



Unione Europea
Fondo Sociale Europeo



Ministero del Lavoro e
delle Politiche Sociali-UCOFPL
Direzione regionale
Istruzione e diritto allo studio



Regione Lazio
Dipartimento Social
all'esclusione sociale



Assemblea delle donne
per lo sviluppo e la lotta e

Convegno

RISORSE A RISCHIO

*Per un approccio strutturale al processo di rientro delle donne
nel mondo del lavoro*

Roma, 21 marzo 2005

Contributo per la messa a punto di un approccio strutturale al rientro delle donne nel mondo del lavoro

di Simonetta Bormioli

*direttore del progetto
ASDO*

Indice

Introduzione	1
Il contesto	5
1. I mutamenti del mercato del lavoro	5
2. Il permanere delle dinamiche segreganti nel mercato del lavoro	6
3. La mobilità occupazionale verso il basso	8
4. I fattori operazionali di ostacolo al rientro lavorativo	10
5. I fattori di ostacolo cognitivi	14
Le donne in rientro	19
1. Le conoscenze acquisite	21
2. L'esercizio della responsabilità	23
3. La decisionalità	27
4. I linguaggi	31
5. Il capitale sociale	32
6. Le dinamiche organizzative	33
7. L'identità professionale	34
8. Il contatto diretto con la realtà	37
Le condizioni di praticabilità per il rientro	41
1. L'attivazione di processi di intersoggettivazione	42
2. Il superamento del gap conoscitivo sulle dinamiche del mercato del lavoro	45
3. Le opportunità occupazionali per il reinserimento lavorativo qualificato	46
Il progetto formativo come proposta strutturale	49
1. L'analisi dei fabbisogni formativi	50
2. Il corso di formazione	51
3. L'apprendimento lavorativo	58
Conclusioni e raccomandazioni	65
Bibliografia	71

Introduzione

Il progetto “Risorse a Rischio”, di cui qui si presentano, sia pur in sintesi, i principali risultati, è stato realizzato da ASDO nell'intento di definire, attraverso un'attività di sperimentazione, le possibili caratteristiche che dovrebbe assumere un approccio strutturale a sostegno delle donne che intendono rientrare nel mondo del lavoro.

Esso è consistito in un “Percorso integrato di orientamento, formazione e inserimento lavorativo nell'ambito del *knowledge management* per donne in rientro nel mercato del lavoro”, finanziato dalla Regione Lazio con il contributo del Fondo Sociale Europeo, nel quadro dei Progetti formativi per l'educazione degli adulti. Tale progetto è stato condotto in partnership con alcuni enti italiani: la Commissione Nazionale Paritetica per le Pari Opportunità dell'ENEL; il Centro Italiano Femminile (CIF); l'Università popolare di Roma (UPTER) e l'Associazione Italiana per la Documentazione Avanzata (AIDA).

Il progetto si è posto una **finalità generale**, per certi versi molto ambiziosa, vale a dire di contribuire alla realizzazione delle pari opportunità per uomini e donne nel mercato del lavoro, valorizzando le competenze, le esperienze e le professionalità di cui sono portatrici le donne che hanno interrotto il loro percorso lavorativo e che vogliono riprenderlo in settori riconducibili al *knowledge management*.

L'ente che ha condotto il progetto, ASDO, da diversi anni è impegnato in un intenso programma di ricerca sul genere, prestando particolare attenzione ai temi della promozione delle carriere delle donne e della conciliazione tra le diverse sfere della vita, in quanto aspetti cruciali ai fini di una piena **valorizzazione delle risorse femminili** per lo sviluppo economico e sociale delle nostre società.

In linea con questo programma di ricerca, il progetto ha inteso affrontare la questione del **rientro delle donne** dopo un periodo di assenza dal mercato del lavoro (dovuto spesso alla maternità), ben consapevoli della complessità del problema, visto che questo segmento della forza-lavoro appare particolarmente penalizzato ed esposto a un

forte rischio di esclusione. Queste donne, infatti, pur avendo maturato precedenti esperienze e professionalità, si trovano in molti casi ad **abbandonare definitivamente il mercato del lavoro** a causa, sia della sua progressiva precarizzazione, sia dell'assenza di adeguati servizi alla famiglia. laddove, invece, le donne decidono di rientrare nel mondo del lavoro, molto spesso accade che patiscano forme di **dequalificazione professionale**, perché costrette a cambiare frequentemente la propria occupazione – senza la possibilità di costruire un itinerario lavorativo coerente – oppure perché portate a svolgere attività lavorative al di sotto del livello di qualificazione raggiunto. Si assiste, così, a un vero e proprio **spreco** e a una **perdita consistente di risorse umane qualificate**, sulla cui formazione la società ha investito, che non vengono messe nella condizione di essere pienamente impiegate.

Occorre peraltro considerare che i fattori connessi con l'abbandono dell'attività lavorativa, così come quelli coinvolti nei processi di rientro, sono molteplici e complessi, e possono essere ricondotti a più ampie dinamiche sociali riguardanti il sistema del welfare, le politiche attive del lavoro, le politiche della formazione, ecc. È per questo motivo, come viene richiamato dal sottotitolo del Convegno, che si propone qui di guardare al rientro lavorativo come **questione di carattere strutturale**, che non ha a che fare solo con la dimensione individuale delle singole donne, ma con una serie di processi che interessano l'intera collettività.

Si tratta, come si è sottolineato questa mattina, di mutamenti di grande ampiezza e profondità che delineano una **situazione in forte evoluzione**. Per tale ragione, si è ritenuto quantomeno imprudente, per non dire addirittura pretenzioso, pensare di organizzare un programma formativo che **assumesse una natura, per così dire, istituzionale**, orientato cioè a trasmettere, secondo un approccio prescrittivo, saperi formalizzati e condivisi.

La strada che si è intrapresa non poteva allora che essere un'altra. Si è scelto, quindi, di proporre un percorso che integrasse attività di analisi dei fabbisogni formativi, di orientamento, di confronto, di apprendimento e di sperimentazione di inserimenti lavorativi e prevedesse l'attiva partecipazione di tutti i soggetti coinvolti – docenti, tutor, rappresentanti degli enti che hanno ospitato le internship e partecipanti. In particolare, il percorso integrato si è articolato nei seguenti ambiti di **attività**.

- La realizzazione di “**Circoli di riflessione sui fabbisogni formativi**”, all’interno di un Seminario di orientamento e di sensibilizzazione, rivolto a **50 donne** disoccupate residenti nel Lazio e interessate a riprendere le attività lavorative, tenutosi a Roma tra il 25 ottobre e il 4 novembre 2004. Questa iniziativa è stata finalizzata a identificare i fabbisogni formativi delle donne in rientro (offrendo apposite azioni di sostegno), a predisporre interventi di orientamento delle partecipanti e a promuovere una loro sensibilizzazione ai temi della conoscenza e del *knowledge management*.
- Un “**Corso di formazione per l’inserimento lavorativo nell’ambito del *knowledge management* di donne in rientro nel mercato del lavoro**”, della durata di **440 ore**, rivolto a 30 donne in rientro, disoccupate, residenti nel Lazio, qualificate e di età compresa tra i 35 e i 50 anni.
- La **sperimentazione**, effettuata nell’ambito del Corso, di **inserimenti lavorativi** individuali delle partecipanti (*internship*) presso enti pubblici, privati o non profit, per lo svolgimento di attività di apprendimento lavorativo riconducibili al profilo professionale del *knowledge manager*.
- Un programma di **networking**, relazioni istituzionali e **comunicazione pubblica**, che ha previsto la costituzione di un **Comitato tecnico-scientifico** di appoggio alle attività del progetto, lo svolgimento di numerosi **incontri e attività di pubbliche relazioni** orientate a creare un ambiente favorevole per il raggiungimento delle finalità del progetto; l’organizzazione del **Convegno** nazionale “Risorse a rischio. Per un approccio strutturale al processo di rientro delle donne nel mondo del lavoro”.

Nel complesso, tutte queste attività, anche se tipiche di un progetto formativo, hanno costituito una ricerca vera e propria, che noi chiamiamo “**ricerca del progetto**”, la quale si basa sulla constatazione che ogni iniziativa di formazione rappresenta una grande occasione di ricerca.

Questa ricerca del progetto, adottando un approccio di sociologia della conoscenza, ha utilizzato come **fonti** tutte le attività svolte, tutti i soggetti incontrati (dai docenti ai rappresentanti degli enti che hanno ospitato le *internship*, dai mentori ai tutor aziendali, ai componenti del Comitato di appoggio), oltre che, ovviamente, quella che ha costituito la fonte principale d’informazione, vale a dire le stesse donne che hanno preso parte ai circoli sui fabbisogni formativi e al corso di formazione.

Il procedimento seguito ci ha consentito di mettere subito a fuoco quella che è apparsa come la vera **“posta in gioco”** con cui il progetto doveva misurarsi, vale a dire la difesa del valore aggiunto – in termini di **qualità professionale** – rappresentato dalle donne in rientro che, in virtù delle competenze, esperienze e professionalità maturate precedentemente all’interruzione lavorativa, costituisce una sorta di **“patrimonio professionale”** del Paese non adeguatamente sfruttato.

La mancata reintegrazione lavorativa delle donne o la loro dequalificazione comporta, infatti, la dispersione di questo patrimonio, determinando un vero e proprio **spreco economico e sociale** che danneggia la collettività nel suo insieme (anche soltanto in termini di costi) e che non giova, in ultima istanza, alla competitività del “sistema Italia”. Questo inutile spreco di capacità e di competenze, inoltre, appare poco sostenibile nel momento in cui – da numerosi anni, ormai – i paesi industrializzati lamentano la **carenza di risorse qualificate**, non solo nei settori ad alta specializzazione, ma anche in alcune tipologie di servizi.

La “posta in gioco” ha riguardato, dunque, la possibilità di far ricoprire nuovamente alle donne in rientro **un importante ruolo sociale**, attraverso l’esercizio di responsabilità lavorative.

In questo quadro, il progetto è stato un **esperimento di re-inserimento lavorativo delle donne** volto a recuperarne le qualità professionali. Con tale esperimento è stato possibile, innanzitutto, acquisire elementi di conoscenza sulle caratteristiche, le specificità e i fabbisogni delle **donne in rientro**. Il progetto ha consentito, inoltre, di individuare i principali **fattori di ostacolo** cognitivi e operazionali che si frappongono al rientro delle donne, sia di carattere personale (endogeni), che esterni ad esse (esogeni), insieme ai punti di forza e ai **fattori di facilitazione** su cui far leva per valorizzare le risorse femminili nella società. Infine, ha permesso di identificare **le condizioni per il rientro** e di fornire indicazioni utili al fine di sostenere il reinserimento lavorativo delle donne. Di tutto questo si parlerà nei successivi paragrafi.

IL CONTESTO

Abbiamo appena esaminato quanto sia rilevante la posta il gioco connessa con la questione del rientro delle donne nel mercato del lavoro; rilevante, non solo e non tanto per le donne stesse, ma soprattutto per la collettività, che si trova a perdere importanti risorse per il proprio sviluppo.

Si tratta ora di andare più in profondità, cercando di comprendere meglio come la questione si articola, quali siano i principali fattori di ostacolo che è necessario affrontare e quali le migliori strategie da adottare per favorire un'efficace azione di rientro lavorativo delle donne.

1. I mutamenti del mercato del lavoro

Nel farlo, non si può non accennare, sia pur rapidamente, al contesto economico e sociale all'interno del quale tale questione si pone. Si tratta, com'è noto, di un contesto in profondo mutamento:

- la conoscenza e l'informazione sono diventati i principali fattori di sviluppo, sia per le imprese, sia per le economie nazionali;
- le economie nazionali sono sempre più collegate l'una all'altra;
- i sistemi di produzione tendono ad assumere un carattere reticolare, mettendo in connessione tra loro imprese, servizi, strutture di consulenza e altri attori attraverso reti, spesso estese su più continenti;

- anche le grandi imprese si sono riorganizzate in unità produttive che operano in rete affidando all'esterno parte delle attività dell'azienda (*outsourcing*); cresce, pertanto, il numero e la rilevanza delle micro-imprese e delle piccole e medie imprese, che lavorano in modo sempre più coordinato;
- si è assistito a un ulteriore incremento e a un'evoluzione crescenti del settore dei servizi, anche grazie alle tecnologie della comunicazione e dell'informazione.

Tutto questo ha toccato in profondità anche i meccanismi più intimi del mercato del lavoro. Ad esempio:

- si è ridotta la continuità della condizione di occupazione ed è più facile che accada di perdere il lavoro, anche temporaneamente;
- c'è una forte diversificazione delle forme di lavoro, con una maggiore diffusione dei lavori part-time e dei lavori temporanei;
- cresce anche il peso assunto dalle differenti modalità di “auto-impiego”, cioè persone che svolgono un lavoro autonomo, creando un'impresa o diventando imprenditori di se stessi;
- sta avvenendo una diversificazione delle attività professionali e delle competenze, conoscenze e attitudini (*job profiles*) richiesti sul mercato.

Nonostante i molti problemi aperti (da quelli connessi all'incertezza della condizione lavorativa sino a quelli relativi alla difficoltà di costruirsi carriere lavorative coerenti), è tuttavia indubbio che queste trasformazioni spingano verso una complessiva valorizzazione delle persone, in quanto portatrici di competenze, capacità e attitudini personali ritenute, nel complesso, più rilevanti rispetto ai tradizionali “fattori di produzione”, come i capitali o le tecnologie.

2. Il permanere delle dinamiche segreganti nel mercato del lavoro

In questo quadro, pertanto, sarebbe lecito attendersi che gli attori economici così come le istituzioni pubbliche fossero attivamente impegnati a recuperare le risorse umane, soprattutto qualificate, laddove esse sono disponibili, visto che – soprattutto in Italia – di queste risorse si

avverte una pericolosa carenza, a cominciare dal principale “bacino” in cui tali risorse sono principalmente disponibili, vale a dire quello rappresentato dalle donne.

Le cose, tuttavia, non sembrano andare in questa direzione, almeno non in modo lineare. I dati, in proposito, sono abbastanza chiari.

Va innanzitutto notato che, in Italia, sebbene vi sia stato, nell'ultimo quinquennio, un **aumento della partecipazione delle donne alla forza-lavoro**, a partire dal 2001 si è però assistito a una **inversione della tendenza all'aumento dell'occupazione femminile**¹. Se infatti, tra il 1996 e il 2000, essa era cresciuta più di quella maschile, arrivando a rappresentare - tra il 2000 e il 2001 - il 76,3% di quella complessiva, già nel 2003 era scesa al 43%. Questo significa, dunque, che, in generale, non è affatto detto che il tempo giochi a favore dell'occupazione delle donne, come forse ci si poteva illudere qualche anno fa.

I dati ISTAT², inoltre, mostrano come i tassi di occupazione femminile continuino a variare in relazione al modificarsi **del ruolo all'interno della famiglia e in relazione al numero dei figli**. Considerando la fascia di età compresa tra i 35 e i 44 anni, nel 2003 le donne *single* presentavano un tasso di occupazione pari all'86,5%, seguite da quelle che vivono in coppia senza figli (71,9%) e da quelle con figli (51,5%). Tra queste ultime, i tassi di occupazione più elevati riguardavano le donne con un figlio (63,8%), mentre quelli più bassi erano relativi alle donne con tre o più figli (35,5%).

Come viene segnalato dagli studi condotti al riguardo al livello internazionale, lo stesso evento della **maternità** incide fortemente sulla **permanenza delle neo-madri nel mercato del lavoro** (che viene abbandonato dal 20% delle donne a 18-21 mesi dalla nascita dei figli, il 7% delle quali perché viene licenziata, il 24% perché non vede rinnovato il proprio contratto e il 69% perché decide di propria volontà di lasciare il lavoro)³.

Ciò significa che, nonostante una maggiore presenza e una crescente qualificazione delle donne, nel mercato del lavoro continuano ad essere attive forti **dinamiche segreganti**, che ostacolano le carriere femminili (in

¹ Villa P., “La posizione delle donne nel mercato del lavoro in Europa e in Italia. Analisi statistico-descrittiva”, *Master Universitario in Pari Opportunità*, Università degli Studi di Milano, Facoltà di Scienze Politiche, 2004

² ISTAT, 2004

³ CNEL/ISTAT, 2003

termini di mancato accesso alle posizioni decisionali, di differenziale retributivo, di segregazione occupazionale sia verticale che orizzontale).

E ancora, sebbene sia ormai da anni una *issue* politica a tutti i livelli (da quello europeo a quello locale), la **conciliazione tra famiglia e lavoro** (*work-life balance*) rimane un nodo sostanzialmente irrisolto, a causa dell'ineguale distribuzione degli oneri e delle responsabilità di cura tra uomini e donne, dell'assenza di servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati alla domanda, dell'incapacità delle politiche in atto di intervenire con efficacia su di esso e della scarsa sensibilità dimostrata dagli attori-chiave del mercato del lavoro⁴.

3. La mobilità occupazionale verso il basso

La situazione appare ancor più complessa se la si osserva dal punto di vista delle donne in rientro lavorativo, vale a dire le donne intenzionate a riprendere il lavoro successivamente a un'interruzione, per la maggior parte dei casi determinata dalla maternità o dalla necessità di prestare altre cure familiari.

In effetti, per questo segmento, tutt'altro che irrilevante, della popolazione femminile, il fatto di aver già lavorato – spesso anche in posizioni di responsabilità – non costituisce un elemento di facilitazione, ma, al contrario, rischia di tradursi in un fattore di ulteriore difficoltà.

La letteratura, ad esempio, mostra come le donne in rientro siano esposte al **rischio di esclusione sociale**, non solo in quanto le interruzioni influiscono negativamente sui loro percorsi di carriera (in linea di massima proporzionalmente alla loro durata), ma soprattutto perché, una volta rientrate, esse non partono da posizioni simili a quelle che avevano lasciato, ma da posizioni con uno statuto socio-economico inferiore a quello precedente, che comporta minori responsabilità e retribuzioni inferiori.

⁴ Cancedda A., Colonnello C., 2004

Ci si trova di fronte a un caso di **employment penalty**⁵, cioè di penalizzazione nel contesto del mercato del lavoro, che determina anche forme di **dequalificazione professionale**. Ad esempio, secondo uno studio del 2001, la metà delle donne irlandesi rientrate al lavoro nel corso degli anni '90 riteneva di avere qualificazioni maggiori rispetto alle mansioni e al ruolo ricoperto⁶.

