



REGIONE DEL VENETO

VENETO
LAVORO

DIMISSIONI IN PERIODO PROTETTO: CARATTERISTICHE E DIMENSIONI DEL FENOMENO NEL MERCATO DEL LAVORO VENETO

Tartufi/67

Giugno 2026



*Tartufi /67 – DIMISSIONI IN PERIODO PROTETTO: CARATTERISTICHE E DIMENSIONI DEL FENOMENO
NEL MERCATO DEL LAVORO VENETO*

a cura di Monia Barazzuol, Letizia Bertazzon, Laura Mulas, Francesca Nadalin, Ilaria Rocco; con la collaborazione di Marta Gasparini per la disamina normativa e di Lisa Conforto e Patrizia Daneluzzo per l'indagine qualitativa.

Si ringrazia Luca Bertuola di Confcommercio Veneto per aver portato l'attenzione al tema e contribuito alla definizione del percorso di ricerca.

Il report è stato chiuso con le informazioni disponibili al 19 giugno 2026

VENETO LAVORO

Osservatorio regionale Mercato del Lavoro

Via Ca' Marcello, 67b

30172 - Venezia Mestre

<https://osservatorio.venetolavoro.it/>

osservatorio.mdl@venetolavoro.it

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
IL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO.....	6
Box 1. I congedi dei genitori	9
1. LE CONVALIDE DELLE DIMISSIONI	10
2. LE CESSAZIONI DEI RAPPORTI DI LAVORO NEL PERIODO PROTETTO	15
2.1. I dati delle cessazioni convalidate in Silv	15
2.2. I percorsi delle lavoratrici	17
Box 2. Accessi ai servizi pubblici per l'impiego.....	21
3. DIETRO LE DIMISSIONI DELLE MADRI LAVORATRICI: EVIDENZE E INTERPRETAZIONI DA UN'INDAGINE QUALITATIVA	22
3.1. Alle origini delle dimissioni.....	23
3.2. Dalla conciliazione alla "condivisione di sistema"	24
3.3. Le aziende: tra impotenza strutturale e virtuosità.....	27
3.4. Il periodo di Naspi e il rientro dopo le dimissioni: le connessioni con il lavoro e i rischi del lungo periodo	30
CONCLUSIONI E CONSIDERAZIONI DI SINTESI	34

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il fenomeno delle dimissioni volontarie delle lavoratrici madri (e, in misura minore, dei lavoratori padri) nei primi anni di vita del figlio o della figlia ha assunto una dimensione crescente, configurandosi come una misura che rende in qualche modo esplicite le tensioni che attraversano il rapporto tra maternità e lavoro, spesso oggetto di discussione e critica anche nell'opinione pubblica. Le risposte a questo fenomeno, ancora oggi, si concentrano quasi esclusivamente sulle esigenze immediate della cura – più tempo, più risorse, più flessibilità – muovendo dal presupposto implicito che la nascita di un figlio/a comporti una trasformazione radicale e univoca del ruolo della donna, da lavoratrice a madre, come se le due identità fossero incompatibili. Si dimentica così che la donna resta (e deve poter restare) anche una lavoratrice e che la rinuncia al lavoro produce ricadute che si manifestano, nella maggior parte dei casi, non subito, ma nel corso del tempo, sul lungo periodo. Sono noti, infatti, gli effetti che le interruzioni del percorso lavorativo comportano anche sul piano del calcolo della futura pensione. Meno discusso, ma non meno rilevante, è il tema della permanenza nel mercato del lavoro al fine della propria autonomia finanziaria, in particolare per coloro che nel tempo potrebbero trovarsi a crescere i figli da sole e, soprattutto, nei casi in cui allontanarsi dal partner diventa necessario per sottrarsi a situazioni di violenza.

Il presente rapporto analizza il fenomeno delle dimissioni volontarie nel periodo protetto e tutelato, descrivendone caratteristiche ed esiti. L'obiettivo è fornire elementi utili a chi si occupa di lavoro femminile per supportare l'individuazione di possibili interventi e azioni di miglioramento.

Dopo aver illustrato la normativa vigente e ricostruito il contesto generale attraverso i dati dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro provenienti dal monitoraggio annuale delle convalide delle dimissioni e delle risoluzioni consensuali, la ricerca si è concentrata sull'analisi dei dati del Sistema Informativo Lavoro del Veneto, che raccoglie ed elabora le informazioni derivanti dal sistema delle Comunicazioni Obbligatorie. Questo approfondimento ha permesso di ricostruire il quadro delle lavoratrici e dei lavoratori coinvolti, monitorare l'eventuale rientro nel mercato del lavoro dipendente regionale, seguirne il percorso professionale andando a identificare e descrivere il primo rapporto di lavoro attivato dopo la cessazione contrattuale. Parallelamente, sono state raccolte alcune interviste a lavoratrici, aziende, stakeholder territoriali e operatori dei Centri per l'impiego con l'obiettivo di andare oltre le narrazioni consolidate, riconoscere le difficoltà strutturali e culturali che influenzano queste scelte e comprendere anche ciò che avviene nel periodo successivo all'uscita dal mercato del lavoro.

Prima di lasciare spazio alle analisi e approfondimenti realizzati, è necessario chiarire alcuni aspetti definitori e metodologici che condizionano la lettura di tutto il rapporto.

In primo luogo, è necessario richiamare l'attenzione sull'espressione "dimissioni in periodo protetto". Essa viene spesso usata in modo generico ma, in realtà, riassume due fattispecie normative distinte. In prima battuta, questa espressione può fare riferimento alla tutela antidiscriminatoria – che si sostanzia nell'obbligo di convalida delle dimissioni – valida fino al terzo anno di vita del figlio e che mette al riparo la lavoratrice madre o il lavoratore padre soprattutto contro il rischio di dimissioni o risoluzioni contrattuali indotte. In secondo luogo, essa può fare riferimento al periodo protetto in senso stretto – che copre la gravidanza e il primo anno di vita del bambino – in cui, alla tutela antidiscriminatoria, si aggiunge il divieto di licenziamento e, in caso di dimissioni volontarie o risoluzione consensuale, la possibilità di accesso alla Naspi nel caso vi siano i requisiti. È evidente come questa distinzione definisca perimetri diversi, sia sul piano dei diritti riconosciuti sia su quello dei dati disponibili per l'analisi.

Proprio a partire da queste evidenze, nei capitoli di stampo quantitativo, le due fonti dati utilizzate nelle analisi portano ad osservare il fenomeno delle dimissioni da punti di vista diversi, sulla base di due popolazioni di lavoratori e lavoratrici che non sono perfettamente sovrapponibili. I dati dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, presentati nel capitolo 1, fotografano l'insieme delle convalide rilasciate entro il terzo anno di vita del figlio: un perimetro ampio, che di fatto somma sia le dimissioni in periodo protetto in senso stretto (entro il primo anno di vita del figlio) sia quelle che arrivano successivamente e legate al

periodo tutelato. Il capitolo 2 utilizza invece le informazioni del Sistema Informativo Lavoro Veneto (Silv), individuando le cessazioni registrate con la causale “DM – Dimissioni lavoratrice madre in periodo protetto”: una proxy che, come si vedrà, intercetta buona parte delle situazioni riconducibili alla gravidanza e al primo anno di vita del bambino, risultando quindi più vicina al perimetro del periodo protetto in senso stretto che a quello, più ampio, del periodo tutelato a tre anni.

Questa differenza di perimetro rimanda dunque alla distinzione che attraversa l'intero rapporto e che è opportuno tenere presente fin da ora:

- le situazioni in cui la persona si dimette durante il periodo protetto (in gravidanza o entro il primo anno di vita del figlio) accedendo alla Naspi qualora abbia maturato i requisiti previsti dalla normativa
- le situazioni in cui la persona lascia il lavoro nel periodo tutelato (fino al terzo anno di vita del figlio), senza poter accedere all'indennità di disoccupazione.

Un ulteriore aspetto definitorio riguarda la distinzione tra dimissioni volontarie e risoluzioni consensuali. Le due fattispecie rispondono a logiche diverse: le prime sono formalmente una decisione unilaterale della lavoratrice o del lavoratore; le seconde presuppongono un accordo tra le parti. Entrambe sono soggette all'obbligo di convalida e rientrano nei dati utilizzati in questo rapporto, ma non sempre è possibile distinguerle empiricamente: né i dati dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro né quelli del Silv consentono una separazione sistematica delle due causali all'interno del perimetro analizzato.

Da queste differenti condizioni derivano logiche e percorsi distinti, tanto nella decisione di interrompere il rapporto di lavoro, quanto nell'eventuale e successiva fase di sospensione dell'attività lavorativa, come pure nelle strategie di rientro.

È altrettanto evidente come sia importante inoltre evitare di sovrapporre automaticamente le dimissioni in periodo protetto all'accesso alla Naspi: come già osservato, non tutte le persone che si dimettono in presenza di figli piccoli possiedono infatti i requisiti necessari per beneficiarne. Ne consegue che il legame tra i due fenomeni è meno immediato e lineare di quanto spesso emerga nel dibattito pubblico.

I dati presentati nel rapporto vanno inoltre interpretati avendo ben presente quanto essi includano anche casi di ordinaria mobilità professionale che nulla hanno a che fare con il tema della conciliazione. In questo perimetro rientrano, ad esempio, molti padri decisi a cambiare azienda per motivi non legati alla genitorialità che si trovano a richiedere la convalida in quanto da poco genitori di un bambino piccolo. Lo stesso vale – ed è un aspetto che tende a essere sottovalutato – anche per una parte delle madri, che si dimettono con la medesima intenzione di cambiare lavoro, senza che vi sia alcuna necessità di interrompere il proprio percorso professionale per dedicarsi alla cura dei figli.

Per quanto riguarda invece la lettura dei risultati dell'indagine qualitativa presentata nel capitolo 3, le interviste alle madri si sono concentrate su donne che si erano dimesse o che avevano manifestato l'intenzione di dimettersi entro il primo anno di vita del figlio. Pur non avendo tutte beneficiato della Naspi, tali esperienze si collocano in larga misura all'interno del primo dei due perimetri sopra descritti. I confronti con le aziende, gli stakeholder e le operatrici dei Centri per l'impiego, pur mantenendo il medesimo focus di partenza, hanno invece spesso ampliato la prospettiva di analisi, estendendo la riflessione all'insieme delle dimissioni connesse alla maternità e alla cura dei figli nei primi anni di vita.

IL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Per periodo protetto si intende l'arco di tempo compreso tra i 300 giorni precedenti la data presunta del parto e il compimento di 1 anno di vita del figlio. Durante questo periodo, ai sensi dell'art. 54 d.lgs. n. 151/2001, è fatto divieto di licenziare la lavoratrice¹.

Al fine di contrastare le c.d. dimissioni in bianco, per tutti i lavoratori, la Legge Fornero n. 92/2012 ha reintrodotto le dimissioni telematiche (a suo tempo introdotte nel 2007 e poi abrogate nel 2008²), rafforzando così il regime di convalida sia per le dimissioni volontarie che per le risoluzioni consensuali dei lavoratori che siano anche genitori. La Legge Fornero ha, infatti, modificato l'art. 55 del d.lgs. n. 151/2001, estendendo fino ai 3 anni di vita del figlio l'obbligo di convalidare le dimissioni volontarie della lavoratrice madre e del lavoratore padre, statuendo, in particolare:

- Art. 55, comma 1: *"In caso di dimissioni volontarie presentate durante il periodo per cui è previsto, a norma dell'articolo 54, il divieto di licenziamento, la lavoratrice ha diritto alle indennità previste da disposizioni di legge e contrattuali per il caso di licenziamento. La lavoratrice e il lavoratore che si dimettono nel predetto periodo non sono tenuti al preavviso"*;
- Art. 55, comma 4: *"La risoluzione consensuale del rapporto o la richiesta di dimissioni presentate dalla lavoratrice, durante il periodo di gravidanza, e dalla lavoratrice o dal lavoratore durante i primi tre anni di vita del bambino o nei primi tre anni di accoglienza del minore adottato o in affidamento, o, in caso di adozione internazionale, nei primi tre anni decorrenti dalle comunicazioni di cui all'articolo 54, comma 9, devono essere convalidate dal servizio ispettivo del Ministero del lavoro e delle politiche sociali competente per territorio. A detta convalida è sospensivamente condizionata l'efficacia della risoluzione del rapporto di lavoro"*.

L'INPS, tuttavia, ha chiarito, con la circolare n. 94/2015 sull'accesso alla Naspi, che quest'ultima misura spetta solo in caso di dimissioni del genitore lavoratore entro l'anno di vita del bambino³. Di guisa che, dopo l'anno, i genitori potranno comunque dare le dimissioni fino al compimento dei 3 anni del figlio – peraltro in tal caso rispettando il preavviso, ovvero versando la corrispondente indennità prevista dal contratto – ma in tal caso non sarà più dovuta la Naspi.

A fronte di un tanto, è possibile individuare due distinte ipotesi:

- se le dimissioni vengono date entro un anno di vita del figlio, al lavoratore e alla lavoratrice spetta la Naspi (perché la fattispecie delle dimissioni volontarie viene equiparata a quella del divieto di licenziamento fino a 1 anno di vita del bambino di cui all'art. 54 d.lgs. n. 151/2001), nonché l'indennità sostitutiva di preavviso⁴;
- se le dimissioni vengono date entro i 3 anni di vita del figlio, allora la Naspi non spetta, e in più deve essere rispettato il preavviso.

