



DEMB Working Paper Series

N. 101

Quale qualità del lavoro per le donne nella meccanica modenese? Una ricerca sul campo

Giulia Piscitelli*

December 2016

* Ph.D Student

Corso di Dottorato in Lavoro, Sviluppo e Innovazione, Fondazione “Marco Biagi”

University of Modena and Reggio Emilia

Address: Viale Berengario 51, 41121 Modena, Italy

email: giulia.piscitelli@unimore.it

ISSN: 2281-440X online



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA



Dipartimento di Economia Marco Biagi

Università degli studi di Modena e Reggio Emilia

Via Berengario 51 | 41121 Modena

tel. 059 2056711 | fax. 059 2056937

info.economia@unimore.it | www.economia.unimore.it

Quale qualità del lavoro per le donne nella meccanica modenese?
Una ricerca sul campo

Giulia Piscitelli¹

Rev. January 2017

¹ Ph.D Student, Corso di Dottorato in Lavoro, Sviluppo e Innovazione della Fondazione “Marco Biagi”,
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
e-mail: giulia.piscitelli@unimore.it

Abstract

The concept of “Quality of Work” (in Italian, QdL) has a central role in the analysis of the working conditions. It becomes even more actual and important when the economy is going through an extended crisis and the analysis concerns the conditions of working life of women employed in a sector considered typically male as the engineering one.

The paper analyzes, through the methodologies of automatic text analysis, twelve interviews realized in 2012 in the context of the project “**SONIA. *The mechanics of women***”, a research project developed by Officina Emilia initiative of the University of Modena and Reggio Emilia. The three firms (BD Torneria, WAM, TetraPak) are located in the engineering district of the province of Modena, but they are extremely different for dimension, typology and for the policies reserved to female workers.

The aim of the paper is to identify which words are used by interviewees to describe the different dimensions of the Quality of Work that can be found in literature and to verify if and how these words change depending on the variables linked to size of the firm, its typology and to gender policies.

JEL codes: J16, J24, I31, L20

Key words: quality of work, gender, mechanical industry

Ringraziamenti

Ringrazio innanzi tutto Maddalena Vianello, responsabile del progetto **SONIA** *la meccanica delle donne* nel 2012-2013 e curatrice delle interviste, e la professoressa Margherita Russo, responsabile scientifico di Officina Emilia che del progetto **SONIA** *la meccanica delle donne* ha curato la direzione, per aver permesso l'uso dei materiali e per le discussioni e riflessioni di questi anni. Ringrazio poi Valentina Fiordelmondo, della società bolognese "Eco&Eco", per il prezioso aiuto nell'analisi con il software TaLTaC²; la professoressa Tindara Addabbo, per i preziosi suggerimenti che mi ha dato nel corso di Economia del Lavoro della Scuola di Dottorato nel cui ambito è stata realizzata una versione preliminare di questo *paper*; la professoressa Fulvia d'Aloisio, della Seconda Università di Napoli, per le prime analisi svolte sulle interviste e per gli spunti che mi hanno offerto le sue parole e i suoi scritti; Viviana Vignola, per aver portato nel progetto il punto di vista dell'analisi semiotica.

Indice	
Abstract	2
Ringraziamenti	3
Introduzione	5
1. “Qualità del Lavoro”: attualità di un concetto	6
<i>1.1 La Qualità del Lavoro in un periodo di crisi</i>	6
<i>1.2 La Qualità del Lavoro come concetto multidimensionale</i>	8
2. La Qualità del Lavoro tra contesto e genere	10
<i>2.1 Il contesto come fattore discriminante della Qualità del Lavoro</i>	10
<i>2.2 Donne e lavoro: cambiamenti e problemi</i>	12
<i>2.3 Donne nella metalmeccanica modenese</i>	14
3. Una ricerca sul campo: il progetto SONIA la meccanica delle donne	19
<i>3.1 Il progetto</i>	19
<i>3.2 Analisi con il software TaLTaC²</i>	24
<i>3.3 Percorsi di Qualità del Lavoro: alcune annotazioni</i>	49
Conclusioni	51
Bibliografia	53
Sitografia	54
Appendice	55

Introduzione

La Qualità del Lavoro (da ora in avanti QdL), intesa come esito del rapporto tra bisogni degli individui e profilo dell'organizzazione del lavoro, è l'argomento affrontato da questo scritto. Si tratta di un tema vasto e di un concetto non certo recente, le cui origini si possono far risalire alle diverse declinazioni che il tema delle condizioni di lavoro ha assunto in diverse teorie socio-lavoriste. Oggi il dibattito è incentrato su quale rapporto possa/debba esistere tra la QdL e la crisi economica che stiamo vivendo in questi anni. Il lavoro continua a presentarsi essenzialmente come *problema*² e l'analisi della QdL rappresenta un'importante chiave di lettura per comprenderne i cambiamenti e un fondamentale richiamo all'importanza di mettere al centro di studi e politiche “*il lavoro nei suoi aspetti indivisibili di qualità e quantità, condizione sine qua non per uscire dal tunnel odierno*”³.

Nella prima parte di questo scritto sarà delineato un sintetico inquadramento teorico del tema; nella seconda parte saranno invece presentate alcune evidenze empiriche che emergono dall'analisi delle interviste condotte nel progetto **SONIA** *la meccanica delle donne*, realizzato tra il 2011 e il 2012 nell'ambito dell'iniziativa Officina Emilia dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia⁴. L'attenzione sarà quindi concentrata su uno specifico settore economico, quello metalmeccanico; non solo perché è di fondamentale importanza per la provincia di Modena (campo su cui insiste la ricerca), ma anche perché offre spunti estremamente interessanti per un'analisi in prospettiva di genere. Dal punto di vista metodologico, l'analisi sarà condotta utilizzando i principi dell'*analisi automatica dei testi*, cui sarà dedicato uno specifico paragrafo.

² La Rosa M. (1983), *Il problema del lavoro, il lavoro come problema*, in M. La Rosa (a cura di), “Qualità della vita e qualità del lavoro”, FrancoAngeli, Milano.

³ Gosetti G., La Rosa M. (2012), introduzione a D. Gallie, G. Gosetti e M. La Rosa *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*, Sociologia del lavoro, fascicolo 127, p. 11.

⁴ Per maggiori informazioni: <http://www.officinaemilia.unimore.it/site/home/officina-emilia/i-progetti-dal-2000/sonia-la-meccanica-delle-donne-2011--.html>.

1. “Qualità del Lavoro”: attualità di un concetto

1.1 *La Qualità del Lavoro in un periodo di crisi*

Ci si può chiedere perché in un periodo di crisi come quello che stiamo vivendo, in cui l’attenzione è volta soprattutto alla quantità di posti di lavoro e il principale obiettivo è la creazione di nuova occupazione, sia necessario parlare della QdL.

Si tratta di una domanda ricorrente. Già negli anni Ottanta, Michele La Rosa, il primo a occuparsi di questo argomento in Italia dopo Luciano Gallino, riteneva che “*nel momento stesso in cui si progetta un «futuro» per le nostre società il lavoro come problema permanga, contestualmente, anche come problema del lavoro, delle sue modalità di esplicazione, della sua qualità e, soprattutto, di una sempre maggiore sua ‘compatibilità’ (in termini di allentamento di vincoli) con la vita dell’uomo*”.⁵ L’attenzione alle caratteristiche qualitative del lavoro non può passare in secondo piano, perché “*una volta superata la grave stagflazione in atto, [l’organizzazione razionale del lavoro] dovrà trovare notevoli adattamenti alle nuove intenzionalità di senso nel lavoro e nella vita quotidiana*”⁶. Il nodo centrale è, quindi, il futuro: la QdL fornisce una chiave di lettura per capire i mutamenti del mondo del lavoro e questo permette di creare le condizioni per uno sviluppo costruito su solide basi. In altre parole, il concetto di sviluppo deve necessariamente essere associato a quello di QdL per permettere una crescita dei posti di lavoro nelle sue forme di *decent work* e non di precarietà e di insicurezza diffusa. Questo è il presupposto su cui si sono basati tutti gli studi teorici e tutte le indagini empiriche sul tema

Ancora nel 2012, in un volume dedicato ai cambiamenti intervenuti in tema di QdL⁷, gli autori ripartano, dopo trent’anni, proprio dalle riflessioni di La Rosa riportate in apertura di paragrafo. La convinzione rimane la stessa; anzi, ne esce rafforzata dopo anni in cui quell’associazione cui si accennava, tra sviluppo e lavoro di qualità, era stata dimenticata. Per uscire dal “pantano” in cui si trova il nostro paese si sono tentate altre

⁵ La Rosa M. (1983), op. cit., p. 6

⁶ Ardigò A. (1981), *Verso un nuovo corporativismo?*, in “Progetto”, a. I, n. 6, citato in M. La Rosa (1983), op. cit, p. 6.

⁷ Si tratta del già citato fascicolo della rivista “Sociologia del lavoro” *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*.

vie, che hanno portato a un uso estremamente diffuso di una “cattiva flessibilità” e a una progressiva “mercificazione” del lavoro⁸: i risultati sono sotto gli occhi di tutti e sono stati ben illustrati dagli studi di Luciano Gallino, cui si rimanda per un approfondimento⁹.

Più recentemente, la necessità di puntare sulla QdL per uscire dalla crisi è stata un tema centrale anche della III indagine ISFOL sulla QdL. Le motivazioni addotte sono riconducibili allo stesso principio su cui si è insistito fino ad ora; se l’attuale crisi economica è dovuta anche a una scarsa competitività, allora non ci si può occupare solo della quantità dei posti di lavoro ma è essenziale investire sul capitale umano. È necessario, cioè, ripartire dal legame che si crea tra individui e organizzazione del lavoro su cui si basa il concetto stesso di QdL.

Infine, una nuova e importante indicazione della necessità di adottare nuove chiavi di lettura per analizzare quanto avviene nell’occupazione e nel mondo del lavoro viene anche dal mondo bancario. Nel 2014, durante il simposio annuale di Jackson Hole che riunisce i governatori delle principali banche centrali, e il cui tema di analisi era il mercato del lavoro, è emersa una nuova consapevolezza di come non siano più sufficienti leggi semplici per comprendere quello che sta succedendo. Secondo Janet Yellen, governatrice della Federal Reserve, è per esempio necessario guardare oltre i dati sulla disoccupazione per capire come il mondo del lavoro sia cambiato e che tipo di occupazione un paese è in grado di offrire¹⁰. Un richiamo a un qualcosa di molto simile alla QdL, quindi, sembra provenire anche da questo ambito.

⁸ “Dal 1980 in poi, con la progressiva diffusione del pensiero neoliberale, vi è stata una netta inversione di tendenza e si è tornati all’idea e alla pratica del lavoro come merce. [...] Così come ci si può disfare di un vecchio oggetto, di una bicicletta, di una scrivania, di un vecchio computer, così si vende il lavoro, e si chiede che il soggetto stesso concepisca il lavoro come una mera vendita. [...] Ridurre il lavoro a merce significa pensare di trattarlo come un elemento totalmente separabile dalla persona”. Gallino L. (2012), *Il lavoro oggi: merce o valore*, in G. Gosetti (a cura di), “Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento”, FrancoAngeli, Milano.

⁹ Si vedano in particolare *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Bari, 2001 e il successivo *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Laterza, Roma-Bari, 2007.

¹⁰ Cfr. Reichlin L. (2014), *L’epoca buia dei mezzi lavori*, Corriere della Sera, editoriale del 24/08/2014. Disponibile all’indirizzo: <http://www.corriere.it/editoriali/>.

1.2 La Qualità del Lavoro come concetto multidimensionale

Non esiste una definizione unica e condivisa di QdL: i quadri teorici e le connesse modalità di misurazione a cui è possibile rifarsi sono infatti molteplici. Tuttavia, oggi la multidimensionalità di questo concetto rappresenta un denominatore comune di tutti gli studi e a tutte le indagini sul tema: a livello internazionale si riconosce che per valutare e misurare la QdL non si può ricorrere a un unico metro.

Gli studi di Luciano Gallino¹¹ e Michele La Rosa¹², condotti negli anni Ottanta, hanno portato ad individuare cinque dimensioni analitiche per misurare la QdL, cui si fa tutt'oggi riferimento: la dimensione ergonomica¹³, la dimensione della complessità¹⁴, la dimensione dell'autonomia¹⁵, la dimensione del controllo¹⁶ e, infine, la dimensione economica¹⁷. Si tratta di un momento significativo degli studi su questo argomento. Inizialmente, infatti, il tema era analizzato in termini differenti: da un lato valutando lo scambio che sottostà alla relazione di lavoro e considerando le condizioni di lavoro come esito delle dinamiche negoziali fra i soggetti coinvolti; dall'altro, specialmente nell'approccio anglosassone, valutando gli aspetti ergonomici del posto di lavoro in re-

¹¹ Gallino L., Baldissera A., Ceri P., (1976), *Per una valutazione analitica della qualità del lavoro*, in "Quaderni di sociologia", 2 - 3, pag. 297 – 322.

¹² a Rosa M. (a cura di), (1983), *Qualità della vita, qualità del lavoro*, FrancoAngeli, Milano.

¹³ Che "riguarda i bisogni minimi di benessere psicofisico del lavoratore". Gallino L. (1983), *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi. Torino, p. 117.

¹⁴ "La dimensione considerata riguarda quindi il grado di complessità dei problemi decisionali in cui qualsiasi lavoro può essere scomposto. [...] Complesso non significa qui, evidentemente, unico od irripetibile: un problema analogo può presentarsi in modo ricorrente [...] Gran parte dei temi solitamente trattati sotto il titolo di «professionalità» rientrano in questa dimensione." Gallino L. (1983), op. cit., p. 120.

¹⁵ "... la dimensione dell'autonomia è la dimensione del *problem setting*, in cui è il soggetto e non altri a formulare in parte, o per intero, il quadro decisionale entro il quale dovrà poi svolgere il suo lavoro materiale." Gallino L. (1983), op. cit., p. 121.

¹⁶ "Con essa i lavoratori chiedono di avere voce in capitolo nei centri decisionali da cui dipende il quadro generale entro il quale si svolge il lavoro esecutivo, e al limite di farne parte. Sotto questo aspetto la QdL sarà tanto più elevata quanto più i lavoratori che operano materialmente a un dato livello decisionale potranno partecipare (come numero e tipo di decisione, e come proporzione di lavoratori) alla formulazione delle decisioni sovraordinate da cui quel livello dipende". Gallino L. (1983), op. cit., p. 122.

¹⁷ La dimensione economica fa riferimento alla possibilità di soddisfare i bisogni essenziali per la sopravvivenza.

lazione alla salute dei lavoratori¹⁸. Grazie all'approccio italiano emerge, invece, una QdL valutata *“anche rispetto alla complessità dell'esperienza lavorativa e alla molteplicità degli aspetti del lavoro che fanno riferimento ai bisogni dell'individuo”*¹⁹. In altri termini, vi è un passaggio da una concezione del lavoro come insieme di elementi di carattere prevalentemente fisico e ambientale a un'idea di QdL che considera tutte le caratteristiche intrinseche ad esso. Altra caratteristica peculiare dell'approccio italiano è l'esplicito riferimento alle lotte e alle proteste dei lavoratori²⁰, individuate come elemento determinante per il miglioramento dell'organizzazione del lavoro e per l'aver fatto prendere a questo approccio un certo indirizzo ideologico.

I cambiamenti che hanno interessato il mondo del lavoro hanno poi imposto un'ulteriore articolazione: oggi è infatti necessario parlare di qualità della vita lavorativa che comprende *“(a) la qualità del lavoro in senso stretto (qdl) [...] (b) la qualità del rapporto tra lavoro e vita (qdrlv), relativa al rapporto fra bisogni del lavoratore e aspetti estrinseci del lavoro, quindi riconducibile a quella connessione/sovrapposizione fra lavoro e vita che necessariamente viene attivata dai nuovi processi di organizzazione del lavoro”*²¹.

Due proprietà caratterizzano questa teorizzazione fin dal principio: l'assenza di gerarchia, in quanto le dimensioni individuate sono largamente indipendenti tra loro²², e l'apertura, ovvero la possibilità di ampliarle e integrarle. Per fare un solo esempio relativo a quest'ultimo aspetto, il sociologo Giorgio Gosetti, oltre a quelle già declinate,

¹⁸ Addabbo T., Centra M., Curtarelli M., Fuscaldo M., Gualtieri V. (2013), *The quality of work dimensions. Results of a multivariate analysis from the Third Isfol survey on Quality of work in Italy*, DEMB Working Paper Series.

¹⁹ Gualtieri V. (a cura di), (2014), *Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III indagine ISFOL sulla qualità del lavoro*, disponibile all'indirizzo <http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFL&IDS=19730>.

²⁰ “Occorre che [il concetto di qualità del L.] sia costruito in modo da risultare il più possibile aderente agli eventi da cui è derivata, storicamente, la richiesta di procedere ad una revisione critica dei criteri via via adottati per l'analisi e l'organizzazione del lavoro. Tra codesti eventi il più rilevante è stata la protesta dei lavoratori [...] nei confronti di varie caratteristiche della organizzazione del L. che veniva imposta.” Gallino L. (2006), voce: *“Lavoro, sociologia del”*, in *Dizionario di sociologia*, UTET, Torino, p. 401.

²¹ Gosetti G., (2012), *Dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa: persistenze e innovazioni nel profilo teorico e nelle modalità di analisi*, in D. Gallie, G. Gosetti e M. La Rosa, op. cit., p. 22.

²² In realtà, Gallino individua due possibili criteri per ordinare le dimensioni della Qualità del Lavoro: la *valenza motivazionale* e i *bisogni emergenti*. Gallino L. (1983), *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi, Torino, p. 123-124.

individua una sesta dimensione: quella simbolica. Questa è riconducibile alla necessità che ciascuno avverte di avere una precisa identità lavorativa legata al ruolo svolto all'interno dell'organizzazione: per costruire una piena identità lavorativa non è sufficiente identificarsi in una dimensione più ampia, ma è necessario veder riconosciuto il proprio contributo come originale e distinto da quello degli altri. L'attenzione è dunque focalizzata sul senso che il lavoro, esperienza centrale nella vita degli individui, ha all'interno del progetto di vita complessivo e sul valore che esso assume come elemento di narrazione e di connessione tra le diverse esperienze che compongono la vita delle persone. Gosetti individua, inoltre, le dimensioni che compongono la qualità del rapporto vita-lavoro: la dimensione della conciliazione vita-lavoro²³, che riguarda la compatibilità tra scelte di vita e di lavoro; quella della protezione sociale, che si riferisce al bisogno di determinare e dare continuità al proprio percorso lavorativo; e quella della partecipazione sociale, che fa invece riferimento al coinvolgimento delle persone nella vita socio culturale del territorio e, più in generale, alla partecipazione alla vita democratica.

Si è già ricordata in sede di introduzione un'altra importante caratteristica di questo quadro analitico, ovvero la necessità di leggerlo in maniera dinamica. Qui ricordiamo semplicemente l'importanza di considerare gli elementi individuati in relazione tra loro, in chiave intra-dimensionale e inter-dimensionale, per poter produrre quadri interpretativi complessi.

2. La Qualità del Lavoro tra contesto e genere

2.1 Il contesto come fattore discriminante della Qualità del Lavoro

L'individuazione dei fattori che concorrono a determinare la QdL è da sempre un elemento di interesse negli studi riguardanti il tema che si sta esaminando. Gallino²⁴, per esempio, individua le seguenti componenti macro-sistemiche che possono influenzare la QdL: la tecnologia, che comprende sia la tecnologia del prodotto sia quella im-

²³ Questa è individuata anche da Addabbo e Solinas. Cfr. Addabbo T. & Solinas G. (2012), *Non standard employment and quality of work: towards new forms of measurement*, Chapter 12 in "Non standard employment and quality of work. The case of Italy" (eds Tindara Addabbo and Giovanni Solinas) Physica Verlag, Heidelberg, AIEL series in Labour Economics.