Questo processo di “mobilità verso il basso” (*downward occupational mobility*) produce differenti effetti: la perdita di competenze e capacità già acquisite, che non vengono più riutilizzate, fino a diventare obsolete; una ovvia limitazione ai percorsi di carriera, che devono riprendere da posizioni più basse; soprattutto, una riduzione della propensione delle donne a mettersi in gioco e a prendere parte ad attività formative⁷.

Occorre a questo punto chiedersi perché si produce un fenomeno così penalizzante, tanto per le donne, quanto per la collettività. La letteratura in materia, ma anche gli elementi emersi dal progetto, consentono di identificare una serie di fattori di ostacolo molto specifici e determinati.

Una parte di questi ostacoli possono essere definiti “operazionali”, cioè relativi a fattori ambientali, ad azioni e a comportamenti rilevabili nel mercato o nei luoghi di lavoro, mentre altri sono di **natura cognitiva**, essendo connessi con le rappresentazioni, le interpretazioni e gli atteggiamenti degli attori economici o politici.

Tali ostacoli sono “esogeni”, vale a dire si presentano nella realtà “esterna” in cui le donne in rientro si trovano ad agire. Esistono, tuttavia, anche altri fattori di ostacolo che sono invece “endogeni”, in quanto concernono gli orientamenti e i comportamenti delle stesse donne in rientro. Di tali fattori, parleremo più avanti.

⁵ Gutierrez-Domenech M., *Employment penalty after motherhood in Spain*, London School of Economics, 2002

⁶ Regional Development Agency, South West of England, 2003

⁷ McGivney V. 1999

4. I fattori operazionali di ostacolo al rientro lavorativo

Analizziamo, dunque i fattori operazionali di ostacolo al rientro lavorativo.

◀ *La mancanza di una politica di accoglienza delle donne*

Il primo fattore operativo, che è rappresentato dalla mancanza di politiche specificamente orientate a sostenere il rientro lavorativo delle donne e ad accoglierle nel mondo del lavoro, si avverte, tanto al livello delle politiche nazionali o locali, quanto a quello delle singole imprese. Questo significa che, al di là di iniziative sporadiche, le donne in rientro non possono fare leva su strumenti a loro indirizzati, ma devono necessariamente contare su se stesse o ricorrere a programmi e strumenti di supporto più generali o concepiti per altri tipi di soggetti, che non tengono conto delle loro specifiche esigenze.

◀ *L'assenza di strumenti di valutazione dei fabbisogni formativi*

Un'immediata conseguenza derivante dalla scarsa considerazione delle donne in rientro, in quanto specifico target di politiche di sostegno, è costituito dall'assenza di strumenti ed iniziative volte a **valutare i loro effettivi fabbisogni formativi**, i quali sono, in linea generale, molto difforni da quelli usualmente presenti presso altre categorie di soggetti (ad esempio, le donne che non hanno avuto alcuna esperienza di lavoro)⁸.

Questo fenomeno, oltre che limitare la stessa possibilità di concepire forme efficaci di supporto mirato alle donne in rientro, rende anche difficile valutare quali siano le competenze, le esperienze e le professionalità di cui esse sono portatrici che possono essere recuperate e valorizzate, a vantaggio dell'organizzazione in cui potrebbero

⁸ Hamon R., Cleland J., Toulson P., 2002, Evans K., 2001

potenzialmente inserirsi e, in ultima istanza, a vantaggio della società nel suo complesso.

Tale lacuna si è palesata in modo molto concreto anche nell'esperienza delle partecipanti al corso. Molte di esse, ad esempio, hanno rilevato che i questionari da compilare per essere ammesse ai colloqui di lavoro non erano predisposti in modo tale da permettere di specificare quali fossero le loro effettive competenze, né quelle formali, né, tanto meno, quelle informali o di tipo esperienziale.

◀ ***La scarsità di servizi mirati di orientamento, accompagnamento e formazione***

Un altro fattore operativo di ostacolo per il rientro lavorativo fortemente messo in evidenza dalle partecipanti è rappresentato **dall'assenza o dalla scarsità di servizi di orientamento, accompagnamento** alla ricerca del lavoro, di **valutazione delle loro competenze e di formazione** direttamente rivolti a loro. Non è casuale che il progetto ha registrato un numero molto elevato di domande di ammissione alle differenti attività proposte e numerose candidate hanno segnalato che esso rappresentava una delle pochissime opportunità indirizzate alle donne fino ai 50 anni.

Le partecipanti hanno messo in evidenza in più occasioni, infatti, la **difficoltà a identificare interlocutori** in grado di sostenere la loro transizione dalla condizione di non lavoro a quella lavorativa. Questa difficoltà sembra riguardare anche l'individuazione delle possibili **fonti di informazione**.

Laddove, poi, i **servizi rivolti alle donne in rientro** esistono, spesso sono offerti **a pagamento**, pregiudicandone del tutto l'accesso o comunque la possibilità di usufruirne in modo sistematico e continuativo.

◀ ***La scarsa flessibilità degli enti di formazione***

Le partecipanti alle attività formative hanno segnalato l'esistenza di alcuni corsi di formazione rivolti alle donne in rientro, ma collocati nel secondo pomeriggio durante tutti i giorni della settimana. Questa informazione lascia pensare che le donne in rientro si scontrino duramente con la **scarsa flessibilità**, non solo delle organizzazioni lavorative, ma anche

degli stessi enti di formazione, rispetto agli orari e alle sedi di svolgimento delle attività.

◀ ***La presenza di ostacoli di natura normativa***

La sperimentazione del progetto ha messo in evidenza l'esistenza di **ostacoli di natura normativa** che si frappongono alla possibilità di un rientro lavorativo adeguato alle specificità delle donne. Si fa qui riferimento a due aspetti, in particolare.

Da una parte, le agevolazioni fiscali rivolte alle aziende per diminuire il **costo del lavoro** riguardano altri soggetti appartenenti alle fasce deboli (immigrati e giovani) e non vengono applicate – in forza della normativa vigente – alle donne in rientro che, quindi, sono immediatamente meno competitive sul mercato del lavoro. Questo determina, non solo l'indisponibilità dei datori di lavoro ad offrire opportunità di apprendimento lavorativo alle donne in rientro (come è avvenuto durante la sperimentazione), ma soprattutto l'impossibilità di entrare in contatto con esse e di essere messi nelle condizioni di valutarne le potenzialità.

Dall'altra parte, molti enti del mercato del lavoro tendono ad applicare la normativa del cosiddetto "**pacchetto Treu**", volta a consentire forme di alternanza formazione-lavoro funzionali all'inserimento lavorativo di persone che non abbiano superato i 29 anni di età, anche delle donne in rientro. L'errata applicazione di questa normativa – che è funzionale a consentire la pratica di forme di avvio al lavoro, di tirocinio appunto – non facilita le donne in rientro, di nuovo, ad accedere a opportunità di formazione sul lavoro, che hanno visto nel corso degli ultimi anni una notevole espansione, sia dal lato della domanda, che da quello dell'offerta, ma soprattutto per i giovani e i neolaureati (quasi tutte le università italiane dispongono di appositi "Sportelli stage").

◀ ***L'assenza di coordinamento tra i diversi attori***

Un altro fattore che si pone come un vero e proprio ostacolo al rientro delle donne al lavoro è costituito dall'**assenza di un coordinamento tra i diversi attori** che si fanno o dovrebbero farsi carico di un'azione di recupero delle risorse umane.

Si tratta di un ampio insieme di attori, che include, tra gli altri:

- gli enti di sostegno all'occupazione femminile (ad esempio, gli "sportelli donna", promossi dalla Casa Internazionale delle Donne, dai sindacati o dalle associazioni datoriali e di categoria);
- gli enti di orientamento al lavoro (ad esempio, i Centri di orientamento al lavoro comunali o quelli gestiti dai sindacati);
- i servizi pubblici per l'impiego;
- le associazioni datoriali e di categoria;
- le associazioni di sostegno all'imprenditorialità femminile (ad esempio, l'Associazione Italiana Donne Dirigenti di Azienda, l'Imprenditoria Donna della CNA, il coordinamento che collega le donne dirigenti della quasi totalità delle associazioni datoriali, ad esclusione di Confindustria e poche altre);
- le associazioni sindacali;
- gli enti di formazione;
- le singole imprese o aziende;
- gli enti di studio e di ricerca;
- le società o i singoli individui che prestano servizi di consulenza alle aziende;
- le società che forniscono servizi di valutazione del personale per conto delle imprese;
- i pubblici amministratori degli enti locali.

Questo mancato coordinamento è anche dovuto al fatto che, di questi attori, solo pochi mostrano un'effettiva attenzione al target delle donne in rientro, sviluppando effettive politiche o azioni ad esso mirate.

◀ ***La mancanza di adeguati servizi alla famiglia***

Un ultimo, importante fattore operativo di ostacolo è rappresentato dall'**assenza di adeguati servizi alla famiglia**, non solo per i bambini ma anche per gli anziani, che possano consentire alle donne di attuare forme di conciliazione. Questo fattore – segnalato dalla **totalità delle partecipanti** al corso che hanno figli – incide anche sulla loro possibilità di seguire attività formative che possano favorire il superamento della

dequalificazione professionale o rendere maggiormente competitiva la propria offerta sul mercato.

Occorre peraltro notare come, anche nel caso in cui siano disponibili servizi adeguati, il loro costo è spesso eccessivo rispetto alle effettive possibilità di spesa delle donne in rientro. Ciò incide non poco sulla scelta delle donne in merito alla possibilità di rientro. In effetti, se esse decidono di usufruire di questi servizi, l'elevata spesa che comportano, riduce i vantaggi economici derivanti dall'ottenimento di un posto di lavoro; se, invece, decidono di non utilizzarli, esse sono costrette a fare ricorso a reti di sostegno familiare – sempre che siano disponibili – con evidenti conseguenze sull'organizzazione della vita quotidiana.

5. I fattori di ostacolo cognitivi

Oltre ai fattori di tipo operativo, il rientro delle donne nel mercato deve fare i conti anche con **gli ostacoli di natura cognitiva**.

◀ *La presenza di pregiudizi presso i datori di lavoro*

Il primo ostacolo da porre in rilievo è rappresentato dalle **rappresentazioni negative** che soprattutto i datori di lavoro tendono a condividere in merito alle donne in rientro⁹.

I resoconti relativi alle attività di ricerca delle opportunità occupazionali svolte dalle partecipanti, così come le descrizioni degli incontri con alcuni interlocutori degli enti disponibili ad ospitare le *internship*, inducono a pensare che presso i datori di lavoro siano all'opera forti **pregiudizi**.

Questi pregiudizi, in alcuni casi, si sono manifestati anche nei datori di lavoro contattati dallo staff didattico per coinvolgerli nelle attività di *internship*. Ad esempio, numerosi interlocutori degli enti ospitanti hanno dato per scontata l'indisponibilità delle donne a spostarsi sul territorio,

⁹ Human Resources Institute of New Zealand, 2002

mentre altri hanno proposto attività che potevano essere svolte a distanza, paventando la possibilità di assenze prolungate a causa delle eventuali malattie dei figli.

Significativa, peraltro, è anche la tendenza da parte di alcuni interlocutori a proporre, nel corso della sperimentazione, posizioni lavorative che implicavano mansioni decisamente più basse rispetto alle effettive capacità delle donne coinvolte nel progetto, nonostante tali capacità fossero state, da loro stessi, pienamente riconosciute nella loro rilevanza e validità.

A partire dall'esperienza delle *internship*, si possono identificare alcuni elementi, di natura pregiudiziale, che sembrano essere diffusi – con le dovute differenze – nelle rappresentazioni dei datori di lavoro. Tali elementi, una volta messi insieme, ricostruiscono un profilo delle donne in rientro che le coglie come:

- prive di un'adeguata dimestichezza con le pratiche di lavoro correnti e con le tecnologie più diffuse;
- non in possesso delle competenze necessarie per l'attività lavorativa;
- scarsamente affidabili, a causa degli alti tassi di assenteismo dovuti alle malattie dei figli;
- poco flessibili rispetto all'assunzione di nuovi incarichi lavorativi, agli orari di lavoro e alla mobilità territoriale;
- scarsamente dotate di energia, autostima, fiducia in se stesse, capacità di leadership, ambizione e spirito di iniziativa.

In alcuni casi, infine, le affermazioni degli interlocutori degli enti ospitanti, pur riconoscendo il valore e le capacità delle candidate proposte per le *internship*, hanno lasciato intendere che, a prescindere dalle precedenti esperienze, le donne in rientro avrebbero potuto riacquisire una qualificazione soltanto grazie allo svolgimento delle attività *on-the-job*. Anche l'età più avanzata di alcune partecipanti (attorno ai 50 anni) è stata più volte commentata negativamente, almeno in prima battuta, da alcuni interlocutori contattati per le *internship*.

◀ ***L'incapacità di interpretare le donne in rientro come una distinta categoria sociale***

I resoconti delle partecipanti hanno messo in evidenza un secondo fattore di ostacolo di tipo cognitivo, rappresentato dall'incapacità degli operatori dei servizi pubblici per l'impiego di fornire loro le informazioni o i servizi corrispondenti alle loro specifiche esigenze.

La stessa elevata qualificazione delle donne in rientro non sembra trovare riscontro, ad esempio, nell'identificazione, da parte dei servizi per l'impiego, delle agenzie per il lavoro interinale o di altri soggetti simili, di offerte di lavoro adeguate.

Questa incapacità può essere letta come una più generale difficoltà, da parte dei numerosi attori-chiave del processo di reinserimento, a cogliere le donne in rientro come **soggetti dotati di specificità e caratteristiche proprie**, da trattare come **una categoria a sé**, rispetto alle quali adottare e promuovere misure, programmi e interventi mirati, non dal punto di vista individuale o della personalizzazione, ma da un punto di vista strutturale. Ciò comporta che le donne in rientro vengano confuse all'interno di categorie più generali, con il risultato che gli elementi distintivi che le potrebbero rendere particolarmente appetibili per il mercato del lavoro rimangono nascosti e, pertanto, inutilizzabili ai fini del reinserimento lavorativo.

◀ ***L'attribuzione di una connotazione negativa alla maternità***

Questi due tipi di ostacolo cognitivi (i pregiudizi dei datori di lavoro e l'incapacità di leggere le donne in rientro come una categoria a sé) si aggiungono, infine, alle difficoltà che già pesano sulla presenza e sui percorsi di carriera delle donne nel mercato del lavoro. Particolare rilevanza assume, in questo quadro, la **connotazione negativa** che spesso viene attribuita alla **maternità**, sia ad opera delle grandi aziende, sia delle piccole o piccolissime imprese di qualsiasi natura, nonostante l'attivazione di diverse forme di tutela in Italia a questo riguardo (come, ad esempio, nel caso dei congedi parentali). Nonostante si tratti di un atteggiamento purtroppo abbastanza diffuso, destano comunque particolare preoccupazione alcune affermazioni effettuate a questo proposito dalle partecipanti, relative a loro esperienze personali:

- “appena ha saputo che ho due figli, mi ha detto immediatamente che se continuassi a lavorare da loro non potrei pensare di ‘sparire’ per stare appresso alle loro malattie”
- “sono stata mandata via dall’ufficio non appena hanno saputo che aspettavo un bambino”
- “sono tornata al lavoro quando mio figlio aveva 10 mesi, ma sono stata valutata negativamente”

◀ ***L’ostilità da parte del personale***

Nel corso dell’attivazione delle *internship* sono anche stati riscontrati, da parte del personale che opera negli enti, **atti di ostilità indiretti** nei confronti delle partecipanti. In alcuni casi si è tentato di non fornire loro le postazioni e gli strumenti di lavoro, talvolta è stato fortemente limitato l’accesso alle informazioni necessarie per lavorare e in altri casi, infine, le partecipanti sono state invitate a lavorare prevalentemente a casa. A proposito di atti di ostilità le partecipanti hanno detto

- “mi stanno studiando, cercano di capire che cosa ci faccio qua dentro e se rappresento una minaccia per loro”
- “si chiedono quale sia il mio statuto e quando hanno compreso le mie effettive capacità si sono un po’ irrigidite”
- “mi hanno chiesto di lavorare prevalentemente a casa e di venire in ufficio solo una volta alla settimana”
- “sono tutti molto gentili, ma quando si tratta di avere le informazioni e gli strumenti per lavorare si rinviano questo incarico l’uno con l’altro e non mi resta altro da fare che aspettare”

Tutto questo fa ritenere che, almeno in alcuni contesti lavorativi, le rappresentazioni negative delle donne in rientro siano diffuse, non solo tra i dirigenti, ma anche tra la generalità del personale.

LE DONNE IN RIENTRO

L'esame del contesto economico, sociale e culturale nel quale si pone oggi la questione del rientro al lavoro delle donne, sebbene necessariamente rapido, ha consentito di metterne in luce la profonda contraddittorietà.

Da una parte, infatti, il recupero di risorse umane sta diventando un aspetto decisivo, sia per lo sviluppo del Paese o di un territorio, sia per la competitività delle imprese. Non si tratta, d'altro canto, di un tema nuovo, tanto che è divenuto oggetto di ampio dibattito, in sede politica così come in sede scientifica.

Dall'altra parte, tuttavia – almeno nel caso delle donne in rientro, ma forse lo stesso discorso può essere fatto per altri gruppi sociali - si registra una forte vischiosità sociale e culturale, se non una vera e propria resistenza, rispetto a un effettivo recupero delle risorse umane disponibili, come testimoniano i numerosi ostacoli operazionali e cognitivi richiamati in precedenza.

Si tratta allora di capire se e in che misura questo specifico target di donne, per le loro stesse caratteristiche, può superare le difficoltà che incontra nel processo di reinserimento e, conseguentemente, quali strategie di azione possono essere adottate per sostenere le donne in questo percorso.

A tal fine, si prenderanno in considerazione, nei paragrafi che seguono, otto differenti aree tematiche, all'interno delle quali è possibile rintracciare alcuni punti di forza che caratterizzano le donne in rientro, ma in cui è possibile individuare anche alcuni fattori che mettono a rischio il loro ritorno, ad un adeguato livello, nel mercato del lavoro.