¹ Ai sensi dell'art. 54, comma 3, d.lgs. n. 151/2001 il divieto di licenziamento non si applica nel caso:

a) di colpa grave da parte della lavoratrice, costituente giusta causa per la risoluzione del rapporto di lavoro;

b) di cessazione dell'attività dell'azienda cui essa è addetta (escludendo, peraltro, ogni diversa ipotesi legata a ristrutturazione o ridimensionamento dell'organico dell'azienda, come precisato da Cass. Civ., 3 dicembre 2013 n. 27055);

c) di ultimazione della prestazione per la quale la lavoratrice è stata assunta o di risoluzione del rapporto di lavoro per la scadenza del termine;

d) di esito negativo della prova; resta fermo il divieto di discriminazione.

² Legge n. 188/2007, che imponeva l'obbligo di redigere le dimissioni su apposito modello informatico on-line tramite il sito del Ministero del Lavoro, successivamente abrogata dal D.L. n. 112/2008 convertito nella Legge n. 133/2008.

³ L'ottenimento della Naspi è subordinato alle regole generali per l'accesso all'ammortizzatore sociale. La durata è pari alla metà delle settimane di contribuzione degli ultimi 4 anni, fino a un massimo di 24 mensilità.

⁴ *"In caso di dimissioni volontarie nel periodo in cui opera il divieto di licenziamento [c.d. periodo protetto], la lavoratrice madre ha diritto, ai sensi dell'art. 55 del d.lgs. 26 marzo 2001, n. 151, alle indennità previste dalla legge o dal contratto per il caso di licenziamento, ivi compresa l'indennità sostitutiva di preavviso, indipendentemente dal motivo delle dimissioni e, quindi, anche nell'ipotesi in cui esse siano preordinate all'assunzione della lavoratrice alle dipendenze di altro datore di lavoro"* (Cass. Civ., 17 giugno 2019 n. 16176; Cass. Civ., 3 marzo 2014 n. 4919; Cass. Civ., 24 agosto 1995 n. 8970; Cass. Civ., 22 ottobre 1991 n. 11164).

Il quadro normativo così delineato è stato, altresì, avvalorato anche dall'interpello n. 6 del 5 febbraio 2013 della Direzione Generale per l'Attività Ispettiva del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che ha precisato come l'estensione dell'obbligo di convalida delle dimissioni fino ai 3 anni di vita del figlio vuole solo rafforzare l'accertamento della genuinità delle dimissioni volontarie, e non anche allargare la platea di genitori percettori di Naspi:

"(...) le modifiche introdotte dalla Legge n. 92/2012 all'art. 55, comma 4 (...) non hanno inciso in ordine al periodo di fruizione delle indennità di cui al primo comma del medesimo articolo. Ciò in quanto, la disposizione sancita al comma 4, estendendo da un anno ai primi tre anni di vita del bambino il periodo in cui è necessario attivare la convalida della risoluzione consensuale del rapporto e delle dimissioni da parte della lavoratrice madre, ha solamente inteso rafforzare la procedura volta ad asseverare la genuinità della scelta di porre termine al rapporto di lavoro. In definitiva, (...) si ritiene che l'estensione temporale dell'istituto della convalida non abbia riflessi sul diritto all'indennità erogata a seguito di dimissioni volontarie di cui al comma 1 la quale, pertanto, può essere fruita solo nel periodo in cui vige il divieto di licenziamento e cioè fino al compimento del primo anno di età del bambino".

Il lavoratore o la lavoratrice che intende rassegnare le dimissioni nel periodo protetto non ha, tuttavia, l'obbligo di avvalersi della procedura telematica, ma può notificare al datore di lavoro, a mezzo lettera consegnata a mano o inviata tramite raccomandata a/r, la comunicazione con la quale manifesta la volontà di rassegnare le dimissioni durante il periodo protetto. Il datore di lavoro, quindi, deve informare il lavoratore o la lavoratrice che, per rendere valide le dimissioni, deve recarsi presso l'Ispettorato del Lavoro (ITL) a effettuare la convalida, che dovrà avvenire, ai sensi del DPCM 22 dicembre 2010 n. 275, entro i 45 giorni successivi a mezzo di un apposito provvedimento della ITL.

Con le dimissioni convalidate, il rapporto di lavoro termina dal giorno in cui le dimissioni sono state presentate (e non da quando sono state convalidate). È opportuno ricordare che la convalida costituisce una condizione sospensiva, di guisa che, fintanto che non interviene, il rapporto di lavoro non si intende cessato e le dimissioni, per quanto valide, sono temporaneamente inefficaci.

In mancanza di convalida, il datore di lavoro ha l'onere di trasmettere al lavoratore, entro 30 giorni dalle dimissioni, un invito scritto a provvedere: se non trasmette l'invito o se il lavoratore non convalida le dimissioni entro 7 giorni, oppure se le revoca, le stesse si intendono prive di efficacia. La stessa procedura andrà seguita dal lavoratore o la lavoratrice che intende rassegnare le dimissioni dopo l'anno di vita del figlio e fino al compimento dei 3 anni.

La disciplina di cui sopra si applica alla lavoratrice madre nonché al lavoratore padre che abbia usufruito del congedo di paternità obbligatorio di cui all'art. 27-bis del d.lgs. n. 151/2001⁵.

Sull'applicazione della norma al lavoratore padre, tuttavia, è intervenuto l'Ispettorato Nazionale del Lavoro con nota 26 ottobre 2020 prot. n. 896, richiamando il parere reso dall'Ufficio legislativo del Ministero del lavoro e delle politiche sociali prot. n. 10682 del 22 ottobre 2020 e operando una distinzione tra colui che ha usufruito del congedo di paternità obbligatorio e colui che, invece, non ne ha usufruito, precisando che:

"(...) il padre lavoratore fruitore del congedo di paternità che si dimetta durante il periodo in cui è vietato il licenziamento, non è tenuto al preavviso e percepisce la relativa indennità sostitutiva. Diversamente, qualora egli non abbia beneficiato del congedo in parola, ha diritto unicamente all'esonero dal preavviso"⁶.

Inoltre, la Legge Fornero, così come modificata dal D.L. 28 giugno 2013 n. 76, convertito con modificazioni dalla Legge 09.08.2013 n. 99, ha previsto che tali disposizioni si applichino anche ai lavoratori co.co.co e a progetto.

⁵ Tale periodo è stato elevato a dieci giorni lavorativi, da fruire anche in via non continuativa, a partire dal 13 agosto 2022, dal d.lgs. n. 105/2022.

⁶ L'Ispettorato Nazionale del Lavoro fa propria la giurisprudenza di merito espressa dal Tribunale di Monza, 18 febbraio 2020 n. 107, secondo cui deve essere riconosciuto al genitore il diritto a dimettersi senza preavviso in ragione di un'interpretazione dei commi 1 e 2 dell'art. 55 del decreto legislativo n. 151/2001, in una logica favorevole alla tutela della paternità, in quanto il comma 2, che individua la fruizione del congedo di paternità quale condizione per poter estendere al lavoratore padre le tutele riservate alla madre, "non si riferisce alla disposizione che prevede (...) l'esonero dal preavviso del lavoratore e della lavoratrice che si dimettano nel corso del primo anno di vita del bambino", bensì concerne unicamente l'indennità sostitutiva del preavviso.

Fig. 1 - Le ipotesi di tutela previste dalla normativa in sintesi

1) Periodo "protetto"		
Lavoratrice madre (anche lavoratore padre purché abbia usufruito del congedo di paternità)		
Gravidanza e fino al compimento di 1 anno		
• divieto licenziamento, • convalida dimissioni o risoluzioni consensuali • Naspi		
a) Divieto di licenziamento (art. 54 del d.lgs. 151/2001 e d.lgs. 105/2022)	b) Obbligo di convalida delle dimissioni o risoluzioni consensuali presso ITL (d.lgs. 151/2001, art. 55, co. 4)	c) Indennità e Naspi Dimissioni considerate "involontarie" → accesso alla Naspi
Le lavoratrici/i lavoratori non possono essere licenziate/i dall'inizio del periodo di gravidanza fino al termine dei periodi di interdizione dal lavoro, nonché fino al compimento di un anno di età del bambino, tranne in alcuni casi espressamente previsti dalla legge.	È previsto l'obbligo della convalida nel caso di "dimissioni" o di "risoluzione consensuale del rapporto" presentate dalla lavoratrice durante la gravidanza e da uno dei genitori nel c.d. "periodo protetto".	La lavoratrice madre/lavoratore padre ha diritto alla percezione delle indennità - compresa quella di disoccupazione involontaria - disposte nell'ipotesi di licenziamento, esclusivamente laddove abbia presentato la richiesta di dimissioni o sia stata licenziata entro il compimento di un anno di età del figlio.
2) Periodo "tutelato"		
Tutela antidiscriminatoria		
Entro il terzo anno di vita del figlio (dai 12 ai 36 mesi)		
• Divieto di discriminazione/divieto di licenziamento discriminatorio • Convalida dimissioni o risoluzioni consensuali (contro il rischio di dimissioni/risoluzione indotte)		
Durante il "periodo tutelato" - fino a 3 anni dalla nascita (o ingresso in famiglia, nel caso di adozione/affidamento) - le dimissioni o risoluzioni consensuali presentate dalla lavoratrice madre o dal lavoratore padre vanno sempre convalidate (d.lgs. 151/2001, art. 55, co. 4; nota INL 749/2020).		

Box 1. I congedi dei genitori

Di seguito un rapido *excursus* sui congedi per i genitori previsti da d.lgs. 26 marzo 2021 n. 151, Testo Unico per la tutela e il sostegno della maternità e paternità.

Congedo di maternità: è un periodo di astensione obbligatoria dal lavoro riconosciuto alle lavoratrici, durante il quale è fatto divieto assoluto di adibirle al lavoro (art. 16). Ha la durata di 5 mesi e può essere così fruito:

- a) 2 mesi prima del parto e 3 dopo;
- b) 1 mese prima del parto e 4 dopo (in assenza di pregiudizio alla salute della lavoratrice e del bambino);
- c) Esclusivamente 5 mesi dopo il parto (come sopra).

Il congedo di maternità spetta anche in caso di adozione e affidamento (art. 26), interruzione della gravidanza dopo il 180° giorno dall'inizio della gestazione e decesso del bambino alla nascita o durante la gravidanza.

Per tutto il periodo di congedo alla lavoratrice spetta un'indennità giornaliera pari all'**80%** della retribuzione.

Congedo di paternità: al padre lavoratore il T.U. riconosce:

- A. **Congedo di paternità obbligatorio** (art. 27 bis): consiste nel diritto del lavoratore padre di astenersi dal lavoro, nel periodo che va dai 2 mesi precedenti al parto fino ai 5 mesi successivi ad esso, per un periodo massimo di **10 giorni lavorativi** (elevabili a 20 in caso di parto plurimo), utilizzabili anche in via non continuativa, anche in caso di morte perinatale del figlio.

Rappresenta un diritto **autonomo** del padre e aggiuntivo a quello della madre, che spetta (anche al padre adottivo o affidatario) indipendentemente dal diritto della madre, ed è fruibile negli stessi giorni in cui la madre usufruisce del congedo di maternità. Spetta anche al padre che usufruisca del congedo di paternità alternativo (v. *infra*), ma non nelle stesse giornate.

Per tutto il periodo di congedo al lavoratore spetta una indennità pari al **100%** della retribuzione.

- B. **Congedo di paternità alternativo** (art. 28): consiste nel diritto del lavoratore padre di astenersi dal lavoro **per tutta la durata del congedo di maternità** o per la **parte residua** che sarebbe spettata alla lavoratrice in caso di morte o grave infermità della madre ovvero di abbandono, nonché in caso di **affidamento esclusivo** del bambino **al padre**. È previsto **in alternativa** al congedo di maternità nelle ipotesi di cui sopra: infatti, non configura un autonomo diritto del padre, a differenza del congedo di paternità obbligatorio.

Al lavoratore che fruisce di detto congedo spetta un'indennità pari all'**80%** della retribuzione.

Congedo parentale: consiste nel diritto riconosciuto ai genitori, per ogni bambino nei suoi primi **12 anni** di vita, di astenersi dal lavoro entro i limiti massimo stabiliti dal T.U., complessivamente per la coppia (10 mesi) e individualmente per ciascun genitore (art. 32):

- Alla **madre lavoratrice**, trascorso il periodo di congedo obbligatorio di maternità, per un periodo continuativo o frazionato non superiore a 6 mesi;

- Al **padre lavoratore**, dalla nascita del figlio, per un periodo continuativo o frazionato non superiore a 6 mesi;

- In caso di **genitore solo**, per 11 mesi e l'altro genitore perde il diritto al congedo non ancora utilizzato.

Qualora il padre eserciti il diritto di astenersi dal lavoro per un periodo continuativo o frazionato non inferiore a 3 mesi (art. 32, comma 1, lett. b) e 2):

- Il limite individuale del padre è elevato (da 6) a 7 mesi;

- Il limite complessivo di entrambi i genitori è elevato (da 10) a 11 mesi.

Per i periodi di congedo parentale spetta un'indennità giornaliera pari al **30%** della retribuzione:

- Per 3 mesi a ciascun genitore (quindi 3 mesi alla madre + 3 mesi al padre), non trasferibili da un genitore all'altro.