²⁴ Gallino L. (2006), op. cit., pp. 402-404.

piegata per produrlo; l'organizzazione del lavoro, suddivisa nei tre momenti chiave della divisione del lavoro, dell'attribuzione dei compiti e dell'attività di coordinamento; il mercato del lavoro, che comprende tutte le variabili che caratterizzano le forze lavoro utilizzabili da una certa azienda o settore produttivo; il tipo e il grado di organizzazione sindacale dei lavoratori; la struttura del sistema politico che può permettere o meno l'autonomia e il controllo del/sul lavoro; il valore del lavoro, quale caratteristica intrinseca delle società industriali (ma non di quelle post industriali). Come si può notare, in questa categorizzazione compaiono elementi che fanno riferimento al profilo dell'organizzazione (la tecnologia, l'organizzazione del lavoro, grado di organizzazione sindacale dei lavoratori), al contesto pertinente (il valore del lavoro, il mercato del lavoro) e al macro-contesto (la struttura del sistema politico). A influenzare la QdL è, dunque, il modo in cui ciascuna delle variabili indicate si combina con le altre all'interno di un determinato sistema socio-culturale.

L'importanza di questi elementi è tale che possono essere considerati dei veri e propri fattori discriminanti. Considerati nel loro insieme, formano, secondo Gosetti, un'ulteriore dimensione della qualità della vita lavorativa²⁵. Oltre ai profili già menzionati (dell'organizzazione, del contesto pertinente, del macro-contesto), Gosetti individua anche un quarto profilo, quello della persona, che comprende tutti quegli elementi che contribuiscono a formare la storia lavorativa e non di un individuo. Secondo Gosetti, in altre parole, è necessario fare riferimento all'*habitus* di una persona, inteso nell'accezione che di questo termine dà il sociologo francese Bourdieu; è cioè necessario tenere presente quell'insieme di disposizioni (modi di pensare, principi di classificazioni, comportamenti) acquisite da un individuo nel corso del tempo, che generano “nelle pratiche e nel pensiero schemi pratici derivati dall'incorporazione di strutture sociali”²⁶.

²⁵ Gosetti G., (2012), *Dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa: persistenze e innovazioni nel profilo teorico e nelle modalità di analisi*, in D. Gallie, G. Gosetti e M. La Rosa, op. cit., p. 33.

²⁶ Bourdieu P., (2004), *Le strutture sociali dell'economia* cit. in G. Gosetti (2012), op. cit., p. 54. L'importanza del pensiero di Bourdieu sta, secondo Gosetti, nella possibilità di superare la dicotomia tra oggettivismo e soggettivismo, e di poter quindi dare una lettura dinamica del concetto di Qualità del lavoro.

Tutto questo ci rimanda a un'ultima, fondamentale caratteristica del quadro analitico delineato in queste pagine, ovvero la necessità di contestualizzazione. È cioè necessario considerarlo di volta in volta alla luce del campo di indagine individuato, per poter cogliere gli elementi di analisi più sensibili e appropriati.

2.2 Donne e lavoro: cambiamenti e problemi

La crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro è considerata uno dei cambiamenti più rilevanti della seconda metà del '900, tanto che alcuni studiosi hanno parlato di una vera e propria rivoluzione²⁷.

La sempre maggiore partecipazione femminile al mondo del lavoro e la progressiva seppur lenta entrata delle donne nei CdA di molte aziende italiane²⁸ rappresentano due delle più evidenti traiettorie di cambiamento degli ultimi anni, insieme alla tendenza individuata da alcuni autori ad una femminilizzazione del lavoro²⁹; proprio per questo è assolutamente centrale capire come può cambiare di conseguenza il mondo del lavoro, e in particolare il mondo dell'impresa. Se è vero che le donne hanno modalità e logiche di conoscenza diverse da quelle maschili, occorre capire se l'impresa "al femminile" è migliore, diversa o peggiore dell'impresa "al maschile" che abbiamo visto dominare fino ad oggi³⁰. In questo scenario emerge dunque la centralità assunta dalle differenze, che possono diventare un vero e proprio fattore produttivo³¹; il dibattito che si è sviluppato a partire dagli anni Novanta a proposito del *diversity management*, inteso sia come ap-

²⁷ Gherardi S., Murgia A., Poggio B., (2011), *Donne, genere e lavoro*, in G. Gosetti, "Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento", Milano, FrancoAngeli.

²⁸ Secondo l'annuale rapporto Consob sulla *corporate governance* delle società quotate italiane, a seguito dell'entrata in vigore nell'agosto 2011 della Legge 120 che ha introdotto l'obbligo temporaneo di rispettare un'equa rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società quotate e partecipate pubbliche, a fine giugno 2013 il 17 per cento dei posti di consigliere risulta ricoperto da donne (a fine 2011 erano il 7,4 per cento) e in 198 imprese (135 a fine 2011) almeno una donna siede nel *board*.

Cfr. http://www.consob.it/main/consob/pubblicazioni/report/rapporto_cg/index.html

²⁹ Per femminilizzazione del lavoro si intende l'impiego nella produzione di aspetti tipici del femminile, come l'attitudine al porsi in relazione con gli altri e al prendersi cura delle situazioni. Cfr. Gosetti G. (2012), op. cit., p.26.

³⁰ De Masi D. (2011), *Lavoro e vita*, in G. Gosetti (2011), op. cit., p. 62

³¹ Cfr Gosetti G. (2012), op cit., p. 26.

proccio alla gestione delle risorse umane sia come “fatto di moderna vita organizzativa” per fronteggiare forze lavoro e mercati sempre più diversificati³², ne è testimonianza.

Tuttavia, oggi l’occupazione femminile rappresenta un problema per il nostro paese: le donne occupate sono, infatti, appena il 46% del totale. Il dato diventa ancora più significativo se lo si confronta da un lato con l’occupazione media maschile (circa il 68%) e dall’altro con il tasso di occupazione femminile di altri paesi (per esempio, il 60,1% della Francia e il 65% della Germania). Soprattutto, è significativo se si pensa che il sostegno all’occupazione femminile è uno dei punti su cui maggiormente insistono le istituzioni europee, che a partire dagli anni Novanta hanno dato in merito precisi obiettivi che, nella maggior parte dei casi, non sono stati raggiunti dal nostro Paese³³. Si tratta quindi di un problema strutturale della società e dell’economia italiana.

Le asimmetrie tra uomini e donne al lavoro italiano non riguardano, però, solo il differente livello di occupazione. Sono universalmente noti i problemi relativi alle diverse segregazioni di genere: alla differente concentrazione di uomini e donne nei vari settori lavorativi (segregazione orizzontale) e nelle tipologie contrattuali “atipiche” (segregazione contrattuale); allo squilibrio nella presenza di uomini e donne nelle posizioni di potere (segregazione verticale, conosciuta anche attraverso la metafora del “tetto di cristallo”); fino alla cosiddetta “segregazione formativa” che, vista la tendenza delle ragazze a orientarsi prevalentemente verso i corsi di studio di stampo umanistico, linguistico e psicologico e meno verso quelli di natura tecnica-scientifica, incide anche sulle scelte in campo lavorativo. Si possono poi citare i problemi relativi alle discriminazioni che le donne possono subire sui luoghi di lavoro e all’intreccio tra lavoro retribuito e non retribuito; specialmente quest’ultimo aspetto ha portato negli anni ad un vero e proprio irrigidimento di modelli culturali, che incidono sia sulle possibilità di accesso e di sviluppo della carriera professionale sia sulla distribuzione dei carichi familiari e dei ruoli domestici.

³² Per un’introduzione alle differenti definizioni di *diversity management* cfr. Cuomo S., Mapelli A., (2007), *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell’organizzazione che cambia*, Milano, Guerini e Associati.

³³ Citiamo qui solo il superamento del 60% di occupazione femminile previsto dal Trattato di Lisbona.

Gli interventi legislativi che si sono succeduti nel corso del tempo hanno cercato di affrontare questi problemi, cercando di tutelare il lavoro femminile in vari modi, salvaguardando ad esempio un momento del tutto particolare come la maternità oppure cercando di stabilire un'uguaglianza (retributiva e sostanziale) tra uomini e donne sul posto di lavoro. Non è un caso, quindi, che in Italia i primi progetti di *diversity management*³⁴ si siano focalizzati sulle questioni di genere: il femminile era l'unica categoria di diversità tutelata in maniera esplicita dalla legge. Solo in un momento successivo, che si può far iniziare tra la fine degli anni Novanta e i primi anni del nuovo millennio, l'attenzione si è focalizzata anche su altri temi tipici della diversità, come l'interculturalità e la disabilità (quest'ultima tutelata anche attraverso la legge 68/99, che ha introdotto il collocamento mirato per disabili).

È esattamente questo il quadro, estremamente contraddittorio, che emerge anche dalle interviste che si analizzeranno nei paragrafi successivi, e che sembra rendere ancora attuale il dibattito sul ruolo delle “azioni positive” (*affirmative action*), ovvero di quei programmi che hanno l'obiettivo di favorire l'accesso al mercato del lavoro di specifiche categorie di persone storicamente soggette a discriminazioni, da sempre giudicati inefficaci dall'approccio del *diversity management* nel favorire l'inclusione sociale di soggetti deboli.

2.3 Donne nella metalmeccanica modenese

L'obiettivo di questo paragrafo è dare una risposta quantitativa a una delle domande di ricerca del progetto **SONIA** *la meccanica delle donne*: cosa significa lavorare in un ambiente prevalentemente maschile? Definire con precisione l'avverbio “prevalentemente” è un aspetto importante su cui concentrarsi al fine di comprenderlo in una prospettiva di genere. A questo scopo sono stati usati i dati del censimento ISTAT su industria e servizi del 2011, recentemente resi disponibili.

Quello metalmeccanico è un settore produttivo strategico tanto per il territorio modenese quanto per la Regione Emilia-Romagna e l'intero territorio nazionale. Se si considerano all'interno di questo settore la produzione di macchinari, l'automotive, la

³⁴ Si possono citare i casi di IBM, Xerox, Microsoft e Peg Perego. Cfr. Cuomo S., Mapelli A., (2007), op. cit. pp. 159-168 e 183-194.

lavorazione dei metalli e l'elettronica, l'Italia, insieme a Germania, Francia e Regno Unito, è uno dei paesi europei in cui si concentra il 61% dell'occupazione meccanica e il 57% di esportazioni meccaniche. All'interno di questa che può essere definita una vera e propria "piattaforma meccanica" europea per le forti interconnessioni che vi sono tra i diversi paesi che la compongono (e in particolare tra Italia e Germania), la regione Emilia-Romagna, e nello specifico le province di Modena, Bologna e Reggio Emilia, ha un ruolo fondamentale poiché qui si concentra una quota molto significativa di occupazione in questo settore produttivo.³⁵

Se si osserva il quadro di sintesi riportato in Tabella 1, nel 2011 nella provincia di Modena operano nel settore metalmeccanico 42.987 addetti, di cui 32.650 uomini e 10.337 donne. Gli addetti totali di questo settore rappresentano il 50% degli addetti alle attività manifatturiere e il 23% di quelli di tutte le attività economiche. Se si guarda ai dati relativi al livello regionale, gli addetti al settore metalmeccanico rappresentano il 54% di coloro che sono occupati nelle attività manifatturiere, un dato quindi più elevato di quello provinciale, e il 20% degli addetti a tutte le attività economiche; l'industria meccanica rappresenta quindi il primo settore manifatturiero della regione. A livello nazionale, coloro che sono impiegati nel settore metalmeccanico rappresentano il 48% degli addetti alle attività manifatturiere e il 14% degli addetti a tutte le attività economiche.

³⁵ Cfr. Bigarelli D., Russo M. (2012), *Effetti della crisi internazionale sulla subfornitura meccanica in Emilia Romagna*, DEMB Working Paper Series, n. 3.

ADDETTI	M		F		N.D.		TOTALE	
	v. a.	%	v. a.	%	v. a.	%	v. a.	%
(A) Addetti di tutti i settori di attività economica								
<i>Provincia di Modena</i>	105.345	57,21	78.591	42,68	214	0,12	184.150	100
<i>Regione Emilia-Romagna</i>	602.594	57,43	445.568	42,46	1.176	0,11	1.049.338	100
<i>Italia</i>	6.864.977	60,73	4.407.387	38,99	31.754	0,28	11.304.118	100
(B) Addetti alle attività manifatturiere								
<i>Provincia di Modena</i>	55.561	64,81	30.137	35,15	33	0,04	85.731	100
<i>Regione Emilia-Romagna</i>	266.738	68,07	124.819	31,85	312	0,08	391.869	100
<i>Italia</i>	2.359.698	70,89	965.936	29,02	2.956	0,09	3.328.590	100
(C) Addetti al settore metalmeccanico								
<i>Provincia di Modena</i>	32.650	75,95	10.337	24,05	0	0,00	42.987	100
<i>Regione Emilia-Romagna</i>	165.099	77,48	47.865	22,46	111	0,05	213.075	100
<i>Italia</i>	1.296.445	80,26	316.703	19,61	2.145	0,13	1.615.293	100
B/A (%)								
<i>Provincia di Modena</i>		52,74		38,35		-		46,55
<i>Regione Emilia-Romagna</i>		44,26		28,01		-		37,34
<i>Italia</i>		34,37		21,92		-		29,45
C/A (%)								
<i>Provincia di Modena</i>		30,99		13,15		-		23,34
<i>Regione Emilia-Romagna</i>		27,40		10,74		-		20,31
<i>Italia</i>		18,88		7,19		-		14,29
C/B (%)								
<i>Provincia di Modena</i>		58,76		34,30		-		50,14
<i>Regione Emilia-Romagna</i>		61,90		38,35		-		54,37
<i>Italia</i>		54,94		32,79		-		48,53

Tabella 1 Dati di sintesi sull'occupazione nelle unità locali delle imprese.
Elaborazione su dati ISTAT - Censimento dell'industria e dei servizi 2011

L'importanza di questo settore deriva dai suoi caratteri strutturali: in particolare nel territorio emiliano, il settore metalmeccanico si caratterizza per la produzione di beni ad elevata complessità prodotti prevalentemente in serie corta, quindi con un elevato grado di personalizzazione, e con una differente specializzazione nelle diverse province³⁶. La varietà non riguarda solo i prodotti, ma anche le tipologie di imprese e le relazioni che queste intrecciano tra loro: proprio grazie a questa varietà, imprese conto proprio, imprese conto terzi e imprese di servizi sono in grado di veicolare conoscenze e favorire i processi di innovazione. L'importanza del settore metalmeccanico emerge anche dall'analisi delle esportazioni, che hanno trainato la crescita del settore fino al 2008

³⁶ La produzione di macchine e apparecchi meccanici è significativa in tutte e tre le provincie. A Bologna si producono soprattutto macchine di impiego generale, in particolare per il *packaging* che rappresenta il principale comparto di specializzazione della meccanica bolognese; Modena si caratterizza per un'incidenza rilevante anche delle altre macchine di impiego speciale, che comprendono tecnologie destinate a molteplici settori industriali (industria ceramica, alimentare, lavorazione del legno, ecc.); a Reggio Emilia, invece, hanno un maggior peso le macchine di impiego generale, ovvero oleodinamica e macchine agricole. Il settore automotive, infine, è presente in misura maggiore a Modena, in parte a Bologna, e in misura meno significativa nella provincia di Reggio Emilia. Altra produzione significativa della regione è la componentistica. Cfr. Bigarelli D., Russo M. (2012), op. cit.

e che nel 2011 (anno di recupero dopo un calo significativo nel 2009) rappresentavano il 48,5% di quelle totali della regione, e della bilancia commerciale, in quanto rappresenta il 73,7% del saldo attivo del settore manifatturiero.

Ritornando all'analisi dei dati riportati in tabella 1, emerge, inoltre, la conferma dell'ipotesi di partenza: il settore metalmeccanico è, come era prevedibile, un settore a netta prevalenza maschile. Infatti, il 76% circa degli addetti sono uomini e il restante 24% donne. La differenza non è, però, schiacciante come si potrebbe immaginare: il 24% significa una presenza femminile niente affatto marginale. È interessante notare che la presenza delle donne nel settore cala progressivamente se si esaminano i dati relativi agli altri livelli territoriali: dal 24% di presenza nella provincia di Modena si passa al 22% nella Regione Emilia-Romagna fino al 19% in Italia. È, inoltre, significativo il fatto che nella provincia di Modena le donne che lavorano nella metalmeccanica rappresentino il 34% delle addette alle attività manifatturiere. La significatività del dato è ancora maggiore se lo si osserva a livello regionale: in Emilia-Romagna, infatti, le donne occupate nel settore metalmeccanico sono il 38%.

I dati più disaggregati riportati in appendice, naturalmente, mostrano un quadro più articolato. L'attività che occupa il maggior numero di addetti, sia uomini sia donne, è la fabbricazione di macchine: in questo gruppo di attività economica sono infatti impiegati 19.441 addetti, di cui 4.119 donne (21% circa del totale) e 15.322 uomini (79% circa del totale). Come si vede, in questo caso il rapporto rimane pressappoco lo stesso di quello relativo alla totalità del settore metalmeccanico; dove si registra, invece, una maggiore disparità, è nella produzione di autoveicoli (divisione ATECO 29): in questo caso, le donne sono il 16% circa degli addetti totali. Infine, è interessante notare che le donne costituiscono la maggioranza degli addetti della produzione di strumenti per irradiazione, apparecchiature elettromedicali ed elettroterapeutiche (classe ATECO 26.6): in questa attività sono infatti impiegate 1.319 donne e 913 uomini.

Proprio questo insieme di dati, che si discosta dalla rappresentazione che comunemente viene offerta del distretto della meccanica modenese, conferma uno dei presupposti di partenza del progetto **SONIA** *la meccanica delle donne*, ovvero la necessità di una rappresentazione più aderente alla realtà.

Una domanda, però, rimane sullo sfondo: per completare il quadro, sarebbe infatti necessario capire quante delle donne occupate in questo settore sono impiegate in produzione e quante, invece, hanno un ruolo impiegatizio o di altro genere. Questo aspetto rappresenta sicuramente uno dei possibili approfondimenti della ricerca. Ad oggi, infatti, questa tipologia di dati è disponibile solo a livello nazionale e non regionale e provinciale; il riferimento è costituito sempre dal Censimento dell'industria e dei servizi condotto dall'Istat nel 2011 e, più in particolare, ai dipendenti delle imprese attive suddivisi per tipologia contrattuale. Il quanto che ne emerge è quello riportato in Tabella 2 (si rimanda all'appendice per un maggiore dettaglio)

DIPENDENTI		M	F	Totale
dirigenti	v.a.	20.094	1.506	21.600
	%	93,03	6,97	100,00
quadri	v.a.	38.634	5.724	44.358
	%	87,10	12,90	100,00
impiegati	v.a.	303.346	162.667	466.013
	%	65,09	34,91	100,00
operai	v.a.	901.466	141.111	1.042.577
	%	86,47	13,53	100,00
apprendisti	v.a.	34.868	6.121	40.989
	%	85,07	14,93	100,00
altri dipendenti	v.a.	432	596	1.028
	%	42,02	57,98	100,00
totale dipendenti	v.a.	1.298.840	317.725	1.616.565
	%	80,35	19,65	100,00

Tabella 2 *Dipendenti delle imprese attive nel settore metalmeccanico a livello nazionale
Elaborazione su dati ISTAT - Censimento dell'industria e dei servizi 2011*

I dati non rivelano nessuna sorpresa: le donne rivestono prevalentemente mansioni impiegatizie. Come già detto un confronto con gli stessi riferiti ai livelli regionale e provinciale ad oggi non è possibile; tale livello di dettaglio si ha solo per tutte le attività manifatturiere e dei servizi. Il quadro che emerge, e che comunque può costituire elemento di interesse, è quello riportato in tabella 3.