Le considerazioni che verranno fatte sono, in gran parte, fondate sulle informazioni emerse dal progetto e, in particolare, su una serie di “reperiti” linguistici tratti dal costante rapporto tra équipe didattica e partecipanti al progetto, ma derivanti anche da una attenta analisi della letteratura nazionale e internazionale.

Prima di passare all’esame di queste aree, può essere utile fornire alcune informazioni sulle partecipanti del progetto, **28 donne in rientro** che si sono confrontate con le sperimentazioni individuali di inserimento lavorativo.

Si è trattato di un gruppo di donne tra loro molto eterogenee, accomunate dalla condivisione delle **medesima condizione lavorativa** (la fase del rientro nel mercato del lavoro), prevalentemente in possesso di titolo di **laurea** (23 su 28) e provenienti da **precedenti esperienze lavorative**. Una parte di esse (13) presentava un percorso professionale relativamente continuo nel tempo e coerente dal punto di vista dei contenuti professionali, mentre le rimanenti (15) mostravano esperienze di lavoro estremamente frammentate, discontinue e disomogenee. Ben **10** partecipanti su 28 avevano esercitato **elevate responsabilità professionali** prima di interrompere le proprie attività.

Dal punto di vista dell’età, la prevalenza delle donne (18 su 28) aveva **più di 40 anni** (spesso considerati, dalle stesse partecipanti, come un “punto di svolta” nella propria vita).

Tab. 1 - Distribuzione delle partecipanti per fasce di età

<i>Età</i>	<i>n.</i>
35 – 39	10
40 – 45	12
46 – 50	6
Totale	28

Fonte: ASDO, 2005

Prendendo in considerazione, invece, la **maternità**, questo evento ha riguardato 20 partecipanti su 28, con un numero di figli a persona variabile tra 1 e 3.

Tab. 2 - Distribuzione delle partecipanti per numero dei figli

Nessuno	8
1 figlio	8
2 figli	8
3 figli	4
Totale	28

Fonte: ASDO, 2005

Dal punto di vista della **durata dell'interruzione lavorativa**, infine, metà delle partecipanti avevano interrotto le precedenti attività lavorative da meno di un anno, mentre per le altre l'interruzione è stata maggiore (vedi tabella).

Tab. 3 - Distribuzione per durata dell'interruzione lavorativa

0 -1	14
1- 3	8
3 - 5	4
> 5	2
Totale	28

Fonte: ASDO, 2005

1. Le conoscenze acquisite

Uno dei fattori che rende particolarmente importante il target delle donne che intendono rientrare nel mondo del lavoro è rappresentato dal fatto che esse sono tutte portatrici di conoscenze, spesso altamente sofisticate, che hanno, in via teorica, un'alta spendibilità nel mercato del lavoro e una elevata utilizzabilità a sostegno delle organizzazioni nelle quali possono inserirsi. Si tratta, soprattutto, di conoscenze che hanno già avuto la possibilità di essere applicate nel quadro di precedenti esperienze di lavoro e che sono arricchite da quelle forme di "conoscenza pratica",

spesso non formalizzate, che si acquisiscono solo attraverso un'attività lavorativa.

Nella prospettiva del rientro, tuttavia, si possono registrare almeno due elementi critici relativi al tema della conoscenza, che occorre mettere in rilievo.

Il primo elemento critico è rappresentato dal rischio di **obsolescenza delle competenze**, proporzionale alla durata dell'interruzione. Questo rischio si è palesato soprattutto nel momento in cui le partecipanti al corso hanno ripreso a esercitare responsabilità operative durante le internship e hanno sentito il bisogno di un **aggiornamento** delle competenze proprie delle mansioni lavorative esercitate prima della pausa lavorativa (biologhe, agronome, sociologhe, esperte di eventi e comunicazione pubblica, ecc.). Le partecipanti con qualificazioni più elevate hanno posto maggiore attenzione a questo aspetto del recupero e dell'aggiornamento dei propri saperi. A questo proposito, ecco alcune affermazioni delle partecipanti:

- “sono sei anni che sono al di fuori del mondo del lavoro, quindi ho il timore che le mie conoscenze e competenze siano obsolete”
- “le mie capacità non sono sufficientemente competitive, a causa delle tecnologie sempre più avanzate e in continuo mutamento”
- “non so più niente del mio settore, l'agronomia”

Il secondo elemento critico è costituito dallo **scarso grado di conoscenza** che le donne in rientro hanno dei meccanismi del mercato del mercato, fatto che le porta, in generale, ad adottare strategie di rientro poco efficaci. In particolare, tale **gap conoscitivo** è stato espresso o rappresentato dalle allieve del corso relativamente a:

- la nuova regolamentazione e la riforma del mercato del lavoro;
- l'andamento del mercato in generale;
- le normative, le agevolazioni e gli interlocutori per il sostegno all'imprenditorialità femminile;
- il settore non profit;

- le denominazioni e l'articolazione degli attori chiave del mercato del lavoro;
- i nuovi profili professionali e le relative competenze;
- le strategie della qualità o della responsabilità sociale adottate da alcune aziende.

A questo proposito, di seguito si riportano alcune dichiarazioni delle partecipanti:

- “un elemento di facilitazione per il rientro sarebbe avere una maggiore conoscenza del mondo e dei datori di lavoro”
- “so di volere un lavoro che mi interpreti e valorizzi di più, ma non so in che direzione cercarlo”
- “non conosco i profili professionali più richiesti oggi nel mondo del lavoro”
- “non ho avuto la possibilità di avere una panoramica dei ruoli professionali che potrei svolgere a partire dai miei studi e le mie esperienze lavorative e per i quali esiste una maggiore domanda del mercati”
- “ho bisogno di chiarirmi le idee e di cercare informazioni sull'aspetto della responsabilità sociale delle aziende”
- “ho la necessità di scardinare vecchi schemi mentali, considerando che leggendo gli annunci a volte non riesco neanche a capire quale figura stanno cercando”

2. L'esercizio della responsabilità

Una seconda area su cui concentrare l'attenzione è quella dell'orientamento dei soggetti ad esercitare specifiche responsabilità nel contesto lavorativo e dello spirito d'iniziativa nell'ambito delle relazioni professionali e nella vita in generale.

Anche in questo caso, come rilevato nelle due aree appena esaminate (quella delle conoscenze e quella del contatto con la realtà), occorre distinguere tra le responsabilità da assumersi nell'attività lavorativa e quelle necessarie per accedere al lavoro.

Rispetto alle responsabilità derivanti dal lavoro, le donne in rientro presentano un'attitudine indubbiamente positiva, che si poggia su due elementi.

Il primo elemento è rappresentato dal fatto di aver **già esercitato specifiche responsabilità** nell'ambito di esperienze lavorative pregresse. In questo senso, la responsabilità non costituisce un qualcosa di ignoto, ma un aspetto del lavoro già sperimentato, che può essere vissuto in modi differenti, ma mai rigettato in quanto tale.

Il secondo elemento è legato alla **forte motivazione** che caratterizza le donne in rientro. È in questa prospettiva che possono essere letti gli investimenti di energie personali delle partecipanti. Esse, infatti, in molti casi hanno effettuato spostamenti quotidiani compresi tra le due e le quattro ore complessive pur di partecipare alle attività previste dal progetto, non esitando a coinvolgere le rispettive reti familiari e, spesso, facendo anche investimenti economici per prendere parte alle attività di *internship* e dedicando ad esse molto più tempo di quello originariamente preventivato. Ecco qui di seguito alcune affermazioni delle partecipanti in merito alle proprie motivazioni:

- “ho una priorità: voglio creare un valore, dare un contributo alla società, come mio valore di vita”
- “ho la necessità di rimettermi in gioco a tutto tondo, rivalutando le mie competenze”
- “desidero rimettermi in gioco in maniera produttiva, piacevole e appagante”
- “non mi sento appagata del ruolo di moglie e mamma, ho bisogno di relazionarmi con il mondo esterno per sentirmi efficiente”
- “vorrei riuscire a completare ciò che sto cercando da alcuni anni”
- “spero di non disperdere le mie energie”

Talvolta questa determinazione è associata (nelle biografie individuali) a una **voglia di riscatto** rispetto a precedenti condizioni di dequalificazione lavorativa, allo schiacciamento del proprio ruolo sociale alle sole funzioni di cura e familiari, allo svolgimento di attività lavorative prive di spessore sociale o non socialmente corrette (quando non in conflitto con i propri principi etici e morali), all'impossibilità di accedere a

forme di *up-grading* personale (“desiderio di crescere personalmente e professionalmente”). Non è irrilevante, inoltre, il fatto che si tratta di persone che hanno assunto anche numerose responsabilità familiari, pure in condizioni tutt’altro che ottimali, sostenendo il marito o il proprio compagno nella loro attività lavorativa. Significative, in proposito sono alcune dichiarazioni delle partecipanti:

- “nell’attività lavorativa con mio marito, durata 12 anni, non sono riuscita a diventare autonoma, né dal punto di vista pratico-economico, che da quello psicologico”
- “mi sento ancora in grado di contribuire a qualcosa che non sia soltanto la cura della famiglia”
- “mi sono stufata di lavorare solo preparando tortillas”
- “finora le mie scelte lavorative sono sempre state di ripiego, per poter seguire i trasferimenti di lavoro di mio marito”

Se, tuttavia, l’attenzione si sposta dal lavoro al processo di inserimento lavorativo, l’orientamento ad assumersi specifiche responsabilità sembra diminuire. Ciò è in parte giustificato da una oggettiva condizione di spaesamento di fronte a una realtà – quella del mercato del lavoro – che, come si è visto, le donne in rientro conoscono poco, ma, in una parte altrettanto rilevante, causata da una situazione soggettiva di incertezza e di paura, molto spesso infondata.

Tutto ciò si traduce in una **domanda di accompagnamento**, continuativa e personalizzata, che riguarda tutti gli aspetti coinvolti nella ricerca di una occupazione (l’identificazione degli interlocutori ai quali rivolgersi per la ricerca del lavoro, il contatto con i potenziali datori di lavoro, la corretta rappresentazione del proprio profilo professionale e delle proprie competenze, la preparazione alle prove di selezione, ecc.). Tale domanda, però, a volte rischia di diventare una tendenza a delegare ad altri la responsabilità di trovare loro una occupazione, dal momento che le donne non si sentono nelle condizioni di poter intervenire sulle possibilità di reinserimento nel mondo del lavoro.

Sulla condizione di spaesamento e la conseguente domanda di accompagnamento si riportano alcune frasi relative alle esperienze personali delle partecipanti:

- “vorrei uscire dalla nebulosa in cui vago”
- “mi sento molto confusa, ho bisogno di un momento di rielaborazione”
- “dopo avere studiato, messo su famiglia e lavorato qua e là avverto un certo scombussolamento”
- “non ho un’idea precisa, non so bene che cosa voglio fare, ho bisogno di qualcuno a cui indirizzarmi”
- “non ho avuto il tempo di raccogliere le idee e capire che cosa voglio e posso fare. Non so ancora in che modo propormi”
- “non so da dove cominciare per arrivare a una soluzione ... non so chi sono e chi posso essere professionalmente. Questa indeterminatezza mi fa restare in una posizione di stallo”
- “ho urgente bisogno di aiuto per definire un mio valido profilo professionale”
- “è difficile identificare da sole le proprie qualità, le valutazioni ce le devono fornire gli altri”

Si alimenta così una **posizione “attendista”**, che si è manifestata chiaramente anche nel caso delle partecipanti, soprattutto di quelle che avevano alle spalle percorsi lavorativi poco consolidati, le quali frequentemente hanno espresso il loro disorientamento, attraverso affermazioni del tipo “indicateci voi che cosa possiamo fare”, oppure “avrei voluto che il colloquio di orientamento non finisse mai”. Esaminando poi le biografie personali, sorge anche il sospetto che questo orientamento sia stato spesso sostenuto anche dal fatto di aver anteposto le esigenze di carriera del marito o del compagno a quelle proprie, perdendo progressivamente la capacità di assumere un atteggiamento attivo a proprio vantaggio.

Questo *mix* di scarsa dimestichezza con il mercato del lavoro e di incertezza soggettiva ha trovato forse la massima espressione nelle serie difficoltà mostrate dalle partecipanti nell’affrontare i colloqui di lavoro, spingendole ad assumere atteggiamenti inefficaci e persino controproducenti (come l’aver parlato male dei precedenti datori di lavoro, l’essersi rese indisponibili ad iniziare il lavoro nei tempi richiesti o l’aver posto immediatamente vincoli rispetto alle proprie disponibilità temporali) o a ricercare un sostegno psicologico da parte dei parenti (alcune si sono presentate ai colloqui accompagnate da mariti e figli piccoli).

3. La decisionalità

La terza area in cui rilevare punti di forza e fattori di rischio per le donne in rientro è quella della decisionalità, vale a dire la capacità di assumere decisioni, sia relativamente alla sfera lavorativa, sia riguardo alla propria vita personale.

In proposito, va registrato quanto tutte le donne che intendono rientrare nel mondo del lavoro, in realtà stanno già facendo e, il più delle volte, hanno già fatto una scelta di vita più generale, che incide profondamente sulla biografia individuale e che è stata a lungo meditata. Questo spiega, certamente, la **determinazione** – già segnalata – con la quale affrontano il difficile percorso di inserimento professionale, ma, in misura maggiore, l'alto livello di **aspettative** che esse tendono ad avere in relazione al tema del rientro. In nessun caso, in effetti, le aspettative sono di basso profilo o di natura tecnica o economica; esse, piuttosto, si radicano in motivazione molto profonde. Di seguito si riportano alcuni esempi, accompagnati da alcune affermazioni delle partecipanti.

- La ricerca di una **realizzazione personale**, superando il senso di insoddisfazione che molte di esse provano rispetto alle proprie esperienze passate (sono molte le donne che hanno dichiarato di “non sentirsi più appagate dallo svolgimento dei ruoli di moglie e madre”, soprattutto tra quelle che hanno più di un figlio):

- “in questo momento della mia vita la mia primaria aspirazione è trovare un'attività che mi realizzi personalmente. E' l'unico progetto che mi preme conseguire”
- “voglio fare un lavoro che ritengo importante”
- “ho un preponderante bisogno di realizzarmi come persona al di fuori della famiglia, per sentirmi bene con me stessa e non abbassarmi più a fare qualsiasi cosa solo per staccare e uscire di casa”
- “il mio progetto di vita è ritrovare la mia strada, avere successo nelle attività che svolgo e poter essere utile a qualcosa, soprattutto in attività di sostegno sociale”

- “so quello che non voglio fare e so di volere un lavoro che mi interpreti e mi valorizzi di più in termini di contenuti e rapporti personali”
- “desiderio di crescere personalmente e professionalmente”

- Il desiderio di sentirsi, oltre che di essere, **più qualificate** rispetto alla precedente condizione lavorativa, dimostrando di essere andate avanti e di aver progredito:

- “ho bisogno di rompere la gabbia della mia attività lavorativa, che mi sminuisce”
- “voglio riaggiornare il mio profilo professionale”
- “io ho lavorato sempre nella pratica, mi servono teorie, metodologie e strumenti”
- “ho bisogno di aiuto per rafforzare il mio valore e la mia identità professionale, considerandomi con un insieme”
- “le mie capacità non sono sufficientemente competitive”
- “vorrei perfezionare la mia figura professionale attuale, innanzitutto grazie alla esperienza maturata finora che mi ha permesso di prendere parte globalmente alla realizzazione di un intero progetto”

- La speranza di poter **ricomporre la propria identità lavorativa** (in alcuni casi specificatamente attorno al profilo del *knowledge manager* proposto dal Corso e sperimentato nelle *internship*), divenuta incoerente a causa del prolungato distacco dal mondo del lavoro, recuperando e valorizzando le esperienze, le competenze e le professionalità maturate prima dell'interruzione:

- “ho interrotto gli studi universitari perché dovevo lavorare per mantenermi, per cui alla fine ho svolto molti lavori dequalificati in settori diversi”
- “il problema principale dei miei insuccessi passati è stata la frammentarietà, perlomeno temporale, della mia esperienza lavorativa, che non mi ha permesso di portare a termine dei progetti”
- “vorrei connettere in maniera significativa i vari spezzoni della mia esperienza formativa e professionale”

- “ho la necessità di mettere a frutto e connettere in modo significativo le diverse esperienze formative e lavorative che ho avuto”

- La possibilità di attribuire un **significato sociale** alle proprie attività lavorative, soprattutto da parte delle donne che avevano, di fatto, già conseguito posizioni lavorative di prestigio e di responsabilità o di quelle che prima dell'interruzione avevano toccato con mano la dequalificazione (“non tornerei a lavorare per qualcosa che non ha senso come il call-center”).

- “sono alla ricerca di un ruolo sociale attraverso il lavoro”
- “cerco un'attività lavorative dove le logiche aziendali non siano così competitive e orientate al profitto in senso stretto”
- “non me la sento più di fare la ragioniera e basta. Vorrei fare un lavoro in cui possa essere in contatto con la gente e aiutare le persone in difficoltà”
- “più che la carriera in senso stretto mi interessa la qualità della vita che non sarebbe possibile rincorrendo il tempo che corre, ma richiede che sia messo in primo piano l'essere umano, ponendo particolare attenzione ai rapporti sociali”

- La prospettiva di **cambiare in modo radicale la propria vita**, con l'occasione del rientro (“mi sento a un giro di boa”, “ho esaurito una fase della mia vita”, “sono stata presa dal panico che ormai fosse tutto finito”), soprattutto dopo la parentesi della maternità:

- “ho deciso di lasciare il lavoro, anche se mi hanno chiesto di restare, perché volevo cambiare l'indirizzo della mia vita. La mia vera aspirazione è lavorare nel sociale”
- “mi sento a un giro di boa”
- “ho esaurito una fase della mia vita”
- “ho compiuto quaranta anni e sono stata presa dal panico che ormai fosse tutto finito”

Come è facile rilevare, tali aspettative sembrano collocare gli interessi delle donne in rientro a un livello che non riguarda solo la dimensione occupazionale, ma anche e soprattutto il significato più generale che si intende attribuire ai **progetti di vita individuali**.