Per i lavoratori dipendenti che terminano il periodo di congedo di maternità o paternità **dopo il 31 dicembre 2023**, dei suddetti 3 mesi non trasferibili:

- 2 sono indennizzati, in alternativa tra i genitori e fino ai 6 anni del bambino, con una indennità elevata all'80% della retribuzione per un mese;

- un mese ulteriore al primo è indennizzato (novità introdotta dalla L. n. 213/2023 (legge di bilancio 2024):

- all'80% per l'anno 2024;

- al 60% per l'anno 2025.

- Per un ulteriore periodo di 3 mesi ad un solo genitore, in alternativa all'uno o all'altro;

- Per 9 mesi di congedo, qualora vi sia un solo genitore.

Congedi per la malattia del figlio (art. 47): entrambi i genitori, alternativamente tra loro, possono astenersi dal lavoro, in caso di malattia di ciascun figlio, per periodi corrispondenti alla malattia (per figli fino ai 3 anni) ovvero nel limite di 5 giorni lavorativi all'anno (per figli dai 3 agli 8 anni). Tali assenze sono giustificate ma **non retribuite**.

Riposi giornalieri: nel corso del primo anno di vita del bambino la madre lavoratrice ha diritto, a seconda che il suo orario di lavoro giornaliero sia pari o superiore alle 6 ore, ad uno o due periodi di riposo (c.d. **permessi per allattamento**) di un'ora ciascuno. Il periodo di riposo ha durata di:

- 2 ore, anche cumulabili tra loro, se l'orario di lavoro giornaliero è superiore alle 6 ore;

- 1 ora, se l'orario di lavoro giornaliero è inferiore alle 6 ore.

1. LE CONVALIDE DELLE DIMISSIONI

Il regime di tutela antidiscriminatoria nei confronti della lavoratrice madre e del lavoratore padre prevede, fino al terzo anno di vita del figlio, l'obbligo della convalida delle dimissioni volontarie o della risoluzione consensuale del rapporto di lavoro da parte del servizio ispettivo del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Le informazioni disponibili sui provvedimenti amministrativi rilasciati dagli Enti territoriali incaricati (Ispettorato Territoriale del Lavoro, ITL) sono oggetto di un monitoraggio annuale a cura dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL) che offre uno spaccato interessante sulle dinamiche di questo fenomeno a livello nazionale.⁷

Le convalide oggetto di analisi fanno riferimento all'insieme delle dimissioni volontarie e delle risoluzioni consensuali dei rapporti di lavoro avvenute nell'intero periodo di tutela previsto per i genitori. Sono comprese nell'insieme di osservazione, sia le dimissioni e le risoluzioni entro il primo anno di vita del bambino – per le quali vige il divieto di licenziamento e il diritto di accedere alla Naspi –, sia quelle relative ai due anni successivi, durante i quali non sono più previsti l'accesso all'ammortizzatore sociale e il divieto di licenziamento, ma permane comunque la tutela contro comportamenti discriminatori da parte del datore di lavoro. La finalità principale del provvedimento di convalida è infatti quella di verificare, oltre alle eventuali soluzioni alternative che potrebbero evitare la conclusione del rapporto di lavoro, che la decisione del genitore sia genuina e priva di qualsiasi condizionamento da parte dell'azienda. Per tal motivo, l'iter della convalida sospende l'efficacia delle dimissioni, fintanto che l'autenticità della decisione di dimettersi non sia stata adeguatamente verificata.

Va da sé che la convalida riguarda un ventaglio molto ampio di casistiche poiché tutte le dimissioni volontarie o le risoluzioni consensuali dei rapporti di lavoro avvenute entro il terzo anno di vita del figlio, qualunque sia la motivazione, sono soggette a questa procedura. Sono inclusi sia i processi di mobilità volontaria dei lavoratori dipendenti, quanto le situazioni invece connesse a oggettive difficoltà di prosecuzione del rapporto di lavoro strettamente connesse alla genitorialità e ai carichi di cura.

Le informazioni disponibili attraverso il monitoraggio INL, che molto ci dicono per il contesto nazionale sulle ragioni alla base della cessazione del rapporto di lavoro, permettono di identificare anche alcuni dati essenziali per il Veneto.⁸ L'ultimo aggiornamento disponibile nel momento di redazione di questo report è riferito al 2025 (**tab. 1.1**).

Tab. 1.1 – Italia e Veneto. Convalide rilasciate dagli ITL nel periodo di tutela per genere (2017-2025)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ITALIA									
Totale	39.738	49.451	51.558	42.377	52.436	61.391	62.688	60.756	59.770
Uomini	9.066	13.488	13.947	9.565	14.774	16.692	18.570	18.519	19.142
Donne	30.672	35.963	37.611	32.812	37.662	44.699	44.188	42.237	40.628
% donne	77,2%	72,7%	72,9%	77,4%	71,8%	72,8%	70,5%	69,5%	68,0%
VENETO									
Totale	5.954	7.720	8.439	6.662	8.987	8.991	8.924	8.824	8.523
Uomini	1.950	2.889	3.449	2.278	3.560	3.341	3.405	3.528	3.438
Donne	4.004	4.831	4.990	4.384	5.427	5.650	5.519	5.296	5.085
% donne	67,2%	62,6%	59,1%	65,8%	60,4%	62,8%	61,8%	60,0%	59,7%

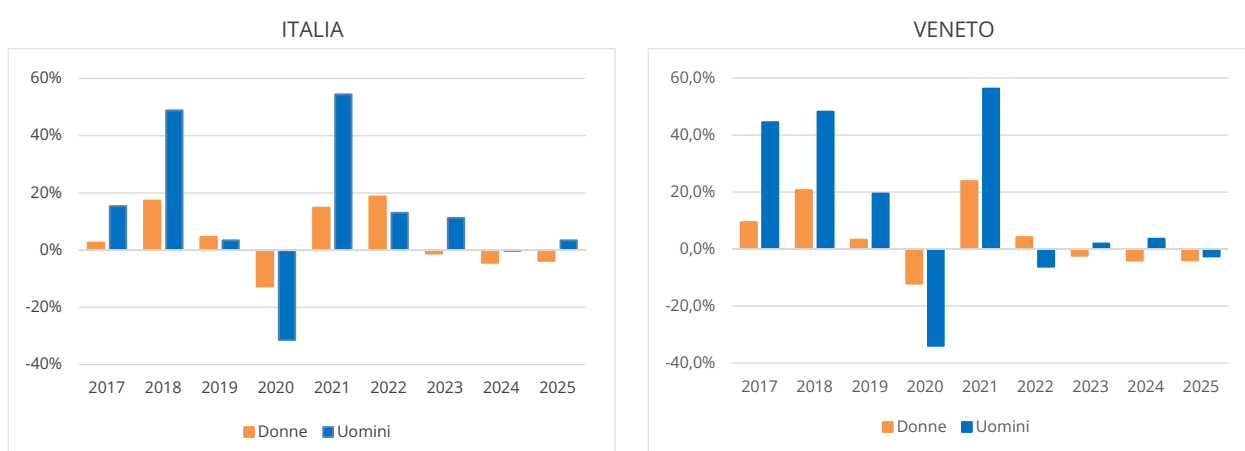
Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati INL, Relazione Annuale

⁷ Cfr. "Relazioni annuali sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri ai sensi dell'art. 55 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151", <https://www.ispettorato.gov.it/>

⁸ Si precisa che l'attribuzione territoriale delle convalide dipende dall'Ispettorato competente, individuato sulla base della residenza del lavoratore o del luogo di lavoro. Qualora tali criteri ricadano in regioni diverse, possono verificarsi, seppur marginalmente, effetti di sovrastima delle convalide attribuite al Veneto e di corrispondente sottostima in altre regioni, e viceversa.

Nell'insieme, la ricostruzione della serie storica sui rilasci a livello nazionale evidenzia un trend di progressivo incremento del numero di convalide che ha raggiunto il livello massimo nel 2023, per poi tornare a ridursi nel corso dell'ultimo biennio. La peculiare e progressiva dinamica di crescita osservata per gli uomini va necessariamente interpretata tenendo conto da un lato del progressivo consolidamento delle procedure⁹ e, dall'altro, del momento di accresciuta mobilità nel mercato del lavoro che nel periodo post pandemico ha trasversalmente interessato le diverse tipologie di lavoratori.¹⁰ Questo peculiare trend di crescita riferito ai padri è visibile anche in Veneto, nonostante l'ultimo triennio sia caratterizzato da una progressiva, seppur moderata, contrazione delle convalide rilasciate alle lavoratrici madri (**graff.1.1/1.2**). Nel 2025, le convalide rilasciate in regione sono state 8.523, il 14% del totale nazionale (59.770)¹¹. Nel 60% dei casi – una quota inferiore rispetto alla media italiana (70%) – fanno riferimento a dimissioni volontarie e recessi consensuali di lavoratrici madri.

Graff. 1.1/1.2 – Italia e Veneto. Convalide rilasciate dagli ITL nel periodo di tutela per genere (2017-2025). Variazioni % sull'anno precedente



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati INL, Relazione Annuale

Con riferimento al contesto nazionale, la disamina delle principali caratteristiche delle convalide consente di inquadrare il fenomeno in relazione ai percorsi lavorativi e alle condizioni del lavoratore. Le informazioni sul numero di figli e l'età degli stessi al momento in cui avviene la cessazione del rapporto di lavoro (**tab. 1.2**) mostrano una marcata prevalenza di situazioni che riguardano il periodo tra la nascita e l'anno di vita del primo figlio. Tra il 2022 e il 2025 mediamente il 57% delle convalide interessa lavoratori con un unico figlio,¹² mentre rispetto all'età, circa la metà delle convalide fa riferimento alle situazioni – oggetto delle tutele specifiche del periodo protetto – che interessano donne (e uomini) con figli nati fino a un anno di età.

⁹ L'incremento delle convalide relative ai lavoratori padri può essere attribuito a più fattori, tra cui l'evoluzione normativa riguardante i temi della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, nonché i chiarimenti interpretativi sull'applicazione delle tutele durante il periodo di divieto di licenziamento in relazione al congedo di paternità intervenuti per prassi disomogenee, determinando un periodo di 'rodaggio' più lungo rispetto a quello delle madri.

¹⁰ Si tratta di un peculiare momento storico, trainato da una particolare dinamica espansiva del mercato del lavoro, segnato dalle cosiddette "grandi dimissioni" e da una marcata mobilità occupazionale, durante il quale molti lavoratori hanno rivalutato priorità professionali, condizioni di lavoro, aspettative personali e forme di equilibrio tra vita privata e vita lavorativa.

¹¹ Di questi, il 98% riguarda recessi avvenuti a seguito delle dimissioni volontarie del lavoratore; le dimissioni per giusta causa e le risoluzioni consensuali interessano, invece, un numero piuttosto marginale di convalide.

¹² Tra i principali fattori che influenzano questa distribuzione vanno considerate anche le dinamiche demografiche legate alla progressiva riduzione del tasso di fecondità delle donne e il conseguente diffondersi di situazioni familiari riferite a coppie con un solo figlio. Per approfondire l'argomento della natalità, si rimanda alla pubblicazione curata dall'Osservatorio Regionale sul mercato del lavoro *Opus/1* (2023), dal titolo "Mercato del lavoro e demografia: perché è importante tenerne conto?", disponibile al seguente link <https://www.venetolavoro.it/opus>

Tab. 1.2 – Italia. Convalide rilasciate dagli ITL nel periodo di tutela per numero ed età del figlio (2022-2025). Distribuzione %

	2022	2023	2024	2025
<i>Numero di figli</i>				
Totale	100%	100%	100%	100%
Nascituro	2%	1%	1%	1%
1 figlio	58%	56%	56%	57%
2 figli	33%	33%	33%	33%
Più di 2 figli	7%	8%	8%	8%
N.d.	0%	2%	2%	0%
<i>Età del figlio</i>				
Totale	100%	100%	100%	100%
Nascituro	1%	1%	1%	1%
Fino a 1 anno	50%	49%	49%	49%
Da 1 a 3 anni	23%	23%	23%	23%
Oltre 3 anni	26%	27%	27%	27%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati INL, Relazione Annuale

Per quanto riguarda i tratti distintivi dei lavoratori coinvolti (**tab. 1.3**), i dati evidenziano una prevalenza di convalide riferite a madri e padri di nazionalità italiana; tuttavia, la loro quota sul totale nel triennio considerato cala dall'85% all'84% per effetto dell'incremento della componente straniera, specialmente quella non comunitaria, che passa dal 13% all'15% del totale complessivo. La distribuzione di genere dei genitori stranieri provenienti da paesi non europei presenta, inoltre, una configurazione decisamente più equilibrata tra uomini e donne (rispettivamente 42% i padri e 58% le madri nel 2025), riflesso di dinamiche peculiari che caratterizzano il loro inserimento occupazionale e i livelli di partecipazione al mercato del lavoro¹³.