DIPENDENTI	v.a.	Regione Emilia-Romagna			%	Regione Emilia-Romagna		
		Provincia di Modena	Provincia di Modena	Italia		Provincia di Modena	Provincia di Modena	Italia
dirigenti	M	1.692	8.896	97.140	M	89,43	90,09	87,26
	F	200	979	14.179	F	10,57	9,91	12,74
	TOT	1.892	9.875	111.319	TOT	100,00	100,00	100,00
quadri	M	4.086	23.677	303.702	M	76,95	72,56	72,38
	F	1.224	8.952	115.868	F	23,05	27,44	27,62
	TOT	5.310	32.629	419.570	TOT	100,00	100,00	100,00
impiegati	M	26.734	157.002	1.847.718	M	39,51	40,73	44,26
	F	40.934	228.498	2.327.369	F	60,49	59,27	55,74
	TOT	67.668	385.500	4.175.087	TOT	100,00	100,00	100,00
operai	M	71.491	376.651	4.319.428	M	68,17	65,43	71,33
	F	33.383	199.044	1.735.999	F	31,83	34,57	28,67
	TOT	104.874	575.695	6.055.427	TOT	100,00	100,00	100,00
apprendisti	M	4.560	24.112	256.070	M	54,01	55,22	56,97
	F	3.883	19.553	193.412	F	45,99	44,78	43,03
	TOT	8.443	43.665	449.482	TOT	100,00	100,00	100,00
altri dipendenti	M	269	2.614	40.919	M	60,04	70,78	66,56
	F	179	1.079	20.560	F	39,96	29,22	33,44
	TOT	448	3693	61479	TOT	100,00	100,00	100,00
Totale dipendenti	M	108.832	592.952	6.864.977	M	57,69	56,41	60,90
	F	79.803	458.105	4.407.387	F	42,31	43,59	39,10
	TOT	188.635	1.051.057	11.272.364	TOT	100,00	100,00	100,00

Tabella 3 Dipendenti delle imprese attive nell'industria e dei servizi a livello nazionale, regionale e provinciale
Elaborazione su dati ISTAT - Censimento dell'industria e dei servizi 2011

È interessante notare che sia in provincia di Modena che in Emilia-Romagna la percentuale di donne assunte con contratto da operaia o impiegata è superiore rispetto al livello nazionale, cosa che può far supporre che anche nel settore metalmeccanico avvenga lo stesso. Al contrario, la percentuale di donne con ruolo di dirigente o quadro è minore, anche se non di moltissimo.

3. Una ricerca sul campo: il progetto SONIA la meccanica delle donne

3.1 Il progetto

Avviato nella seconda metà del 2011, **SONIA la meccanica delle donne** è un progetto di ricerca di Officina Emilia, iniziativa culturale dell'Università di Modena e Reggio Emilia. Il progetto ha l'obiettivo di offrire nuovi elementi di conoscenza sulle condizioni di lavoro e di vita delle donne impegnate nel distretto della meccanica di Modena e di riportare al centro del dibattito il lavoro come valore, fonte di innovazione e par-

te integrante dell'identità e della vita delle persone³⁷. **SONIA** *la meccanica delle donne*, però, vuole anche essere un progetto di comunicazione che si avvale dell'audiovisivo come strumento privilegiato; proprio per questo, ha visto la realizzazione di cinque brevi documentari sulle aziende e sulle persone coinvolte³⁸.

Tra marzo e maggio 2012 sono state realizzate dodici interviste che hanno coinvolto operaie, manager, imprenditrici e imprenditori di tre imprese del distretto: BD Torneria Automatica, Tetra Pak (stabilimento di Modena) e Wam Group (sede di Ponte di Motta, Cavezzo). Una tredicesima intervista è stata effettuata presso Ferrari Bruno, un'azienda a conduzione familiare di Castelfranco Emilia che fornisce lavorazioni meccaniche (tornitura, fresatura, foratura e alesatura) producendo di particolari di medie e grandi dimensioni. Non è stata presa in considerazione in questa analisi in quanto è l'unico caso in cui è stata intervistata una sola persona di un'azienda, e questo avrebbe alterato l'analisi dell'intervista da un punto di vista statistico.

BD Torneria Automatica è una piccola impresa meccanica conto terzi a conduzione familiare con sede a Castelfranco Emilia, che impiega sette dipendenti. Produce particolari meccanici prevalentemente in serie media per il mercato della subfornitura. Il titolare ha sempre favorito la presenza delle donne in impresa: infatti, oggi le lavoratrici rappresentano la totalità della forza lavoro in amministrazione e contabilità e oltre il 60% degli operai specializzati impegnati in produzione.

Tetra Pak è la nota azienda multinazionale leader mondiale nella produzione di macchine e impianti di processo per il *packaging* dei prodotti alimentari e della carta utilizzata per il confezionamento, nonché nell'offerta di servizi per la distribuzione di questo tipo di prodotti. Nata negli anni Cinquanta in Svezia, oggi appartiene al gruppo

³⁷ Sul sito di Officina Emilia, nella sezione dedicata al progetto (<http://www.officinaemilia.unimore.it/site/home/officina-emilia/i-progetti-dal-2000/sonia-la-meccanica-delle-donne-2011--.html>) sono disponibili materiali e prodotti della ricerca.

³⁸ Alcuni dei documentari realizzati all'interno del progetto sono disponibili sul canale Vimeo di Officina Emilia: <http://vimeo.com/officinaemilia>. Sull'importanza delle immagini in questo progetto, punto su cui qui non c'è modo di soffermarsi, cfr. Vianello M. (2012), *Meccanica modenese: donne fra intrecci di vita e di lavoro*, in *Inchiesta*, n. 177, Edizioni Dedalo, disponibile all'indirizzo <http://www.inchiestaonline.it/donne-lavoro-femminismi/maddalena-vianello-meccanica-modenese-donne-fra-intrecci-di-vita-e-lavoro/>.

Tetra Laval³⁹ con quartier generale in Svizzera, occupa circa 21.000 dipendenti nel mondo (di cui circa 1.000 in Italia) ed è tuttora posseduta al 100% dalla famiglia Rausing, fondatrice. Negli stabilimenti di Modena e Rubiera, l'azienda ha sviluppato un importante centro del *Carton Value*: nello stabilimento di Modena sono localizzati la ricerca e sviluppo sui materiali (si tratta del centro più grande dopo quello di Lund, in Svezia) e l'assemblaggio e il collaudo dei macchinari; a Rubiera, invece, si produce il materiale per il confezionamento. Si tratta, quindi, di un'impresa conto proprio di grandi dimensioni che ha affidato la produzione della macchina a una rete di fornitori di primo livello, costituita per la maggior parte da imprese strutturate di 50-100 addetti, che gestiscono a loro volta una rete di fornitori di secondo e terzo livello. L'azienda ha cioè adottato un modello produttivo basato sull'*outsourcing* completo. Nella sede di Modena, presa in esame dal progetto, lavorano 806 dipendenti di 32 nazionalità diverse: di questi, 215 (cioè più di un quarto) sono donne e 101 non sono di nazionalità italiana. La Tetra Pak è dunque un'azienda che si trova a gestire un alto livello di diversità; proprio per valorizzare questa diversità e favorire l'equilibrio vita-lavoro dei dipendenti, Tetra Pak ha messo in campo specifiche politiche di gestione delle risorse umane e una vasta gamma di servizi, il più noto dei quali è l'asilo nido aziendale "Stella".

Infine, Wam Group è un'impresa multinazionale leader mondiale nella produzione di macchine per l'estrazione e la movimentazione di polveri e granuli in edilizia. Sorta nel 1968 da una brillante intuizione del suo fondatore, Vainer Marchesini, l'azienda si è trasformata nel corso del tempo da piccola officina meccanica a "multinazionale tascabile", esempio del cosiddetto "quarto capitalismo". Impiega oltre 2.000 dipendenti nel mondo, di cui circa la metà negli stabilimenti del modenese. Dopo essere stata gravemente danneggiata dal sisma che ha colpito l'Emilia-Romagna nel maggio 2012 (75mila mq di capannoni inagibili e 31 milioni di euro di danni secondo quanto riportato dalla stampa locale) e aver temporaneamente riorganizzato la produzione in vari stabilimenti della regione (Formigine, Modena, Ravenna), all'inizio del 2013 ha potuto riaprire la sede principale di Ponte Motta di Cavezzo. Nei primi anni 2000 l'azienda ha condotto una politica di apertura verso le donne degli ambienti di produzione;

³⁹ Del gruppo Tetra Laval fanno parte Tetra Pak, De Laval, che produce macchine mungitrici, e Sidal, che produce macchine per la produzione ed il riempimento di bottiglie in plastica e di bottiglie e lattine.

l'iniziativa, però, a un certo punto si è interrotta non portando, quindi, a significativi cambiamenti all'interno della forza lavoro.

Si tratta, come è evidente, di aziende estremamente diverse tra loro per produzione, tipologia e dimensione, e che sono state scelte e coinvolte nel progetto per ragioni differenti, riconducibili però alla volontà di esaminare come le variabili legate proprio alla tipologia, alla dimensione delle imprese e alle politiche riservate alle lavoratrici possano incidere sulle condizioni di vita e di lavoro delle donne. Nonostante le evidenti differenze, le aziende hanno però alcuni tratti in comune: sono imprese metalmeccaniche, hanno sede nel distretto industriale di Modena, praticano (o hanno praticato) politiche interessanti nei confronti delle donne.

Le persone coinvolte sono state identificate tenendo conto della varietà di ruoli presenti nelle singole imprese, della differente organizzazione del lavoro, del genere, di alcuni elementi legati alla vita privata: a questo scopo, è stato inizialmente chiesto alle imprese di fornire informazioni sulla composizione della forza lavoro⁴⁰. Sulla base dei dati ottenuti, sono stati applicati criteri di selezione, basati su informazioni e conoscenze in possesso dei referenti individuati presso le aziende⁴¹, considerati utili a comporre un campione diversificato seppur non significativo da un punto di vista statistico⁴².

Si tratta di un campione abbastanza omogeneo per lo meno da alcuni punti di vista: a parte un caso, tutti gli intervistati e le intervistate lavorano nelle aziende da un periodo abbastanza lungo. Questo significa che la frammentarietà del percorso lavorativo, uno degli aspetti che molti studiosi identificano come peculiare del "nuovo lavoro"⁴³, è molto ridimensionata, o per lo meno è stata limitata ad un periodo di tempo circoscritto (anche se non è assente, come si vedrà in seguito). Questo implica che il luogo di lavoro non è sentito come un luogo di transito, in cui il proprio passaggio non lascia segni; al

⁴⁰ In particolare, è stato richiesto un elenco complessivo dei lavoratori in forma anonima dove fossero riportati i seguenti dati: sesso, età anagrafica, anzianità aziendale, area/reparto, ruolo/mansione, full-time/part-time, nazionalità

⁴¹ Tra questi: stato civile, la composizione del nucleo familiare, caratteristiche che potevano essere di interesse per il progetto, attitudini caratteriali e presunta disponibilità nei confronti del progetto di ricerca.

⁴² Comporre un campione statisticamente rappresentativo era impossibile date le risorse del progetto.

⁴³ "... un lavoro che diviene sempre meno posto e sempre più percorso, transito appunto fra esperienze di lavoro diverse che vanno ricomposte. E la ricomposizione è sempre più spesso un compito individuale, venuti meno i fattori collettivi che potevano assecondarla." Gosetti G. (2012), op. cit., p. 32.

contrario, il luogo di lavoro diventa in questo caso il luogo di lavoro diventa un vero e proprio *campo* in cui le persone mettono in gioco il proprio *capitale culturale*. Altro elemento da sottolineare, riguarda la situazione contrattuale di questi lavoratori e lavoratrici: tutti sono infatti dipendenti a tempo indeterminato. Non si tratta, quindi, di persone che vivono la precarietà del lavoro in prima persona ma che, al contrario, godono di tutti i diritti legati a contratti stabili.

Le interviste, di tipo qualitativo, hanno toccato tanto il versante privato quanto la vita lavorativa. Circa il primo punto sono stati oggetto di analisi le origini geografiche, i processi migratori, la struttura del nucleo familiare, il tempo dedicato al lavoro di cura, la ripartizione del lavoro domestico, il ricorso al welfare, il ruolo della famiglia allargata come rete sostitutiva. Circa il secondo, invece, l'attenzione si è concentrata su aspetti quali la maternità, la flessibilità dell'orario, il rapporto fra lavoratrici e lavoratori, la percezione in merito alla parità, fino all'autorappresentazione delle capacità di uomini e donne in un'ottica comparativa.

La durata media di ciascuna intervista è stata di circa un'ora e mezza. Le parole usate dagli intervistati, sia uomini che donne, sono state, in media, poco meno di 8.000 (v. grafici riportati in figura 2 e figura 3).

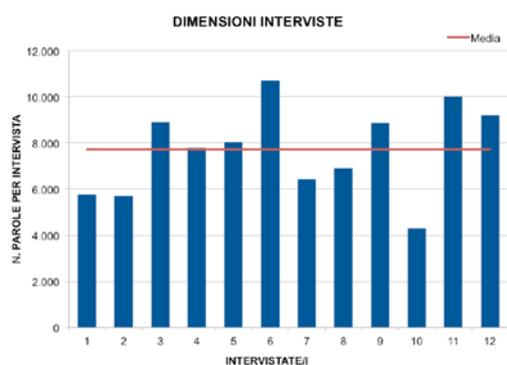


Figura 1:
Dimensioni interviste (numero di parole)

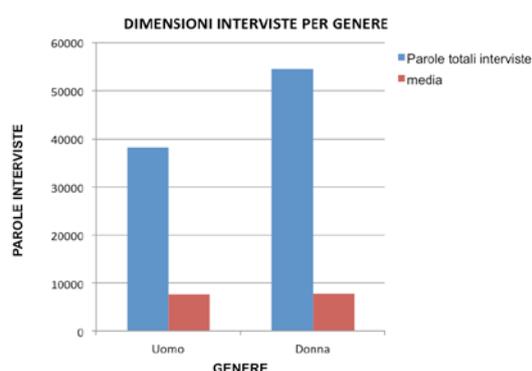


Figura 2:
Dimensioni interviste per genere

3.2 Analisi con il software TaLTaC²

3.2.1 L'analisi automatica dei testi: breve introduzione

L'analisi automatica dei testi (AAT) muove dall'idea che un testo possa essere analizzato senza essere letto. Grazie a metodologie, tecniche e strumenti propri della statistica, dell'*information retrieval*⁴⁴ e della linguistica computazionale⁴⁵, la lettura del testo avviene con modalità automatiche grazie a software dedicati. Si tratta di un approccio interdisciplinare che tende a superare le categorie di “qualità” e “quantità” tipiche delle scienze sociali, preferendo un metodo che si può definire *metrico*⁴⁶, aggettivo che sta a sottolineare una modalità di procedere tramite misurazioni⁴⁷ oggettive⁴⁸ dei fenomeni. L'obiettivo di questo tipo di analisi è offrire una *rappresentazione* del testo, ora di tipo lessicale, cioè incentrata sul linguaggio utilizzato, ora di tipo testuale, riferita invece al discorso inteso come insieme. Proprio per queste caratteristiche, l'analisi automatica dei testi si presta soprattutto all'analisi di *corpus* di grandi dimensioni.

In questa sede, l'analisi automatica dei testi, effettuata col software TaLTaC², è utilizzata principalmente per la formulazione *ex ante* di nuove ipotesi di ricerca per indagini di tipo qualitativo. L'analisi sarà infatti utilizzata per individuare le parole usate dagli intervistati che si riferiscono alla QdL e di conseguenza per individuare gli aspetti più interessanti da analizzare da un punto di vista qualitativo.

3.2.2 Il corpus di interviste: descrizione e termini più ricorrenti

Il *corpus*⁴⁹ oggetto di analisi è costituito dalla trascrizione delle dodici interviste realizzate nell'ambito del progetto **SONIA** *la meccanica delle donne*. Si tratta di un

⁴⁴ Con *information retrieval* (recupero di informazioni) si intende l'uso di strumenti e tecniche per ricercare ed estrarre documenti e/o informazioni grazie all'uso di *query*.

⁴⁵ Disciplina che esamina lo sviluppo di formalismi descrittivi del funzionamento del linguaggio naturale che si possano trasformare in programmi eseguibili dai computer.

⁴⁶ Bolasco S. (2013), *L'analisi automatica dei testi. Fare ricerca con il text mining*, Carocci, Roma.

⁴⁷ Ovvero valutazioni basate su analisi quantitative.

⁴⁸ In questo caso, il termine “oggettivo” sta ad indicare l'uniformità dei criteri di osservazione, che viene mantenuta lungo tutto il corso dell'analisi.

⁴⁹ “Un CORPUS testuale è una collezione di *unità di contesto*, o *frammenti*, che si ritengono fra loro coerenti e pertinenti per essere studiate sotto un qualche punto di vista o proprietà.” Bolasco S. (2013), op. cit., p. 46

corpus di dimensioni medie e dalle caratteristiche lessicometriche adeguate per un trattamento statistico. L'estensione lessicale, cioè il rapporto tra il numero di parole diverse presenti nel corpus (9.793 entrate nel vocabolario) e le parole totali (92.612 occorrenze) è pari al 10,6%, che corrisponde a una frequenza media per parole di circa 9 occorrenze⁵⁰. Si tratta di una percentuale inferiore alla soglia critica del 20%, considerata tipica dei testi di dimensioni troppo piccole per essere analizzati statisticamente. Gli *hapax legomena*, cioè i termini presenti una sola volta nel corpus, superano di pochissimo la soglia del 50%: un dato al limite, ma che si può considerare accettabile.

Un semplice elenco, che ordina le parole a partire da quelle più frequenti fino agli *hapax* (tabella 4), ovvero l'elenco delle parole di contenuto⁵¹ più presenti nel corpus, illustra abbastanza chiaramente quali sono i principali temi trattati nel corso delle interviste.

Types	Tokens	Types	Tokens	Types	Tokens	Types	Tokens
azienda	350	tempo	104	macchina	76	team	55
lavoro	281	mamma	103	possibilità	75	figlia	51
a casa	198	famiglia	98	figlio	73	metalmecanica	48
Tetra Pak	137	dipendenti	98	figli	69	produzione	47
lavorare	184	vita	94	maternità	63	riesco	46
persone	181	esperienza	91	bimbo	60	asilo	45
donna	133	marito	90	uomo	59	bimbi	44
donne	130	macchine	87	moglie	59	colleggi	43
WAM	117	attività	82	opportunità	56	gestire	39
Modena	112	in azienda	77	uomini	56	terremoto	38

Tabella 4 Elenco delle 40 parole più ricorrenti nel corpus

La presenza di parole afferenti all'ambito semantico del lavoro (*lavoro, lavorare, in azienda, attività*) e di parole riguardanti invece la vita privata (*vita, a casa, famiglia, marito, figlio, figli*) dà immediatamente l'idea che il focus delle interviste sia centrato sull'intreccio tra queste due sfere, e quindi sulla *qualità della vita lavorativa*. Da qui deriva l'attenzione data dagli intervistati al fattore *tempo*, che diventa cruciale, e su un momento importante come la *maternità*, che porta cambiamenti importanti tanto nell'organizzazione della vita familiare che di quella lavorativa. Altri termini, invece,

⁵⁰ Questo rapporto, detto anche *type/token ratio* costituisce una prima misura per valutare la ricchezza del vocabolario.