Il senso profondo attribuito alla ricerca di una occupazione adeguata rappresenta, evidentemente, un'arma a doppio taglio. Se, in effetti, esso porta le donne in rientro a "mettersi in gioco" fino in fondo e a dare il meglio di sé, dall'altra le espone più di altri soggetti al rischio di non sostenere psicologicamente il confronto con possibili situazioni negative o di fallimento.

Coerentemente con quanto già messo in rilievo nei paragrafi precedenti, non è difficile notare una difficoltà delle donne in rientro quando si tratta di assumere decisioni di carattere tecnico orientate al raggiungimento di un posto di lavoro.

In particolare, sono due i principali ambiti rispetto ai quali le donne in rientro hanno difficoltà a prendere decisioni:

- quello relativo al loro **orientamento e percorso lavorativo**;
- quello relativo alla priorità attribuita alle differenti sfere della vita (che influenza, conseguentemente, i **modelli di ruolo e di carriera** adottati).

Per quanto concerne questo secondo ambito, le donne in rientro sembrano indicare la necessità di un **modello di maternità conciliativo di riferimento**. In alcuni casi si tratta di un'**esigenza dichiarata**, a fronte della motivazione a tornare al lavoro, espressa prevalentemente dalle donne che hanno più di un figlio. Con insistenza, infatti, sono stati chiesti incontri con donne di successo, inteso, quest'ultimo, prevalentemente come conseguimento di posizioni qualificate e contestuale capacità di conciliazione. In altri casi, si tratta di una **contraddizione vissuta** dalle partecipanti che hanno stabilito di attribuire una priorità alle responsabilità di cura ma, al contempo, aspirano a svolgere attività lavorative qualificate e di responsabilità, senza possibilità di trovare mediazioni (delegando le cure ad altri, assumendo livelli diversi di responsabilità a seconda delle esigenze sul lavoro o nella famiglia, ecc.).

Su questo tema, alcune partecipanti si sono espresse in questi termini:

- “voglio essere considerata una lavoratrice come gli altri e non essere isolata, ma vorrei anche che le mie esigenze di madre non venissero calpestate. Ma trovare chi capisce un equilibrio così sottile è molto difficile”
- “ho accettato lavori meno qualificati per poter stare con i miei figli”
- “il mio obiettivo per i prossimi tre anni è quello di trovare un’occupazione qualificata che mi consenta di seguire la gestione della mia famiglia senza interruzioni o cambiamenti dei ritmi consueti”
- “ho affrontato le difficoltà a conciliare la carriera itinerante del musicista e di una giornata lavorativa di otto ore con le responsabilità familiari rinunciando al lavoro musicale e passando a un lavoro part-time”
- “la mia poca decisionalità mi ha spinto a lasciare il lavoro di fronte ai problemi della conciliazione”

4. I linguaggi

La quarta area tematica è rappresentata dalla capacità o meno delle donne in rientro di “controllare” una serie di linguaggi specialistici, di carattere trasversale, ormai quasi sempre indispensabili per poter svolgere un’attività lavorativa (quali, ad esempio, quelli connessi con l’informatica, la progettazione o la lingua inglese).

Da quanto si è potuto verificare nell’ambito del progetto – non essendo disponibili dati provenienti dalla letteratura in proposito – le donne in rientro incontrano non poche difficoltà. Non a caso, su richiesta delle partecipanti, sono stati realizzati interventi formativi che consentissero loro di acquisire alcune competenze di base (i pacchetti informatici applicativi; la navigazione e l’interrogazione del mondo web; le lingue straniere) ed altre più specifiche, relativamente alle tecniche di progettazione, alla ricerca documentaria, al fund-raising e alle tecnologie dell’informazione e della comunicazione. Sono state inoltre svolte attività tese al rafforzamento di alcune competenze trasversali, concernenti il *problem-solving* o le tecniche di negoziazione.

C’è tuttavia da chiedersi se questa scarsa capacità delle donne in rientro di gestire linguaggi specialistici sia un loro problema specifico o se, al

contrario, non denunci una più generale carenza dei curricula scolastici e professionali, che appaiono essere complessivamente molto carenti rispetto alla capacità di trasmettere questo tipo di competenze trasversali.

5. Il capitale sociale

Un'altra area di grande importanza, sia sul versante dell'attività lavorativa, sia su quello della ricerca di un'occupazione, è costituito dalla capacità di riconoscere, gestire e ampliare la propria rete di relazioni sociali, vale a dire il cosiddetto "capitale sociale". Si tratta di un aspetto non indifferente, anche perché gran parte delle persone che trovano lavoro, l'ottengono grazie a suggerimenti e opportunità rese possibili dall'essere inseriti in reti di conoscenze e di relazione sociale, nonché dall'attivazione dei cosiddetti "legami deboli", che sono alla base di una rete, vale a dire quelli poco frequenti e poco coinvolgenti emotivamente, ma molto importanti, ad esempio, per ottenere informazioni rilevanti per la ricerca del lavoro.

Riguardo a questo aspetto, l'elemento che sembra maggiormente emergere è la situazione di penalizzazione di cui soffrono le donne in rientro.

In linea generale, l'interruzione lavorativa tende a determinare in loro una condizione di **isolamento personale e professionale**, che è stata messa fortemente in evidenza soprattutto dalle affermazioni iniziali delle partecipanti. La scoperta – resa possibile dalla frequentazione del Corso - di condividere questa stessa condizione con altre donne che cercano di rientrare nel mondo del lavoro, ha favorito l'acquisizione di una maggiore consapevolezza al riguardo e il riconoscimento della connessione tra isolamento e interruzione del percorso lavorativo, con il conseguente ripiegamento verso le sole relazioni di tipo parentale o familiare.

Recuperare una capacità di "gestione" del capitale sociale, e quindi di riannodare relazioni sociali ad ampio raggio, che implichi anche una riscoperta dei rapporti passati e poi interrotti, costituisce forse uno dei fabbisogni formativi più rilevanti per il target di donne qui considerato, delle quali si riportano alcune affermazioni:

- “sono stata in casa e ho sofferto una forte situazione di isolamento a cui non ero abituata, perché precedentemente avevo sempre lavorato”
- “credo che il problema principale dei miei insuccessi passati sia stato quello di non essere riuscita a formare un capitale sociale”
- “le difficoltà nel trovare un’occupazione hanno creato in me una certa insicurezza e una forte sensazione di solitudine”
- “il corso mi è servito a rompere l’emarginazione e mi ha dato una spinta emotiva molto forte”

6. Le dinamiche organizzative

L’accesso al mondo del lavoro richiede anche l’acquisizione di specifiche capacità legate alla conoscenza e al controllo delle dinamiche organizzative. Questo vale, ovviamente, sia se si tratta di “entrare” all’interno di una organizzazione (e quindi anche di una cultura specifica, caratterizzata da specifiche norme e significati), sia se occorre dare vita a una nuova organizzazione (come nel caso della creazione di impresa).

Rispetto a questo tema, gioca a favore delle donne in rientro l’aver già sperimentato le dinamiche organizzative in precedenti esperienze professionali. Dal progetto, così come dalla letteratura, questa dimestichezza con questo tipo di fenomeni appare abbastanza chiara. In generale, si registra, ad esempio, un certa capacità di lavorare in gruppo, un elevato grado di affidabilità, un orientamento alla flessibilità nello svolgimento di incarichi e una attitudine alla formazione continua.

Ecco qui di seguito alcune dichiarazioni delle partecipanti in proposito:

- “mi sono dimessa dall’azienda nel periodo in cui si verificava il cambiamento del personale, anche in conseguenza dell’inasprimento dei rapporti con i nuovi giovani colleghi, tutti maschi, che sono sfociati in forme di violenza psicologica insostenibili”
- “a volte mi sono fidata troppo di alcuni colleghi che hanno tentato di ostacolare la mia carriera cercando di sminuire il mio valore”

- “sono stata mandata via quando hanno dovuto regolarizzare i dipendenti e al mio posto è stato scelto un uomo”
- “sono stata mandata via perché avevo un figlio da accudire”
- “sono stata vittima di mobbing”

7. L'identità professionale

Uno degli aspetti su cui maggiormente appare incidere una prolungata assenza dal mondo del lavoro è quello della propria identità professionale, intesa, complessivamente, come capacità di controllo su un insieme di saperi e di pratiche professionali.

L'indebolimento della propria identità professionale avviene a più livelli.

Un livello – lo si è già visto – è quello rappresentato dal controllo sulle conoscenze acquisite le quali, non rinnovandosi nella pratica lavorativa, tendono a perdersi o a diventare obsolete.

Un secondo livello – e anche di questo si è in parte parlato – è costituito dal mancato contatto con persone che appartengano alla stessa “comunità di pratica” e che facciano lo stesso mestiere, derivante dal complessivo indebolimento del proprio capitale sociale.

C'è anche un terzo livello, che non va sottovalutato, rappresentato dalla progressiva perdita di autostima che colpisce coloro che, anche temporaneamente, non sono inseriti nel mondo del lavoro. Oltre la metà dei reperti linguistici relativi alla domanda di sostegno per l'identificazione e il consolidamento della propria identità professionale da parte delle donne ha riguardato proprio questo aspetto.

Il **basso livello di autostima** delle donne (tradizionalmente indicato dagli approcci psicologici e di genere a questa categoria di soggetti) si colloca nel quadro della percezione generalizzata di disorientamento delle donne in rientro e spesso le spinge a sottovalutare le proprie competenze e le proprie capacità, sia quelle professionali, che quelle maturate negli ambiti non retribuiti (responsabilità familiari, ma anche sociali, culturali,

politiche, ecc.). In tal modo, le donne si trovano esposte al rischio di entrare all'interno di una perversa dinamica, in cui la scarsa autostima porta a non cogliere le proprie potenzialità, fatto che rende più elevata la possibilità di andare incontro a fallimenti che, a loro volta, portano a una ulteriore decrescita dell'autostima.

In merito a questa problematica, ecco alcune dichiarazioni delle partecipanti:

- “mi aspetto di avere una maggiore autostima di me stessa grazie al corso”
- “un fattore di ostacolo è la mia carenza di autostima e di energia”
- “quando ho saputo di essere stata ammessa mi sono chiesta che cosa hanno visto in me”
- “mi rendo conto di avere delle qualità e al tempo stesso mi chiedo perché dovrebbero prendere proprio me”
- “ho il livello di autostima che sale e scende in continuo”

Tutto ciò influisce negativamente sulla possibilità, per le donne in rientro, di **consolidare o ricostruire una propria identità lavorativa**.

In particolar modo il gap conoscitivo e le scarse relazioni con gli attori del mercato e del mondo del lavoro non consentono loro di avere validi **modelli di riferimento** in ordine ai profili professionali, ai modelli di ruolo (dal punto di vista della conciliazione), ai modelli di carriera, alle caratteristiche maggiormente innovative e competitive.

In questa prospettiva l'osservazione diretta e la rilevazione di una serie di eventi accaduti durante le attività di orientamento, di formazione e di sperimentazione hanno messo in evidenza che le donne in rientro, pur trovandosi nella condizione di non voler disperdere le proprie energie e risorse, hanno **difficoltà a**:

- determinare un proprio **orientamento**, sia al livello personale che professionale (anche le donne più qualificate, oltre a quelle che considerano la maternità come ambito prioritario di costruzione della loro identità);
- **comprendere** quali possano essere gli aspetti dei loro percorsi lavorativi e personali da esibire ai fini del rientro nel mercato;

- **formalizzare e valorizzare le competenze** e i saperi identificati a questo fine;
- comprendere quali siano i loro effettivi **fabbisogni formativi**;
- delineare un **percorso lavorativo** (dinamico e non statico) in una prospettiva di medio periodo, rispetto al quale identificare i modelli di carriera da adottare, relativizzare i momenti di rallentamento dovuti agli eventi del ciclo della vita, investire in attività di formazione continua, valutare la priorità da attribuire alle sfere della vita nei diversi momenti.

A proposito della costruzione di un'identità lavorativa, alcune partecipanti hanno così espresso le proprie preoccupazioni:

- “circa il mio profilo professionale, devo prima comprendere bene quali sono le mie competenze e capacità”
- “tra i miei punti di debolezza c'è la mancanza di chiarezza circa i miei obiettivi professionali e il fatto di avere un vecchio profilo professionale troppo legato a un settore in crisi come quello dell'informatica”
- “il maggiore timore per il rientro lavorativo è rappresentato dall'incapacità di riuscire a valorizzare altrove attitudini già sperimentate e le competenze acquisite in un ambito privato-familiare”
- “ho urgente necessità di avere un aiuto per determinare il mio profilo lavorativo”
- “in questa fase della mia vita in cui mi propongo per una nuova esperienza lavorativa ho bisogno di una guida che mi indirizzi nella direzione più adeguata a sviluppare e applicare al meglio le mie competenze nel mondo del lavoro”
- “vorrei capire quale potrebbe essere il mio valore aggiunto in un'azienda”

8. Il contatto diretto con la realtà

L'ultima area in cui è possibile rintracciare punti di forza e fattori di rischio per le donne in rientro è costituito dal rapporto che le donne hanno con la realtà in generale, e con quella del lavoro, in particolare.

Come si è detto, l'aver avuto esperienze lavorative pregresse si pone come un *atout* che le rende maggiormente competitive sul mercato. Si tratta di persone che sanno che cosa significa "svolgere un lavoro", come affrontare i contrattempi, come organizzare il proprio tempo o come rapportarsi alla complessità delle relazioni che caratterizzano ogni attività lavorativa.

Di converso, il prolungato mancato contatto con il mondo del lavoro ha prodotto effetti di "distacco" rispetto alla realtà, non per quel che concerne la dimensione del lavoro, bensì per ciò che riguarda le dinamiche del mercato del lavoro, dinamiche che, come si è già detto, conoscono poco. Significative in proposito appaiono alcune affermazioni delle partecipanti:

- "ho perso dimestichezza con i meccanismi e le dinamiche aziendali"
- "sono fuori dai contesti aziendali da molto tempo, potrei avere una lentezza individuale nell'integrarmi nelle organizzazioni"
- "ho una laurea di nicchia e non so che cosa fanno oggi i miei colleghi"
- "ho difficoltà a operazionalizzare la ricerca delle informazioni che possano facilitare il mio reinserimento lavorativo"
- "non riesco a individuare gli elementi necessari per proiettarmi nell'attuale realtà"
- "una mia debolezza è la carenza di conoscenze delle dinamiche interne ai posti di lavoro"

Questa situazione produce a volte, nelle donne in rientro, **rappresentazioni distorte della realtà**, le quali creano **false aspettative** e l'impossibilità di **misurarsi concretamente con le opportunità occupazionali**.

Ad esempio, anche durante la progettazione delle *internship*, le partecipanti hanno mostrato attese poco realistiche: che fosse, ad esempio, possibile assumere responsabilità di alto livello presso grandi aziende senza avere condotto esperienze lavorative precedenti; oppure, che i datori di lavoro potessero effettuare la selezione del personale esclusivamente in base alle aspirazioni e alle motivazioni individuali, senza considerare il percorso e la professionalità già maturata; o, ancora, che durante lo svolgimento delle *internship* avrebbero avuto accanto a sé in ogni momento le persone incaricate del *tutoring* aziendale.

Una delle possibili conseguenze di questo scollamento rispetto alla realtà è che, a differenza di altre categorie di soggetti (per esempio, quelli più giovani), le donne in rientro mostrano particolari difficoltà a valutare positivamente **le opportunità occupazionali che non siano immediatamente disponibili**. È sintomatico, ad esempio, che alcune partecipanti non abbiano voluto essere coinvolte in un'*internship* che prevedeva la predisposizione di progetti di sviluppo e di internazionalizzazione di piccole e medie imprese italiane presso nuovi mercati emergenti, quali la Cina o l'India, accompagnata da attività di comunicazione pubblica e di marketing in Italia. E questo perché i risultati in termini di sostenibilità e di occupabilità si sarebbero potuti valutare non immediatamente, ma nell'arco di alcuni mesi.

A questo stesso atteggiamento "endogeno" va ricondotta anche la difficoltà delle donne in rientro di **cogliere tutti i diversi aspetti** delle opportunità di inserimento lavorativo, quali, ad esempio, il potersi inserire in circuiti comunicativi e di relazione di rilievo, la possibilità di acquisire competenze preziose per lo sviluppo successivo del lavoro o la possibilità di integrarsi all'interno di "comunità di pratica" in grado di rafforzare la propria identità professionale. E ancora, la difficoltà di valutare appieno **gli effetti delle proprie azioni e delle decisioni** prese in relazione a eventuali opportunità lavorative; ne è un esempio il fatto di rifiutare possibilità lavorative che non prevedano contratti di lavoro dipendente e a tempo indeterminato.

Tutto ciò riporta al centro della riflessione quello che, in più occasioni, si è manifestato come il principale nodo da affrontare.

Le donne in rientro, nonostante il fatto di essere state lontane dal mondo del lavoro per un lungo periodo, sono portatrici di capacità, conoscenze e competenze di rilievo, che possono essere riutilizzate, anche in poco tempo e con relativa facilità.

Per arrivare a questo risultato, tuttavia, esse devono affrontare la “traversata nel deserto” del mercato del lavoro, con mezzi e strumenti conoscitivi molto ridotti, ma anche sostenute da una forte volontà di dare una sterzata alla propria vita.

Il punto centrale, pertanto, che si pone è come aiutare le donne in rientro a fare questa traversata senza danni, superando lo **scarto** che oggi esiste tra i loro attuali comportamenti e orientamenti e le caratteristiche del mercato del lavoro in cui esse aspirano ad inserirsi.

LE CONDIZIONI DI PRATICABILITÀ PER IL RIENTRO

Quali sono le condizioni da promuovere per colmare questo scarto – appena messo in evidenza – tra le caratteristiche delle donne in rientro e l'ambiente non certo favorevole in cui esse si muovono? Come valorizzare appieno queste stesse caratteristiche per sostenere il loro reinserimento lavorativo?

Le informazioni raccolte e i risultati delle sperimentazioni condotte nel quadro delle attività formative possono fornire un contributo – sia pure parziale – per dare qualche prima risposta a queste domande.