Tab. 1.3 – Italia. Convalide rilasciate dagli ITL nel periodo di tutela per nazionalità e classe d'età dei lavoratori (2023-2025). Distribuzione %

	Totale			Donne			Uomini		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Totale	62.688	60.756	59.770	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Italiani	53.298	50.870	50.350	87%	86%	86%	80%	79%	81%
Stranieri	8.408	8.965	9.420	12%	13%	14%	17%	19%	19%
- comunitari	2.417	2.185	2.216	4%	4%	4%	4%	3%	3%
- non comunitari	5.991	6.780	7.204	8%	9%	10%	14%	16%	16%
n.d	982	921	0	1%	1%	0%	2%	1%	0%
Giovani (<30 anni)	10.164	10.293	10.067	19%	20%	20%	10%	11%	10%
Adulti (30-54 anni)	51.465	50.378	49.606	80%	80%	80%	87%	89%	89%
- 30-34 anni	21.333	20.388	19.820	37%	36%	36%	27%	28%	27%
- 35-44 anni	27.897	27.792	27.554	41%	42%	42%	52%	53%	54%
- 45-54 anni	2.235	2.198	2.232	2%	2%	2%	8%	8%	8%
Senior (>54 anni)	77	85	97	0%	0%	0%	0%	0%	0%
n.d	982	0	0	1%	0%	0%	2%	0%	0%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati INL, Relazione Annuale

¹³ L'inserimento lavorativo dei cittadini stranieri presenta, sia a livello regionale che nazionale, caratteristiche distintive rispetto alla componente italiana, soprattutto nelle fasce di età più giovani, dove si registrano livelli di partecipazione significativamente più elevati tra gli uomini rispetto alle donne. Queste differenze sono in parte riconducibili a dinamiche specifiche legate alle comunità di appartenenza che, oltre a determinare in molti casi un minore coinvolgimento della componente femminile nel mercato del lavoro, producono anche forti eterogeneità tra le varie cittadinanze.

Alcune differenze di genere si possono osservare anche analizzando l'età dei lavoratori. In generale, la fascia in cui si concentra buona parte delle convalide è quella dei genitori tra i 30 e i 44 anni (47.374 nel 2025, il 79%), sia nel caso delle madri che dei padri. Ciò nonostante, tra le lavoratrici si rileva una maggiore incidenza delle convalide in corrispondenza delle classi di età più giovani, pari mediamente al 20% per coloro fino ai 29 anni (uomini 10%) e al 36% tra i 30 e i 34 anni (uomini 27%); la controparte maschile, invece, tende a concentrarsi in maniera più netta nella fascia 35-44 anni che interessa mediamente più della metà delle convalide complessivamente rilasciate ai padri (donne 42%).

Le informazioni disponibili sulle convalide consentono di analizzare le caratteristiche occupazionali delle madri e dei padri che rassegnano le dimissioni durante il periodo tutelato, mettendo in evidenza differenze significative nelle modalità di ingresso e permanenza nel mercato del lavoro. In particolare, i dati permettono di osservare divari di genere e specificità legate alla tipologia di orario di lavoro, alla condizione professionale e ai settori di impiego, offrendo indicazioni interessanti anche sulle dinamiche di mobilità occupazionale (**tab. 1.4**).

Tab. 1.4 – Italia. Convalide rilasciate dagli ITL nel periodo di tutela per tipologia orario di lavoro, anzianità di servizio, qualifiche professionali e principali settori (2023-2025). Distribuzione %

	Totale			Donne			Uomini		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Totale	62.688	60.756	59.770	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Orario di lavoro</i>									
Full time	40.384	39.267	39.921	53%	53%	55%	90%	91%	93%
Part-time	21.322	20.568	19.849	45%	46%	45%	7%	7%	7%
n.d	982	921	0	1%	1%	0%	2%	2%	0%
<i>Anzianità di servizio</i>									
Fino a 3 anni	30.845	31.341	31.804	46%	48%	50%	57%	59%	60%
Da oltre 3 anni a 10 anni	25.037	23.641	22.878	44%	42%	42%	31%	31%	31%
Da oltre 10 anni a 15 anni	4.907	3.919	3.417	8%	7%	6%	8%	6%	5%
Da oltre 15 anni a 20 anni	1.525	1.516	1.344	2%	2%	2%	3%	3%	3%
Oltre 20 anni	374	339	327	0%	0%	0%	1%	1%	1%
<i>Qualifiche</i>									
Dirigente	723	827	875	1%	1%	1%	2%	2%	2%
Quadro	1.571	1.662	1.734	2%	2%	2%	5%	5%	5%
Impiegato	30.681	29.458	28.582	55%	54%	54%	35%	35%	35%
Operaio	27.026	26.278	27.055	38%	38%	40%	55%	54%	57%
Apprendista	1.705	1.610	1.524	3%	3%	3%	1%	1%	1%
n.d	982	921	0	1%	1%	0%	2%	2%	0%
<i>Principali settori</i>									
Agricoltura	447	604	528	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Industria	10.779	10.789	10.840	12%	13%	13%	29%	29%	30%
- manifatturiero	10.345	10.322	10.349	12%	12%	12%	28%	28%	29%
Edilizia	2.149	2.388	2.683	2%	2%	2%	8%	8%	10%
Terziario	43.491	42.390	42.544	77%	77%	79%	52%	52%	54%
- commercio ingrosso e dettaglio	12.405	11.909	11.728	22%	22%	22%	15%	15%	15%
- attività dei servizi di alloggio e ristorazione	5.286	5.387	5.461	10%	11%	11%	4%	5%	5%
- sanità e assistenza sociale	5.778	5.698	5.263	12%	12%	12%	3%	3%	2%
n.d	5.822	4.585	3.175	9%	7%	5%	10%	9%	5%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati INL, Relazione Annuale

Mediamente il 65% delle convalide riguarda conclusioni contrattuali di rapporti di lavoro full-time; tuttavia tra le donne risulta evidente il maggiore peso del part-time (45% contro il 7% dei padri). La tipologia di orario del contratto è infatti strettamente legata al genere, con il part-time che risulta essere principalmente una prerogativa femminile, soprattutto in alcuni ambiti del terziario caratterizzati da un'organizzazione del lavoro altamente flessibile e da una maggiore presenza di lavoratrici, con effetti significativi sull'allungamento delle carriere lavorative¹⁴.

¹⁴ Per approfondire le dinamiche occupazionali legate al part-time nel mercato del lavoro veneto, si rinvia alla pubblicazione della collana *Tartufi* 61 curata dall'Osservatorio "Part-time e mercato del lavoro in Veneto: scelte, necessità e strategie", disponibile al seguente link <https://osservatorio.venetolavoro.it/tartufi>

Circa la metà delle convalide rilasciate nel triennio esaminato riguarda rapporti di lavoro di recente instaurazione e un ulteriore 39% si riferisce a quelli che vanno dai 4 ai 10 anni di esperienza. Tale distribuzione è coerente con il progressivo posticipo dell'ingresso nel mercato del lavoro legato all'allungamento dei percorsi scolastici e formativi, che ha inciso direttamente sulla fase iniziale delle carriere lavorative soprattutto nel caso delle generazioni più giovani. A ciò si affianca una maggiore mobilità professionale in un mercato del lavoro divenuto più dinamico e flessibile rispetto al passato, che ha contribuito ad accorciare la durata media dei rapporti di lavoro, anche per quelli a tempo indeterminato¹⁵.

Anche sotto il profilo professionale e settoriale, la distribuzione delle convalide presenta marcate differenze di genere, in linea con le caratteristiche complessive del mercato del lavoro. Complessivamente, le qualifiche più rappresentate nel periodo osservato sono quelle impiegatizie (48%) e operaie (44%); tuttavia, tra le madri prevalgono nettamente i profili impiegatizi (54%), mentre tra i padri risultano maggioritari quelli operai (55%). Coerentemente, anche la distribuzione settoriale presenta concentrazioni differenziate in base al genere: le convalide riferite alla componente femminile si concentrano prevalentemente nel terziario (79% contro il 54% degli uomini nel 2025), mentre tra i padri è più elevata l'incidenza di rapporti di lavoro nell'industria (30% contro il 13% delle donne).

Per il rilascio del provvedimento di convalida, infine, è richiesto che il lavoratore o la lavoratrice che ne facciano richiesta indichino uno o più motivi alla base delle dimissioni o della risoluzione consensuale del contratto. Le informazioni fornite, oltre ad essere fondamentali per valutare l'autenticità e la volontarietà dell'atto come previsto dalla legge, permettono di sondare le ragioni che portano alla cessazione del rapporto di lavoro, con particolare riferimento alla presenza di ostacoli nella conciliazione tra vita lavorativa e carichi di cura legati alla prole. In base ai dati presentati nell'ultima Relazione Annuale dell'INL, riferiti al 2025 e disponibili per il solo contesto nazionale, sono state raccolte poco più di 99.000 motivazioni¹⁶. Complessivamente, i fattori che maggiormente incidono sulla scelta di lasciare il lavoro sono riconducibili a difficoltà di conciliazione connesse ai servizi (37.719) o al lavoro (28.198) e a passaggi in un'altra azienda (25.004). Tra i primi prevalgono le ragioni legate alla disponibilità di servizi (16.915) o all'assenza di supporto dei parenti (16.285); tra i secondi emergono le convalide per problematiche di conciliazione legate all'azienda (13.286) e all'organizzazione del lavoro o alla gravosità delle mansioni (10.579).

Alla natura delle motivazioni sottendono profonde differenze di genere. Per i padri, infatti, la ragione più frequente del recesso è di carattere professionale, ovvero per esigenze di passaggio ad altra azienda (62% contro il 14% delle lavoratrici), anche se rispetto al 2024 si registra un aumento più marcato delle convalide per problemi di conciliazione legati ai servizi e al lavoro. Nel caso delle lavoratrici emergono con forza gli effetti di persistenti barriere strutturali concrete, derivanti non solo da fattori culturali, ma anche sociali, che nell'insieme continuano a limitare la loro partecipazione nel mondo del lavoro. Per le madri, infatti, il 79% delle motivazioni va ricondotto alle difficoltà di conciliazione (contro il 25% dei padri): di queste, il 52% riguarda la disponibilità dei servizi o l'assenza del supporto dei parenti (31.116) e il 35% l'azienda in cui sono assunte o l'organizzazione del lavoro e la gravosità delle mansioni svolte (21.088).

¹⁵ Per un approfondimento sulle dinamiche dell'inserimento lavorativo dei giovani in Veneto si rinvia alla pubblicazione dell'Osservatorio "I giovani nel mercato del lavoro del nuovo millennio: un'analisi longitudinale condotta su dati amministrativi. La profilazione degli esordienti", *Misure/110*, 2022, www.venetolavoro.it/misure. Per quanto riguarda il tempo indeterminato, si rimanda a "L'accesso al tempo indeterminato: tendenze recenti e percorsi lavorativi", *Misure/113*, 2023, disponibile allo stesso link.

¹⁶ L'INL specifica che il totale delle motivazioni non coincide con quello risultante dalle convalide rilasciate, poiché ciascun lavoratore può indicare più motivazioni nella sua istanza. Cfr. "Relazione Annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri ai sensi dell'art. 55 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151", 2025, <https://www.ispettorato.gov.it/attivita-studi-e-statistiche/monitoraggio-e-report/relazioni-annuali-sulle-convalide-delle-dimissioni-e-risoluzioni-consensuali-delle-lavoratrici-madri-e-dei-lavoratori-padri/>

2. LE CESSAZIONI DEI RAPPORTI DI LAVORO NEL PERIODO PROTETTO

Un'altra importante fonte informativa, capace di restituire alcune indicazioni sulle caratteristiche delle interruzioni volontarie dei rapporti di lavoro nel periodo tutelato, è rappresentata dal Silv (Sistema informativo lavoro del veneto) che raccoglie e sistematizza i dati delle Comunicazioni Obbligatorie.

In generale, le dimissioni o le risoluzioni consensuali presentate da lavoratrici madri o lavoratori padri entro i tre anni di vita del figlio, come già evidenziato, devono essere convalidate presso l'Ispettorato territoriale del lavoro (ITL) per acquisire efficacia. Dopo la notifica al datore di lavoro, il genitore presenta la richiesta di convalida all'ITL competente, che convoca un colloquio individuale finalizzato a verificare la genuinità della volontà di interrompere il rapporto e ad assicurare un'adeguata informazione sui diritti connessi alla genitorialità. Al termine dell'istruttoria, il servizio ispettivo rilascia il provvedimento di convalida entro 45 giorni, consentendo al datore di lavoro di espletare le formalità relative alla cessazione del rapporto di lavoro – che decorre dalla data indicata nella comunicazione iniziale delle dimissioni o della risoluzione consensuale – inclusa la comunicazione obbligatoria.