⁵¹ Le parole di contenuto sono le parole "non vuote". Per "parole vuote" si intendono quelle forme grammaticali necessarie alla costruzione di una frase (articoli, pronomi, preposizioni, congiunzioni, verbi ausiliari, etc.) che proprio per questo risultano inevitabilmente le più frequenti.

permettono di qualificare gli intervistati e il contesto: compaiono infatti i nomi di due aziende (*Wam* e *Tetra Pak*); si fa riferimento ad una precisa situazione contrattuale, quella dei *dipendenti*; si definisce uno specifico settore di attività economica (grazie alle parole *produzione* e *metalmeccanica*), uno specifico territorio (*Modena*) e un preciso momento nel tempo (il *terremoto* del 2012). La presenza dei termini *donna/donne* e *uomo/uomini*, infine, indica l'attenzione dedicata alle tematiche di genere. Se ci si poteva aspettare la presenza di parole come quelle appena elencate, elementi invece più inaspettati sono la mancanza del nome di una delle aziende coinvolte nel progetto, BD Torneria⁵², e alcune parole come *esperienza*, *possibilità* e *opportunità* che da un lato individuano un altro focus delle interviste (le esperienze lavorative degli intervistati e delle intervistate) e dall'altro sembrano individuare alcuni primi elementi di valutazione da parte degli intervistati circa il proprio lavoro.

Nell'elenco delle parole più ricorrenti non compaiono, però, aggettivi che siano espressione del livello di soddisfazione degli intervistati per il loro lavoro, né parole che traccino una valutazione delle caratteristiche del lavoro stesso. Quindi, per trovare dati significativi sulla QdL dobbiamo fare riferimento a un'altra tipologia di linguaggio: il linguaggio definito *rilevante*. Questo si calcola con un indice tipico dell'*information retrieval*: il TF-IDF (*term frequency - inverse document frequency*). “Si tratta di un criterio utilizzato nei motori di ricerca sul web per ordinare secondo una misura di rilevanza i documenti recuperati a fronte della richiesta dell'internauta [...] Il principio su cui si basa tale indice è quello di pesare le parole in funzione della loro frequenza nei vari frammenti del corpus, dando maggior importanza al fatto che tale frequenza sia concentrata in pochi di questi, piuttosto che in molti.”⁵³ In altre parole, l'indice TF-IDF misura la forza discriminante di una parola combinando la sua frequenza (più una parola è frequente, più è rilevante) con l'inverso del numero di testi che la contengono

⁵² Un elemento interessante che emerge dalle interviste è la maggiore ricorrenza e la maggiore rilevanza data al proprietario dell'azienda rispetto all'azienda stessa. Il nome del titolare, infatti, non solo compare un maggior numero di volte (17, rispetto alle 10 del termine “BD”) ma ha anche un valore TF-IDF maggiore, anche se non di molto (0,46 vs 0,21).

⁵³ Bolasco S. (2013), op. cit., pp. 146-147.

(l'importanza di una parola dipende dalla sua concentrazione in determinati testi e non in altri)"⁵⁴. A questo sarà dedicato il paragrafo successivo.

3.2.3 Qualità del Lavoro: dimensioni, contesto e genere. Quali parole?

Il primo passo per individuare le parole riferite alla QdL, come detto, è stato calcolare l'indice TF-IDF, che considera le parole che ricorrono almeno cinque volte nel *corpus*. Una volta calcolato l'indice, si è proceduto a individuare le parole giudicate più significative riguardo al tema di cui ci si sta occupando, riconducendole a una specifica dimensione, categoria ed elemento di analisi della QdL⁵⁵. Il risultato è stata una tabella di circa 150 parole classificate. Altro strumento utilizzato è stato quello dell'*analisi delle concordanze*. Si tratta di uno strumento di analisi testuale che permette di analizzare il contesto locale, ovvero la frase in cui un dato termine è utilizzato. È quindi uno strumento indispensabile per la disambiguazione delle parole, cioè per la comprensione del loro significato nel contesto d'uso.

Come si è detto, l'insieme dei fattori discriminanti può essere considerato una vera e propria dimensione analitica della QdL, che permette di valutare quali elementi analitici prendere in considerazione nella ricerca sul campo. È interessante vedere quali tracce se ne trovano nelle narrazioni degli intervistati, al fine di esaminare quali descrizioni del territorio, delle imprese oggetto di analisi e di un determinato periodo storico si ritrovano all'interno delle interviste.

⁵⁴ Gambarotto F., Cortellazzo M. (a cura di), (2013), *Parole, economia, storia. I discorsi dei presidenti di Confindustria dal 1945 al 2011*, Marsilio, Venezia.

⁵⁵ Per la classificazione si è fatto riferimento al saggio di Giorgio Gosetti "Dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa: persistenze e innovazioni nel profilo teorico e nelle modalità di analisi" più volte citato.

Types	Tokens totali	TFIDF	Dimensione	Categoria	el. di analisi
team	55	0,45	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipologia di organizzazione
terremoto	38	0,45	fattori discriminanti	profilo del macro-contesto	eventi significativi
pacchetti	26	0,39	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipo di produzione
pezzi	29	0,27	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipo di produzione
ricerca e sviluppo	31	0,26	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipo di produzione
titolare	12	0,24	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	figure professionali
Modena	112	0,22	fattori discriminanti	profilo del macro-contesto	territorio
Castelfranco	11	0,21	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	territorio
disegno	15	0,20	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tecnologie adottate
metalmecanica	48	0,20	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	settore di appartenenza
confezionamento	10	0,18	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipo di produzione
impiegati	17	0,17	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	figure professionali
territorio	24	0,16	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipologia di organizzazione
particolari	13	0,16	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipo di produzione
piccole imprese	7	0,15	fattori discriminanti	profilo del macro-contesto	sistema produttivo
Cavezzo	13	0,14	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	territorio
imprenditore	11	0,14	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	figure professionali
filtri	12	0,13	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipo di produzione
crisi	19	0,13	fattori discriminanti	profilo del macro-contesto	ciclo economico
multinazionale	11	0,12	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipologia di impresa
Rubiera	8	0,12	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	localizzazione
tecnici	12	0,12	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	figure professionali
componenti	10	0,12	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipo di produzione
project managers	5	0,11	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	figure professionali
biomedicale	8	0,10	fattori discriminanti	profilo del macro-contesto	sistema produttivo
operai	8	0,09	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	figure professionali
rete	7	0,08	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipologia di organizzazione
dipendenti	98	0,08	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	figure professionali
linea	11	0,08	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipologia di organizzazione
assemblaggio	5	0,08	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipo di produzione
automazione	5	0,08	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tecnologie adottate
isola	8	0,07	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipologia di organizzazione
ingegneri	6	0,07	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	figure professionali
catena	5	0,06	fattori discriminanti	profilo dell'organizzazione	tipologia di organizzazione

Tabella 5 Le parole rilevanti individuate attinenti ai fattori discriminanti

Se si osserva la tabella 5, emergono innanzi tutto informazioni sul periodo in cui sono state svolte le interviste: un periodo segnato da un evento catastrofico come il sisma del 2012 e da una grave *crisi economica*. Proprio gli effetti della crisi sulla meccanica in Emilia-Romagna sono stati analizzati da Bigarelli e Russo, che hanno evidenziato come la crisi internazionale abbia colpito in maniera differente le diverse tipologie di imprese (conto proprio, conto terzi, di servizi) e le diverse filiere. Circa le tipologie di imprese, le autrici evidenziano come quelle conto terzi siano quelle che hanno maggiormente sofferto: la crisi ne compromette in alcuni casi la stessa sopravvivenza ma soprattutto, nel medio periodo, il rischio è quello che si modifichino la forza lavoro e le relazioni tra imprese che caratterizzano oggi questo settore produttivo, costituendone due punti chiave. Si può dire che la crisi abbia comportato, per questo tipo imprese, un

confronto con uno scenario di incertezze assolutamente nuovo, caratterizzato da una significativa diminuzione della fiducia nei confronti dei committenti storici⁵⁶, non più considerati clienti in grado di garantire una prospettiva sicura. Di conseguenza, la maggior parte delle imprese conto terzi sta cercando di trovare nuovi clienti e nuovi mercati attraverso un riposizionamento nella filiera (in particolare costituendo aggregazioni di imprese) e il miglioramento dei servizi offerti (soprattutto in termini di efficienza e qualità). Circa, invece, le differenze tra le diverse filiere, dalla ricerca condotta da Bigarelli e Russo emerge che il settore delle macchine per il packaging, cui appartiene Tetra Pak, è tra i comparti che meno hanno risentito della crisi internazionale (anzi, alcune aziende hanno aumentato il fatturato grazie a commesse di lunga durata); al contrario, le imprese produttrici nell'ambito dell'oleodinamica come Wam Group, ne hanno risentito maggiormente, dal momento che i loro prodotti sono destinati soprattutto a settori che hanno subito un forte ridimensionamento, come l'edilizia (si pensi alle macchine per sollevamento e movimentazione). Forti sono stati anche le conseguenze della crisi sull'occupazione; è stata particolarmente colpita l'occupazione cosiddetta "flessibile", ovvero i lavoratori con contratto a tempo determinato. Gli effetti di questa contrazione possono essere molto negativi in un settore produttivo in cui le competenze si acquisiscono attraverso un lungo periodo di affiancamento, in cui lavoratori e organizzazione di appartenenza "si conoscono reciprocamente".⁵⁷

Dalle interviste del progetto **SONIA** *la meccanica delle donne* emergono non solo conferme del quadro appena riportato, ma anche dati complementari: in particolare, è possibile comprendere quale sia stato l'effetto della crisi all'interno delle singole imprese, e non solo nelle relazioni tra esse, e di conseguenza sulla QdL. Un dato interessante che è possibile ricavare dall'analisi delle interviste è l'impatto che ha avuto sull'organizzazione del lavoro. In una piccola impresa come BD Torneria, la crisi è in-

⁵⁶ Bigarelli e Russo riportano alcuni esempi di comportamenti di imprese committenti che hanno causato questa sfiducia. Il rientro di lavorazioni solitamente svolte all'esterno, per esempio, ha provocato effetti disastrosi sul fatturato delle imprese di subfornitura. Vi sono stati anche casi di multinazionali che non hanno ritirato ordini di materiali già prodotti. Infine, vi sono stati un allungamento dei tempi di pagamento e una riduzione dei prezzi praticati verso i fornitori, ai quali sono stati richiesti sconti significativi. Le autrici sottolineano anche, però, come i comportamenti delle imprese committenti non sono stati uniformi.

⁵⁷ Bigarelli D., Russo M. (2012), op. cit., pp. 7-16.

tervenuta sostanzialmente modificando il fattore tempo. In primo luogo, sono stati necessari lunghi tempi tecnici per poter ricorrere a istituti come la cassa integrazione, come si evince dalla seguente citazione. Un problema, quello dell'eccessivo peso della burocrazia, che, come evidenziano Bigarelli e Russo, è comune a tutte le imprese di questo settore produttivo.

“Abbiamo dovuto mettere i dipendenti in cassa integrazione. [...] Già crea delle difficoltà i tempi tecnici per fare questo perché quando viene una *crisi* non è che viene programmata [...] Tu che non hai mai vissuto una situazione del genere non vai a mettere i dipendenti in cassa integrazione alla prima occasione, nel primo momento, al primo sentore di *crisi*. Cerchi di sopravvivere e dici: ‘Vediamo se domani arriva qualcosa. Aspettiamo ancora quest'altra settimana. Cerchiamo di ...’. Solo che questo ti erode, distrugge l'economicità dell'azienda”. [frammento B_001]

Inoltre, vengono modificati i ritmi di produzione, che divengono soggetti a continue variazioni. Questa grande variabilità della domanda implica non solo una significativa riduzione dell'orizzonte temporale di previsione ma anche la necessità di dare una risposta estremamente rapida al mercato.

“La *crisi* noi l'abbiamo sentita nel 2008 [...] Da allora non è più come prima. Prima non sapevi dove sbattere la testa. Anche adesso ci sono momenti in cui tutti vogliono e subito. Poco ma subito quindi devi fare subito. Stai facendo una cosa? No, non va bene. Prendi e fai l'altra perché ... purtroppo i clienti te li devi tenere stretti. Il lavoro adesso è quello che è quindi ... Abbiamo passato una settimana che non avevamo quasi più niente da fare però dopo è arrivato di nuovo da fare.” [frammento B_002]

Per chi lavora in Wam, invece, la crisi ha portato cambiamenti organizzativi che hanno implicato una rotazione tra i diversi reparti, e quindi cambiamenti di mansioni.

“Questa *crisi* ha fatto sì che ci siano stati molti spostamenti all'interno del reparto, per 10, 15, 20 giorni, o anche un mese. Io sono andata a lavorare in un altro reparto, che è sempre nel reparto filtri ma che produce filtri diversi rispetto a noi. Inizialmente non mi piaceva, mi trovavo disorientata, altre chiavi, altre misure, altre viti, tornare ad imparare, tutto da riorganizzare quando nel mio lavoro semplicemente ormai è uno schema impostato. Quindi ho dovuto riordinare tutto. Però questo mi ha dato una grande possibilità: 1) di imparare altri lavori e ad usare altro materiale e altre attrezzature; 2) rendere migliore anche il mio perché avendo una manualità diversa, allargando il mio cerchio di lavoro, sono riuscita a capire che anche nel mio posso usare cose in maniera diversa e quindi fare meno fatica; 3) a conoscere i ragazzi di tutto il reparto. Conoscerli proprio veramente, passandoci giorni vicino e piano piano impari a conoscere chi hai vicino.” [frammento W_001]

È significativo che una soluzione nata per fronteggiare un momento di difficoltà si sia trasformata in opportunità per la lavoratrice, sia sul piano formativo sia sul piano re-

lazionale; d'altronde, sono proprio questi gli effetti che, secondo l'approccio socio tecnico, la *job rotation* – che dell'approccio socio tecnico rappresenta un principio cardine – dovrebbe avere. Si può infine segnalare che questo tipo di formazione “universalistica” (anche se in questo caso derivata da una soluzione di emergenza) non è sconosciuta alla WAM: negli anni Ottanta, infatti, la formazione dei neoassunti riguardava tutte le lavorazioni che si svolgevano all'interno della fabbrica; la specializzazione fu una conseguenza della crescita dell'impresa, che rese la rotazione dei lavoratori non più conveniente, e dell'istituzione formale dei reparti⁵⁸. Infine, è interessante notare che in WAM la crisi è anche l'unico momento in cui operai e impiegati, solitamente descritti come due mondi assolutamente distinti, si incontrano grazie alla mediazione del sindacato. La necessità di dover discutere di provvedimenti che incidono sul tenore economico dei dipendenti dell'azienda, fa incontrare tutti nelle assemblee sindacali.

“...gli impiegati in assemblea li ho visti tre volte. Quando nel 2007 c'era da fare la decisione sul TFR (fondo pensione o in azienda) perché nonostante sono laureati e diplomati non sapevano di cosa parlavamo [...] Nel momento di *crisi*, quindi cassa integrazione, quando sul volantino c'era scritto “cassa integrazione per operai e impiegati” [...] e pochi giorni fa quando abbiamo fatto l'assemblea di WAM per spiegare cosa farà WAM dopo il terremoto.” [frammento W_002]

Nel caso di Tetra Pak, si può innanzi tutto osservare che le occorrenze di questo termine sono molto meno numerose (2, contro le 9 di BD Torneria e le 7 di WAM). Si può poi sottolineare come i racconti della crisi non riguardino grossi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro delle persone; dato il modello produttivo dell'azienda, descritto nelle pagine precedenti, è chiaro che non vi è stata alcuna necessità di riorganizzare la produzione. Quello alla crisi è un breve accenno che si inserisce infatti in un più ampio discorso sul *turn over* e sulla conseguente fidelizzazione del personale

“Io credo che l'approccio molto flessibile che l'azienda dice di avere nei confronti dei dipendenti, con particolare attenzione alle esigenze della famiglia e anche a quelle di un singolo o di una singola, sia un approccio di veduta molto progressista [...] Ha una fidelizzazione altissima. Noi abbiamo un rating di turnover che fa ridere perché è molto al di sotto del 5%, siamo intorno al 3 o 4. Adesso fosse avremo zero in questo periodo particolare di *crisi* in cui il mercato del lavoro è ancora fermo. [...] investo il mio tempo nel pensare a come posso fare la differenza e qual è il contributo che do. Ed è questo quello che fanno le persone di questa azienda.” Perciò questo è il ritorno dell'investimento.” [Frammento TP_001]

⁵⁸ Muzzioli G., Rinaldi A. (2005), op. cit., pp. 88-92.

Le interviste consentono poi di esaminare come la crisi sia collocata nel tempo da parte degli intervistati. È interessante notare come per Tetra Pak e WAM la crisi sembra appartenere al passato, o per lo meno sembra esserlo il peggio. Come già detto, dai racconti degli intervistati di Tetra Pak non emergono dati significativi a riguardo; dallo studio di Bigarelli e Russo sappiamo però che l'azienda ha visto un calo di fatturato nel 2009 (- 26.5%) per poi vedere aumentati in maniera significativa gli ordini nel 2010 e nel 2011. Per quanto riguarda la WAM, se si escludono gli effetti provocati dal sisma, gli effetti della crisi sono collocati "un paio di anni fa", quindi nel 2010, gli intervistati raccontano che "l'anno scorso WAM, dopo un periodo medio-lungo di *crisi*, ha avuto un boom di lavoro dove c'era bisogno di assunzioni" e usano verbi al passato. Nel caso di BD la situazione è diversa: il processo cominciato nel 2008 continua (non a caso viene sottolineato che da allora tutto è cambiato) e racconti di avvenimenti risalenti "alla fine del 2008" si alternano a quelli riguardanti cose successe "pochi giorni fa", a sottolineare che "non è finita" come dichiara esplicitamente uno degli intervistati.

Altri elementi interessanti emergono dall'analisi delle concordanze del termine *territorio*. Grazie a questa analisi vengono infatti evidenziate le motivazioni che hanno condotto un'azienda come Tetra Pak a investire nel territorio modenese.

Il fatto poi di portare qui attività prima di produzione, poi di ricerca e sviluppo, è stato dettato da quello che si può ritrovare sul *territorio*. Sicuramente l'Emilia Romagna, soprattutto Modena e anche Parma, sono zone in cui ci sono molte competenze e molto sviluppo per quello che riguarda l'industria alimentare per cui la lavorazione di materiali o di tecnologie legate all'industria alimentare, come ad esempio l'acciaio inossidabile, è qualche cosa dove qui il patrimonio di conoscenze c'è, sia per quello che riguarda la scuola (le persone che escono dalla scuola hanno queste competenze), sia poi gli artigiani, o le industrie, che sono in grado di lavorare questo tipo di materiale." [Frammento TP_002]

L'importanza delle competenze e del sistema educativo del territorio quali elementi centrali degli investimenti delle imprese nel modenese è elemento noto fin dall'arrivo della Fiat a Modena nel 1928⁵⁹. Il fatto interessante è che, nel caso di Tetra Pak, questo investimento avviene tra gli anni Ottanta (per quanto riguarda la produzione) e Novanta (per quanto riguarda la ricerca e sviluppo) periodo in cui secondo alcuni

⁵⁹ Cfr. Muzzioli G. (1993), op. cit., pp. 236-245

osservatori il sistema educativo comincia a non soddisfare più le esigenze delle imprese⁶⁰.