In particolare, sembra possibile identificare **tre condizioni** che possono rendere praticabile il rientro delle donne e che si pongono, pertanto, come tre obiettivi da perseguire nel contesto delle politiche e degli interventi a sostegno di questo specifico target di soggetti. Tali condizioni sono:

- **l'attivazione dei processi di intersoggettivazione** all'interno delle azioni formative e di accompagnamento al lavoro rivolte alle donne in rientro;
- **il superamento del gap conoscitivo** circa il mercato del lavoro;
- **l'identificazione di opportunità occupazionali** che garantiscano la reintegrazione professionale qualificata delle donne in rientro.

1. L'attivazione dei processi di intersoggettivazione

La prima condizione che rende praticabile un rientro delle donne nel mondo del lavoro è che si riesca a rompere la condizione di isolamento personale e professionale in cui esse si ritrovano a vivere a causa del prolungato distacco dal mondo del lavoro.

Questo processo di “rottura”, nel caso del progetto, si è innescato soprattutto nell'ambito dei Circoli di riflessione sui fabbisogni formativi realizzati all'interno del seminario di orientamento e di sensibilizzazione, ed è stato portato a compimento durante le attività previste dal corso di formazione, soprattutto nell'itinerario preparatorio degli esperimenti individuali di apprendimento lavorativo.

In particolare, Circoli per l'analisi dei fabbisogni formativi hanno previsto lo svolgimento di numerosi incontri e riunioni, animati dallo staff, in cui, tramite una traccia per la discussione fondata sulle aree prima presentate, si è favorito un confronto aperto e approfondito, e una vera e propria negoziazione e condivisione di significati, attorno ai temi e alle questioni proposte.

Uscire dall'isolamento ha permesso alle partecipanti di condividere le specificità della propria condizione con altre donne in rientro e di percepire quanto esse fossero **parte di un gruppo sociale** ben identificabile e con proprie caratteristiche. Questo passaggio è avvenuto attraverso il confronto, sia sulle proprie motivazioni, aspirazioni, rappresentazioni e difficoltà, sia sul versante delle proprie competenze, conoscenze, esperienze e professionalità.

Si è avviato in sostanza un **itinerario di soggettivazione e intersoggettivazione** che ha comportato in primo luogo di utilizzare le aree prima presentate come una sorta di “**lista di controllo**” *sui generis*, in modo da identificare un insieme di “**pericoli**” di esclusione sociale, che riguardano le donne in rientro.

Nel confronto con le **aree** prima indicate, e in un contesto di **interazione** tra le partecipanti al corso e lo staff didattico, tali pericoli sono stati, successivamente, trasformati in una **batteria di specifici “rischi”** con cui misurarsi, **in qualche misura noti e dunque gestibili dalle donne**, sia

pure a un livello ancora iniziale (ad esempio, la mancanza di determinate conoscenze, la scarsa familiarità con specifici linguaggi, la carenza di alcuni tipi di relazioni sociali o di esperienza lavorativa, ecc.).

Grazie allo svolgimento dei “**Circoli per l’analisi dei fabbisogni formativi**”, questo processo di confronto con le suddette aree è divenuto sempre più intersoggettivo, in modo da passare progressivamente dalla consapevolezza dell’esistenza di determinati rischi alla determinazione di specifici **fabbisogni formativi**, ovvero di una vera e propria **domanda di formazione** da parte delle donne partecipanti al corso.

Le indicazioni emerse dal lavoro dei Circoli hanno consentito l’**emergere di fabbisogni** che **difficilmente** si sarebbero potuti **individuare tramite l’uso esclusivo di altri strumenti di rilevazione** (come un questionario) e hanno permesso quindi una significativa messa a punto del progetto formativo.

Questo processo di intersoggettivizzazione ha poi consentito loro anche di cogliere con maggiore chiarezza le proprie potenzialità. Alcune allieve hanno organizzato incontri al di fuori delle attività didattiche per trasmettere propri saperi; alcune altre – più competenti in specifiche materie – hanno formato le altre partecipanti all’uso di alcuni linguaggi necessari per lo svolgimento delle attività lavorative qualificate; altre ancora hanno messo a disposizione, oltre ai propri saperi, anche reti di relazioni e strumenti per l’apprendimento lavorativo e la ricerca dell’occupazione.

In virtù di questo processo di “rispecchiamento sociale” (*social mirroring*), si è potuto registrare nelle partecipanti anche un incremento del loro **livello di autostima** e, conseguentemente, della loro fiducia in merito alla possibilità di poter conseguire gli obiettivi lavorativi che si erano poste, nonché il recupero di un atteggiamento proattivo, fortemente indebolitosi a causa della condizione di non occupazione, di dequalificazione e di schiacciamento sulle funzioni dei ruoli di cura e familiari nella quale erano precedentemente immerse.

In questo senso, il Corso di formazione ha offerto la possibilità, per le donne in rientro, di creare quell’ambiente favorevole del quale avevano bisogno per assumere decisioni rilevanti rispetto alla propria vita, innescando processi che altrimenti non si sarebbero attivati.

Se questo è avvenuto, è anche perché il Corso si è potuto configurare come una sorta di “comunità di pratica” delle donne in rientro, in grado di fungere da “punto di riferimento”, in un contesto in cui gli altri punti di riferimento possibili si erano indeboliti. Le partecipanti hanno peraltro mostrato di comprendere questo carattere specifico del corso, cercando in più occasioni e con diverse modalità, di accentuarlo con la propria autonoma iniziativa. È significativo, in proposito, il fatto che, già a pochi giorni dall’avvio del corso, le partecipanti abbiano attivato una “stanza virtuale” elettronica – uno spazio condiviso sul web – che fosse, non solo strumento di applicazione del *knowledge management*, ma anche e soprattutto una “piazza telematica” accessibile in ogni momento, all’interno della quale scambiare opinioni, informazioni e conoscenze, per la ricerca del lavoro, per farsi aiutare a delineare la propria identità professionale, per diffondere documenti e bibliografie utili, oltre che, chiaramente, per scambiare ricette e consigli per l’organizzazione di eventi sociali, la selezione delle baby sitter, l’identificazione di consulenti e di esperti, la ricerca di animali smarriti.

In molte occasioni, per dare continuità alla propria partecipazione – insieme alle altre donne – al percorso formativo proposto, le partecipanti hanno anche organizzato in proprio sedute di *brainstorming*, azioni di *auto-empowerment* e docenze vere e proprie. Neanche l’attivazione delle internship ha ridotto l’intensità degli scambi, la ricerca delle relazioni e del conforto e confronto reciproco e continuativo. In questo periodo si sono accentuati, piuttosto, gli interventi della “stanza virtuale”, utilizzata soprattutto per condividere le interpretazioni circa lo svolgimento dei colloqui con i rappresentanti degli enti ospitanti gli stage, l’avvio delle internship, il coinvolgimento del sistema dei tutor aziendali e delle mentori.

Nel complesso, questo intenso **processo di intersoggettivazione**, condotto in momenti diversi e grazie a una tipologia differenziata di strumenti didattici¹⁰, ha permesso alle partecipanti di confrontarsi, non solo tra loro, ma anche con gli altri soggetti coinvolti nelle attività formative (i docenti, gli orientatori, gli esperti, i tutor, ecc.), garantendo, in tal modo, almeno due funzioni principali. Da una parte, esso ha favorito il consolidamento della consapevolezza delle donne circa la propria

¹⁰ Gli strumenti didattici che lo hanno reso possibile sono stati i circoli di riflessione sui fabbisogni formativi, le discussioni in aula, gli atelier di valutazione delle attività, i colloqui individuali con lo staff didattico, con i docenti, con gli enti delle internship, i tutor aziendali e le mentori, i lavori di gruppo e individuali, presso la sede dell’azione formativa e a distanza.

condizione, le proprie caratteristiche e potenzialità, gli ostacoli e i fattori di facilitazione per il rientro nel mondo del lavoro. Dall'altra, esso ha anche consentito di condurre forme di apprendimento condivise e partecipate dalle donne, improntate ai principi dell'educazione degli adulti in una prospettiva di genere, che hanno reso più facile l'attivazione di forme di *empowerment*.

2. Il superamento del gap conoscitivo sulle dinamiche del mercato del lavoro

La seconda condizione di praticabilità per il rientro nel mondo del lavoro è che le donne interessate siano messe in grado di colmare il grande **gap di conoscenze** che manifestano nei confronti delle **dinamiche del mercato del lavoro**, al fine di rendere più strategiche le proprie azioni e di ottimizzare le proprie energie.

Il progetto – come si è visto - ha messo bene in evidenza quanto sia **scarsa la conoscenza** che le donne in rientro hanno in merito al funzionamento del mercato del lavoro (conoscenza che, in linea di massima, appare inversamente proporzionale alla durata dell'interruzione) e quanto ciò le penalizzi, riducendo le loro possibilità di successo occupazionale.

Occorre sottolineare come la conoscenza delle dinamiche del lavoro non è acquisibile, se non anche attraverso un'attività pratica di relazioni, contatti e confronti diretti con i soggetti e gli attori del mercato del lavoro. Si tratta, dunque, di una conoscenza che non è solo teorica, ma anche esperienziale, che dovrebbe portare le donne a riconoscere i fattori di ostacolo e a identificare strategie per superarli, rafforzando, in questo percorso, la propria identità professionale.

Sulla base di quanto osservato nel contesto del progetto, affrontare con maggior cognizione il mondo del lavoro consente alle donne in rientro di raggiungere alcuni obiettivi.

Opportunità derivanti dalla conoscenza del mercato del lavoro

- definire o confermare l'orientamento lavorativo;
- definire meglio gli obiettivi e le modalità di sviluppo lavorativo e di carriera di lungo, medio e breve periodo;
- formalizzare, valutare e valorizzare le proprie competenze ed esperienze;
- identificare con maggiore precisione gli elementi in grado di rafforzare la propria competitività sul mercato del lavoro;
- acquisire modelli di riferimento che possano aiutarle a costruire la propria carriera, a conciliare la vita lavorativa con quella familiare, a scegliere strategie di comportamento efficaci per inserirsi nel mondo del lavoro o per gestire il proprio rapporto con la maternità;
- delineare i propri fabbisogni in formazione, orientamento e accompagnamento al lavoro;
- definire strategie orientate a colmare tali fabbisogni.

3. Le opportunità occupazionali per il reinserimento lavorativo qualificato

Le due precedenti condizioni non consentirebbero il successo delle azioni formative e di accompagnamento al lavoro se non fossero completate da un terzo e ulteriore passaggio, quello cioè di riconoscere e sfruttare al meglio le **opportunità occupazionali** che si presentano loro.

La questione appare più complessa di quanto possa sembrare in prima battuta. L'opportunità occupazionale, in effetti, non si produce mai automaticamente sulla base di una mera corrispondenza tra domanda e offerta, come testimonia il fallimento dei molteplici tentativi fatti individualmente dalle partecipanti, anche di quelle più qualificate. È il caso di una partecipante che ha inviato in un mese 400 curriculum a enti mirati e non ha ottenuto nessuna risposta, né, tanto meno, opportunità.

Al contrario, l'opportunità occupazionale si determina mettendo in campo un sistema articolato di strumenti e soggetti, fondato su un **approccio strutturale** al rientro lavorativo delle donne, vale a dire un approccio non episodico e individuale, ma caratterizzato dalla continuità e

gestito da un insieme di attori attraverso differenti politiche di formazione e di accompagnamento in grado di favorire la transizione al lavoro delle donne.

In tale prospettiva, le due condizioni di cui si è parlato in precedenza – vale a dire l’attivazione dei processi di intersoggettivazione e il superamento del gap conoscitivo delle donne in rientro in merito al mercato del lavoro – possono anch’esse essere colte come parte di questo approccio e, pertanto, come necessari passaggi da compiere per arrivare alla identificazione di opportunità occupazionali che consentano una effettiva reintegrazione professionale ad adeguati livelli di qualificazione delle donne in rientro.

Sempre adottando questa idea dinamica e non “meccanicistica” di “opportunità occupazionale”, va rilevata anche l’efficacia di uno strumento di intervento come le *internship*, che, se ben utilizzato, è in grado di “mettere in moto” e di coordinare tra loro differenti attori, relazioni e strumenti, favorendo il prodursi di nuove opportunità lavorative.

In particolare, la buona riuscita delle *internship* sembra essere stata favorita da alcuni specifici elementi.

Elementi per la buona riuscita delle *internship*

- il coinvolgimento e la sensibilizzazione della componente femminile tra i datori di lavoro;
- il perseguimento di obiettivi professionali, per le *internship* e le successive opportunità lavorative, di livello medio e medio-alto;
- la sensibilizzazione degli attori-chiave circa lo spreco connesso al mancato rientro lavorativo delle donne;
- l’orientamento alla *corporate social responsibility* delle aziende e l’interesse dei datori di lavoro al riconoscimento sociale;
- la messa in rete del sistema di datori di lavoro, attraverso il coinvolgimento di alcuni nodi di rete già sensibili;
- lo scarto prodotto nelle rappresentazioni dei datori di lavoro dal contatto diretto con le donne in rientro (volto a produrre il superamento dei pregiudizi e l’orientamento alla loro piena utilizzazione).

È in questa prospettiva che va anche interpretata la scelta – dimostratasi efficace – di puntare su attività professionali riconducibili al **knowledge management** (riguardanti la gestione, la trasformazione, la comunicazione, la ricerca e la classificazione della conoscenza). Si tratta, infatti, di attività che consentono di delineare inediti percorsi di inserimento occupazionale, in quanto, non solo rispondono a diffuse esigenze che emergono nel contesto dell'organizzazione del lavoro, ma permettono anche di rimettere in gioco e valorizzare alcune competenze-chiave e alcune caratteristiche di cui le donne in rientro sembrano essere portatrici in modo particolarmente accentuato, quali l'orientamento alla qualità, la propensione alla formazione continua, l'attenzione alle componenti tacite della conoscenza, l'affidabilità, la stabilità, la dedizione, il forte senso di responsabilità e l'etica del lavoro.

IL PROGETTO FORMATIVO COME PROPOSTA STRUTTURALE

Il progetto ha consentito la sperimentazione di un'azione formativa che, consapevole della necessità di un approccio strutturale alla posta in gioco connessa al rientro lavorativo delle donne, fosse in grado di colmare lo scarto tra le loro specificità e l'ambiente in cui esse si trovano (che spesso non è un ambiente favorevole). A questo fine, la progettazione formativa utilizzata per il progetto ha contestualmente tenuto in debito conto le caratteristiche delle donne in rientro e si è misurata con il loro contesto di riferimento (dinamiche, attori, fattori di facilitazione e di ostacolo), per favorire l'attivazione delle tre condizioni di praticabilità proposte per le azioni formative e di accompagnamento al lavoro di questo particolare gruppo sociale.

Una progettazione formativa con queste aspirazioni ha avuto bisogno di confrontarsi, inizialmente, con l'analisi dei fabbisogni formativi delle donne in rientro. Gli esiti dell'analisi dei fabbisogni hanno permesso di mettere a punto la proposta formativa, volta a reintegrare professionalmente e ad alto livello le donne nel mercato del lavoro, attraverso l'attivazione di un percorso di apprendimento lavorativo individuale (*internship*) che ha svolto funzioni di "ponte" tra formazione e mondo del lavoro (*bridge-to-work*)¹¹.

¹¹ Mezzana D., Montefalcone M., Quaranta G., 2004; Regional Development Agency – South West of England, 2003; Shackelton R., Simm C., 1998; FSE/Employment Support Unit, NOW, 2000

1. L'analisi dei fabbisogni formativi

Come anticipato, per rendere conto della complessità della condizione propria delle donne in rientro ed essere in grado di intervenire su di essa con azioni formative e di accompagnamento al lavoro caratterizzate dall'adozione di un approccio strutturale, per prima cosa nell'ambito del progetto è stata effettuata una **analisi dei loro fabbisogni formativi**.

Il metodo di analisi dei fabbisogni formativi delle donne in rientro è stato fondato su un presupposto teorico che va oltre la definizione dei fabbisogni formativi in termini di "gap" tra le abilità, le conoscenze, le competenze, le attitudini e la performance possedute dai soggetti in formazione e quelle che servirebbero, idealmente, per svolgere un determinato lavoro. Tale definizione, infatti, non sembra in grado di rendere conto della complessità richiesta da un'azione formativa rivolta alle donne in rientro. I fabbisogni formativi non sono stati considerati, dunque, come un mero gap rispetto a un modello astratto, ma come una **realtà sociale** connessa, al tempo stesso, alle attese, alle intenzionalità e alle opportunità degli individui, ma anche alle concrete minacce di esclusione sociale che li riguardano e alle possibilità di inclusione.

Per arrivare all'identificazione dei **rischi** che incombono sulle donne in rientro, il progetto ha promosso la realizzazione di appositi "**Circoli di riflessione sui fabbisogni formativi**", condotti mediante incontri di discussione e riflessione collettiva, animate da un facilitatore. Durante questi incontri, attraverso un processo iniziale di **soggettivazione**, sono state fatte emergere le attese, i timori, le opportunità e le intenzionalità delle partecipanti al corso (spesso non formalizzate e inesprese e, quindi, non identificate) relative al loro rientro lavorativo. Attraverso la riflessione, prima individuale e poi condivisa, effettuata per gruppi tra le donne, così come con altri interlocutori, quali i facilitatori, lo staff didattico, i docenti, gli orientatori e le mentori, si è attuato un **processo di intersoggettivazione** che ha consentito alle partecipanti di passare dalla consapevolezza dell'esistenza dei rischi che le riguardavano (ovvero di "pericoli", resi noti e quindi gestibili), alla determinazione dei loro fabbisogni di formazione, ovvero alla domanda di formazione, che è stata successivamente tradotta nella proposta formativa del Corso di formazione e delle internship.

Le **aree di rischio** in relazione alle quali sono stati indagati i fabbisogni formativi sono state nove, riguardanti i seguenti aspetti: la **conoscenza** (il

confronto con la dimensione della conoscenza, a vari livelli); la **realtà** (il contatto diretto con la realtà), la **responsabilità** (l'esercizio di responsabilità e di spirito di iniziativa), la **decisionalità** (il *decision-making* e il confronto con i dilemmi-chiave della vita professionale e lavorativa), i **linguaggi** (la padronanza di linguaggi che consentono di partecipare alle dinamiche comunicative, relazionali e operative dei diversi contesti professionali; i problemi cruciali della lingua), il **capitale sociale** (la consapevolezza del ruolo che può avere una rete di relazioni fiduciarie; la sua eventuale creazione e la sua cura; il peso dei cosiddetti "legami deboli"), l'**organizzazione** (la comprensione e la gestione delle dinamiche organizzative), l'**identità professionale** (il rinnovamento e il rafforzamento dei saperi specializzati e delle relative pratiche) e l'**esperienza lavorativa** (la pratica del lavoro).