Con riferimento a questo specifico adempimento amministrativo, in corrispondenza delle cessazioni dei rapporti di lavoro nel periodo protetto per i quali, ai sensi dell'art. 55 del d.lgs. 151/2001 vige l'obbligo di convalida, dal 2019 è stato introdotto nel modello UNILAV una specifica causale contraddistinta con il codice "DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO"¹⁷. Pur non essendoci esplicite indicazioni sull'utilizzo di questa qualificazione, nella pratica il ricorso a questa particolare motivazione sembra riconducibile soprattutto alle dimissioni e risoluzioni consensuali di lavoratrici madri e lavoratori padri nel periodo della gravidanza e fino a tutto il primo anno di vita del figlio.¹⁸

I dati analizzati in questo paragrafo si riferiscono pertanto ad un sottoinsieme di situazioni rispetto a quelle presentate nel paragrafo precedente e riferiti al complessivo flusso delle convalide rilasciate nell'intero arco temporale di tutela antidiscriminatoria.¹⁹

2.1. I dati delle cessazioni convalidate in Silv

Nei dati amministrativi, le conclusioni volontarie dei rapporti di lavoro avvenute nel periodo protetto possono essere identificate – come già osservato – laddove nella Comunicazione Obbligatoria presentata dal datore di lavoro con la formalizzazione della chiusura del contratto sia stata utilizzata la causale specificamente prevista per queste situazioni.²⁰

I dati di flusso sulle conclusioni contrattuali avvenute in periodo protetto ed oggetto di convalida identificabili attraverso la specifica causale (**tab. 2.1**) mostrano un progressivo incremento nel corso dei primi anni di implementazione – inizialmente la prassi applicativa era disomogenea – per poi attestarsi attorno ai 4.500 casi l'anno. Si tratta di dimissioni volontarie da un rapporto di lavoro a tempo indeterminato (circa il 90%) o da apprendistato (8%)²¹. Il campione intercettato fa riferimento soprattutto a dimissioni volontarie e risoluzioni consensuali riguardanti la componente nazionale e le donne (attorno all'80% nell'ultimo biennio); le cessazioni riferite agli uomini, pur in crescita, sono ancora numericamente

¹⁷ Questo codice è stato introdotto con l'aggiornamento del repertorio nel 2019 a partire dal 15 marzo.

¹⁸ L'applicazione del codice definisce in particolar modo le situazioni che, in accordo con le previsioni normative, qualificano le dimissioni in periodo protetto come dimissioni involontarie definendo – dove ve ne sono i requisiti – l'accesso alla Naspi.

¹⁹ Il raffronto coi dati rilasciati dall'INL mostra infatti, soprattutto per la componente maschile, una marcata distanza nel volume complessivo degli eventi intercettati dalle due fonti amministrative. La distribuzione rispetto alle principali variabili di analisi (socio-anagrafiche e relative alle caratteristiche del rapporto di lavoro) mostra invece un sostanziale allineamento.

²⁰ Potrebbero esserci dei casi in cui, nonostante la sussistenza di un provvedimento di convalida, la cessazione non sia sempre registrata con l'apposizione della causale corretta (ovvero con il codice DM). Alcune dimissioni o risoluzioni consensuali avvenute nel periodo protetto potrebbero essere ricondotte ai codici generici con i quali, comunemente, vengono registrate le tipologie di cessazioni più diffuse.

²¹ Circa il 4% delle dimissioni del campione osservato riguarda altre tipologie contrattuali; di queste, le risoluzioni consensuali rappresentano una quota trascurabile.

limitate e rappresentano una quota minoritaria del totale²². La distribuzione rispetto all'età della lavoratrice madre/lavoratore padre (**tab. 2.2**), come logico attendersi, mostra una peculiare concentrazione delle cessazioni nelle fasce d'età più basse. Circa il 60% degli eventi osservati interessa infatti soggetti con meno di 35 anni d'età.

Tab. 2.1 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro con causale DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO per genere e cittadinanza (2019-2025)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totale	1.863	2.539	3.186	4.055	4.567	4.593	4.622
Uomini	48	80	152	234	629	823	951
Donne	1.815	2.459	3.034	3.821	3.938	3.770	3.671
% donne	97%	97%	95%	94%	86%	82%	79%
Italiani	1.647	2.246	2.840	3.548	4.019	3.924	3.910
Stranieri	216	293	346	507	548	669	712
% stranieri	12%	12%	11%	13%	12%	15%	15%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2026)

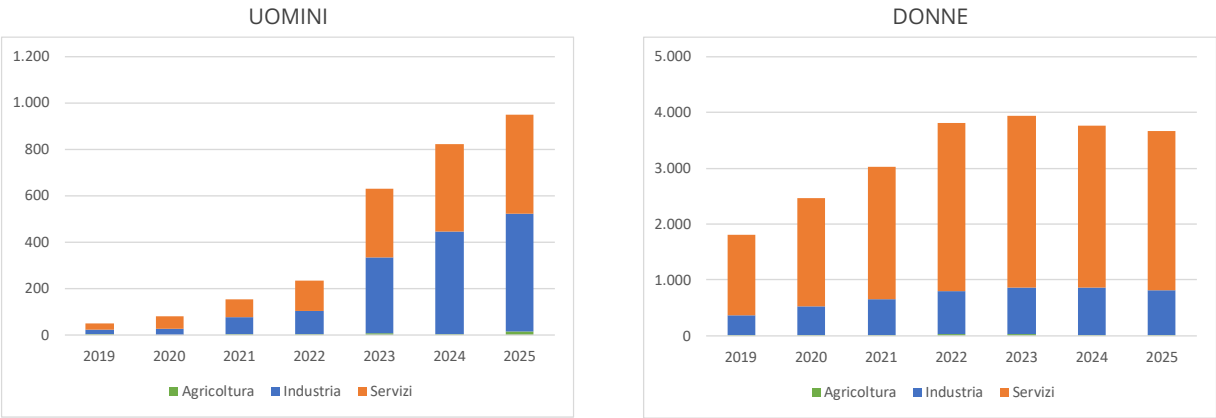
Tab. 2.2 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro con causale DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO per classe d'età (2019-2025)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totale	1.863	2.539	3.186	4.055	4.567	4.593	4.622
< 30 anni	24%	23%	23%	23%	22%	23%	24%
30-34 anni	37%	37%	37%	38%	38%	37%	36%
35-39 anni	29%	29%	29%	28%	29%	28%	28%
40 anni e più	10%	11%	11%	10%	11%	12%	12%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2026)

Le cessazioni osservate riguardano prevalentemente la conclusione di rapporti di lavoro nell'ambito terziario nel caso delle donne (il 78% del totale nel 2025) – ambito nel quale peraltro si concentra buona parte dell'occupazione femminile – e in misura leggermente superiore il comparto industriale (54% nel 2025) nel caso degli uomini (**graff. 2.1 e 2.2**).

Graff. 2.1/2.2 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro con causale DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO per genere e settore



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2026)

²² L'utilizzo del codice esplicitamente previsto per queste casistiche potrebbe essere parziale, oltre che per via dall'assenza di indicazioni specifiche, anche a causa del descrittivo associato al codice stesso che fa riferimento alle dimissioni della lavoratrice madre in periodo protetto e non richiama esplicitamente anche le situazioni riferite ai padri.

Più nel dettaglio, le cessazioni in periodo protetto che hanno interessato le donne nel contesto regionale (**tab. 2.3**) hanno interessato le attività legate al turismo, quelle commerciali e, tra i servizi alla persona, in particolare l'ambito della sanità e dei servizi sociali. Nel comparto industriale, l'incidenza maggiore è nel made in Italy (soprattutto nel tessile-abbigliamento e nell'alimentare) e nel metalmeccanico.

Tab. 2.3 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro con causale DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO per settore. DONNE (2019-2025)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totale	1.815	2.459	3.034	3.821	3.938	3.770	3.671
AGRICOLTURA	7	7	14	26	27	21	19
INDUSTRIA	358	521	635	777	839	838	792
Made in Italy	174	243	303	358	407	384	374
Metalmeccanico	99	156	167	228	212	230	226
Altre industrie	58	80	112	133	150	155	133
Costruzioni	27	42	53	58	70	69	59
SERVIZI	1.450	1.931	2.385	3.018	3.072	2.911	2.860
Commercio dett.	307	386	448	648	677	646	644
Servizi turistici	288	340	457	527	531	489	430
Ingresso e logistica	152	211	247	350	319	312	336
Serv.fin./Terz. avanz.	210	291	339	354	408	353	336
Servizi alla persona	378	563	709	859	862	822	824
di cui:							
- Sanità/servizi sociali	177	292	354	440	457	427	439
Altri servizi	115	140	185	280	275	289	290

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2026)

Da segnalare, infine, l'elevata incidenza tra le donne di cessazioni di rapporti di lavoro ad orario ridotto (**tab. 2.4**). Una quota mediamente attorno al 40% delle dimissioni volontarie o delle risoluzioni consensuali analizzati risulta riferita a contratti part-time (soprattutto nell'ambito del commercio/servizi turistici e della sanità/servizi sociali).

Tab. 2.4 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro con causale DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO per tipologia di orario. DONNE (2019-2025)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totale	1.815	2.459	3.034	3.821	3.938	3.770	3.671
Full-time	1.047	1.469	1.712	2.150	2.275	2.144	2.141
Part-time	751	969	1.299	1.639	1.618	1.555	1.448
N.d.	17	21	23	32	45	71	82
% part-time	41%	39%	43%	43%	41%	41%	39%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2026)

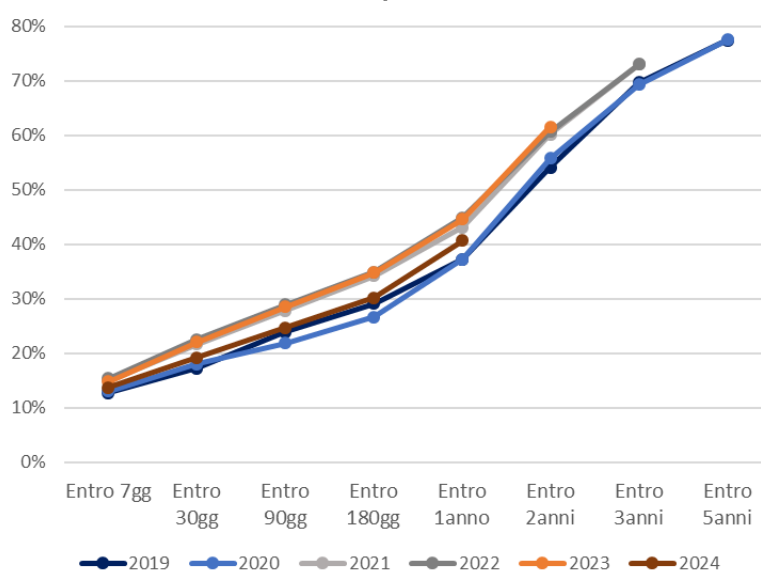
2.2. I percorsi delle lavoratrici

Le informazioni disponibili nel Silv consentono non solo di esplorare il fenomeno delle dimissioni in periodo protetto descrivendo le principali caratteristiche delle lavoratrici coinvolte, ma anche di approfondirne i successivi percorsi occupazionali identificando il primo rapporto di lavoro attivato dopo la cessazione contrattuale. Tale analisi longitudinale permette infatti di seguire le lavoratrici nel tempo e monitorare l'eventuale rientro nel mercato del lavoro dipendente regionale, individuando se e quando le lavoratrici interessate da una cessazione con causale DM risultano nuovamente occupate in Veneto.

È tuttavia opportuno precisare il perimetro di osservazione: i dati amministrativi consentono di intercettare esclusivamente i nuovi rapporti di lavoro dipendente attivati nel territorio regionale. Restano quindi escluse dall'analisi le transizioni verso il lavoro autonomo, le eventuali esperienze lavorative avviate al di fuori del Veneto. I tassi di ricollocazione presentati sottostimano quindi i rientri al lavoro delle donne dopo le dimissioni, in quanto restituiscono la quota di lavoratrici che, a distanza di un certo intervallo temporale, rientra nei radar del lavoro dipendente regionale.

Osservando il tasso cumulato di occupazione delle donne dopo la cessazione (**graf. 2.3**), emerge innanzitutto come una quota non trascurabile di lavoratrici presenti un nuovo rapporto di lavoro già nel breve periodo. Entro la prima settimana dalle dimissioni risulta ricollocato circa il 15% delle donne. Il ritmo di rientro cresce progressivamente: entro 90 giorni si colloca circa un quarto delle lavoratrici, entro 180 giorni un terzo, per poi raddoppiare a distanza di due anni. Per le coorti di donne che hanno presentato le dimissioni nel biennio 2019-2020 è possibile osservare i percorsi occupazionali per i cinque anni successivi: se la quota di madri che fanno rientro al lavoro entro 24 mesi è inferiore al 60%, allargando la finestra di osservazione a un quinquennio la percentuale si avvicina all'80%.

Graf. 2.3 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro con causale DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO. Tasso di rioccupazione cumulato. DONNE (2019-2024)

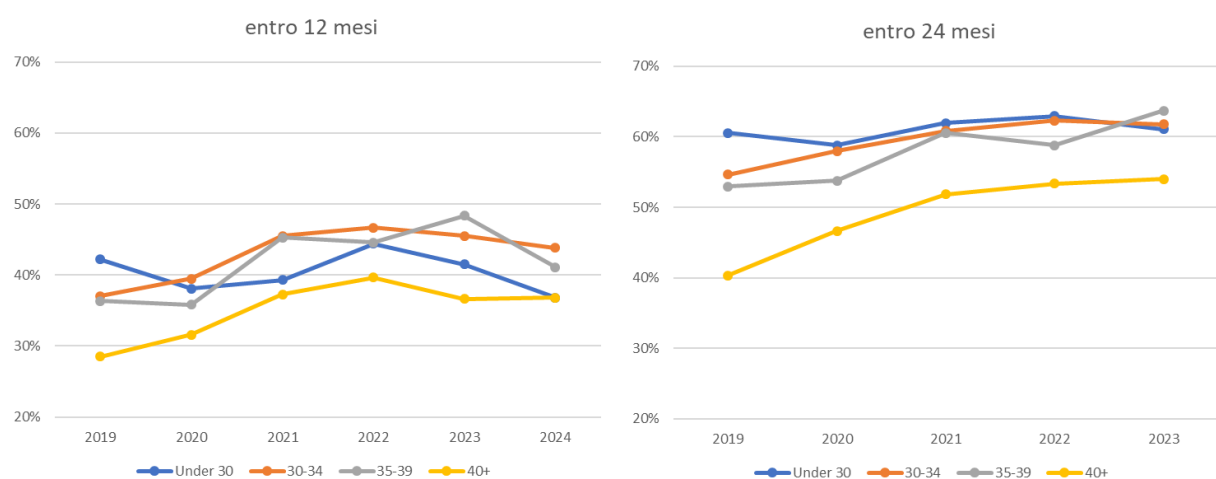


Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2026)

Restringendo la finestra di osservazione, è possibile notare come le coorti più recenti mostrino livelli di ricollocazione generalmente più sostenuti rispetto a quelle del biennio 2019-2020, soprattutto entro un anno dalla cessazione, probabilmente a seguito di un posticipo dei rientri al lavoro per queste coorti legato all'emergenza pandemica. Per il 2024, l'osservazione disponibile fino ai 12 mesi evidenzia un rallentamento rispetto ai livelli più elevati del triennio precedente, pur mantenendosi su valori superiori a quelli osservati nel periodo pandemico.