Infine, dalla tabella 5 emerge chiaramente la presenza di diversi modelli organizzativi, che abbiamo visto essere uno dei più importanti elementi discriminanti della QdL. In particolare, è evidente la dicotomia tra lavori svolti alla catena di montaggio e quelli svolti invece al di fuori di essa⁶¹. Nei racconti degli intervistati e delle intervistate vengono presentati come due tipi di lavoro diametralmente opposti: se il primo viene sentito come logorante psicologicamente ma non fisicamente, nel secondo caso avviene esattamente l'inverso.

“Io dicevo prima che vengo da un’esperienza lunga 12 anni di biomedicale, dove andavi a casa molto più fresca, pulita, però c’era lo stress del numero, della *catena*. Quindi fisicamente non eri stanca ma eri stanca psicologicamente. In WAM, in metalmeccanica, hai il problema inverso. È molto pesante fisicamente, è proprio più logorante fisicamente, è più sporco però vai a casa più rilassata mentalmente.” [frammento W_003]

L’organizzazione in isole lungo una linea di montaggio consente di avere più autonomia, di produrre un pezzo finito e quindi di completare un lavoro dall’inizio alla fine e di appropriarsi in maniera “forte” di uno spazio.

“...io premonto, monto, collaudo e chiudo. Praticamente il filtro lo finisco, lo completo, lo creo. È un portello che poi andrà in *linea* e alla *linea* viene messo il filtro dall’altra parte che viene finito. La parte principale è quella che arriva da me. [...]. Quindi arriva il portello del filtro finito. Lo creo. [...]Un aspetto positivo è che mi dà la possibilità di organizzarmi, di essere indipendente nel fare il mio lavoro perché mi muovo senza che nessuno mi dica, faccia, mi sorvegli. [...] Due è il fatto di avere la collaborazione, poter conoscere e viverti i colleghi di lavoro che, ripeto, non sono solo colleghi ma sono tutti amici. [...] In sette anni siamo diventati una famiglia. [...] Non chiedo mai aiuto ma quando mi mettono qualcuno ho quasi l'impressione che mi vogliano togliere qualcosa che è mio perché in WAM c'è anche questo, si è quasi gelosi del proprio lavoro, ognuno ci tiene molto perché chi

⁶⁰ A partire dagli anni Novanta “il meccanismo virtuoso che metteva in stretto legame l’istruzione tecnica e professionale dei giovani modenesi con il mondo delle imprese industriali, sembra essersi almeno in parte inceppato. [...] Il gap tra la richiesta e l’offerta di figure tecniche industriali nella provincia è oggetto di dibattito tra i protagonisti del mondo della scuola e dell’impresa. L’impressione è però che il punto di maggiore criticità risieda non tanto in una insufficiente quantità di diplomati, ma nella loro qualità, meno capace che nel passato di soddisfare la domanda delle imprese.” Mengoli P., Rinaldi A. (2011), *Il sistema di istruzione nella promozione dello sviluppo economico. Strategie pubbliche e interventi privati a Modena*, DEMB Working Paper Series.

⁶¹ Questa differenza emerge in maniera anche più netta in contesti del tutto differenti, come la FIAT-SATA di Melfi. Cfr. D’Aloisio F. (2003), *Donne in tuta amaranto. Trasformazione del lavoro e mutamento culturale alla Fiat-Sata di Melfi*, Guerini e Associati, Milano.

subentra in un'altra postazione hai quasi la paura che te lo vogliano portare via...”
[frammento W_004]

Il fatto, quindi, che nessuno degli intervistati operanti in produzione lavori alla catena di montaggio rappresenta non solo un altro dato che rende almeno una parte del campione omogenea, ma anche un fattore di cui tener conto per valutare la QdL.

Dopo questo *excursus*, l'attenzione può essere focalizzata sulle altre dimensioni che, come si è visto nel paragrafo 1.2, compongono la QdL. Saranno presentate e commentate alcune tabelle riassuntive dei diversi termini individuati classificati tenendo conto non solo degli elementi di analisi della QdL, ma anche del numero di occorrenze, dell'indice TF-IDF e delle variabili categoriali utilizzate per analizzare il corpus. I dati saranno quindi presentati in maniera disaggregata per alcuni elementi ritenuti utili al fine di ricavare informazioni dall'analisi delle interviste e che fanno riferimento all'azienda in cui lavorano gli intervistati, alla loro età, al genere e al titolo di studio. In questo modo si possono confrontare diversi profili lessicali, al fine di individuare in quali casi si parla in misura maggiore o minore di un dato elemento di analisi. Trattandosi di interviste libere, non tutte le dimensioni assumono la stessa rilevanza: l'attenzione sarà quindi focalizzata solo su quelle che nelle narrazioni degli intervistati assumono un certo spessore. A questo proposito, è bene precisare fin da ora che non saranno prese in considerazione la dimensione economica né quella del controllo: affrontare questi argomenti significa infatti trattare dei dati (relativi, per esempio, alla retribuzione) giudicati sensibili e che si è deciso di non approfondire.

Data la presenza, tra gli intervistati, di persone che lavorano in produzione, la dimensione ergonomica assume una certa rilevanza e modalità anche negative, come emerge dalla tabella 6.

TYPES	INDICE TF-IDF	DESCRIZIONE QUALITA' DEL LAVORO				TOKENS PER VARIABILE CATEGORIALE													TOKENS TOTALI		
		DIMENSIONE	CATEGORIA	EL. DI ANALISI	BD	TetraPak	WAM	<30	30-50	> 50	operaia	resp/man ager	titolare	F	M	Fino terza media	Diploma	Laurea			
confronto	0,28	ergonomica	ambiente sociale	cooperazione	0	14	0	0	14	0	0	14	0	14	0	1	13	0	13	1	14
faticoso	0,23	ergonomica	impegno psico-fisico	sforzo fisico	0	7	0	0	7	0	0	7	0	7	0	7	0	0	0	7	7
pesante	0,18	ergonomica	impegno psico-fisico	sforzo fisico	1	7	8	0	15	1	8	7	1	15	1	9	0	7	16	16	
trapano	0,16	ergonomica	strumenti	tecnologie	4	0	2	0	6	0	6	0	0	6	0	6	0	6	0	6	
assieme	0,15	ergonomica	ambiente sociale	cooperazione	6	2	1	3	6	0	7	2	0	9	0	7	0	2	9		
gruppo	0,14	ergonomica	ambiente sociale	cooperazione	1	27	5	6	18	9	6	27	0	22	11	6	7	20	33		
ferie	0,13	ergonomica	tempo	ferie	2	2	2	0	6	0	4	2	0	4	2	4	2	0	6		
turni	0,12	ergonomica	tempo	orario di lavoro	2	0	8	0	10	0	10	0	0	10	0	10	0	0	10		
d'accordo	0,10	ergonomica	ambiente sociale	cooperazione	6	6	1	3	8	2	7	6	0	12	1	7	1	5	13		
forza fisica	0,09	ergonomica	impegno psico-fisico	sforzo fisico	0	0	5	0	5	0	5	0	0	5	0	5	0	0	5		
collaborazione	0,09	ergonomica	ambiente sociale	cooperazione	1	2	8	0	11	0	9	2	0	10	1	9	1	1	11		
stanca	0,09	ergonomica	impegno psico-fisico	sforzo fisico	2	2	3	1	6	1	5	2	0	7	0	5	0	2	7		
fiducia	0,08	ergonomica	ambiente sociale	fiducia	0	4	1	0	5	0	1	4	0	3	2	1	2	2	5		
rivalità	0,07	ergonomica	ambiente sociale	conflittualità	0	0	5	0	5	0	5	0	0	5	0	5	0	0	5		
pesi	0,07	ergonomica	impegno psico-fisico	sforzo fisico	3	1	1	2	2	1	3	1	1	4	1	4	0	1	5		
fatica	0,07	ergonomica	impegno psico-fisico	sforzo fisico	10	12	8	6	20	4	16	12	2	23	7	18	7	5	30		
tomi	0,05	ergonomica	strumenti	tecnologie	4	3	1	2	3	3	4	3	1	6	2	5	1	2	8		
				Totale	42	89	59	23	147	20	96	89	5	149	41	101	34	55	190		

Tabella 6 Le parole rilevanti individuate attinenti alla dimensione ergonomica

Come era prevedibile, sono principalmente le operaie a parlare di questo tema, anche se la differenza in termini di numero di occorrenze rispetto agli intervistati che hanno ruoli di tipo manageriale non è così netta. Il fatto che tutte le operaie presenti nel campione siano donne spiega, invece, la grande differenza di genere nel trattare questo argomento. Altro elemento di rilievo è la rilevanza che il tema assume all'interno dell'azienda Tetra Pak, dovuto al fatto che all'interno di questa dimensione sono compresi anche elementi che valutano anche il "clima aziendale". Si può infine notare come i valori che assume l'indice TF-IDF non siano elevatissimi: questo non fa comunque diminuire l'importanza del tema ai fini dell'analisi.

Dai termini individuati emerge come lavorare in officina sia faticoso, pesante e richieda una notevole forza fisica.

Questo, però, è in qualche modo compensato dalla grande importanza assunta dalla dimensione di gruppo, valutata tanto positivamente (come testimonia la presenza di termini come *fiducia*, *collaborazione*, *d'accordo*) quanto negativamente (come denota la presenza del termine *rivalità*). Concentrare l'attenzione su questa dimensione collettiva, sottolineata soprattutto dalla componente femminile degli intervistati, permette inoltre di cominciare a esplorare interessanti dinamiche di genere, come testimoniano le citazioni tratte dalle interviste riportate di seguito.

“Secondo me, uomo e donna, c'è magari chi sa fare più una cosa e chi ne sa fare meglio un'altra. Diversamente ci compensiamo perché messi *assieme*, comunque, alla fine fai una forza. Qua andiamo d'accordo tutti quindi se uno non sa fare una cosa, va a chiedere all'altro e automaticamente impari.” [frammento B_003]

“L'uomo è più forte e quindi è giusto che ci sia una sorta di compensazione. Cioè l'uomo e la donna possono lavorare in metalmeccanica *assieme* se certi lavori sono aiutati dall'uomo perché tante cose magari non riesco a farle e ho bisogno di chiedere la collaborazione del mio collega. Questo in WAM c'è.” [frammento W_005]

“L'amicizia vera tra donna e uomo, almeno da parte mia, in WAM non c'è stata. Non c'è stata neanche con le donne. Nonostante siamo poche non si è fatto *gruppo*. Un esempio. Abbiamo fatto un contratto aziendale. Ci sarebbe piaciuto mettere qualcosa per le donne. Non facevi gruppo perché se dicevamo 'diciamo che le donne con i figli hanno diritto al part-time', chi non aveva figli anche se era donna non capiva questa necessità. Invece la trovavi nell'uomo perché diceva: 'Se ci fosse mia moglie capirei.' Scattano dei meccanismi di *rivalità* tra donna e donna che non scatta tra uomo e uomo o tra uomo e donna.”. [Frammento W_006]

“Quando ci siamo trovati nella situazione di essere solo donne, ho proprio capito che quello non era il modo migliore per continuare a procedere e abbiamo cambiato un po' le cose, abbiamo cominciato con un paio di persone. [...] Il *gruppo* sve-

dese era circa metà e metà come proporzioni, il *gruppo* italiano è sempre stato piuttosto femminile. Poi abbiamo introdotto qualche elemento e le cose sono, da lì, andate piuttosto bene.” [Frammento TP_003]

Un primo elemento che, per quanto evidente, vale la pena sottolineare, è che il termine “gruppo” assume differenti significati nei diversi contesti: nel caso di Tetra Pak è l’unità organizzativa per eccellenza, il *team*; negli altri, è una “generica dimensione collettiva” necessaria perché alcune cose si possono fare soltanto insieme e per far valere i propri diritti. Le interviste, poi, permettono di definire i componenti di questi gruppi. A questo proposito, interessante notare l’uso che viene fatto del termine colleghi, utilizzato tanto da chi ha un ruolo di responsabilità (26 occorrenze) quanto da chi lavora in produzione (17 occorrenze). Non si tratta di un termine tipico della tradizione operaia e proprio per questo può essere considerato un segnale di trasformazione nella rappresentazione che chi lavora in produzione offre di se stesso. L’alternanza, poi, di questo termine con parole come “amici” e “famiglia”, ricorrenti soprattutto nelle interviste effettuate presso la WAM, può dire molto sulle relazioni che si instaurano all’interno della fabbrica, e che molto devono all’organizzazione degli spazi. Come raccontano le interviste negli estratti riportati a pag. 31, è impossibile conoscere tutti i “ragazzi” del reparto; è facile intuire che coloro che diventano “non solo colleghi ma amici” o “una famiglia” siano quelli appartenenti ad una stessa linea di produzione e, presumibilmente, quelli con la postazione più vicina. Viene da chiedersi se questo tipo di organizzazione abbia plasmato o meno anche le relazioni all’esterno del luogo di lavoro.

La *performance* complessiva e, appunto, il mantenimento o miglioramento dei benefici cui si ha accesso cui si può godere sono gli ambiti in cui la collaborazione fa sentire i suoi effetti positivi. Esistono, però, anche dei momenti in cui si avverte la mancanza del lavoro di squadra. In particolare, le intervistate che lavorano in produzione individuano nella crescita professionale uno di questi; nel momento in cui una donna ha la possibilità di un avanzamento di carriera prevale un sentimento di rivalità che porta a un cattivo funzionamento di gruppi omogenei dal punto di vista del genere. Se si esaminano le concordanze del termine “rivalità” emergono racconti come quello riportato di seguito.

“La mia chiave di lettura di *rivalità* tra donne invece che collaborazione la leggo così: vedono che una donna ha un passaggio di livello, o una mansione di respon-

sabilità, le donne non la vedono perché hai meriti, perché sei brava [...] Mentre l'uomo tante volte dice 'Sei in gamba meriteresti di più' la donna, rispetto a un'altra donna, questa cosa non la vede. [...] In WAM non ci sono donne capo reparto, non ci sono donne capo linea, non ci sono donne responsabili [...] Quindi non c'è questa grossa rivalità. Magari è un problema che si apre se un giorno, chissà, una donna inizia ad avere una mansione più di responsabilità. Allora forse iniziano gli attriti anche con gli uomini." [Frammento W_007]

È interessante notare che queste stesse dinamiche di genere sembrano ritrovarsi anche in altri ambienti di produzione diversi da quelli che si stanno esaminando, come per esempio la fabbrica integrata FIAT-STA di Melfi. Anche nei racconti delle intervistate dall'antropologa Fulvia d'Aloisio nel suo volume "Donne in tuta amaranto. Trasformazione del lavoro e mutamento culturale alla Fiat-Sata di Melfi", emerge in maniera diffusa che per le donne sia più facile andare d'accordo con i maschi, spesso portati a un atteggiamento che l'autrice definisce quasi "cavalleresco", che con le donne. L'autrice riconduce questa dinamica, almeno parzialmente, alla consapevolezza delle differenze "strutturali" tra uomini e donne: in questa prospettiva, la maggiore forza fisica può essere funzionale più a un sostegno che a un conflitto, mentre tra pari ci si può ritrovare "*non solo la conflittualità relativa alla distribuzione delle mansioni, ma anche la competizione relativa alla propria affermazione rispetto alla fatica e alla durezza del lavoro nella fabbrica*"⁶². L'avanzamento di carriera non è però l'unico momento in cui la rivalità si manifesta; un'analisi delle concordanze dell'espressione "da sola", indice di narrazioni diametralmente opposte rispetto a quelle incentrate sulla dimensione di gruppo, sembra evidenziare che la solitudine, la necessità di "doversela cavare da sola", sia uno stato abbastanza tipico tanto della conduzione della vita familiare, e in particolare della gestione dei figli⁶³, quanto del periodo di ingresso in un ambiente di produzione.

La composizione dei gruppi di lavoro e le dinamiche che li caratterizzano, temi centrali in tutte le citazioni sopra riportate, è centrale nella letteratura sul *diversity management*, ed è messa in relazione sia con i processi di costruzione dell'identità organiz-

⁶² D'Aloisio F. (2003), op. cit., p. 89.

⁶³ Spesso i compagni delle intervistate svolgono un lavoro per il quale devono trascorrere molto tempo lontano da casa e con orari meno facilmente gestibili o modificabili, oppure non si può contare sull'aiuto dei nonni o di altri parenti in quanto lontani.

zativa degli individui⁶⁴ sia con il *problem solving* e la produttività di gruppo. Il tema è oggetto di discussione: l'eterogeneità dei gruppi (in termini di competenze, genere, nazionalità, culture etc.) può infatti essere tanto un vantaggio quanto un ostacolo. La preferenza a interagire con soggetti considerati simili in quanto facenti parte di uno stesso gruppo omogeneo cui si sente di appartenere, segnalata da alcuni teorici delle reti sociali, può impedire il buon funzionamento di gruppi composti da persone "differenti". D'altro canto, numerosi studi empirici evidenziano le potenzialità dei gruppi eterogenei in termini di aumento di creatività e innovazione. Le differenze che emergono dai racconti degli intervistati e delle intervistate sul tema sembrano però confermare soprattutto il fatto che non esista un legame diretto tra diversità, produttività dei gruppi e conseguente soddisfazione dei lavoratori. Perché la diversità abbia effetti positivi sui processi di gruppo, deve essere mediata da alcune dimensioni organizzative quali la strategia, la cultura, e le politiche di gestione delle risorse umane. In altre parole, il contesto è elemento cruciale nel determinare la natura dell'impatto della diversità sulla *performance* dei gruppi⁶⁵ e, perché i benefici siano effettivi all'interno dei gruppi, la diversità deve essere gestita in modo corretto.

Di questo sembra essere indice il fatto che nelle interviste effettuate presso la Tetra Pak, realtà in cui sono portate avanti precise politiche riguardanti la diversità, le narrazioni sul buon funzionamento di gruppi composti da uomini e donne e sull'importanza della diversità risultino molto omogenee.

“Oggi nel mio team siamo circa 25, **tutti uomini**. Il che è un peccato ma da un certo punto di vista è a volte comprensibile, nel senso che l'assistenza tecnica, soprattutto quella operativa, non è forse particolarmente attrattiva anche per il sesso femminile. [...]L'esperienza di lavorare in un ambito misto, quindi fortunatamente non di soli uomini, mi hanno dato l'opportunità di vedere che spesso ci sono frizioni pesanti a volte anche quando sono solo uomini, o solo donne.” [Frammento TP_004]

“Noi lavoriamo in un team. Siamo un grande team, un team allargato. Non siamo 3 o 4 persone ma siamo 22. I ragazzi che fanno i test sulle macchine siamo 22 o 23

⁶⁴ Cfr. Pezzillo Iacono M., Esposito V. (2010), *Gestione della diversità, regolazione delle identità e incertezza: un'analisi nella prospettiva dei Critical Management Studies*, proceeding XI Workshop dei docenti e dei ricercatori di organizzazione aziendale. Disponibile all'indirizzo <http://www.almaweb.unibo.it/almags/eventi/jpage.plp?idj=33858&idEvento=31143>

⁶⁵ Cfr. Kochan T. et al (2003), *The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network*, in "Human Resource Management", 42(1), pp. 3-21.

persone. Siamo **tutti uomini**. Il collante qual è? Che nel back office abbiamo delle nostre colleghe che ci aiutano a gestire il team in maniera serena. È anche bello perché dove c'è una donna c'è anche molta più solarità.” [Frammento TP_005]

Dalle interviste emerge anche l'importanza dell'orario di lavoro, uno dei temi più rilevanti attinenti alla dimensione ergonomica. Un primo aspetto che viene messo in rilievo è il vantaggio dell'orario fisso, praticato sia in WAM sia in BD Torneria, rispetto ai turni.