2. Il corso di formazione

Alla luce dei risultati dell'analisi dei fabbisogni formativi è stata quindi messa a punto la **progettazione formativa**, che ha avuto al suo centro la proposta di utilizzare il **knowledge management** per consentire il rientro delle donne in una prospettiva di qualificazione. Con riferimento ai principi dell'educazione degli adulti e tenendo in considerazione la dimensione di genere dell'apprendimento, l'azione formativa è stata dunque organizzata attorno a tre strategie formative e a nove percorsi, volti a mettere sotto controllo il rischio di esclusione sociale delle donne in rientro. Si è così inteso perseguire, attraverso il corso di formazione, un **impatto** orientato a produrre nelle partecipanti cambiamenti significativi nella loro vita professionale.

◀ *Il knowledge management*

La proposta di prendere in considerazione il profilo professionale del *knowledge manager* per il rientro lavorativo delle donne ha preso le mosse dalla considerazione del fatto che le società contemporanee si caratterizzano per un profondo e articolato processo di trasformazione che tende a essere formalizzato nei termini di **passaggio dalla modernità alla cosiddetta post-modernità**, variamente identificata anche in termini di

modernità riflessiva, modernità “liquida”, tarda modernità o seconda modernità¹².

Tra i differenti tratti che caratterizzano questo passaggio, due elementi meritano particolare attenzione.

Il primo elemento può essere identificato nell'enorme **rilievo assunto dalla conoscenza** come elemento propulsivo del cambiamento, tanto da giustificare l'espressione di “**società della conoscenza**”, per indicare il tipo di società verso la quale ci si sta avviando. L'accresciuta rilevanza della conoscenza trova una delle sue massime espressioni in campo economico, all'interno del quale essa è divenuta indubbiamente il principale fattore di competitività, tanto al livello delle singole imprese, quanto al livello della società nel suo insieme. Questo spiega perché i “**lavoratori della conoscenza**” siano sempre più richiesti sul mercato del lavoro, invertendo così la tendenza – tipica degli anni '70 e '80 – verso la cosiddetta “disoccupazione intellettuale”.

Il secondo elemento è costituito dall'enorme **diffusione di tecnologie informatiche e della comunicazione**, sempre più potenti e a basso costo. Questo fenomeno ha, di fatto, messo a disposizione di una fascia sempre più ampia di persone quegli strumenti necessari per dare concretezza alle proprie scelte di vita, per esercitare la propria autonomia e per dare forma alla propria soggettività. La crescente pervasività di questo tipo di tecnologie ha aperto la strada a inedite forme di lavoro, di interazione sociale, di partecipazione alla vita pubblica, di informazione, le cui prospettive evolutive non sono ancora del tutto prefigurabili.

È in questo contesto che il **knowledge management** ha assunto negli ultimi anni una rilevanza sempre maggiore. Mano a mano che si è reso più evidente il valore assunto dalla conoscenza sul versante del successo, anche economico, di una impresa o di una organizzazione, è anche apparso chiaro quanto la gestione della conoscenza richiedesse lo sviluppo di un **nuovo settore disciplinare**, in grado di proporre strumenti teorici e metodologici, ad esempio, per identificare, formalizzare e organizzare le

¹² La bibliografia relativa al fenomeno della post-modernità è molto vasta e articolata. Tra i testi forse più significativi, vale la pena di segnalare: Beck U., *Risk Society*, London, Sage, 1992; Baumann Z., *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press, 2000; Castells M., *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell, 1996; Giddens A., *Modernity and Self Identity. Self and Society in Late Modern Age*, Cambridge, Polity Press, 1991; Lash S., “Reflexive Modernization”, in *Theory, Culture & Society*, Vol. 10: 1-23, 1993.

conoscenze, renderle disponibili al momento e nelle forme più appropriate o trattarle in modo da consentire una loro comparazione¹³.

L'azione formativa ha dunque proposto di indirizzare le donne verso un reinseimento lavorativo che facesse leva sul **profilo professionale del knowledge manager**. Le attività professionali riguardanti la gestione, la trasformazione, la comunicazione, la ricerca e la classificazione della conoscenza sembrano rappresentare, infatti, un'opportunità occupazionale che, da una parte, risponde ai recenti mutamenti della domanda e dell'organizzazione del lavoro (anche in termini di maggiore qualificazione) e, dall'altra, permette alle donne di valorizzare alcune competenze-chiave tacite abitualmente riconosciute alla forza-lavoro femminile: l'orientamento alla qualità, la propensione alla formazione continua, l'attenzione alle componenti tacite della conoscenza, l'attitudine alla condivisione, le capacità comunicative e relazionali.

◀ ***I principi dell'adult education***

La progettazione formativa è stata messa a punto, come si è detto, tenendo in considerazione i **principi dell'educazione degli adulti**, in particolare quelli riguardanti: il protagonismo e il coinvolgimento personalizzato delle partecipanti, l'apprendimento per problemi, la negoziazione tra partecipanti e agenzia formativa.

Il **protagonismo** delle partecipanti ha costituito la preconditione per l'attivazione delle sperimentazioni individuali di apprendimento lavorativo, facendo leva sulle loro motivazioni e la voglia di cambiamento. Questa dimensione ha colto di **sorpresa** le partecipanti, per lo più abituate a "dare" – in funzione delle prestazioni delle cure e dell'assunzione delle responsabilità familiari – che a "ricevere attenzioni" e, in conseguenza di questo, meno in grado di "chiedere". In molti casi, durante lo svolgimento

¹³ Broadbent M., *The phenomenon of knowledge management: what does it mean to the information profession?*, 1988; Bukh N., *Knowledge Management and Intellectual Capital: Establishing a Field of Practice*, Malgrave, 2005; Campo dall'Orto S., *Condividere la conoscenza per competere. Strategie, tecnologie e casi aziendali di knowledge management*, Franco Angeli, Milano, 2003; Davenport T., DeLong D. and Beers M., "Building Successful Knowledge Management Projects", *Working Paper*, Ernst & Young Center for Business Innovation, 1997; Davenport T., *Some Principles of Knowledge Management*, 1996; Nonaka I., "The Knowledge Creating Company", in *Harvard Business Review*, 1991; Prusak L., "Where did knowledge management come from?" In *IBM Systems Journal*, 40 n. 4: p. 1002-1007, 2001

delle sedute dei Circoli di riflessione sui fabbisogni formativi, la sensazione di protagonismo ha portato le donne in rientro a esprimere con varie modalità la soddisfazione per lo spazio loro accordato, secondo un continuum che è andato dal pianto liberatorio all'ampliamento delle richieste di assistenza in relazione a tutte le dimensioni della vita, personale e professionale.

Le partecipanti hanno acquisito la capacità di rendersi "agenti" della propria formazione solo gradualmente, cadendo nella tentazione di dipendere per l'assunzione delle proprie decisioni dalle indicazioni dell'équipe didattica, soprattutto nella fase preparatoria delle internship. Le internship hanno invece costituito il luogo principale per il dispiegamento del protagonismo delle partecipanti, che purtuttavia hanno continuato a esprimere domande di assistenza al sistema di accompagnamento attivato.

La **personalizzazione** rappresenta un requisito indispensabile per le azioni formative che tengano presenti le specificità di genere dell'apprendimento. In questa direzione, le attività del corso hanno corrisposto a questa esigenza prestando un'attenzione continua all'analisi dei fabbisogni formativi delle donne e mettendo in atto una **progettazione flessibile**, che ha consentito, in tempo reale, di riadeguare sistematicamente gli strumenti e le azioni, in funzione degli obiettivi al livello individuale. Un aspetto riconducibile alla personalizzazione particolarmente apprezzato dalle partecipanti - che in alcuni casi ha permesso loro di ottimizzare e valorizzare le internship anche dal punto di vista dei tempi - è stato rappresentato dall'attenzione posta alle problematiche individuali della conciliazione e dell'organizzazione dei tempi.

Una volta definiti i principi del protagonismo e della personalizzazione, le partecipanti al corso hanno praticato un altro aspetto rilevante dell'educazione degli adulti, impostando le loro relazioni con l'agenzia formativa, i docenti e gli altri interlocutori sulla base di una **negoziazione continua** in merito ai contenuti e ai risultati dell'azione formativa. A questo fine, le attività di aula hanno previsto periodicamente appositi strumenti didattici (denominati "Atelier di valutazione sulle attività"), nel corso dei quali le partecipanti hanno espresso allo staff proposte e richieste che ritenevano maggiormente corrispondenti alle loro esigenze. Anche l'attività di identificazione e progettazione delle internship è stata effettuata in base al principio della negoziazione, che è stato acquisito dalle partecipanti come una specifica capacità durante le attività di aula. Tale principio è stato successivamente applicato, tra l'altro, per la

determinazione dei programmi delle internship nel corso dei colloqui e dei contatti preliminari con gli interlocutori delle organizzazioni che si sono rese disponibili ad ospitare le internship stesse.

L'azione formativa ha favorito, infine, l'**apprendimento per problemi**, fondato non solo sui saperi teorici, ma anche su quelli esperienziali e sul contatto "in presa diretta" con la realtà. Questo principio ha consentito alle partecipanti di confrontarsi direttamente con i propri saperi desueti, con i modelli di carriera e con i modelli di identità, nonché di superare le visioni spesso distorte, *naive* o idealizzate del mercato e del mondo del lavoro. In virtù di questo principio, le partecipanti hanno potuto valorizzare maggiormente le esperienze di apprendimento lavorativo, facendo tesoro, non solo dei risultati positivi (l'occupazione qualificata), ma anche degli errori e delle difficoltà.

◀ **La dimensione di genere dell'apprendimento**

La progettazione formativa ha tenuto in considerazione, oltre ai principi di *adult-education* sopra indicati, anche l'aspetto della **dimensione di genere delle forme di apprendimento**¹⁴. Esiste un'ampia letteratura in merito che va assunta e analizzata criticamente. Sebbene le posizioni in materia siano tutt'altro che univoche, su alcuni tratti peculiari degli **stili di apprendimento femminili** si registra tuttavia una forte convergenza. Ci si riferisce, ad esempio, alle modalità di sviluppo intellettuale delle donne, che tende a non essere lineare e sequenziale, ma caratterizzato da periodi di stabilità e di transizione, o all'approccio alla conoscenza, che nelle donne appare essere fortemente dipendente dalla pratica delle relazioni sociali e professionali e dal contesto in cui avviene l'apprendimento. In questa prospettiva, la progettazione formativa ha previsto l'utilizzazione di tecniche e strumenti didattici che (secondo il principio della intersoggettivazione) andassero incontro alle tipicità degli stili di apprendimento delle donne *adult learner* e consentissero di aggirare le eventuali barriere all'apprendimento¹⁵.

¹⁴ Bormioli S., D'Andrea L., 2003

¹⁵ Darkenwald G.C., Merriam S.B., *Adult education: Foundations for practice*, Harper & Row, New York, 1982; Kaplan P.L., Saltiel I.M., "Adult who do it all: balancing work, family and schooling", in *Adult Learning*, 8, 1997

◀ **Le strategie formative**

Le attività sono state guidate da tre strategie di fondo, **coscientizzazione**, **empowerment** e **vocazione professionale**, che hanno orientato lo svolgimento dell'azione formativa secondo un criterio di prevalenza, funzionali alla messa in atto delle condizioni di praticabilità per il rientro lavorativo precedentemente indicate.

La **strategia della coscientizzazione** ha inteso fare maturare nelle partecipanti la consapevolezza circa la propria condizione sociale e professionale, sensibilizzandole alle sfide del rientro lavorativo che riguardano le specificità del mercato, gli orientamenti e le rappresentazioni circa le donne in rientro da parte degli *stakeholders*, la valorizzazione delle competenze-chiave di tipo tacito, la conciliazione, i modelli di carriera, il modello di maternità, l'orientamento alla formazione continua. Particolare attenzione è stata prestata al riconoscimento e alla valorizzazione delle competenze, esperienze e professionalità già maturate dalle partecipanti, attraverso una rilettura delle loro biografie, per favorire il recupero e la crescita dell'autostima.

Nell'ambito della **strategia dell'empowerment** sono stati forniti alle partecipanti gli strumenti teorico-pratici necessari per aumentare il controllo sul loro ambiente, personale e professionale. In particolare, è stato consolidato il loro orientamento lavorativo, sono state rafforzate le caratteristiche individuali spendibili per l'occupabilità, sono stati adeguati i saperi e identificate le competenze-chiave tacite funzionali a integrare la componente del *knowledge management* ai profili professionali, si sono poste le basi per creare un ambiente favorevole all'attivazione dei meccanismi di apprendimento condiviso.

La **strategia della “vocazione¹⁶ professionale”**, infine, è stata finalizzata a favorire il recupero e il consolidamento della identità lavorativa delle partecipanti, rilette nella prospettiva del profilo del *knowledge management*. Questa strategia è stata praticata soprattutto in concomitanza con lo svolgimento delle esperienze lavorative e ha favorito l'identificazione degli obiettivi di carriera di lungo periodo, il confronto con gli aspetti culturali e sociali delle attività lavorative e la determinazione delle modalità con cui conseguire gli obiettivi di carriera, anche attraverso l'attivazione di percorsi formativi.

¹⁶ Nel senso della parola tedesca *beruf*, cui ha fatto riferimento il sociologo Max Weber nei suoi studi sull'etica protestante e lo spirito del capitalismo.

◀ **I percorsi formativi**

Per rispondere alla domanda di formazione delle donne in rientro emersa dall'analisi dei fabbisogni, contrastando il rischio della loro esclusione sociale (perché tendono ad abbandonare il lavoro, perché sono dequalificate o perché non vengono adeguatamente utilizzate le loro conoscenze e saperi) sono stati attivati **dieci percorsi formativi**, variabili quanto a rilevanza e intensità in relazione alle esigenze identificate. Tali percorsi sono serviti per mettere "a regime", mediante la proposta formativa, gli elementi di rischio identificati nelle rispettive dieci aree.

Attraverso la sperimentazione è stato possibile individuare, tra i dieci possibili, i percorsi che rispondono maggiormente ai fabbisogni formativi delle donne in rientro. I **principali percorsi formativi** utilizzati sono stati quelli riconducibili alle aree di rischio del contatto con la realtà, della conoscenza, della identità professionale e della decisionalità.

In questo quadro, il **percorso della realtà** ha teso a favorire il confronto diretto delle partecipanti con le dinamiche e gli attori del mondo del lavoro, per superare le loro rappresentazioni distorte, idealistiche o naive che rischiavano di rendere inefficaci le azioni di ricerca del lavoro.

Contestualmente, attraverso il **percorso della conoscenza**, si è intervenuti, non solo per consentire l'aggiornamento dei saperi e l'acquisizione delle conoscenze indispensabili ai fini della pratica del profilo del *knowledge manager*, ma anche per attivare una revisione critica dei saperi precedentemente acquisiti dalle partecipanti e fornire adeguate chiavi di lettura dei rispettivi ambienti di riferimento (professionali e personali) e della propria condizione sociale di donne in rientro.

Il terzo percorso formativo rilevante è apparso quello relativo **all'identità professionale**, volto a consolidare o ridefinire le identità lavorative delle partecipanti, identificando e valorizzando i precedenti saperi e capacità e orientandole verso gli aspetti riconducibili alla gestione della conoscenza.

Un ulteriore percorso ha riguardato l'area della **decisionalità**. In primo luogo, con riferimento al principio della intersoggettivazione, si è trattato di consentire alle partecipanti di identificare i **dilemmi di tipo personale**, quali quelli connessi alle scelte relative a un modello di conciliazione, o di **tipo professionale**. Si pensi, ad esempio, alla scelta di come interpretare il profilo del *knowledge manager*, oppure all'opzione per le formalizzazioni

dei rapporti di lavoro flessibili o per quelle più stabili – o part-time - ma meno qualificanti. Successivamente i diversi interventi didattici hanno cercato di favorire la **presa di posizione** e **l'assunzione delle scelte** circa i dilemmi identificati dalle partecipanti.

3. L'apprendimento lavorativo

Per consentire alle donne in rientro di essere competitive nel mercato del lavoro e di conseguire effettive opportunità occupazionali, adeguate alle loro aspirazioni e competenze, la progettazione formativa ha utilizzato le attività di apprendimento lavorativo individuale (internship). Queste sono state finalizzate, tra l'altro, alla creazione di un **collegamento reale**, per le partecipanti, tra mondo della formazione e mondo del lavoro.

◀ La funzione di “ponte” tra formazione e lavoro

A questo fine, in considerazione dell'approccio strutturale e del principio di praticabilità riguardante le opportunità occupazionali per il rientro qualificato delle donne, la progettazione è intervenuta adottando una **strategia di “mediazione sociale”**. Si è inteso per mediazione sociale la capacità di collegare organizzazioni presenti sul territorio (istituzioni formative, aziende, centri per l'impiego, agenzie e consulenti aziendali), di mettere a confronto e integrare tra loro culture e i diversi modi di intervento, di prevenire eventuali conflitti, di facilitare l'attuazione delle politiche e delle decisioni, di favorire l'attivazione delle risorse materiali e umane. Con riferimento all'apprendimento lavorativo, in questo senso la mediazione sociale ha permesso un **coinvolgimento collettivo** nel passaggio dalla formazione al lavoro e un **accompagnamento delle beneficiarie** – le donne in rientro – nel corso di tale passaggio, a prescindere dalla possibilità di instaurare con loro un successivo rapporto di lavoro. L'apprendimento lavorativo ha dunque assolto a funzioni di **“ponte”** per il reinserimento nella fase di transizione, configurandosi come una sorta di **“mercato del lavoro intermedio”**¹⁷ per le donne in rientro.