La lettura per classe d'età evidenzia differenze nei tempi di rientro (**graf. 2.4-2.5**). Entro 12 mesi dalla cessazione si osserva una maggiore variabilità sia tra le coorti di dimissione sia tra le diverse fasce anagrafiche. Le lavoratrici più mature, in particolare quelle con 40 anni e più, presentano sistematicamente tassi di ricollocazione più bassi, pur mostrando nel tempo una progressiva crescita. A distanza di 24 mesi il quadro appare più lineare: la variabilità tra le classi d'età si riduce e l'aumento dei tassi tra le diverse coorti risulta nel complesso più contenuto. Fa eccezione la classe delle lavoratrici con almeno 40 anni, che continua a distinguersi per livelli di rientro sensibilmente inferiori rispetto alle altre fasce, ma anche per una crescita più marcata tra le coorti di dimissione osservate.

Graff. 2.4/2.5 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro con causale DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO. Tasso di rioccupazione cumulato entro 12 e 24 mesi, per classe di età. DONNE (2019-2023)



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2026)

Un ulteriore elemento di interesse riguarda la tipologia contrattuale dei rapporti di lavoro attraverso i quali avviene la ricollocazione (**tab. 2.5**). Tra le lavoratrici che rientrano nel mercato del lavoro dipendente regionale, il tempo determinato rappresenta la modalità prevalente di nuovo inserimento, interessando circa la metà delle donne ricollocate. Emerge tuttavia un progressivo rafforzamento del tempo indeterminato: le ricollocazioni con tale contratto passano dall’essere il 25% nel 2019 al 32% del 2023, segnale rilevante che mostra come una parte crescente dei percorsi successivi alle dimissioni non si traduca esclusivamente in forme di reinserimento temporanee, ma anche in nuove opportunità occupazionali caratterizzate da maggiore stabilità contrattuale. Il lavoro somministrato e le altre tipologie contrattuali mantengono un peso secondario, pur contribuendo a comporre un quadro articolato dei percorsi di rientro.

Tab. 2.5– Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro con causale DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO. Contratto di ricollocazione entro 24 mesi. DONNE (2019-2023)

	2019	2020	2021	2022	2023
Totale	982	1.371	1.824	2.316	2.421
Tempo indeterminato	245	365	535	713	780
Apprendistato	41	41	49	70	65
Tempo determinato	513	702	919	1.064	1.146
Somministrato	93	143	160	264	218
Altro	90	120	161	205	212
% tempo indeterminato	25%	27%	29%	31%	32%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2026)

Guardando alle transizioni settoriali delle donne che si sono ricollocate entro 2 anni all’interno del contesto regionale (**tab. 2.6**), emerge una forte concentrazione dei nuovi rapporti di lavoro nei servizi, che assorbono all’incirca l’80% dei rientri complessivi. Si tratta in larga parte di una permanenza nello stesso macro-settore: tra le lavoratrici provenienti dai servizi, l’88% si ricolloca ancora in questo ambito. La continuità settoriale è particolarmente marcata nei servizi alla persona, dove la quasi totalità delle donne rientra nello stesso comparto. Diversa appare la traiettoria delle lavoratrici provenienti dall’industria: solo il 40% si ricolloca nuovamente nel comparto industriale, mentre la maggioranza rientra nei servizi. Tale dinamica suggerisce che, dopo le dimissioni in periodo protetto, una parte rilevante delle lavoratrici tende a orientarsi verso ambiti occupazionali diversi da quelli di provenienza, spesso alla ricerca di condizioni organizzative più compatibili con le nuove esigenze di conciliazione.

Tab. 2.6 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro con causale DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO. Settore del rapporto cessato e quello di ricollocazione (entro 24 mesi). DONNE (2019-2023)

Settore del rapporto cessato	Settore del rapporto di ricollocazione									
	Totale	AGRICOLTURA	INDUSTRIA	Made in Italy	di cui: Metalmeccanico	SERVIZI	Commercio dett.	di cui: Servizi turistici	Ingresso e logistica	Servizi alla persona
Totale	8.914	92	1.492	576	470	7.330	850	942	602	2.683
AGRICOLTURA	47	9	14	12	1	24	1	3	5	5
INDUSTRIA, di cui:	1.743	19	700	285	243	1.024	90	108	138	224
Made in Italy	808	10	326	215	57	472	51	66	54	106
Metalmeccanico	490	3	211	40	138	276	14	24	43	62
SERVIZI di cui:	7.124	64	778	279	226	6.282	759	831	459	2.454
Commercio dett.	1.412	18	174	73	43	1.220	489	109	101	259
Servizi turistici	1.274	12	134	64	33	1.128	105	526	52	174
Ingresso e logistica	676	9	145	44	48	522	53	36	148	110
Servizi alla persona	2.120	9	82	37	21	2.029	56	79	43	1.631
Totale	100%	1%	17%	6%	5%	82%	10%	11%	7%	30%
AGRICOLTURA	100%	19%	30%	26%	2%	51%	2%	6%	11%	11%
INDUSTRIA, di cui:	100%	1%	40%	16%	14%	59%	5%	6%	8%	13%
Made in Italy	100%	1%	40%	27%	7%	58%	6%	8%	7%	13%
Metalmeccanico	100%	1%	43%	8%	28%	56%	3%	5%	9%	13%
SERVIZI di cui:	100%	1%	11%	4%	3%	88%	11%	12%	6%	34%
Commercio dett.	100%	1%	12%	5%	3%	86%	35%	8%	7%	18%
Servizi turistici	100%	1%	11%	5%	3%	89%	8%	41%	4%	14%
Ingresso e logistica	100%	1%	21%	7%	7%	77%	8%	5%	22%	16%
Servizi alla persona	100%	0%	4%	2%	1%	96%	3%	4%	2%	77%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2026)

Come precedentemente segnalato (**tab. 2.4**), l'incidenza di rapporti di lavoro part-time tra le donne che si dimettono in periodo protetto (mediamente attorno al 40%) cresce ulteriormente tra quante si ricollocano nei due anni successivi (**tab. 2.7**). I rientri con contratti part-time salgono infatti al 53% del totale: tale quota si attesta al 46% anche tra le lavoratrici che si erano dimesse da un rapporto a tempo pieno, mentre supera il 60% tra quante avevano cessato un rapporto già ad orario ridotto. Nel complesso, il part-time si conferma dunque una modalità rilevante nei percorsi di rientro, sia come elemento di continuità per chi già lavorava ad orario ridotto, sia come possibili modalità di riorganizzazione del lavoro dopo la maternità.

Tab. 2.7 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro con causale DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO. Orario di lavoro del rapporto cessato e quello di ricollocazione (entro 24 mesi). DONNE (2019-2023)

Orario rapporto cessato	Orario rapporto ricollocazione					
	Val. ass.			%		
	Part-time	Full-time	Totale	Part-time	Full-time	Totale
Totale	4.705	4.209	8.914	53%	47%	100%
Part-time	2.277	1.349	3.626	63%	37%	100%
Full-time	2.428	2.860	5.288	46%	54%	100%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2026)

Nel complesso, l'analisi conferma che le dimissioni in periodo protetto non coincidono necessariamente con un'uscita definitiva dal lavoro dipendente regionale: una quota significativa di lavoratrici si ricolloca nei mesi successivi, spesso entro il primo biennio, anche se con intensità e tempi differenziati in base all'età e con modalità contrattuali ancora largamente orientate al tempo determinato.

Box 2. Accessi ai servizi pubblici per l'impiego

Un elemento di particolare interesse riguarda l'accesso ai servizi pubblici per l'impiego da parte delle lavoratrici che si dimettono in periodo protetto. Il rilascio della dichiarazione di immediata disponibilità (Did) presso un Centro per l'impiego (Cpi) regionale – che rappresenta una condizione necessaria per poter beneficiare dell'indennità della Naspi anche per le donne interessate da una cessazione con causale DM – può essere una proxy di primo accesso ai servizi pubblici a supporto dell'occupazione. In media, circa il 70% delle donne che hanno rilasciato le proprie dimissioni in periodo protetto si rivolge ad un Cpi per sottoscrivere la Did (**tab. 1**).

Tab. 1 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro con causale DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO. Accesso ai servizi pubblici per l'impiego, ovvero rilascio della Did presso un Cpi regionale. DONNE (2019-2025)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totale	1.801	2.441	3.020	3.807	3.925	3.758	3.697
No Did	517	805	913	1.227	1.364	1.207	1.032
Did	1.284	1.636	2.107	2.580	2.561	2.551	2.665
% Did	71%	67%	70%	68%	65%	68%	72%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2026)

La lettura degli esiti occupazionali a due anni dalla cessazione evidenzia percorsi differenziati tra chi accede ai servizi e chi, invece, non rilascia la Did (**tab. 2**). Tra le lavoratrici che non sottoscrivono la Did (e che quindi non possono beneficiare dell'indennità di disoccupazione) si osserva una maggiore incidenza di rientri molto rapidi nel mercato del lavoro: quasi un quarto si ricolloca autonomamente entro una settimana dalla cessazione, e tale quota sale a quasi il 50% considerando le rioccupazioni entro un mese. Allo stesso tempo, oltre un terzo di queste lavoratrici esce dal mercato del lavoro dipendente regionale senza farvi rientro nei due anni successivi.

Per le donne che rilasciano la Did, invece, i rientri immediati risultano molto più contenuti e la quota di ricollocazioni entro il primo mese rimane al di sotto del 10% in tutto il quinquennio osservato. Il rientro al lavoro appare quindi tendenzialmente posticipato, non tanto come semplice ritardo nella ricollocazione, quanto come effetto di una fase in cui la ricerca di una nuova occupazione si sviluppa parallelamente alla riorganizzazione dei tempi di vita e di cura. In questo quadro, la presa in carico da parte dei servizi per l'impiego può accompagnare un percorso di reinserimento più graduale, condizionato anche dalle esigenze connesse alla cura del figlio. Nel complesso, oltre la metà delle lavoratrici che accedono ai servizi dei Cpi rientra nel mercato del lavoro dipendente regionale entro due anni dalle dimissioni. Rimane tuttavia significativa la quota di quante non risultano rioccuparsi nel biennio successivo, ancora superiore al 40%, sebbene in progressiva riduzione: dal 50% per la coorte di dimissione 2019 al 41% per quella del 2023.

Tab. 2 – Veneto. Cessazioni di rapporti di lavoro con causale DM, DIMISSIONI LAVORATRICE MADRE IN PERIODO PROTETTO. Esito occupazionale a 2 anni dalla cessazione per quante accedono ai servizi pubblici per l'impiego regionali e per quante non hanno rilasciato Did. DONNE (2019-2023)

	Non rilascia Did					Rilascia Did				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Entro 7gg	36%	33%	38%	39%	37%	3%	3%	5%	4%	3%
Entro 30gg	10%	10%	14%	14%	14%	2%	2%	4%	4%	4%
Entro 2anni	20%	19%	15%	14%	16%	44%	47%	49%	50%	52%
No ricollocazione	34%	38%	33%	33%	33%	50%	47%	43%	42%	41%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv (estrazione 25 aprile 2026)

3. DIETRO LE DIMISSIONI DELLE MADRI LAVORATRICI: EVIDENZE E INTERPRETAZIONI DA UN'INDAGINE QUALITATIVA

Per approfondire le dinamiche che conducono un numero significativo di lavoratrici a dimettersi durante il cosiddetto “periodo protetto” evidenziate dall’analisi dei dati relativi all’attività ispettiva del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nonché dei dati delle Comunicazioni Obbligatorie raccolti dal Sistema Informativo Lavoro Veneto nei quali è presente la specifica causale “DM – Dimissioni lavoratrice madre in periodo protetto”, il percorso di ricerca è stato integrato da una specifica indagine qualitativa²³. Quest’ultima ha adottato una prospettiva plurale²⁴, coinvolgendo sia alcune lavoratrici sia alcune aziende che quotidianamente si confrontano con la gestione della maternità e della genitorialità nei contesti lavorativi. Sono state raccolte le testimonianze di 11 neo-mamme che si erano già dimesse o che manifestavano l’intenzione di dimettersi entro il primo anno di vita del proprio figlio o della propria figlia, nonché quelle di 10 imprese appartenenti a diversi settori economici – commercio, ristorazione, servizi, artigianato, cooperazione sociale e distribuzione – alcune delle quali impegnate in percorsi di certificazione della parità di genere. L’indagine si è inoltre arricchita del contributo di alcuni stakeholder territoriali, espressione delle rappresentanze datoriali e sindacali, oltre ad alcune osservazioni raccolte da operatrici di alcuni Centri per l’impiego del Veneto.