“Uno degli aspetti positivi che ho trovato è l'orario, il giornaliero rispetto ai tre **turni**. Nell'azienda dov'ero prima c'era il ciclo continuo, quindi anche lì 7 giorni su 7. Il sabato e la domenica hai i figli a casa da scuola, il partner a casa da lavorare mentre tu invece lavori. In WAM, facendo l'orario tradizionale, invece, il sabato e la domenica sei a casa, sei con i figli, sei con il marito. Per me è stato più positivo rispetto al lavoro precedente.” [Frammento W_008]

Anche quella della complessità è una dimensione che nelle interviste assume una significativa rilevanza, con particolare riguardo agli aspetti relativi alla formazione e alla conseguente crescita professionale: spesso gli intervistati parlano di come hanno imparato il lavoro che fanno. Nella tabella 7 sono riassunti i termini individuati che sono stati ricondotti a questa dimensione.

TYPES	INDICE TF-IDF	DESCRIZIONE QUALITA' DEL LAVORO				TOKENS PER VARIABILE CATEGORIALE													TOKENS TOTALI
		DIMENSIONE	CATEGORIA	EI. DI ANALISI	BD	TetraPak	WAM	<30	30-50	> 50	operaia	resp/man ager	titolare	F	M	Fino terza media	Diploma	Laurea	
Young Talent	0,44	complessità	crescita professionale	formazione, autoformazione	0	16	0	16	0	0	0	16	0	0	16	0	0	16	16
competenze	0,27	complessità	crescita professionale	competenze richieste e possedute	1	27	0	5	0	23	0	27	1	3	25	3	1	24	28
formazione	0,24	complessità	crescita professionale	formazione, autoformazione	1	17	0	10	8	0	1	17	0	5	13	4	1	13	18
imparato	0,22	complessità	crescita professionale	formazione, autoformazione	13	4	0	12	4	1	13	4	0	14	3	2	13	2	17
esperienza	0,18	complessità	crescita professionale	formazione, autoformazione	3	70	18	9	65	17	20	70	1	45	46	20	21	50	91
imparare	0,15	complessità	crescita professionale	formazione, autoformazione	9	5	9	7	15	1	18	5	0	18	5	3	18	2	23
guardare	0,11	complessità	crescita professionale	formazione, autoformazione	9	6	1	8	5	3	8	6	2	8	8	2	10	4	16
fare tutto	0,11	complessità	crescita professionale	formazione, autoformazione	5	2	0	0	2	5	0	2	5	1	6	1	5	1	7
riuscire	0,08	complessità	crescita professionale	formazione, autoformazione	2	11	6	1	12	6	6	11	2	12	7	2	8	9	19
essere in grado di	0,05	complessità	crescita professionale	formazione, autoformazione	1	3	1	0	2	3	1	3	1	4	1	2	2	1	5
crescita	0,04	complessità	crescita professionale	possibilità di carriera	0	6	3	1	5	3	3	6	0	5	4	2	3	4	9
Totale					44	167	38	69	118	62	70	167	12	115	134	41	82	126	249

Tabella 7 parole rilevanti individuate attinenti alla dimensione della complessità

Guardando i dati relativi alle occorrenze, salta immediatamente agli occhi che, come era prevedibile, l'argomento è affrontato principalmente nell'ambito Tetra Pak, da chi ha un ruolo di responsabilità e da chi ha un titolo di studio superiore. Non emergono, invece, grandi differenze di genere: l'argomento è affrontato da donne e uomini quasi con la stessa frequenza. Circa l'indice TF-IDF compaiono qui alcuni termini con il valore più alto dell'intero corpus.

Analizzando il contenuto, un primo dato che emerge è che a lavorare si impara in maniera estremamente differente. In una realtà come Tetra Pak, ad esempio, sono previsti specifici programmi di formazione, come il programma “Young Talent”⁶⁶.

“... sono entrato con un programma di *formazione* un po' particolare, che si chiama *Young Talent*. [...] Comunque questo programma della durata di due anni prevedeva che io, o il trainee che fa il programma *Young Talent*, avesse l'opportunità di fare diverse *job rotations* in diversi gruppi dell'azienda per tutti e due gli anni con possibilità di fare almeno due di queste *job rotations* all'estero.” [Frammento TP_006]

Nelle altre aziende la formazione avviene prevalentemente per affiancamento⁶⁷.

“Mi sono messa lì d'impegno e Daniele: “Dai, *guarda e impara* che dopo fai tu”. Lui mi incitava, a me piaceva e piace tuttora, quindi mi sono messa lì e *ho imparato* tutto. Daniele è il titolare dell'azienda, insieme alla moglie, a Lucia. Lui, in poche parole, è la mia *formazione* sul lavoro perché lui mi ha insegnato.” [Frammento B_004]

“... però il mio collega l'ho fatto sempre sentire molto importante. Era lui che mi doveva insegnare, io dovevo *imparare*. Lui mi ha fatto fare di tutto e di più, prove di fatica [...]io però non ho mai detto ‘non riesco’ anche se poi quando tornavo a casa piangevo disperata perché avevo male dappertutto. Però non dovevo dimostrare che ero debole, dovevo essere forte, dovevo tirar fuori la parte forte che era in me perché se non hai questo, se cominci a farti vedere che piangi, che cominci a mollare, ‘vado in ufficio e dico questo e dico quello’ non ce la fai più, non ti guadagni il rispetto delle persone.” [Frammento W_009]

È interessante notare l'intreccio del tema della formazione con le tematiche di genere, che testimonia della fatica e dei condizionamenti che una donna può vivere in un ambiente a netta prevalenza maschile. Dalle citazioni sopra riportate sembra infatti emergere quanto proprio la volontà di imparare e la conseguente capacità di rendersi autonome sia uno degli elementi che contribuiscono al superamento di pregiudizi e stereotipi. Questo sembra emergere in maniera ancora più chiara anche dal racconto di una precedente esperienza lavorativa di una dipendente della Tetra Pak.

“Ho fatto una tesi in tecnologia dei materiali polimerici e ho cominciato a lavorare sulle macchine di stampaggio a iniezione. Affiancavo l'operatore di ricerca e sviluppo. Stavamo testando un nuovo sistema di monitoraggio dello stampaggio a iniezione che poteva correggere la produzione durante la giornata. Era un sistema abbastanza sofisticato ed è stato molto bello. Finisco questa esperienza e mi chie-

⁶⁶ Per informazioni: http://www.tetrapak.com/documentbank/young_talent_program.pdf

⁶⁷ È necessario, però, puntualizzare che dalla fine degli anni Novanta, in seguito alla stipulazione di un nuovo contratto integrativo aziendale, la WAM promuove una formazione formalizzata e incentivata per tutti i dipendenti, gestita inizialmente all'interno dell'azienda e in seguito affidata allo Ial di Carpi.

dono: “Dove vuoi andare?”. Io ho scelto di rimanere in quel reparto. Era un reparto di ricerca e sviluppo estremamente operativo ed era un’officina. [...]

È stata un’esperienza faticosissima.[...]. Era un ambiente di officina meccanica, tutti uomini, un sacco di pregiudizi su una ragazza di 25 anni, su una ragazza ingegnere di 25 anni. L’unica persona che mi ha sostenuto fino in fondo era il direttore tecnico.[...]

Il mio incarico era quello che faceva l’operatore di cui vi ho parlato prima, quindi sviluppo di nuovi accessori, sia per il biomedicale che per il mondo dell’automotive, e significava creare dei nuovi stampi per fare lo stampaggio a iniezione, metterli in macchina, testarli, vedere se funzionava o non funzionava, se non funzionava perché, dare l’input ai disegnatori per vedere di far funzionare questo aggeggio. Il problema è che gli stampi, per quanto piccoli, per quanto monocavità, hanno dei pesi notevoli, almeno 100 chili lo sono, e io fisicamente non ce la potevo fare. Questo era il primo scoglio. Lui mi fece costruire un piccolo paranco sulla mia macchina. Avevo la mia macchina di stampaggio e col carrello avevo il mio stampino a bordo macchina, dopodiché col paranchino sollevavo, lo staffavo e poi ero in grado di fare tutto da sola. Il problema è che lo stampo lì ci doveva arrivare e io dovevo chiedere lo stesso ai ragazzi dell’attrezzatura se per cortesia mi aiutavano. Ma non c’era mai tempo. Ho cominciato ad usare il muletto e mi andavo a prendere lo stampo da sola sullo scaffale. Era abbastanza pericoloso. Il più piccolo era 100 chili e ne avevo da 400. **Ho imparato** a fare anche questo, quindi me li andavo a prendere. Era una perdita di tempo enorme perché alla fine, solo per montare questo stampo sulla macchina, io ci mettevo tantissimo tempo. Probabilmente loro in due ore facevano quello che io facevo in una giornata. Però ho avuto chi mi ha sostenuto. Siamo andati avanti e mi sono resa autonoma in tutto, quindi ho vinto qualche pregiudizio. Forse mi sono anche fatta rispettare.” [Frammento TP_007]

Come detto, proprio grazie a tutto quello che ha imparato, la lavoratrice è riuscita a vincere il vecchio stereotipo secondo il quale le donne sono negate per la tecnica. È interessante analizzare questo racconto, e quello della lavoratrice della WAM, attraverso la lente del *diversity management*: è l’occasione per capire quali strategie le donne mettono in atto quando mancano politiche riguardanti la gestione della diversità. Da questo punto di vista, quello che la formazione offre alle intervistate è l’occasione per entrare a far parte del gruppo dominante (in questo caso, gli uomini). In altre parole, il rispetto da parte dei colleghi che le lavoratrici si sono guadagnate è dovuto al fatto che hanno imparato a fare una cosa considerata appannaggio esclusivo di questo gruppo.

Ancora più interessante, però, è notare come i risultati di questa formazione, in alcuni casi formale e in altri informale, siano diversi. Solo in Tetra Pak formarsi porta non solo a una crescita professionale ma anche a una progressione di carriera.

“Intanto premetto che la mia manager è donna e questo fa già capire che c’è la possibilità di **crescita** per una ragazza anche nell’ambito del panorama della Tetra Pak.

Ci sono un sacco di manager donne in Tetra Pak, adesso che ci penso. Anche tanti uomini.” [Frammento TP_008]

In una piccola realtà come quella di BD Torneria, invece, il risultato è un significativo aumento delle competenze, che rende il lavoratore versatile e capace di far fronte a situazioni impreviste. Questo è molto apprezzato dai datori di lavoro, che considerano ciò come il ritorno di un investimento sulle persone individuate quale vero capitale dell’azienda⁶⁸.

“Io sono partita da pulire i carrioli che stanno sotto le macchine, che raccolgono il truciolo, a pulire i pezzi. Poi sono passata ai trapani e poi da lì, piano piano, mi era venuta la passione di *guardare* i due ragazzi colleghi che ho, *guardare* cosa facevano sulle macchine. Ho iniziato prima ad imparare da uno che aveva due torni stravecchi manuali e ho *imparato*. Poi dopo, piano piano, sono riuscita - perché ha un carattere un po' particolare - a guardarlo e ho imparato. Diciamo che adesso so *far tutto* sui controlli numerici, sui computer, so fare la programmazione della macchina perché tu dai un programma e le macchine lavorano. Se sbagli quello distruggi la macchina e sono milioni e milioni e milioni. Quindi ci vuole molta attenzione, stare lì con la testa. Ci sono molte cose da valutare però, a forza di dai e dai, di *guardare* - perché io non ho studiato per fare questa cosa - ho imparato a guardare quello che faceva lui. Mi sono messa lì d’impegno e Daniele: “Dai, *guarda* e *impara* che dopo fai tu” [Frammento B_005]

“... piano piano *ho imparato* e adesso quello che faccio mi piace e mi sento realizzata perché, sai, quando fai una cosa su un macchinario che costa milioni, milioni e milioni, ti *riesce* fatta bene, vedi la soddisfazione anche del titolare e della titolare, ti danno soddisfazione. Ti faccio un esempio: sono andati via 10 giorni, purtroppo è morta la mamma del mio collega e quindi si è assentato per tre giorni anche lui. Comunque lui è quello che fa i programmi. Io magari non avevo mai avuto il coraggio di mettermi lì quando c’era da fare il programma. Adesso sono *riuscita* a fare quattro programmi, ho fatto partire quattro macchine, a provare piano piano. È una grossa soddisfazione. La sorella della titolare l’ha chiamata: “Sai che ...” . Quando sono tornati Lucia mi ha detto: ‘Brava, grazie’. Ti senti soddisfatta.” [Frammento B_006]

È interessante notare come proprio questo uso della tecnologia associato a una “corretta” divisione dei compiti, che permette di far ricoprire ai lavoratori mansioni sempre più complesse, sia indicato da Gallino come migliorativo e non dequalificante

⁶⁸ “In un’azienda dove hai bisogno di formare tutti, tutti i giorni i tuoi dipendenti sempre di più e sempre meglio, perderli è terribile perché tu perdi il vero valore dell’azienda, perché il capitale che ha un imprenditore non sta nei macchinari che domani li puoi cambiare in 10 minuti perché chiami qui l’azienda Pinco Pallino e dici: “Non voglio più questo tipo di macchine utensili me ne voglio un altro”. In una settimana le cambi tutte. Il personale no, il personale è qui da vent’anni? Bene. L’hai formato per vent’anni. Se va via tu perdi un capitale di vent’anni di esperienza, di scuola e di lavoro. È questo il vero capitale che hanno le piccole imprese. Sta nella professionalità dei propri dipendenti. Questo è il vero capitale di un imprenditore.” [Frammento BD Torneria_421]

della QdL⁶⁹. Anche in WAM il percorso di automazione avvenuto negli anni Novanta ha portato a cambiamenti simili a quelli descritti dalle citazioni appena riportate⁷⁰; si può supporre che racconti come quello che si sta esaminando non emergano perché le operazioni a cui sono addette le intervistate, e in particolare quella dell'assemblaggio finale, sono tra quelle che hanno subito meno cambiamenti nel corso del tempo e dove quindi il rapporto con l'automazione è meno incisivo⁷¹. Per converso, il percorso descritto dalle citazioni sopra riportate evidenzia alcuni cambiamenti del lavoro operaio messi in rilievo da un autore come Luciano Pero: chi lavora con le macchine non ricopre più un posto, ma governa un sistema; questo comporta l'emergere di nuovi problemi cognitivi fra cui, appunto, la paura di danneggiare macchinari costosi⁷².

Questo per quanto riguarda la formazione sul campo, che comunque occupa la maggior parte dei racconti degli intervistati su questo argomento: a lavorare si impara soprattutto sul luogo di lavoro stesso. È però interessante cercare di capire il quadro che emerge circa il sistema educativo. Ne emergono alcune considerazioni interessanti, *in primis* circa il ruolo di quella segregazione formativa cui si è già fatto cenno. Anche quando vi è la massima volontà di favorire l'eterogeneità in tutti i settori, proprio le scelte compiute dalle donne nella loro carriera scolastica rappresentano un ostacolo.

“Se guardiamo la nostra popolazione *femminile*, in tutti quelli che sono i reparti dove non c'è una specificità per cui non c'è bisogno di un ingegnere meccanico o di un tecnico sulla macchina, credo che non ci siano diversità di numeri all'interno dei reparti tra uomini e donne.” [Frammento TP_009]

⁶⁹ “Se si introduce in un'officina meccanica una macchina a Controllo Numerico, che rende obsoleto il [Lavoro] dell'aggiustatore, è possibile sia ridurre questi a sorvegliante e alimentatore della macchina [...] sia addestrarlo a svolgere nuove attività come programmatore della macchina ...” Gallino L. (2006), op. cit., p. 403.

⁷⁰ “L'introduzione delle tecnologie informatiche e microelettroniche alla Wam è andata di pari passo con un consistente aumento dell'occupazione [...] Inoltre, l'impresa ha accompagnato l'introduzione delle nuove tecnologie a controllo computerizzato ad un intenso sforzo volto a promuovere la formazione e la qualificazione del personale [...] Il caso della Wam sembra così porsi agli antipodi della teoria della dequalificazione del lavoro di Braverman e conformarsi, invece, a quanto asserito da von Tunzelmann, secondo il quale la sfida principale posta alle imprese dalla seconda rivoluzione industriale concerne lo sviluppo di «organizational capabilities [...] fostering human capital abilities» Muzzioli G., Rinaldi A. (2005), op. cit., p. 133.

⁷¹ Muzzioli G., Rinaldi A. (2005), op. cit., p. 126.

⁷² Cfr. Pero L. (2002), *La rappresentazione del lavoro in un'epoca di cambiamento*, in “L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione”, 9, pp. 175-187.

Rimanendo in tema, il problema viene individuato dagli intervistati proprio nelle scuole secondarie di secondo grado, e in particolare quelle tecniche. La segregazione comincia in quel momento, creando classi a netta prevalenza maschile. Questo denuncia, secondo uno degli intervistati, un'incapacità del sistema educativo di attrarre le persone verso lo studio di un argomento indipendentemente dal genere.

Passando ad esaminare la qualità del rapporto vita-lavoro, dalle interviste emerge con forza il tema della conciliazione di tempi di vita e di lavoro, che viene gestita dalle tre aziende in maniera differente.

TYPES	INDICE TF-IDF	DESCRIZIONE QUALITA' DEL	DIMENSIONE	CATEGORIA	EI DI ANALISI	TOKENS PER VARIABILE CATEGORIALE													TOKENS TOTALI	
						BD	TetraPak	WAM	<30	30-50	> 50	operale	responsabile per	titolare	F	M	Fino terza media	Diploma		Laurea
benefit	0,32	lavoro	conciliazione vita-lavoro	intersezione	servizi interni all'organizzazione	0	22	0	12	7	3	0	22	0	0	22	7	0	15	22
paternità	0,25	lavoro	conciliazione vita-lavoro	intersezione	rapporto tra spazi/tempi di vita e lavoro	0	9	0	5	4	0	0	9	0	0	9	4	0	5	9
congedi parentali	0,24	lavoro	conciliazione vita-lavoro	intersezione	legislazione	0	7	0	0	7	0	0	7	0	0	7	7	0	0	7
corriere	0,22	lavoro	conciliazione vita-lavoro	intersezione	rapporto tra spazi/tempi di vita e lavoro	12	2	1	1	13	1	13	2	0	15	0	1	13	1	15
maternità	0,22	lavoro	conciliazione vita-lavoro	intersezione	rapporto tra spazi/tempi di vita e lavoro	2	54	7	5	38	20	8	54	1	34	20	13	9	41	63
da sola	0,20	lavoro	conciliazione vita-lavoro	organizzazione familiare	distribuzione dei carichi di lavoro familiari	7	5	0	6	5	1	6	5	1	10	2	1	7	4	12
part time	0,14	lavoro	conciliazione vita-lavoro	organizzazione del lavoro	flessibilità degli orari	0	13	2	0	3	12	2	13	0	13	2	10	2	3	15
tata	0,13	lavoro	conciliazione vita-lavoro	organizzazione dei servizi	servizi sul mercato	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	5	5	0	0	5
work-life balance	0,13	lavoro	conciliazione vita-lavoro	organizzazione dei servizi	servizi interni all'organizzazione	0	13	0	0	2	11	0	13	0	8	5	6	0	7	13
asilo	0,11	lavoro	conciliazione vita-lavoro	organizzazione dei servizi	servizi esterni e esterni all'organizzazione	7	35	3	14	20	11	10	35	0	20	25	11	10	24	45
orario flessibile	0,11	lavoro	conciliazione vita-lavoro	organizzazione del lavoro	flessibilità degli orari	0	7	0	0	0	7	0	7	0	4	3	4	0	3	7
baby-sitter	0,09	lavoro	conciliazione vita-lavoro	organizzazione dei servizi	servizi sul mercato	1	16	3	4	10	6	4	16	0	13	7	8	4	8	20
					Totale	29	188	16	47	114	72	43	188	2	117	116	77	45	111	233

Tabella 8 parole rilevanti individuate attinenti alla dimensione della qualità del rapporto vita-lavoro

In una realtà come la Tetra Pak, nota proprio per l'esplicita volontà di favorire una ottimale conciliazione tra attività lavorativa e attività non lavorativa, innanzi tutto viene data la possibilità di usufruire dell'orario flessibile⁷³. Inoltre sono stati approntati servizi e delineati precise politiche e programmi per raggiungere questo obiettivo.