◀ La sperimentazione delle internship

¹⁷ Regional Development Agency – South West of England, 2003; Shackelton R., Simm C., 1998; FSE/Employment Support Unit, NOW, 2000

La sperimentazione del percorso di inserimento lavorativo è stata effettuata mediante una metodologia denominata “**MIP - Modello dell’Internship Partecipata**”¹⁸, un modello dinamico volto a sostenere l’inserimento lavorativo di alto profilo delle donne in rientro, all’interno di contesti che tendono a penalizzarle nell’ascesa professionale. Le internship hanno rappresentato un potente strumento che ha consentito alle donne in formazione di “immergersi” all’interno degli ambienti lavorativi, di vivere contemporaneamente tutti gli aspetti dell’esperienza lavorativa (relazionali, organizzativi, contenutistici, comunicativi) e, quindi, di apprendere rapidamente.

Per conseguire le sue finalità, il MIP è stato caratterizzato da alcuni aspetti che sono apparsi indispensabili per la produzione degli impatti sulle donne in rientro, sia dal punto di vista formativo che da quello del rapporto tra formazione e lavoro.

Innanzitutto, il modello ha tra i suoi principi quello di rendere le internship una sorta di “**camera di compensazione**”, cioè un ambiente in qualche misura protetto (anche se reale), ove si sono bilanciate le tendenze all’inserimento lavorativo delle partecipanti e le tendenze alla segregazione presenti nel mondo del lavoro. Attraverso la sperimentazione si è constatato che le internship hanno favorito questo meccanismo di reciproco adattamento, offrendo alle organizzazioni che hanno accolto le donne gli strumenti interpretativi necessari per cogliere gli elementi di potenzialità del loro rientro.

Per ottenere questo risultato è stato necessario effettuare una vera e propria opera di mediazione, che ha comportato il **pieno e consapevole coinvolgimento dei diversi attori** (l’agenzia formativa, le partecipanti al corso, le organizzazioni all’interno delle quali si sono svolte le internship e altri interlocutori, quali i tutor aziendali e le mentori), che hanno condiviso idee, rappresentazioni e motivazioni connesse alla valorizzazione delle competenze, esperienze e professionalità delle donne in rientro. L’identificazione degli enti in grado di cogliere il senso della posta in gioco del rientro lavorativo delle donne è stata particolarmente onerosa, soprattutto dal punto di vista della determinazione delle attività di apprendimento lavorativo previste per le partecipanti, che fossero di alto profilo, riconducibili al *knowledge management* e adeguate alle loro aspirazioni (di cambiamento, riscatto e riqualificazione).

¹⁸ Bormioli S., D’Andrea L., 2003

In questo modo, sono stati avviati i **28 percorsi di apprendimento lavorativo individuale (internship)** delle partecipanti al Corso, presso gli enti che si sono resi disponibili ad ospitarle indicati nella tabella che segue.

ENTI CHE HANNO OSPITATO LE INTERNSHIP

- ALPO società cooperativa agricola
- Anima
- Associazione Nazionale Archivistica Italiana
- Caf Imprese Roma S.r.l.
- Casa Internazionale delle Donne
- C.E.M. S.r.l.
- CFI - Compagnia Finanziaria Industriale S.c.a r.l.
- Ecobios S.r.l
- Federculture Servizi S.r.l.
- Fiera di Roma S.p.A.
- Fiera Roma S.r.l.
- Fondazione Teatro dell'Opera – Archivio Storico
- GELMAR Novamusa Auditorium s.c.a.r.l.
- Global Metro City - The Glocal Forum
- Italarchivi S.r.l.
- Laboratorio di Scienze della Cittadinanza
- LIMPA Contracting S.r.l.
- Proteus Progetti Società Consortile a.r.l.
- Società Gestione Capannelle
- Università Civica di Nettuno “Andrea Sacchi” - Istituzione Comunale
- Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” - Ufficio Parco Scientifico e Roma Scienza
- Università Popolare di Roma (UPTER)
- Zone Attive S.r.l.

Aggiornato al 16/3/2005

L'identificazione degli enti presso i quali realizzare le internship è stata resa possibile dalla consistente attività di **networking** e dal coinvolgimento delle stesse partecipanti, sia nella fase preparatoria delle stesse, che in quella della progettazione. Nella fase preparatoria, le partecipanti hanno effettuato oltre **un centinaio di colloqui e incontri individuali** con interlocutori appartenenti alle diverse organizzazioni contattate. Gli incontri realizzati dalle allieve sono stati preceduti temporalmente da altrettanti colloqui e incontri effettuati dall'équipe del progetto espressamente in funzione dell'attivazione delle internship.

I **criteri per la scelta** delle organizzazioni hanno preso in considerazione gli aspetti indicati nella tabella che segue.

**CRITERI UTILIZZATI PER LA SCELTA DELLE ORGANIZZAZIONI
PER LE INTERNSHIP**

- la sensibilità e il livello di motivazione delle organizzazioni rispetto al reinserimento lavorativo delle donne;
- l'interesse a valutare le partecipanti in funzione di eventuali successivi incarichi lavorativi;
- la disponibilità a far svolgere le internship in posizioni adeguate rispetto ai profili delle partecipanti;
- la pertinenza dell'organizzazione e delle attività previste durante le internship rispetto al profilo del knowledge manager;
- la disponibilità a garantire le funzioni di tutoring aziendale;
- la disponibilità a coordinarsi con la sala operativa per il monitoraggio e la valutazione in corso d'opera delle internship.

I contatti e i colloqui svolti per l'attivazione delle sperimentazioni sembrano indicare che gli enti maggiormente disponibili ad ospitare le internship delle donne in rientro sono riconducibili a due principali categorie: da una parte, quelli al cui interno sono presenti **donne dirigenti, sensibili alle questioni di genere in ambito lavorativo**, che hanno voluto sostenere le donne in rientro; dall'altra, gli enti i cui responsabili si sono accorti delle effettive capacità e dei saperi delle partecipanti e sono stati interessati a **metterle alle prova attraverso l'apprendimento lavorativo**.

Oltre la metà degli enti che hanno offerto la propria disponibilità, infatti, presentano almeno una tra le seguenti caratteristiche:

- presenza di donne dirigenti o in posizioni apicali e dotate di potere decisionale;
- presenza maggioritaria di donne all'interno del proprio organico;
- orientamento alla responsabilità sociale, alla gestione della diversità o, quantomeno, all'applicazione degli standard di qualità;
- attitudine a sostenere le donne imprenditrici o manager;
- interesse a sostenere l'imprenditorialità femminile.

La possibilità di realizzare le esperienze individuali di apprendimento lavorative su queste premesse ha richiesto, inoltre, una **forte strutturazione delle procedure**, attraverso l'identificazione delle componenti delle internship e la determinazione delle tecniche di intervento condivise tra i diversi attori, per garantire standard di qualità all'intera azione formativa. Questo ha comportato **un'azione di accompagnamento** personalizzata e continuativa delle donne in rientro, con specifiche modalità di sostegno, coordinata attraverso l'attivazione di una apposita **sala operativa** che ha effettuato attività di monitoraggio e di valutazione in corso d'opera continuativamente.

Per la fase di avvio e di svolgimento delle internship è stato predisposto, in base al principio della strutturazione delle procedure, un sistema volto a praticare l'accompagnamento personalizzato delle allieve, attraverso il **coinvolgimento attivo e continuativo delle figure di appoggio** (gli interlocutori degli enti ospitanti, i tutor aziendali e le mentori) nelle attività di monitoraggio coordinate dalla sala operativa. Complessivamente la sperimentazione delle internship, a partire dal loro avvio e per tutta la durata prevista, ha coinvolto in modo diretto **87 persone**. I **flussi di comunicazione** quotidiani (tra partecipanti e staff didattico, tutor aziendali e staff didattico, mentori e staff didattico, allieve e tutor aziendali, allieve e mentori, allieve tra di loro) riconducibili allo svolgimento delle internship sono stati mediamente di circa **30 unità al giorno**, per un ammontare totale – nell'arco temporale di svolgimento delle internship – di circa **1.200 unità**.

L'**équipe didattica** ha mantenuto contatti continui con le allieve, sia nella fase di identificazione degli enti, che in quella relativa alla configurazione dei programmi di lavoro, in quella della stipula degli accordi e per tutta la durata delle sperimentazioni, per assolvere alle funzioni del **tutoraggio formativo**. Questa interazione continua ha favorito ulteriormente la pratica dell'intersoggettivazione (anche nel

momento in cui le relazioni tra le allieve sono state più diradate) e ha consentito, mano a mano, di orientare sempre meglio l'identificazione degli enti ospitanti le internship e di ottimizzare lo svolgimento delle stesse.

Durante le internship il tutoraggio formativo ha assolto, in particolare, alle seguenti **funzioni**:

- favorire la traduzione dell'esperienza lavorativa in apprendimento lavorativo;
- preparare l'ingresso delle partecipanti nelle organizzazioni;
- svolgere un'attività di supervisione del processo di apprendimento;
- fornire un supporto personalizzato alle allieve;
- facilitare le attività di follow-up successive alla conclusione delle internship.

Per mantenere i **contatti continui** con le allieve, la sala operativa è stata in funzione e accessibile per **oltre 12 ore al giorno**, utilizzando le seguenti modalità: colloqui individuali di persona; incontri per gruppi; colloqui telefonici; scambi di posta elettronica; produzione e scambi di resoconti delle attività e di documentazione.

All'interno degli enti che hanno ospitato le allieve sono invece stati attivati i **tutor aziendali**, ai quali è stato chiesto di adoperarsi per creare un ambiente favorevole allo svolgimento delle internship, affiancando le partecipanti per lo svolgimento del programma lavorativo concordato e sostenendo il loro inserimento nelle reti sociali interne ed esterne alle organizzazioni. I tutor aziendali sono stati dirigenti, direttori o responsabili di più ampi programmi di attività in 21 casi su 28 e prevalentemente uomini (20 su 28).

Oltre all'appoggio dei tutor, le partecipanti hanno usufruito dell'appoggio di una **mentore**, cioè di una persona in grado di sostenere l'apprendimento lavorativo funzionale al rientro fungendo da punto di riferimento per fornire consigli e assistenza, sia sul versante dei contenuti tecnici delle attività lavorative, sia su quello degli aspetti organizzativi, psicologici e sociali. Nel caso del progetto formativo la scelta è ricaduta esclusivamente su **mentori di genere femminile**, non necessariamente appartenenti agli stessi settori delle partecipanti alle internship, ma caratterizzate, innanzitutto, dalla sensibilità alla questione del rientro lavorativo. Più in particolare sono state coinvolte persone che, avendo

conseguito percorsi lavorativi di successo ed essendosi confrontate con i problemi della conciliazione, fossero in grado, non solo di veicolare saperi e relazioni ulteriori alle allieve, ma anche proposte di modelli di riferimento. Le attività di mentorship sono state condotte a titolo volontario dalle persone che si sono rese disponibili.

Il sostegno alle internship si è anche avvalso, durante il loro svolgimento, degli esiti della **prosecuzione delle attività di analisi dei fabbisogni formativi**, sollecitata dallo staff didattico e confrontata con le partecipanti al corso. L'identificazione delle ulteriori domande di formazione ha consentito, infatti, la messa a punto di un'offerta di **formazione di appoggio**, che è stata fortemente personalizzata e ha teso a soddisfare i fabbisogni delle partecipanti, prevalentemente riguardanti le **aree di rischio della conoscenza, dei linguaggi e della realtà**.

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

Gli elementi messi in rilievo nel corso del presente documento, pur non potendo essere esaustivi, sono tuttavia sufficienti per comprendere la natura del progetto realizzato, le sue caratteristiche salienti e i principali risultati conoscitivi e operativi che ha consentito di ottenere.

A conclusione di questo itinerario, vale la pena di riprendere, in forma sintetica, questo insieme di elementi, anche al fine di trarne alcune indicazioni più generali.

Come si è potuto constatare, il progetto ha avuto un marcato **carattere sperimentale**. Questa scelta è stata dettata soprattutto dalla scarsità di ricerche e di esperienze realizzate in passato riguardo alle donne in rientro e alle migliori modalità per sostenerle in questo delicato passaggio. Si è dunque dovuto operare, per così dire, in un territorio di frontiera, avendo a disposizione solo mappe imprecise cui riferirsi e stando attenti a raccogliere gli elementi di retroazione provenienti dalla realtà su cui si stava operando per poter riaggiustare il tiro.

Il progetto ha così assunto il carattere di un **“esperimento pilota”** – con tutti i vantaggi e i limiti che questo ha comportato –, fatto che ha reso più facile perseguire uno degli obiettivi che ci si era preposti, vale a dire quello di ottenere alcune indicazioni teoriche e pratiche di più ampio respiro sulle strategie, le politiche, gli strumenti e i metodi da adottare per facilitare il rientro delle donne nel mondo del lavoro.

Nel corso del presente documento, si è già cercato di mettere in rilievo tali indicazioni che, in questa sede, appare comunque opportuno richiamare sinteticamente.

- Le **donne in rientro** presentano un insieme di caratteristiche che le rendono un **target di particolare peso** nel contesto delle politiche del lavoro. Esse, in effetti, si distinguono da altri tipi di soggetti per il fatto di possedere competenze e conoscenze maturate nel contesto di esperienze lavorative pregresse e pertanto già “bagnate” di quella concretezza che solo l’essersi sperimentati con la dimensione del lavoro può effettivamente dare.
- Nonostante questo, le donne in rientro **non sono riconosciute dagli attori maggiormente coinvolti nelle politiche del lavoro**, se non marginalmente e sporadicamente, come una categoria a se stante, dotata di specifici elementi distintivi e che pertanto necessita di altrettanto specifiche forme di sostegno. Questa scarsa “visibilità” delle donne in rientro è all’origine di molti degli ostacoli che esse incontrano nel loro percorso di avvicinamento al lavoro.
- Dal progetto, si evince con sufficiente chiarezza che, per fronteggiare adeguatamente questi **ostacoli, hanno scarsa presa forme di sostegno “soft”**, di tipo individuale o a domanda, forme che rischiano di essere troppo superficiali e discontinue. In effetti, i fattori ostacolanti che le donne in rientro devono affrontare hanno radici culturali e strutturali profonde e sono difficilmente aggirabili, a meno che esse non si accontentino di soluzioni di più basso profilo, adattandosi a riprendere la propria carriera professionale da posizioni molto più basse rispetto a quelle acquisite in precedenza; rinunciando, insomma, ad essere “donne in rientro” e accettando di essere solo “donne in cerca di una occupazione”.
- Da queste considerazioni emerge la convinzione, in parte suffragata dai risultati del progetto, secondo la quale, per far sì che le donne che intendono rientrare nel mondo del lavoro possano giocare tutte le carte di cui dispongono, occorre adottare **approcci di carattere strutturale**, dotati cioè di continuità nel tempo, in grado di coinvolgere una molteplicità di attori, capaci di rendere visibili e difendere le specificità delle donne in rientro, non solo e non tanto come singole persone, ma soprattutto come un insieme di individui caratterizzati da specifici tratti culturali, da comuni problemi, da simili orientamenti e forse da condivisi elementi di identità sociale.

- È in questa prospettiva che va anche analizzato il percorso sperimentale realizzato nell'ambito del progetto. Attraverso di esso, mettendo insieme elementi di natura differente (formazione, internship, networking, ecc.), si è cercato di comprendere quali potessero essere i **pilastri teorici e, soprattutto, metodologici** sui quali poggiare azioni a sostegno delle donne in rientro che intendessero assumere un carattere strutturale.
- Si è avuto modo, nei paragrafi precedenti, di mettere in luce questi aspetti. Tra i tanti, vale forse la pena di portarne in primo piano quattro:
 - gli ottimi risultati ottenuti attraverso i “**circoli di riflessione sui fabbisogni formativi**” i quali, anche al di là delle aspettative, hanno permesso, da una parte, di realizzare efficacemente il necessario percorso che, dalla identificazione dei “pericoli” connessi con la problematica del rientro lavorativo, arriva fino al riconoscimento dei fabbisogni formativi e alla progettazione di percorsi di reinserimento professionale e, dall'altra, si sono dimostrati un efficace strumento di *empowerment* delle donne in rientro, anche nei termini di un incremento della consapevolezza e della capacità di interpretare la propria condizione;
 - la rilevanza assunta dal **knowledge management**, sia come set di capacità e competenze in grado di valorizzare, nelle donne in rientro, quelle pre-esistenti, sia come effettivo ambito di impegno professionale di crescente peso nell'ambito di un sistema economico basato sulla conoscenza;
 - la validità delle **internship**, come strategia di riavvicinamento al lavoro e, al tempo stesso, come “volano” per attivare sistemi di relazione tra differenti attori (imprese, enti locali, associazionismo, enti di formazione, ecc.) coinvolgendoli in più ampie politiche strutturali di sostegno al rientro delle donne;
 - l'importanza dell'**adult education**, come indispensabile e forse unico orizzonte teorico e operativo possibile per trattare con persone che hanno, alle spalle, esperienze professionali e familiari ricche e complesse, che non possono e non devono essere marginalizzate o negate dal processo di avvicinamento al lavoro.

Richiamate, sinteticamente, le principali “lezioni apprese” descritte nel corso del presente documento, può essere utile, con altrettanta brevità, suggerire tre **indicazioni di carattere operativo** che potrebbero essere

prese in considerazione in vista di possibili azioni future a favore di questo importante e, purtroppo, dimenticato segmento della forza lavoro femminile.