La ricerca qui presentata si è basata su interviste semi-strutturate condotte con un approccio interpretativo. Le interviste hanno permesso di far emergere punti di vista, emozioni, significati e pratiche che difficilmente potrebbero essere restituiti attraverso strumenti quantitativi, mettendo in luce non solo le differenze tra i gruppi coinvolti, ma anche i loro punti di contatto.

Prima di entrare nel merito dei risultati, è opportuno esplicitare alcuni limiti interpretativi che vanno tenuti presenti nella lettura di quanto segue. I profili delle lavoratrici intervistate mostrano livelli molto diversi di elaborazione e consapevolezza rispetto alla propria esperienza, il che rispecchia la varietà della realtà ma rende difficile qualsiasi generalizzazione. Lo stesso vale per le aziende: quelle che hanno partecipato alla ricerca sono in parte sovra-rappresentate rispetto alla media del tessuto produttivo territoriale, considerato che uno dei criteri di selezione di almeno una parte di quelle intervistate è stato legato proprio alla presenza di buone pratiche da raccontare. Il quadro che emerge sul versante aziendale è pertanto più favorevole di quanto non sia la situazione tipica. Quanto alle testimonianze dei Centri per l’impiego, queste restituiscono l’esperienza di operatrici molto sensibili alla tematica e che, per loro stessa sottolineatura, dopo un iniziale contatto per rilasciare la disponibilità al lavoro (Did) per formalizzare lo stato di disoccupazione amministrativa e accedere alla Naspi, non continuano più ad incontrare i neo-genitori che optano per aprire una propria attività autonoma, coloro che migrano al di fuori del Veneto e chi riesce a reinserirsi autonomamente nel mercato del lavoro. Le evidenze che emergono da questa fonte fotografano quindi più spesso una porzione specifica, spesso anche la più fragile, dell’universo delle lavoratrici e lavoratori dimissionari in periodo protetto.

Va inoltre precisato che tra le neo-mamme intervistate non è stata inclusa una categoria di lavoratrici che pure figura nelle statistiche sulle dimissioni in periodo protetto: quelle per cui la convalida è un mero adempimento formale imposto dalla normativa a tutela della genitorialità, ma che di fatto stanno semplicemente cambiando lavoro. Il loro passaggio verso una nuova occupazione avviene in tempi rapidi e non è associato alle difficoltà di conciliazione che sono al centro di questa indagine. La loro assenza dal campione non è una lacuna, ma una scelta coerente con il focus della ricerca; occorre però tenerne conto quando si confrontano i risultati qualitativi con i dati quantitativi sulle cessazioni in periodo protetto, che invece le includono.

²³ L’indagine “Diventare madri, restare lavoratrici. Sfide e risposte nel primo anno dopo il parto”, curata da Lisa Conforto e Patrizia Daneluzzo, costituisce il riferimento di base del presente capitolo. Le evidenze sono state rielaborate e integrate con le osservazioni raccolte presso i Centri per l’impiego del territorio veneto e con alcune ulteriori interviste a lavoratrici dimissionarie.

²⁴ Un sentito ringraziamento va a tutte le persone che hanno partecipato alla rilevazione qualitativa – lavoratrici, titolari e responsabili aziendali, rappresentanti sindacali e delle associazioni imprenditoriali, operatrici dei Centri per l’impiego del Veneto – per il tempo dedicato e per aver condiviso con disponibilità le proprie esperienze, conoscenze e punti di vista.

Tenuto conto di questi limiti, il risultato è comunque un'indagine che non mira esclusivamente a descrivere un fenomeno, ma anche a offrire chiavi di lettura e spunti utili a immaginare un futuro del lavoro più inclusivo e sostenibile per le madri, le famiglie, le imprese e l'intero sistema socio-economico regionale.

3.1. Alle origini delle dimissioni

I rappresentanti di associazioni datoriali e organizzazioni sindacali convergono nel leggere il fenomeno delle dimissioni in periodo protetto come strutturale e non episodico. L'intreccio di welfare pubblico insufficiente, nonni sempre meno disponibili come rete di supporto informale, rigidità del mercato del lavoro e cultura organizzativa lenta al cambiamento producono un sistema in cui le dimissioni sono spesso l'unica via praticabile per molte lavoratrici soprattutto madri. Un sistema che non si sblocca intervenendo su un solo nodo, perché le cause si alimentano reciprocamente.

A questo quadro strutturale si sovrappone un cambiamento culturale di cui sia le lavoratrici sia le aziende accusano il colpo: la pandemia vissuta con il Covid-19 ha accelerato una revisione profonda delle priorità individuali. L'idea che «il tempo valga più dei soldi» – come ha sottolineato un'intervistata – non è più appannaggio di una minoranza, ma si è affermata come orientamento trasversale, ridefinendo il patto implicito tra il lavoratore / la lavoratrice e la sua organizzazione. Le aziende intervistate la registrano come un dato di fatto non sempre con comprensione, ma con una certa rassegnazione e alcune la identificano come il principale motore di cambiamento negli ultimi anni. Parallelo al mutamento di valori è il cambio generazionale: i giovani lavoratori, padri inclusi, chiedono flessibilità in misura crescente anche in assenza di figli o di obblighi di cura. Il tema della conciliazione tende così a diventare una questione di mercato del lavoro e non più una specificità femminile. Parte di questo cambiamento riguarda anche il ridefinirsi del ruolo paterno: soprattutto tra le generazioni più istruite, cresce la quota di padri che considera la cura dei figli una dimensione costitutiva della propria identità e non una funzione delegabile, con ricadute concrete sulle richieste di flessibilità avanzate anche dagli uomini.

3.1.1. Quando e perché matura la decisione delle dimissioni

La decisione di dimettersi raramente è premeditata. Le interviste alle lavoratrici mostrano con coerenza che la scelta matura dopo il parto come «decisione adattiva»: è l'impatto con le condizioni concrete del rientro. La rigidità dell'orario, il diniego del part-time, il clima aziendale percepito come ostile e l'assenza di servizi trasformano un'intenzione inizialmente aperta in una scelta obbligata²⁵. Un'intervistata lo racconta nella forma più netta: le dimissioni sono arrivate il giorno stesso del rientro, dopo il rifiuto del part-time da parte dell'azienda. Un'altra neo-mamma riferisce che la decisione «è maturata a luglio 2025 con la venuta meno dei nonni», ovvero nel momento in cui è venuta meno l'ultima risorsa di conciliazione su cui faceva affidamento.

Un meccanismo ricorrente, segnalato sia dalle lavoratrici sia dagli stakeholder, è la seconda gravidanza come fattore acceleratore e di rottura. Al primo figlio molte donne «tengono duro»: alcune cercano di negoziare, rinunciano a qualcosa, si adattano. Al secondo figlio il sistema di incastri – nonni, turni, part-time, disponibilità del partner – non regge più. Molte intervistate raccontano percorsi sovrapponibili: l'equilibrio tenuto a fatica al primo figlio crolla alla seconda gravidanza: al secondo figlio le lavoratrici hanno già testato i limiti del sistema e le idee sono più chiare. Emblematica è la testimonianza di una commessa di un panificio, che racconta come, se con un figlio riusciva a organizzarsi con il compagno e i nonni, con due bambini da accompagnare in luoghi diversi (nido e nonni) la flessibilità richiesta diventava eccessiva e difficilmente sostenibile anche per l'organizzazione aziendale.

²⁵ Un sondaggio realizzato nel 2024 sui social e che ha coinvolto 277 mamme venete conferma e allarga il quadro: il 52,7% cita l'orario di lavoro come causa principale delle dimissioni, il 23,3% riporta altre problematiche lavorative (retribuzione, relazioni con colleghi e superiori) e il 20% la distanza tra casa e luogo di lavoro. Solo il 6,7% ha scelto di dimettersi per dedicarsi alla cura della prole. Cfr. Giorgia Brazzale (2024), "Il rientro al lavoro delle donne dopo la maternità", tesi di Laurea in Scienze e Tecniche Psicologiche, Università degli Studi di Padova, Anno accademico 2023-2024.

Accanto alle difficoltà di conciliazione, le interviste rivelano un secondo motore delle dimissioni: la maternità come «pretesto» per uscire da lavori percepiti come privi di senso, scarsamente retribuiti o emotivamente logoranti. Una motivazione che, per quanto raccolto attraverso le interviste a stakeholder e operatrici dei CPI, spesso accomuna anche alcuni padri dimissionari in periodo protetto. In questi casi la nascita del figlio funziona da fattore che fa precipitare quella che era un'insoddisfazione preesistente, fornendo sia la giustificazione socialmente legittima per lasciare il lavoro, sia l'accesso alla Naspi come strumento di transizione. Nei casi in cui questi aspetti possono essere garantiti da parte dell'azienda, invece, pesa il rapporto con l'imprenditore o il management ma anche con i colleghi: se sono percepiti come distanti e mancano fattori come ascolto, fiducia, empatia ecco che il rapporto con l'azienda può allentarsi. Alcune intervistate hanno raccontato di aver percepito un messaggio implicito da parte dell'organizzazione che trasforma la maternità in una mancanza individuale (come racconta un'intervistata che si è sentita dire: «essere mamma è un problema, ma l'hai voluto tu») piuttosto che in un valore da riconoscere, lasciando la lavoratrice con la sensazione di aver perso valore agli occhi dell'azienda. La lavoratrice neo-mamma non chiede infatti solo misure che le permettano di gestire il lavoro con le nuove esigenze di famiglia ma anche di essere riconosciuta come persona e come professionista in una nuova fase della vita.

A questo mancato riconoscimento si associa un carico emotivo spesso taciuto, che precede e accompagna la decisione di dimettersi. Molte lavoratrici descrivono un senso di colpa e di vergogna nel dover richiedere flessibilità o permessi, vivendo ogni richiesta come un disagio nei confronti dell'azienda e dei colleghi, quasi a dover continuamente giustificare la propria condizione.

Le dimissioni, quando arrivano, portano con sé un senso di sconfitta e, in alcuni casi, di torto subito, oltre a una dissonanza profonda tra l'identità professionale costruita fino a quel momento e la nuova condizione: uno spaesamento che convive spesso con la solitudine nell'attività di cura e con la paura del cambiamento, fattori che possono rendere ancora più difficile, in seguito, immaginare un rientro al lavoro.

Infine, la scelta di dimettersi per dedicarsi esclusivamente alla cura dei figli emerge raramente nei materiali raccolti. Non emerge come motivazione dichiarata dalle lavoratrici intervistate nella ricerca qualitativa ma viene descritta nell'esperienza degli operatori dei Cpi. Quando si verifica, tale scelta appare generalmente associata a un contesto culturale in cui la madre è considerata – o si considera essa stessa – la principale, se non l'unica, responsabile della cura dei figli ma, allo stesso tempo, si associa a una carenza di reti di supporto effettivamente disponibili e alla difficoltà di individuare soluzioni compatibili con le esigenze familiari e lavorative.

3.2. Dalla conciliazione alla “condivisione di sistema”

Il tema della conciliazione è centrale per il fenomeno analizzato. Le interviste raccolte suggeriscono come il termine vada inteso in un senso più ampio di quanto comunemente si faccia. Non si tratta infatti di trovare soluzioni individuali per le singole madri ma di ripensare l'organizzazione del lavoro e della cura come un sistema in cui più attori sono coinvolti e corresponsabili. La permanenza nel mercato del lavoro dopo la nascita di un figlio dipende infatti dall'equilibrio complessivo dell'intero nucleo familiare (e quindi anche dalla cultura organizzativa dell'azienda in cui lavora il padre e, quando ci sono, degli altri familiari), dalla disponibilità di servizi territoriali e da una concezione della genitorialità come fase normale del ciclo di vita lavorativo, non come eccezione da gestire. Come sottolineano le interviste realizzate, non basta «aiutare le madri»: la genitorialità emerge come una questione che richiede una risposta di sistema.

3.2.1. Il tema del tempo e dell'orario di lavoro

L'orario di lavoro è al centro del problema della conciliazione. Tutti gli intervistati concordano come la maggiore richiesta da parte delle madri riguardi la possibilità di gestire il tempo in modo flessibile per permettere la cura dei figli. Non si tratta soltanto di lavorare meno ore: la variabile critica è la certezza e la prevedibilità dell'orario, che deve potersi allineare ai ritmi dei servizi per l'infanzia o, più spesso, della rete familiare di sostegno e della vita familiare incluse, per i figli in età scolare, le attività pomeridiane. Si tratta

peraltro di esigenze che cambiano nel tempo, modificandosi nelle diverse fasi di crescita dei figli. Per questo motivo, l'organizzazione degli orari di lavoro e la configurazione del part-time necessiterebbero di essere periodicamente riviste, in modo da adattarsi all'evoluzione dei bisogni familiari.