“..tutte le attività per favorire il sovrapporsi della vita lavorativa e la vita familiare sono attività che abbiamo cercato di portare avanti con questo progetto *work-life balance*. Abbiamo fatto alcune cose. Ne nomino solo alcune. Abbiamo creato un portale dove è possibile accedere a una serie di servizi che abbiamo chiamato “salva tempo”. Abbiamo inserito, ad esempio, la possibilità di fare la spesa e che quello che io compero mi viene consegnato all'uscita quando vado a casa. Lo prenoto via computer e poi alla sera so quanto devo pagare e ritiro la mia spesa all'uscita. Un'altra cosa è il servizio di lavanderia. C'è la possibilità di parte del dipendente di prenotare il lavaggio dei propri capi. Li lascia in azienda la mattina e il pomeriggio del giorno dopo li ritira lavati e stirati, pagando lui. Una delle cose che è partita in questi giorni è la possibilità da parte dei dipendenti di ricevere dei pacchi, anche personali, in azienda. [...] Questi sono alcuni esempi di attività che servono al dipendente per ottimizzare i propri tempi.” [Frammento TP_010]

⁷³ I dipendenti possono entrare in azienda tra le 7 e mezza e le 9, regolare la pausa pranzo di conseguenza e uscire quando hanno terminato di lavorare. Viene inoltre data la possibilità di svolgere parte dell'orario lavorativo a casa.

La possibilità di tarare l'orario di lavoro in base alle proprie esigenze è centrale anche in BD Torneria, nonostante venga gestita in maniera molto più informale e, ovviamente, con un ventaglio di opzioni molto più limitato.

“... ho questa fortuna che Daniele mi aiuta a gestirmi gli orari. Per esempio la bimba fa pallavolo e gli ho chiesto: “faccio mezz'ora di pausa in meno” e invece che da mezzogiorno all'una, lavoro fino alle 12 e mezza, oppure lavoro fino a mezzogiorno e alle 12 e mezza inizio e smetto alle 4 e mezza perché alle 5 va a pallavolo. E lui: “Sì, sì, non c'è problema” e me l'ha fatto fare. Quindi mi gestisco io la mia vita familiare così.” [Frammento B_007]

Sempre in merito all'orario di lavoro un altro argomento toccato è l'accesso al part-time dopo la maternità. Oggi, in WAM, questo viene concesso senza problemi.

“Quando ritorni se hai l'allattamento e chiedi il *part-time* non ha, a oggi, fatto difficoltà a concedere il *part-time* a nessuno. Magari c'è qualche difficoltà a mantenerlo se la cosa si prolunga oltre i 2-3 anni, anche per dare la possibilità a qualcun'altra che diventa mamma.” [Frammento W_011]

Non così in passato. Le interviste offrono una interessante per quanto sintetica ricostruzione delle modalità attraverso cui questo tipo di orario è stato introdotto in Tetra Pak, dei problemi organizzativi connessi e dei cambiamenti avvenuti nel corso del tempo.

“Non esisteva il *part-time* nel 1986 (questa è un po' una storia di vita vissuta). L'ho chiesto e mi hanno detto di no, l'ho richiesto e mi hanno detto di no.. [...] il direttore avrebbe avuto la sensibilità eventualmente di venirmi incontro però sostanzialmente era preoccupato del significato di dare il primo *part-time* dell'azienda [...] Perciò mi ha risposto di no la seconda volta e io ho dato la lettera di dimissioni perché non avevo abbastanza supporto e casa. [...] Poi sono stata fortunata perché hanno cambiato idea. Il direttore forse pensava che la mia richiesta fosse una richiesta di aiuto che però avrei potuto comunque fare diversamente. Quando ha visto che invece proprio non c'era altra possibilità, abbiamo strappato la lettera e mi hanno dato il *part-time*. Sono stata la prima e ho aperto una strada che credo tante altre hanno seguito e mi fa anche piacere che l'abbiano seguita. Frammento TP_011]

“Dopo, quando io ero responsabile di ragazze che chiedevano il *part-time* naturalmente ho dovuto gestire la situazione anche dall'altro punto di vista perciò mi sono resa conto e mi rendo conto non dico delle difficoltà perché non credo che ci siano delle vere e proprie difficoltà. C'è bisogno di un'attenzione particolare e di strutturarsi a livello mentale. [...] la difficoltà, come manager, quando ho avuto parecchio delle ragazze che lavoravano *part-time* non era tanto la gestione quotidiana del loro lavoro quanto come coprire le ore che venivano a mancare.” [Frammento TP_012]

Se il part-time risulta essere ancora oggi lo strumento privilegiato per agevolare l'ingresso al lavoro delle donne dopo la maternità in Wam, in Tetra Pak oggi sono previste anche altre possibilità.

“[...] abbiamo messo come possibilità, all'interno della nostra azienda, che una mamma, se decide di rimanere a casa e accudire il proprio figlio fino a quando il bambino non va all'asilo quando ha 11-12 mesi, in questo caso la mamma lo può fare e l'azienda integra il trattamento salariale fino al 50% del salario, fino al dodicesimo mese del bambino. In questo modo abbiamo visto che la mamma, quando torna, è pronta per tornare. In alcuni casi, o anche in molti casi, la mamma ritorna ed è effettivamente operativa. In molti casi non chiede neanche di avere il *part-time* perché con l'orario flessibile e con il fatto che il bambino è all'asilo, o comunque è già più grande, ha la possibilità di rientrare con maggiore efficienza e produttività per l'azienda anche nella sua attività. Abbiamo chiamato questo progetto non *maternity program* ma *parents program* perché vogliamo che anche il padre lo utilizzi ...” [Frammento TP_013]

L'estratto sopra riportato mostra, oltre all'illustrazione della soluzione individuata per un problema specifico, alcuni cambiamenti importanti avvenuti nell'organizzazione del lavoro. Innanzi tutto, l'assenza prolungata dall'ufficio non costituisce più un problema come era invece in passato. Questo è ovviamente possibile grazie all'uso delle nuove tecnologie, ma soprattutto grazie a un cambio di paradigma: l'assenza dovuta alla maternità è infatti vista come una *job rotation*, ovvero come possibilità di fare un'esperienza diversa. Di conseguenza, è stato creato un apposito programma che segue questo processo in tutte le sue fasi e che, in sostanza, mira a eliminare qualsiasi elemento di incertezza (sia dal punto di vista del lavoratore, che dell'azienda) possa derivare da questa situazione. Gli obiettivi sono quindi quelli di preparare tanto lo stare a casa quanto il rientro in azienda e di definire il tipo di rapporti che il dipendente vuole avere con l'azienda durante questo periodo, seguendo la filosofia aziendale secondo cui “le persone possono portare la loro casa, la loro vista familiare in azienda, ma portano anche l'azienda nella loro famiglia”. L'altro elemento degno di nota è, ovviamente, il coinvolgimento in questo processo del padre, cosa impensabile in passato.

Il risultato di questa attenzione verso i lavoratori, in entrambi i casi, è che i dipendenti lavorano con passione, impegnandosi a un livello sicuramente più elevato rispetto allo stipendio guadagnato: un'emozione, quindi un elemento estraneo al mondo del la-

voro, gioca un ruolo fondamentale e diventa un fattore produttivo⁷⁴. La differenza fondamentale è che nel caso di Tetra Pak questo è raggiunto tramite politiche costruite *ad hoc*, e diventa quindi un risultato atteso di un investimento legato alla produttività dell'azienda e raggiunto grazie a una costante informazione su quanto succede in azienda.. D'altronde, alcuni autori, facendo propria la prospettiva dei *critical management studies*, hanno evidenziato come le pratiche di *diversity management* possano diventare strumenti attraverso cui limitare il grado di incertezza dei comportamenti a livello periferico, favorendo l'autocontrollo e l'auto-disciplina dell'azione. Agendo sull'identità organizzativa degli individui e sulle competenze comportamentali attraverso la predefinita di specifiche categorie sociali, le pratiche di *diversity* sono lette da alcuni osservatori come le più appropriate forme di controllo nelle organizzazioni post-fordiste⁷⁵.

Al contrario, in BD Torneria l'impegno dei lavoratori è il frutto di una relazione che da relazione di lavoro diventa relazione personale prolungata nel tempo e basata su rispetto e fiducia reciproca. È interessante provare ad analizzare quale sia l'effetto di questo rapporto fiduciario in un periodo di crisi. È in un qualche modo già emerso quale sia l'effetto sulle lavoratrici, che si può riassumere in una capacità e volontà di adattamento ai nuovi ritmi di lavoro; ma è interessante anche sottolineare quale sia stato l'effetto sul titolare. In questo caso, il problema fondamentale deriva da quella riduzione dell'orizzonte temporale di previsione cui si è già fatto cenno. La variabilità della domanda fa sì che il titolare senta di non poter più garantire ai suoi collaboratori e alle loro famiglie, di cui si sente responsabile, quella stabilità che caratterizzava lo scenario pre-crisi.

Per concludere questo quadro, è necessario fare qualche annotazione sul rapporto lavoro e genere dato che, in metalmeccanica, il genere può diventare un fattore discriminante.

⁷⁴ Questo aspetto è diventato talmente importante che alcuni studiosi parlano di un nuovo "bio-psico-socio capitalismo, che mette a valore le diverse componenti delle persone. Al lavoratore è richiesto di tenersi aggiornato, di lavorare in gruppo, di cooperare, di stare nella rete; quindi di mettere la propria soggettività al lavoro." Gosetti G. (2012), op. cit., p. 30-31.

⁷⁵ Cfr. Pezzillo Iacono M., Esposito V. (2010), op. cit.

Lavorare in metalmeccanica, soprattutto in produzione, è infatti considerato un lavoro maschile. Questo è il presupposto della maggior parte degli intervistati. È un lavoro da uomo tanto per lo sforzo fisico che per la formazione richiesta, fornita da scuole frequentate per la maggior parte da uomini. Eppure viene riconosciuto che in questo che in questo ambiente maschile esistono mansioni che le donne possono svolgere meglio.

“La metalmeccanica sicuramente è una categoria e un lavoro più maschile che femminile. Poi ci sono alcuni particolari, alcune cose, che invece sono più portati per una donna. Una donna è più portata a farle.” [Frammento W_012]

Sono quindi riconosciute delle differenze tra uomo e donna nel fare questo lavoro, questione centrale come si è già accennato⁷⁶. Donne e uomini hanno qualità diverse che fanno lavorare in modo diverso. Le donne sono solitamente giudicate più precise, hanno più manualità e capacità organizzative. Ma le differenze di genere a volte sono narrate dalle donne stesse come delle limitazioni che si possono superare solo con una grandissima determinazione⁷⁷, una forte volontà di dimostrare le proprie capacità, in una visione che quasi giustifica quella segregazione orizzontale di cui si è parlato con enorme fatica. A volte, invece, queste differenze sono viste come una ricchezza che l'impresa dovrebbe fare propria.

“Quindi le donne devono dire “Non ci sto” e cercare di non essere loro stesse limite alle opportunità che potrebbero avere. Ci sono delle *differenze*. Sicuramente ci sono ma ci sono delle *differenze* in positivo. Innanzi tutto partiamo dal fatto che siamo tutti diversi. A parità di percorso di studi, a parità di realizzazione nel lavoro, a parità di tutto, penso di poter dire che ci siano delle *differenze*. Ci sono delle differenze e sono quelle *differenze* che, dal mio punto di vista, dovrebbero fare la differenza. Il fatto di accogliere e di volere delle donne all'interno di una società multinazionale in posizione di impatto non è perché siamo il Wwf e vogliamo salvare il panda o la foca monaca, perché non può essere questo il senso. Il senso è: qual è l'apprezzabilità che abbiamo nei confronti di queste *differenze*. *Differenze* di stile di leadership, *differenze* di comunicazione, differenze di relazioni con gli altri, *differenze* semplicemente di preferenze dal punto di vista socio-culturale. Le scelte che fanno le donne su tante cose sono diverse da quelle che fanno gli uomini e in un'azienda queste *differenze* devono essere accolte perché poi sono quelle che nell'interpretazione dei bisogni di un cliente finale dovrebbero fare la differenza.” [Frammento TP_014]

⁷⁶ Non a caso il termine “differente” fa parte del linguaggio rilevante individuato dal software TaLTaC². Il termine ricorre 14 volte, e viene usato nella maggior parte dei casi dalla componente femminile degli intervistati.

⁷⁷ È interessante notare che l'importanza della determinazione, la forte volontà di “voler dimostrare” qualcosa è messa in rilievo non solo dalle lavoratrici che vivono questa volontà in prima persona, ma anche dal titolare di BD Torneria.

È, infine, interessante notare che sono proprio queste differenze ad aver portato BD Torneria alla scelta di affidarsi a personale soprattutto femminile⁷⁸.

Concludendo, si può dire che il quadro offerto dalla ricerca è sicuramente complesso e, soprattutto, offre una interessante domanda di ricerca. Si è visto, infatti, come, malgrado le notevoli difficoltà che devono affrontare soprattutto le donne impegnate in produzione, emerge una generale soddisfazione per il lavoro che svolgono. Nel prossimo paragrafo, si proveranno a delineare gli elementi che rendono questa soddisfazione possibile.

3.3 Percorsi di Qualità del Lavoro: alcune annotazioni

A tutti gli intervistati è stato esplicitamente chiesto se, nel complesso, fossero soddisfatti del loro lavoro. La risposta è stata positiva all'unanimità. Se questo era assolutamente prevedibile nel caso dei dipendenti di un'azienda come Tetra Pak, descritta da tutti come un'isola felice assolutamente diversa dalle altre realtà presenti sul territorio, non lo era altrettanto per le lavoratrici di BD Torneria e WAM, le cui difficoltà sono emerse chiaramente nei paragrafi precedenti.

Le motivazioni addette dalle intervistate sono differenti e riguardano a volte specifici aspetti del lavoro di produzione, come la varietà o la possibilità di lavorare con tecnologie avanzate, a volte aspetti definiti più genericamente e comunque legati alle precedenti esperienze lavorative.

“A me *piace* così. Non è che mi sento realizzata perché uno deve lavorare, però *mi piace*, non mi pesa. Se dovessi stare 8 ore ferma davanti a una macchina forse . . . non so se riuscirei a farlo. [...] No, quello mi piace. Mi piace questa cosa. Non la routine, non sempre quello, perché poi, anche se sembra sempre quello, però cambi. È sempre diverso il pezzo, non hai mai lo stesso disegno perché possono cambiarlo” [Frammento B_008]

“Io *amo* il mio lavoro però, se me lo avessi chiesto 12 anni fa, magari non ti avrei detto: ‘È il lavoro che voglio fare nella vita’, però piano piano ho imparato e adesso quello che faccio mi piace e mi sento realizzata perché, sai, quando fai una cosa su un macchinario che costa milioni milioni e milioni, ti riesce fatta bene, vedi la soddisfazione anche del titolare e della titolare” [Frammento B_009]

“...Dopo 10-15 giorni mi sono ricreduta. La prima cosa che mi sono detta è che è meglio lavorare con degli uomini che con delle donne, sicuramente. C'è molta me-

⁷⁸ Cfr. Vianello M., *Il valore delle mele lucide*, disponibile all'indirizzo <http://www.ingegnere.it/finestre/il-valore-delle-mele-lucide>

no invidia, molta meno gelosia. Poi è un lavoro che ho scoperto *che mi piace* nonostante venivo da un'esperienza completamente diversa, appunto il biomedicale.” [Frammento W_013]

“Praticamente sono entrata quella mattina in WAM, il 18 luglio, e mi hanno affiancata ad un ragazzo che era lì per il periodo estivo, mi hanno fatto vedere e ho cominciato ad assemblare qualcosa, che era difficilissimo: punte che cadevano, chiavi che non conoscevo però *ho amato* praticamente da subito questo lavoro, mi piaceva. Mi piaceva l'energia che mi dava questo lavoro. Però quando arrivavo a casa alla sera piangevo perché era fisicamente pesante per una che veniva dal settore dell'abbigliamento.” [Frammento W_014]

È interessante notare che, in moltissimi casi, le intervistate hanno imparato ad amare il proprio lavoro, anche se non era quello che avevano immaginato per sé. Si proveranno di seguito a delineare alcuni elementi che hanno reso possibile questo percorso che rappresenta un denominatore comune di molte narrazioni.

Nel caso del frammento B_008, si può dire che il lavoro risponda in fondo alle aspettative: nell'intervista infatti esplicitata la volontà di non proseguire il percorso di studi e di preferire il lavoro manuale al lavoro d'ufficio. Il suo curriculum lavorativo, in questo senso, è caratterizzato sicuramente da una forte continuità⁷⁹.

Nel caso del frammento B_009, invece, l'elemento decisivo è che, il momento dell'ingresso nel mondo del lavoro coincide con l'incontro con una realtà diretta da un titolare che è percepito come fuori dal comune. Quello che ha offerto questa azienda, come si è cercato di mettere in evidenza, è una formazione continua e riconosciuta. Questo, tra l'altro, permette all'intervistata di riprendere un “discorso interrotto”: aveva infatti abbandonato gli studi superiori su sollecitazione dei genitori⁸⁰.

Nel caso delle lavoratrici di WAM, la percezione di questa soddisfazione non può essere scissa dalla biografia delle intervistate e dalle loro precedenti esperienze lavorati-

⁷⁹ “Ho fatto la terza media perché voglia di studiare poca. Ho iniziato ad andare a lavorare perché mio padre ha detto: ‘Bene, promuovetela perché lei va a lavorare. Lei non ne ha voglia’. Infatti così è stato. Ho iniziato a lavorare a 16 anni in una segheria. Quella sarebbe una gavetta per tutti i giovani che devono imparare com'è il lavoro su una catena e andare. Ho iniziato lì come stagionale e poi dopo invece ci ho lavorato 9 anni. 9 anni lì e poi ho fatto 5 anni in un'altra azienda metalmeccanica industriale, più grande. Dopodiché sono dove sono ora. Ambizioni lavorative: a me è sempre piaciuto il lavoro manuale. Non mi fate stare seduta 8 ore, non mi fate stare davanti a una macchina da cucire, sempre lavori non in serie.”

⁸⁰ “Io ho iniziato le superiori, studiavo da perito elettrotecnico. Ho fatto un anno e sono stata bocciata. Il secondo anno, a metà anno, i miei mi hanno detto: ‘O ti impegni o a scaldare la sedia non ti manteniamo’. Ho deciso di andare a lavorare e, grazie a mia zia che lavorava già qua dentro che disse: ‘C'è mia nipote’, mi hanno preso qua.”

ve. In entrambi i casi, infatti, l'ingresso nella metalmeccanica rappresenta una forte discontinuità con il loro passato sia biografico sia lavorativo, spesso descritto negativamente. L'ingresso in Wam ha rappresentato l'accesso a un mondo di diritti prima negati⁸¹, a un'organizzazione del lavoro più vicina alle loro esigenze di lavoratrici e di madri e la vittoria in una scommessa con se stesse.