- Ad un livello più generale, emerge dal progetto come l'intera questione del rientro delle donne nel mercato del lavoro possa essere adeguatamente affrontata solo se i **differenti attori in campo si mettono effettivamente in gioco**, riconoscono l'esistenza di questo specifico target e interagiscono tra loro per sostenerlo. Questo significa aprire nuovi spazi di partenariato – oggi molto angusti – per poi allargarli progressivamente, fino ad arrivare alla costituzione di vere e proprie **“coalizioni territoriali”**, dotate di quella necessaria massa critica per eliminare o ridurre in modo sostanziale gli ostacoli operazionali e cognitivi che si frappongono al rientro delle donne nel mondo del lavoro. Si tratta, come è facile immaginare, di operazioni che richiedono un forte investimento di risorse (umane, tecniche e materiali), un ampio impegno dei soggetti interessati e una seria volontà comune di affrontare il problema; elementi, questi, che è tutt'altro che facile poter assicurare.
- Entrando in una dimensione meno politica e più tecnica, sembra altrettanto urgente moltiplicare le opportunità perché si possano **definire e sperimentare azioni di formazione, di sostegno e di accoglienza rivolte alle donne in rientro**, seguendo anche strategie diverse da quella tentata nel contesto del presente progetto. Si avverte, in effetti, la necessità di ampliare la “base empirica” su cui poter lavorare in modo da selezionare progressivamente gli strumenti più idonei. Sebbene azioni di questo tipo possono essere promosse autonomamente dai singoli attori (istituti di formazione, associazioni della società civile, centri per l'impiego, enti locali, ecc.), difficilmente esse possono dare risultati rilevanti se non vengono affiancate da momenti di confronto più ampio, se, cioè, quanto appreso da chi promuove un progetto non viene trasmesso, in qualche modo, agli altri soggetti coinvolti. Non va dimenticata, in questa stessa ottica, l'importanza di rivolgere l'attenzione anche a quegli attori che hanno maturato esperienze in questo settore operanti in altri Paesi europei, in cui il problema delle donne in rientro si propone con altrettanta rilevanza di quanto lo sia in Italia.
- Infine, scendendo ancora di un gradino, diviene importante anche **lavorare nella dimensione dei singoli strumenti di intervento**. Nel caso del progetto realizzato da ASDO, ad esempio, sono emersi, come

si è visto, almeno tre strumenti – i circoli di riflessione sui fabbisogni formativi, la formazione sul *knowledge management* e la *internship* – che appaiono essere particolarmente adatti nel caso delle donne in rientro. Essi, tuttavia, possono rispondere solo ad alcune esigenze, ma non ad altre e hanno certamente bisogno di essere affiancati da altri tipi di strumenti (ad esempio, interventi a sostegno della conciliazione o azioni di sensibilizzazione sulle pari opportunità all'interno delle imprese ospitanti le *internship*). Si tratta, dunque, di continuare un percorso di sperimentazione anche a questo livello, nella prospettiva di accumulare conoscenze e di raffinare i metodi adottati, ancora una volta in un contesto di confronto e di scambio di informazione tra istituzioni e tra singoli esperti, contesto che, purtroppo, sembra ancora mancare e di cui si avverte invece una estrema necessità.

BIBLIOGRAFIA

- A.A.V.V., *Troppo vecchie per lavorare? Il ruolo dell'età nei modelli di partecipazione e occupazione delle donne*, IRS/Università Cattolica di Milano, 2003
- AA.VV., "L'activité professionnelle des femmes après la naissance de leurs eux premiers enfants: l'impact de l'allocation parental d'éducation", in *Revue française des affaires sociales*, N. 37, 1999
- Adam P., "Mothers in an insider-outsider economy: The puzzle of Spain", in *Journal of Population economics*, 1996, vol. 9, issue 3
- Adnett N., Coates G., *Mature Female Entrants to Higher Education: Matching Theory, Empirical Analysis and Policy*, Working Paper N. 99.3, Staffordshire University, april 1999.
- AECA, *Le UFC di monitoraggio orientativo nelle transizioni lavorative*, 2002
- Afsa C., *Parent's Education Allowance: between Family and Employment Policies*, in *Données sociales*, INSEE, 1999, in http://www.insee.fr/en/ffc/docs_ffc/ds9965.html
- Alewel D., Pull K., *An International Comparison and Assessment of Maternity Leave Regulation*, paper, 2000
- Amorevole R. (a cura di), *Destinazione lavoro. Guida cartacea alle reti di sostegno alla transizione professionale*, Itinere, 2000
- AONTAS, *Child Care and Adult Education: A Discussion Document*, april 2003, <http://www.aontas.com/resources/pdf/childcare.pdf>.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., A. Kalleberg, *Organizations and the Intersection of Work and Family: A Comparative Perspective*, paper, luglio 2003
- ASDO – *Assemblea delle donne per lo sviluppo e la lotta all'esclusione sociale, Ricerca-azione su donne e impresa. Rapporto finale*, Roma, 2000
- Battistoni L. (a cura di), *I numeri delle donne. Partecipazione femminile al mercato del lavoro: caratteri, dinamiche e scenari*, Quaderni Spinn, Progetto Italia Lavoro, Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, Roma, 2003
- Biggeri C., Sabbatini L.L., *Come cambia la vita delle donne*, Relazione al Convegno ISTAT "Donnattiva. Il Nuovo protagonismo femminile", Roma, 8 marzo 2004
- Bormioli S., d'Andrea L., *Modello della Internship Partecipata (MIP). Linee-guida*, ASDO, Roma, 2003

- Brannen J.**, *Taking a Maternity Leave. The employment decisions of women with young children*, paper, 1987, in <http://k1.joe.ac.uk/tcru/pdf/Taking20%maternity20%leave.pdf>
- Cacace M.**, “Donne e politiche sociali”, in *Democrazia Diretta*, a. IX, n. 3, 1995
- Cacace M.**, *Femminismo e generazioni*, Baldini e Castoldi, Roma, 2004
- Cacace M., D'Andrea L.**, *Padri nei servizi per l'infanzia*, CCF–Centro di Cooperazione Familiare, Roma, 1996
- Cacace M., Mastropietro E.**, “Il tetto di vetro. Dati, prove e interpretazioni sul fenomeno della segregazione verticale delle donne nelle aree professionali a dominanza maschile”, in *Sintesi Europea*, n.1, 2002
<http://www.europeansynthesis.org/ita/n1/articolo11.htm>
- Cancedda A.**, *Employment in Household Services*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2001
- Cancedda A.**, *Leadership femminile e azione sociale: implicazioni per la ricerca e per lo sviluppo delle carriere femminili. Documento finale della Ricerca-azione su donne e leadership*, Roma, ASDO, 2002
- Cancedda A., d'Andrea L.**, *Ricognizione sulla partecipazione delle donne ai processi decisionali in Italia*, Roma, ASDO, 1996
- CCF – Centro di Cooperazione Familiare**, *Ricerca-azione su un nuovo equilibrio tra professione e vita familiare in Uruguay. Rapporto finale*, Roma, 2002
- Cancedda A., Colonnello C.**, *La parità al dunque. Conciliare vita familiare ed esperienza lavorativa*, Linee Guida, ASDO, Roma 2004
- CNEL**, *Rapporto sul mercato del lavoro*, Roma, 2003
- CNEL/ISTAT**, *Maternità e partecipazione delle donne al mercato del lavoro: tra vincoli e strategie di conciliazione*, Roma, 2003
- D'Andrea L., Montefalcone M.**, *Linee-guida per il miglioramento dei servizi per l'impiego*, Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, Roma, 2004
- Davidson M.J., Burke R.J.**, “Another century in the rearguard! Even in very civilised Europe, women's career advancement in leadership positions in all areas of social life meets with continuous, often insurmountable, obstacles”, in *European Synthesis*, n. 1, 2002
(<http://www.europeansynthesis.org/n1/articolo10.htm>)
- Del Boca D.**, *Female Labour Supply and Child Care Opportunities in Italy*, ISAE Annual Report on Monitoring – Italy, 2003

- Del Boca D.**, *Low fertility and labour force attachment of Italian women: evidence and interpretations*, **Labour Market and Social Policy, Occasional Paper n. 61, ottobre 2002**
- Del Boca D.**, *The Effect of Child Care and Part Time Opportunitieess on Participation and Fertility Decisions in Italy*, **Discussione Paper n° 427, 2002**
- Department of Education and Science**, *Learning for Life: White Paper on Adult Education*, **Government Stationery Office, 2000**
- Dext S., Smith C.**, *Employee's access to family friendly policies and practices: analysis of the 1998 workplace employee relations survey (WERS data)*, **WP 16/2001, Research Papers in Management Studies, University of Cambridge, 2001**
- Doe T., Rajan D., Abbott C.**, *Re/Working Benefits: Continuation of Non-Cash Benefits Support for Single Mothers and Disabled women*, **paper, February 2003**
- Elliott J., Dale A., Egerton M.**, "The Influence of Qualifications on Women's Histories, Employment Status and Earnings at Age 33", in *European Sociological review* (17), **Oxford University Press, 2001**
- ENAIIP**, *Il divenire donna al lavoro*, **Edizioni Editoriale Aesse, Roma, 1999**
- Equal Opportunity Commission (UK)**, *21st century Skills: Realising Our Potential*, **London, 2003**
- European Commission**, *Employment in Europe 2002. Recent trends and prospects*,**Bruxelles, 2002**
- European Commission**, *The Rationale of Motherhood Choices: Influence of Employment Conditions and of Public Policies (State of the Art of the MOCHO project)* **Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2003**
(ftp://ftp.cordis.lu/pub/citizens/docs/motherhood_choices_2003.pdf
<http://www.ulb.ac.be/soco/mocho/>)
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions**, *Working time preferences at different phases of life*, **Dublin, 2002**
- Eurostat**, *The life of women and men in Europe. A statistical portrait (data 1980-2000)*, **European Communities, Luxembourg, 2002**
- Eurostat**, "Women and men reconciling work and family life. Statistics in focus", in *Population and Social Condition, Theme 3, 9/2002*
- Eurostat**, *The life of women and men in Europe. 1980-2000*, **Bruxelles, 2002**
- Eurostat**, *The social situation in the European Union*, **Bruxelles, 2003**
- Evans K.**, *Tacit Skills and Work Inequalities. A UK perspective on Tacit forms of key competences and Issues for Future Research*, **Paper presented at the ECER Conference, Lille, September 2001**

- Even W., Macpherson D., “Children’s Effects on Women’s Labour Market Attachment and earnings”, in Susan Houseman and Alice Nakamura, *Working time Comparative Perspective*, vol. II - Life-Cycle Working Time and Nonstandard Work, 2001, Upjohn Institute for Employment Research <http://www.upjohninst.org/publications/ch1/wtcp2.pdf>
- Fagnani J., “Retravailler apres une longue interruption: le cas des meres ayant beneficie de l’allocation parentale d’education”, in *Revue Francaise des Affaires Sociales*, N. 3, 1996
- Fagnani J., “Supporting Women Parents in France: Is Family Policy at a Turning Point?”, in *Journal of Population and Social Security*, vol. 1, n.1, 2002
- FSE/Employment Support Unit, *MENTORING: Supporting reintegration and progression lessons from Now*, October 2000
- FSE/Employment Support Unit, *NOW: Desegregation of the Labour Market*, December 2000
- FSE/Employment Support Unit, *Working with Women Returners: Lessons from NOW*, June 2000
- Gehring G., *Mixing Motherhood and Science*, March 2002
- Ginn J. and Arber S., *Degrees of freedom: Do graduate women escape from motherhood gap in pensions?*, in *Sociological Research Online*, 2002
- Gloucestershire Labour Market Information Unit, *Women Returners to the Workforce. A Report Produced for Adult Continuing Education & Training*, April 2001
- Gustafsson S.S., *Postponement of maternity and the duration of time spent at home after first birth: Panel data analyses comparing Germany, Great Britain, The Netherlands and Sweden*, paper, October 2002
- Gutierrez-Domenech M., *Employment penalty after motherhood in Spain*, London School of Economics, 2002
- Haataja A., Ministry of Social Affairs and Health, *Family leave and employment rates in the EU. Transition of working others in and out of employment – the case of Finland*, paper, presented in *Workshop on Labour Market Marginalisation/Exclusion and Caring*, Berlin, November 24-25, 2000
- Hamon R., Cleland J., Toulson P., *Reassessing Worth: Recognising the Abilities of Re-Entry Women*, paper, 2002, in http://humanresources.co.nz/articles/2002-04-08_reassessing_worth.pdf
- Hirsch W., Hayday S., Yeates J. And Callender C., *Beyond the Career Break*, IMS Report N. 223, Brighton Institute of Manpower Studies, 1992, in Adnett N., Coates G., *Mature Female Entrants to Higher Education: Matching Theory, Empirical Analysis and Policy*, Working Paper N. 99.3, Staffordshire University, april 1999

- Horelli L., Booth C., Gilroy R., *Eurofem Toolkit for Mobilizing Women into Local and Regional Development*, EUROFEM, 2000
- Houston D.M., Marks G., "The Role of Planning and Workplace Support in Returning to Work After Maternity Leave", in *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, Issue " ", June 2003
http://www.fas.ie/information_and_publications/press_releases/pr_2002_3.htm
- Human Resources Institute of New Zealand, *Women Returning to the Workforce*, 2002, in
http://www.hrinz.org.nz/info/knowledge_base/articles.asp?ID=141&TYPE=Article
- Innes S., Scott G., "After I've Done the Mum Things": Women Care and Transitions, in *Sociological Research Online*, vol. 8, n. 4, november 2003,
<http://www.socresonline.org.uk/8/4/innes.html>
- Inness S.A., Parker Flavin F., *Beyond the Classroom: New Ways of Learning for Non Traditional Students*, Miami University, 1997
- Institute for employment Research, *Maximising Returns*, University of Warwick, January 2002
- ISTAT, *Come cambia la vita delle donne*, 2004
- ISTAT, *Quarta rilevazione campionaria trimestrale sulle forze lavoro 2001*, Roma, 2002
- Lauer C., Weber A.M., *Employment of Mothers after Childbirth: A French-German Comparison*, Centre for European Economic Research, 2002
- LEONARDO, *Tacit Forms of Key-Competences for Changing employment Opportunities*, Final Report, 2002
- Lo Conte M., Prati S., *Maternità e partecipazione femminile al mercato del lavoro. Un'analisi della situazione professionale delle neo-madri*, Seminario CNEL-Istat, Roma 2 dicembre 2003
- Mastropietro E., *Ricerca-azione su Donna e Impresa. Documento di Lavoro*, ASDO, Roma, (2000, http://www.gruppo-cerfe.org/pdf/italian/radi/A_front1.pdf)
- Mastropietro E., *Ricerca-azione su un nuovo equilibrio tra vita professionale e vita familiare in Uruguay. Memoria scientifica*, CCF-Centro di Cooperazione Familiare, Roma, 2002
- Mazzolari L., "Consapevolezza, riconoscimento e trasferibilità delle competenze: verso un orientamento progettuale", paper presentato al Seminario *Competenze di genere e orientamento nel lavoro*, Bolzano, 2003
- McGivney V., *Returning women. Their training and employment choices and needs*, NIACE, 1999

- McRae C., *Women's Employment during Family formation*, London, Public Studies Institute, 1996
- Mezzana D., *Linee guida per il sostegno alle carriere delle donne. Ricerca-azione su genere e professione*, Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, Roma, 2000
<http://www.gruppo-cerfe.org/ragep.htm>
- Mezzana D., Montefalcone M., Quaranta G., *Modello operativo di analisi dei fabbisogni formativi (MOAFF). Manuale*, Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, Roma, 2004
- MISEP Network, "Increasing the participation of women in the labour market: the situation in the EU15, acceding, candidate countries and Norway", *Background Document*, presentato al MISEP Meeting, Rome, November 2003
- OECD, citato in Equal Opportunity Commission, *21st Century Skills: Realising Our Potential*, 2003
- OECD, *Education at a glance*, Paris, 2002
- Osservatorio Regionale Politiche del Lavoro - Lazio, *Nota congiunturale sull'andamento del mercato del lavoro del Lazio, Anno 2001, n°4*
- Progetto Leonardo "Tacit forms of key competences for changing employment opportunities", *Final Report*, 2002
- Rees T., *Women and the Labour Market*, London, Routledge, 1992
- Regional Development Agency, South West of England, *Moving Towards Inclusion. Returners to the Labour Market*, March 2003
- Rivera M., Isorna E., *EURODOC 2002: Gender Equality in the research career*, ETAN, 2002
- Ronsen M., "Assessing the impact of parental leave: Effects on fertility and female employment", in Moss P. e Deven F. (eds), *Parental leave: Progress or Pitfall?*, NIDI/CBGS Publications, vol. 35, Hague/Brussels, 2000
- Rubery J., *Evaluation of UK National Action Plan: A Gender Equality Perspective*, Bruxelles, 2002
- Russell H., Smyth E., Lyons M. and O'Connell P.J., "Getting Out of the House". *Women Returning to Employment, Education and Training*, ESRI, maggio 2002.
- Sartori M. (a cura di), *Percorsi di transizione formativa e lavorativa delle donne. Idee, dati e proposte*, F. Angeli, Milano, 2002
- Sartori M. (a cura di), *Destinazione lavoro. Manuale di progettazione di percorsi di transizione al lavoro per le donne*, Itinere, 2000
- Shackleton R., Simm C., *Women returners in the south west region, Report to Somerset TEC*, Institute for employment Research, The University of Warwick, October 1998

- Shaw S., Taylor M., Harris I.,** *Jobs for the Girls: A Study of the Careers of Professional Women returners Following Participation in an European Funded Updating Programme*, IIM Conference Paper, 1998, in Adnett N., Coates G., op.cit.
- Shephers J., Saxby Smith S.,** *A Curriculum for Employment? Developing Return to Work Programs for Women: European Dimensions*, paper, 1999
- Shephers J., Saxby Smith S.,** *Linee-guida per la progettazione dei programmi di formazione rivolti alle returners*, School of Educational Studies, University of Surrey, UK, 2000
- Shephers J., Saxby Smith S.,** *Overcoming barriers to employment for women*, paper, September 2002
- Sherrie A. Inness, Faye Parker Flavin,** *Beyond the Classroom: New Ways of Learning for Non Traditional Students*, Miami University, 1997
- Sommerland H., Sanderson P.,** "The Legal Labour Market and the Training Needs of Women Returners in United Kingdom", in *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 49, n. 1, 1997
- Ufficio statistico del Comune di Roma,** *A Roma senza lavoro. Disoccupati e inoccupati nella Provincia di Roma - 2003*, Roma, 2004
- Ufficio Statistico del Comune di Roma,** *Il lavoro e le donne. Tendenze del mercato del lavoro femminile nella provincia di Roma 2003*, 2004
- UNIONCAMERE,** *Sistema informativo Excelsior, Quarta indagine*, Roma, 2001
- Waldfogel J., Higuchi Y., Abe M.,** *Maternity Leave Policies and Women's Employment after Childbirth: Evidence from the United States, Britain and Japan*, CASE Paper, London, January 1998
- Wetzels C.,** *Dutch Women's Wages: Is There A Double Selection Into Motherhood And Type of Jobs?*, May 2002
- Women returner's Network,** *Our Working future. Issues for Returners in the 21st Century*, London, 1999