Ci sono, però, elementi che accomunano tutte le intervistate. Innanzi tutto, avere un lavoro è considerata una differenza e una fortuna fondamentale rispetto a chi non ce l'ha. Inoltre, l'aspetto valoriale del lavoro assume una grandissima importanza. Il lavoro continua a offrire identità⁸² e possibilità di cambiamenti importanti. Se questo è considerato, come abbiamo visto, una caratteristica intrinseca della società industriale che è venuta a mancare in quella post industriale, viene da chiedersi se il territorio modenese debba ascrivere all'odierna società post-industriale.

Conclusioni

È interessante, in sede di conclusione, provare a rispondere ad alcune delle domande di ricerca del progetto, cioè analizzare come le variabili legate alla tipologia delle imprese, alla loro dimensione e alle politiche riservate alle lavoratrici possano incidere sulla QdL delle donne sulla base degli elementi messi in luce nel corso di questo scritto.

Circa il primo punto, ossia la tipologia delle imprese, è la tecnologia la variabile da prendere in considerazione. Questa, infatti, ha un ruolo determinante soprattutto per coloro che lavorano in produzione. In molti casi, infatti, la tecnologia appare come un "elemento dato" e un limite superabile solo ricorrendo all'aiuto dei colleghi maschi. È interessante notare, a questo proposito, che solo in un caso i problemi ergonomici sono superati modificando appunto la tecnologia. Si è messo anche in evidenza, però, come questa possa assumere una valenza estremamente positiva in quanto permette di aumentare in maniera significativa le competenze delle lavoratrici. È proprio la tecnologia, inoltre, a determinare in molti casi, la prevalenza di una componente maschile o femmi-

⁸¹ Il riferimento è in particolare a diritti connessi alla maternità.

⁸² Per fare un solo esempio, una delle intervistate si definisce "tuta blu".

nile nei gruppi di lavoro in cui le lavoratrici si trovano a operare. Nei paragrafi precedenti si è cercato di evidenziare come questo sia vissuto dalle lavoratrici stesse.

La dimensione delle imprese è determinante in quanto implica una differente organizzazione del lavoro. Sebbene si tratti di modelli organizzativi completamente diversi gli uni dagli altri, emerge in tutti i casi l'importanza della possibilità di tarare l'orario di lavoro in base alle esigenze del lavoratore. Dalla ricerca emerge poi come la dimensione delle imprese può avere riflessi anche sulla formazione, che può essere più o meno specializzata.

Circa le politiche rivolte alle donne, sono da esaminare caso per caso. Nel caso di Tetra Pak, le politiche consistono soprattutto nella messa a disposizione di servizi. In questo caso, il punto centrale non è solo una migliore gestione del tempo, ma anche l'attenzione nell'attuazione di politiche, soprattutto in materia di conciliazione, che non siano rivolte alla sola componente femminile della forza lavoro, ma anche a quella maschile. L'obiettivo, quindi, è quello di incentivare una adeguata ripartizione del lavoro di cura e delle responsabilità genitoriali tra uomini e donne. Nei casi di BD Torneria e di WAM, le politiche rivolte alle donne hanno riguardato soprattutto l'accesso ai luoghi di produzione. Nel caso di BD Torneria, questa politica è stata talmente importante che ha trasformato un ambiente di solito a prevalenza maschile in un ambiente a netta prevalenza femminile. Nel caso di WAM, sebbene sembri permanere una questione di genere, ne sono scaturiti importanti cambiamenti che hanno notevolmente influito sulla vita privata delle intervistate.

Bibliografia

- Addabbo T., Centra M., Curtarelli M., Fuscaldo M., Gualtieri V. (2013), *The quality of work dimensions. Results of a multivariate analysis from the Third Isfol survey on Quality of work in Italy*, DEMB Working Paper Series, n. 17.
- Bigarelli D, Russo M. (2012), *Effetti della crisi internazionale sulla subfornitura meccanica in Emilia Romagna*, DEMB Working Paper Series, n. 3.
- Bolasco S. (2013), *L'analisi automatica del testi. Fare ricerca con il text mining*, Carocci, Roma.
- Cuomo S., Mapelli A. (2007), *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, Milano.
- D'Aloisio F. (2003), *Donne in tuta amaranto. Trasformazione del lavoro e mutamento culturale alla Fiat-Sata di Melfi*, Guerini e Associati, Milano.
- D'Aloisio F. (2014), *Vita di fabbrica. Decollo e crisi della Fiat Sata di Melfi nel racconto di Cristina*, FrancoAngeli, Milano.
- Gallie D., Gosetti G., La Rosa M. (2012), *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*, in *Sociologia del lavoro*, n. 127.
- Gallino L. (1983), *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi, Torino.
- Gallino L. (1993), voce: "Lavoro, sociologia del", in *Dizionario di sociologia*, Tea, Milano.
- Gallino L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Bari.
- Gallino L. (2007), *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Laterza, Roma-Bari.
- Gambarotto F., Cortellazzo M. (a cura di) (2013), *Parole, economia, storia. I discorsi dei presidenti di Confindustria dal 1945 al 2011*, Marsilio, Venezia.
- Gosetti G. (2011), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, FrancoAngeli, Milano.
- Gosetti G. (2012), *Lavoro frammentato, rischio diffuso. Lavoratori e prevenzione al tempo della flessibilità*, FrancoAngeli, Milano.

Gualtieri V. (a cura di), (2014), *Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III indagine ISFOL sulla qualità del lavoro*, Isfol editore, Roma.

Isfol (2004), *La qualità del lavoro in Italia*, Temi e strumenti, Isfol editore, Roma.

Kochan T. et al (2003), *The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network*, in "Human Resource Management", 42(1), pp. 3-21.

La Rosa M. (a cura di) (1983), *Qualità della vita, qualità del lavoro*, FrancoAngeli, Milano.

La Rosa M. (2000), *Dalla sicurezza alla qualità del lavoro*, in Osservatorio Isfol, n. 2-3.

Mengoli P., Rinaldi A. (2011), *Il sistema di istruzione nella promozione dello sviluppo economico. Strategie pubbliche e interventi privati a Modena*, Materiali di discussione del Dipartimento di Economia Politica dell'università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, n. 656.

Muzzioli G., Rinaldi A. (2005), *Dalla fiamma ossidrica al laser: la WAM da Modena all'America e alla Cina, 1968-2003*, Il Mulino, Bologna.

Pezzillo Iacono M., Esposito V. (2010), *Gestione della diversità, regolazione delle identità e incertezza: un'analisi nella prospettiva dei Critical Management Studies*, proceedings XI Workshop dei docenti e dei ricercatori di organizzazione aziendale.

Roosevelt Thomas R. (1990), *From affirmative action to affirming diversity*, in "Harvard Business Review", 68(2), pp. 107-117.

Russo M. (2008), *L'industria meccanica in Italia: analisi spaziale delle specializzazioni produttive 1951-2001*, Carocci, Roma.

Vianello M. (2012), *Meccanica modenese: donne fra intrecci di vita e di lavoro*, in Inchiesta, n. 177.

Sitografia

www.officinaemilia.it; www.isfol.it; www.istat.it; www.economia.unimore.it;
www.metalnet.unimore.it; www.tetrapak.com;

Appendice

Dettaglio dipendenti unità locali delle imprese nella provincia di Modena – settore metalmeccanico

CODICI ATECO E RELATIVA DESCRIZIONE		ADDETTI			
Codice	Descrizione	F	M	N.D.	TOTALE
24	Metallurgia	271	884	0	1.155
24.1	siderurgia	19	55	0	74
24.2	fabbricazione di tubi, condotti, profilati cavi e relativi accessori in acciaio esclusi quelli in acciaio colato	118	122	0	240
24.3	fabbricazione di altri prodotti della prima trasformazione dell'acciaio	30	201	0	231
24.4	produzione di metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi, trattamento dei combustibili nucleari	14	40	0	54
24.5	fonderie	90	466	0	556
25	Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	1.992	7.086	0	9.078
25.1	fabbricazione di elementi da costruzione in metallo	350	1.659	0	2.009
25.2	fabbricazione di cisterne, serbatoi, radiatori e contenitori in metallo	24	89	0	113
25.3	fabbricazione di generatori di vapore, esclusi i contenitori in metallo per caldaie per il riscaldamento centrale ad acqua calda	12	49	0	61
25.4	fabbricazione di armi e munizioni	10	5	0	15
25.5	fucinatura, imbutitura, stampaggio e profilatura dei metalli, metallurgia delle polveri	109	350	0	459
25.6	trattamento e rivestimento dei metalli, lavori di meccanica generale	898	3.536	0	4.434
25.7	fabbricazione di articoli di coltelleria, utensili e oggetti di ferramenta	337	822	0	1.159
25.9	fabbricazione di altri prodotti in metallo	252	576	0	828
26	Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	1.904	1.836	0	3.740
26.1	fabbricazione di componenti elettronici e schede elettroniche	375	395	0	770
26.2	fabbricazione di computer e unità periferiche	51	138	0	189
26.3	fabbricazione di apparecchiature per le telecomunicazioni	46	141	0	187
26.4	fabbricazione di prodotti di elettronica di consumo audio e video	4	5	0	9
26.5	fabbricazione di strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione, orologi	109	238	0	347
26.6	fabbricazione di strumenti per irradiazione, apparecchiature elettromedicali ed elettroterapeutiche	1.319	913	0	2.232
26.7	fabbricazione di strumenti ottici e attrezzature fotografiche	0	6	0	6
26.8	fabbricazione di supporti magnetici ed ottici	0	0	0	0

Dettaglio dipendenti unità locali delle imprese nella provincia di Modena – settore metalmeccanico (segue)

27	Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	773	1.460	0	2.233
27.1	fabbricazione di motori, generatori e trasformatori elettrici e di apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricità	212	591	0	803
27.2	fabbricazione di batterie di pile ed accumulatori elettrici	0	0	0	0
27.3	fabbricazione di cablaggi e apparecchiature di cablaggio	39	61	0	100
27.4	fabbricazione di apparecchiature per illuminazione	44	87	0	131
27.5	fabbricazione di apparecchi per uso domestico	289	443	0	732
27.9	fabbricazione di altre apparecchiature elettriche	189	278	0	467
28	Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	4.119	15.322	0	19.441
28.1	fabbricazione di macchine di impiego generale	1.290	3.155	0	4.445
28.2	fabbricazione di altre macchine di impiego generale	1.318	5.225	0	6.543
28.3	fabbricazione di macchine per l'agricoltura e la silvicoltura	529	2.584	0	3.113
28.4	fabbricazione di macchine per la formatura dei metalli e di altre macchine utensili	213	997	0	1.210
28.9	fabbricazione di altre macchine per impieghi speciali	769	3.361	0	4.130
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	820	4.237	0	5.057
29.1	fabbricazione di autoveicoli	404	3.096	0	3.500
29.2	fabbricazione di carrozzerie per autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	23	183	0	206
29.3	fabbricazione di parti ed accessori per autoveicoli e loro motori	393	958	0	1.351
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	31	48	0	79
30.1	costruzione di navi e imbarcazioni	0	0	0	0
30.2	costruzione di locomotive e di materiale rotabile ferro-tranviario	0	0	0	0
30.3	fabbricazione di aeromobili, di veicoli spaziali e dei relativi dispositivi	3	9	0	12
30.4	fabbricazione di veicoli militari da combattimento	0	0	0	0
30.9	fabbricazione di mezzi di trasporto nca	28	39	0	67
33	Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	427	1.777	0	2.204
33.1	riparazione e manutenzione di prodotti in metallo, macchine ed apparecchiature	170	920	0	1.090
33.2	installazione di macchine ed apparecchiature industriali	257	857	0	1.114
	Totale complessivo	10.337	32.650	0	42.987

Fonte: Istat – Censimento nazionale dell'industria e dei servizi 2011

Dettaglio dipendenti imprese attive a livello nazionale nel settore metalmeccanico per tipologia contrattuale e genere

Codice ATECO v.a.	Descrizione	dirigenti			quadri			impiegati			operai			apprendisti			altri dipendenti			Totale dipendenti		
		M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT
24	metallurgia	1.262	72	1.334	1.604	276	1.880	18.529	7.928	26.457	86.280	4.215	90.495	1.248	172	1.420	54	87	141	108.977	12.750	121.727
25	fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	2.367	228	2.595	2.974	463	3.437	49.951	42.395	92.346	297.928	34.234	332.162	14.381	1.844	16.225	71	203	274	367.672	79.367	447.039
26	fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	2.499	220	2.719	6.481	1.035	7.516	38.911	15.467	54.378	22.010	16.148	38.158	1.473	650	2.123	24	69	93	71.398	33.589	104.987
27	fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	2.730	236	2.966	4.603	710	5.313	30.332	17.352	47.684	63.509	31.183	94.692	2.945	1.011	3.956	49	172	221	104.168	50.664	154.832
28	Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	6.767	443	7.210	10.242	1.334	11.576	99.675	49.632	149.307	223.098	25.053	248.151	7.933	1.331	9.264	97	30	127	347.812	77.823	425.635
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	2.237	172	2.409	7.544	1.208	8.752	24.160	9.862	34.022	96.325	22.809	119.134	935	217	1.152	10	10	20	131.211	34.278	165.489
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	1.544	88	1.632	4.039	524	4.563	22.224	7.471	29.695	40.576	4.644	45.220	1.179	229	1.408	100	13	113	69.662	12.969	82.631
33	Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	688	47	735	1.147	174	1.321	19.564	12.560	32.124	71.740	2.825	74.565	4.774	667	5.441	27	12	39	97.940	16.285	114.225
	Totale complessivo	20.094	1.506	21.600	38.634	5.724	44.358	303.346	162.667	466.013	901.466	141.111	1.042.577	34.868	6.121	40.989	432	596	1.028	1.298.840	317.725	1.616.565
%		M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT
24	metallurgia	94,60	5,40	100,00	85,32	14,68	100,00	70,03	29,97	100,00	95,34	4,66	100,00	87,89	12,11	100,00	38,30	61,70	100,00	89,53	10,47	100,00
25	fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	91,21	8,79	100,00	86,53	13,47	100,00	54,09	45,91	100,00	89,69	10,31	100,00	88,63	11,37	100,00	25,91	74,09	100,00	82,25	17,75	100,00
26	fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	91,91	8,09	100,00	86,23	13,77	100,00	71,56	28,44	100,00	57,68	42,32	100,00	69,38	30,62	100,00	25,81	74,19	100,00	68,01	31,99	100,00
27	fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	92,04	7,96	100,00	86,64	13,36	100,00	63,61	36,39	100,00	67,07	32,93	100,00	74,44	25,56	100,00	22,17	77,83	100,00	67,28	32,72	100,00
28	Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	93,86	6,14	100,00	88,48	11,52	100,00	66,76	33,24	100,00	89,90	10,10	100,00	85,63	14,37	100,00	76,38	23,62	100,00	81,72	18,28	100,00
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	92,86	7,14	100,00	86,20	13,80	100,00	71,01	28,99	100,00	80,85	19,15	100,00	81,16	18,84	100,00	50,00	50,00	100,00	79,29	20,71	100,00
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	94,61	5,39	100,00	88,52	11,48	100,00	74,84	25,16	100,00	89,73	10,27	100,00	83,74	16,26	100,00	88,50	11,50	100,00	84,30	15,70	100,00
33	Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	93,61	6,39	100,00	86,83	13,17	100,00	60,90	39,10	100,00	96,21	3,79	100,00	87,74	12,26	100,00	69,23	30,77	100,00	85,74	14,26	100,00
	Totale	93,03	6,97	100,00	87,10	12,90	100,00	65,09	34,91	100,00	86,47	13,53	100,00	85,07	14,93	100,00	42,02	57,98	100,00	80,35	19,65	100,00

Fonte: Istat – Censimento nazionale dell'industria e dei servizi 2011

Dettaglio dipendenti imprese attive a livello nazionale nel settore metalmeccanico per tipologia contrattuale e genere

Codice ATECO v.a.	Descrizione	dirigenti			quadri			impiegati			operai			apprendisti			altri dipendenti			Totale dipendenti		
		M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT
24	metallurgia	1.262	72	1.334	1.604	276	1.880	18.529	7.928	26.457	86.280	4.215	90.495	1.248	172	1.420	54	87	141	108.977	12.750	121.727
25	fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	2.367	228	2.595	2.974	463	3.437	49.951	42.395	92.346	297.928	34.234	332.162	14.381	1.844	16.225	71	203	274	367.672	79.367	447.039
26	fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	2.499	220	2.719	6.481	1.035	7.516	38.911	15.467	54.378	22.010	16.148	38.158	1.473	650	2.123	24	69	93	71.398	33.589	104.987
27	fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	2.730	236	2.966	4.603	710	5.313	30.332	17.352	47.684	63.509	31.183	94.692	2.945	1.011	3.956	49	172	221	104.168	50.664	154.832
28	Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	6.767	443	7.210	10.242	1.334	11.576	99.675	49.632	149.307	223.098	25.053	248.151	7.933	1.331	9.264	97	30	127	347.812	77.823	425.635
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	2.237	172	2.409	7.544	1.208	8.752	24.160	9.862	34.022	96.325	22.809	119.134	935	217	1.152	10	10	20	131.211	34.278	165.489
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	1.544	88	1.632	4.039	524	4.563	22.224	7.471	29.695	40.576	4.644	45.220	1.179	229	1.408	100	13	113	69.662	12.969	82.631
33	Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	688	47	735	1.147	174	1.321	19.564	12.560	32.124	71.740	2.825	74.565	4.774	667	5.441	27	12	39	97.940	16.285	114.225
	Totale complessivo	20.094	1.506	21.600	38.634	5.724	44.358	303.346	162.667	466.013	901.466	141.111	1.042.577	34.868	6.121	40.989	432	596	1.028	1.298.840	317.725	1.616.565
%		M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT	M	F	TOT
24	metallurgia	94,60	5,40	100,00	85,32	14,68	100,00	70,03	29,97	100,00	95,34	4,66	100,00	87,89	12,11	100,00	38,30	61,70	100,00	89,53	10,47	100,00
25	fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	91,21	8,79	100,00	86,53	13,47	100,00	54,09	45,91	100,00	89,69	10,31	100,00	88,63	11,37	100,00	25,91	74,09	100,00	82,25	17,75	100,00
26	fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	91,91	8,09	100,00	86,23	13,77	100,00	71,56	28,44	100,00	57,68	42,32	100,00	69,38	30,62	100,00	25,81	74,19	100,00	68,01	31,99	100,00
27	fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	92,04	7,96	100,00	86,64	13,36	100,00	63,61	36,39	100,00	67,07	32,93	100,00	74,44	25,56	100,00	22,17	77,83	100,00	67,28	32,72	100,00
28	Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	93,86	6,14	100,00	88,48	11,52	100,00	66,76	33,24	100,00	89,90	10,10	100,00	85,63	14,37	100,00	76,38	23,62	100,00	81,72	18,28	100,00
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	92,86	7,14	100,00	86,20	13,80	100,00	71,01	28,99	100,00	80,85	19,15	100,00	81,16	18,84	100,00	50,00	50,00	100,00	79,29	20,71	100,00
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	94,61	5,39	100,00	88,52	11,48	100,00	74,84	25,16	100,00	89,73	10,27	100,00	83,74	16,26	100,00	88,50	11,50	100,00	84,30	15,70	100,00
33	Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	93,61	6,39	100,00	86,83	13,17	100,00	60,90	39,10	100,00	96,21	3,79	100,00	87,74	12,26	100,00	69,23	30,77	100,00	85,74	14,26	100,00
	Totale	93,03	6,97	100,00	87,10	12,90	100,00	65,09	34,91	100,00	86,47	13,53	100,00	85,07	14,93	100,00	42,02	57,98	100,00	80,35	19,65	100,00

Fonte: Istat – Censimento nazionale dell'industria e dei servizi 2011