Le testimonianze raccolte mostrano come il part-time, nella pratica, non centri sempre il suo obiettivo. Quando viene concesso in orari incompatibili con i servizi disponibili – turni pomeridiani, orari spezzati, disponibilità comunicate all'ultimo momento – diventa di fatto inutile quanto il lavoro a tempo pieno. Il caso di una lavoratrice a cui viene proposto un part-time dalle 16.30 alle 21 è emblematico: un orario di questo tipo, a fronte della cura di bambini piccoli, non costituisce una soluzione di conciliazione ma una forma diversa di incompatibilità.

A queste criticità si affianca un secondo ordine di problemi che riguarda la qualità del part-time concesso, quando concesso. Il regime più diffuso è quello a quattro ore, che tuttavia presenta limiti su più fronti: per la lavoratrice comporta una retribuzione spesso insufficiente; per l'azienda, la necessità di coprire con due persone a orario ridotto funzioni che richiedono continuità, raddoppiando gli obblighi di una risorsa a tempo pieno. Quando invece viene concordato un orario più esteso, emerge la difficoltà a ridefinire proporzionalmente il carico di lavoro con il rischio che quest'ultimo sia semplicemente compresso in meno tempo. Questo meccanismo, segnalato soprattutto per i profili più istruiti e con maggiore responsabilità, può generare un logorio progressivo che non è riconducibile alla difficoltà di conciliare i tempi, ma a un disagio lavorativo specifico che può diventare esso stesso causa di dimissioni.

In tutti i casi, il risultato è lo stesso: la flessibilità offerta non corrisponde alla flessibilità utile. Al centro di tutto rimane una divergenza profonda tra due definizioni opposte di flessibilità. Per le aziende, flessibilità significa spesso disponibilità ampia: turni comunicati all'ultimo momento, reperibilità costante, assenza di vincoli. Per le lavoratrici madri, flessibilità significa esattamente il contrario: prevedibilità, programmabilità, allineamento agli orari dei servizi territoriali. Va nel senso di correggere questa situazione l'esperienza di alcune imprese in cui, alla riduzione delle ore lavorate, si è unita la certezza di un giorno libero fisso, di turni comunicati con anticipo, di un orario che consenta di organizzare la vita familiare. Senza questa stabilità, il lavoratore diventa – come sintetizza efficacemente un responsabile aziendale intervistato – «vittima della flessibilità altrui» (del mercato, dell'azienda) e le dimissioni diventano l'unica via d'uscita praticabile.

L'esperienza di una lavoratrice in una grande realtà del terziario ne è un esempio significativo: la conciliazione era possibile non solo grazie al part-time, ma anche in virtù del fatto che l'azienda aveva strutturato un sistema di flessibilità condivisa in cui le lavoratrici potevano auto-organizzarsi, i giorni liberi erano fissi e concordati, i turni programmati (e programmabili) con anticipo. Questi elementi – più che le ore risparmiate – rappresentano i veri prerequisiti per allineare il lavoro ai ritmi dei servizi scolastici e dei nidi. È significativo anche il caso di un'altra intervistata, occupata in una piccola azienda manifatturiera in cui era arrivata dopo la maternità per avvicinarsi a casa. Ottenuto formalmente il part-time, tuttavia, la cultura aziendale implicita le chiedeva di lavorare ben oltre le ore concordate. L'azienda era disposta a retribuire gli straordinari – e li pagava – ma questo non risolveva il problema: in questo caso, per la lavoratrice, il nodo non era economico, ma di compatibilità. Quell'ora in più, quella riunione fuori orario, la poca disponibilità a concedere lo smart working si scontravano direttamente con la necessità di andare a prendere i figli e poterli gestire. Sono quindi seguite le dimissioni in periodo protetto.

Tra le misure più richieste per la conciliazione emergono smart working, telelavoro, flessibilità in entrata e uscita o della pausa pranzo, idealmente allineati agli orari dei servizi o alla capacità di organizzazione della rete familiare. Le risposte delle aziende restano tuttavia disomogenee, come si vedrà di seguito; accanto a situazioni ancora poco strutturate, emergono però anche casi virtuosi, in cui lo smart working e la flessibilità oraria sono stati integrati stabilmente nell'organizzazione aziendale.

3.2.2. Il lavoro dei padri e dei nonni nella conciliazione e nella cura

Un segnale emergente, rilevato sia dai dati Silv sia dalle interviste ai Centri per l'impiego, è il progressivo aumento delle dimissioni in periodo protetto da parte dei padri. Va tuttavia precisato che la lettura di questo fenomeno richiede cautela: nella grande maggioranza dei casi, le dimissioni dei padri non sono legate alla genitorialità in senso stretto (così come, allo stesso modo, vale anche per diverse madri), ma riflettono una mobilità professionale ordinaria (ossia, il cambio di azienda) per la quale il periodo protetto offre semplicemente le stesse tutele previste per le madri. Nei casi in cui la genitorialità entra effettivamente in gioco, per i padri si tratta più spesso di una scelta consapevole, legata in molti casi al desiderio di essere più presenti nella vita del figlio/a, altre volte di insoddisfazione per il proprio lavoro, con la paternità come occasione per rimettere in discussione il rapporto con il datore di lavoro. L'ipotesi che le dimissioni del padre siano determinate da un reddito della partner più elevato, tale da rendere prioritaria la sua permanenza nel mercato del lavoro, rimane nelle esperienze raccolte un caso marginale (ma comunque presente) e non rappresentativo del fenomeno nel suo complesso.

Le interviste ai Centri per l'impiego raccontano di alcuni segnali di una domanda crescente di part-time e lavoro flessibile anche da parte dei papà, motivata dalla necessità di contribuire alla gestione familiare. Si tratta ancora di casi minoritari che le organizzazioni vivono con una resistenza culturale a volte superiore a quella riservata alle madri: se le richieste di flessibilità femminile sono ormai percepite come "prevedibili", quelle maschili restano nell'ambito del tabù, rilevate come anomalie rispetto al modello del lavoratore sempre disponibile.

Il tema del supporto alla maternità dei neo-papà mette in evidenza una dimensione spesso sottovalutata: la conciliazione come equilibrio di coppia. L'esperienza di una intervistata è esemplare: finché il marito poteva usufruire dello smart working, la gestione dei figli era distribuita in modo sostenibile tra i due partner. Quando l'azienda del marito ha revocato questa possibilità, il peso della cura è ricaduto principalmente su di lei, che ha dovuto riorganizzare la propria attività per compensare. Nonostante l'intervistata avesse trovato una sua risposta al problema della gestione familiare costruendo nel tempo un'attività autonoma ben avviata che oggi le garantisce flessibilità negli orari e che potrebbe essere ulteriormente sviluppata sotto il profilo economico, la coppia ha scelto di non espanderla oltre una certa soglia, affinché lei possa continuare a garantire priorità alla gestione dei carichi di cura. Allo stesso tempo, il marito sta cercando un altro impiego che offra condizioni di lavoro più compatibili con la gestione familiare. Questa esperienza presa come esempio mostra come le decisioni lavorative (scelte o subite) di un partner influenzino direttamente la traiettoria occupazionale dell'altro. Espandere l'attività significherebbe rinunciare proprio a quella disponibilità di tempo che ha cercato uscendo dal lavoro dipendente. Il cerchio si chiude, ma non si risolve: la conciliazione, anche quando è conquistata individualmente, resta fragile finché rimane una soluzione privata a un problema strutturale.

A questo equilibrio di coppia si affianca un ulteriore elemento, altrettanto centrale: la rete familiare e, in particolare, il ruolo dei nonni. Tradizionalmente pilastro del welfare informale italiano, questa figura sta attraversando una trasformazione che ne riduce la disponibilità: l'allungamento della vita lavorativa fa sì che molti nonni siano ancora occupati e non possano garantire una presenza continuativa nella cura dei nipoti, come accadeva nelle generazioni precedenti. Inoltre, dalle testimonianze emerge che il sostegno dei nonni, pur presente in linea teorica, è spesso limitato da condizioni di salute precarie o da altri carichi di cura. In alcuni casi, infatti, i nonni non sono pienamente disponibili perché devono a loro volta assistere familiari anziani o persone non autosufficienti, con un ulteriore spostamento dei compiti di cura all'interno della rete familiare. A questo si aggiunge anche una dimensione di scelta personale: alcuni nonni, pur potendo offrire aiuto, preferiscono non essere completamente assorbiti dall'accudimento dei nipoti, rivendicando un proprio spazio di vita dopo anni di lavoro. In questo quadro, la possibilità di contare sui nonni diventa incerta e variabile, incidendo sulla stabilità dell'organizzazione familiare e lavorativa delle madri, contribuendo, in alcuni casi, anche alle dimissioni in periodo protetto. Quando presente, il supporto dei nonni ha spesso carattere parziale e intermittente, limitato alla gestione di emergenze come malattie o chiusure dei servizi educativi, costringendo le famiglie a costruire assetti organizzativi complessi e vulnerabili a qualsiasi variazione negli orari di lavoro.

Questi tre piani – la disponibilità del partner, la rete dei nonni, le politiche dell'azienda di entrambi i genitori – mostrano come la conciliazione non sia mai una questione individuale, ma l'esito di un sistema di interdipendenze che, quando uno dei suoi nodi si rompe, scarica il peso su chi ha meno alternative.

3.3. Le aziende: tra impotenza strutturale e virtuosità

Le interviste evidenziano un panorama aziendale profondamente eterogeneo, dove la gestione della maternità oscilla tra lo shock organizzativo e l'integrazione strategica. Per tutte le realtà, tuttavia, le dimissioni di una lavoratrice non sono mai un evento neutro, un semplice passaggio amministrativo. La perdita di una lavoratrice, soprattutto se a fronte di una lunga permanenza in azienda, rappresenta un costo significativo in termini di investimento formativo, continuità e stabilità operativa. Alcuni responsabili aziendali descrivono questo momento come una «sconfitta» (lo stesso termine utilizzato anche dalle lavoratrici madri...), un esito indesiderato che rompe un equilibrio e obbliga a riorganizzazioni spesso complesse e dispendiose; in un caso, le dimissioni della lavoratrice vengono descritte come «la perdita di un pezzo di storia aziendale», mostrando un significato che va oltre l'impatto operativo e tocca la dimensione identitaria e relazionale dell'organizzazione. In questo senso, le dimissioni non sono percepite solo come un evento gestionale da affrontare, ma come una frattura che modifica gli equilibri e indebolisce quell'intreccio di relazioni e competenze che contribuisce in modo determinante al funzionamento quotidiano dell'azienda.

3.3.1. Le relazioni e le pratiche organizzative: rigidità, precedenti e poca chiarezza

Un primo elemento di difficoltà ricorrente riguarda i costi economici e la complessità gestionale delle sostituzioni. Le aziende grandi o in crescita riescono a gestire più agevolmente l'assenza e il rientro delle lavoratrici, poiché possono permettersi (senza risentirne troppo dal punto di vista economico) di ridistribuire i carichi di lavoro e/o sostituire le lavoratrici in maternità con risorse che poi vengono assorbite nell'organico, prima per compensare l'eventuale part-time richiesto dalle neo-mamme, poi con una posizione lavorativa propria. Al contrario, per le imprese più piccole la maternità può rappresentare un vero e proprio shock organizzativo che porta con sé molteplici difficoltà. Alcuni titolari incontrati raccontano di faticare a sostenere i costi delle maternità anticipate o prolungate e delle successive dimissioni, e di trovarsi spesso nella necessità di assumere personale non ancora formato che però «eredita» i livelli contrattuali e contributivi della neo-mamma più esperta. La percezione di essere vincolati da normative sul lavoro che non consentono strumenti più flessibili di inserimento, come l'apprendistato per le sostituzioni, contribuisce ad alimentare un senso di impotenza. In alcuni casi, la gestione delle maternità porta a indebitarsi per far fronte ai costi immediati delle dimissioni (il TFR²⁶, il ticket Naspi²⁷, l'indennità sostitutiva del preavviso²⁸), a rinunciare ad assumere nuove risorse e farsi carico in prima persona delle funzioni prima svolte dalla lavoratrice dimissionaria, o addirittura a ridurre l'attività (ad esempio selezionando i clienti) per mantenere in equilibrio l'azienda.

²⁶ Il TFR costituisce un accantonamento progressivo maturato nel corso del rapporto di lavoro e non un costo aggiuntivo generato dalle dimissioni. In questo caso, rientra nel conteggio in quanto si tratta di un esborso finanziario al momento della risoluzione del rapporto.

²⁷ Il ticket Naspi (o contributo di licenziamento) è un contributo dovuto dal datore di lavoro all'INPS in occasione della cessazione di rapporti di lavoro a tempo indeterminato che comportano il diritto del lavoratore all'indennità Naspi. In caso di dimissioni durante il periodo protetto convalidato dall'ITL, la cessazione del rapporto è equiparata, ai fini previdenziali, alla disoccupazione involontaria che dà accesso alla Naspi. Ne consegue l'obbligo per il datore di lavoro di versare il contributo, calcolato nella misura del 41% del massimale mensile Naspi per ogni 12 mesi di anzianità aziendale utile negli ultimi 36 mesi, fino a un massimo di tre anni. Il contributo ha natura previdenziale e finalità di finanziamento del sistema di assicurazione sociale per l'impiego.

²⁸ L'indennità sostitutiva del preavviso è la somma dovuta quando il rapporto di lavoro si risolve senza il rispetto del periodo di preavviso previsto dal CCNL. Nel caso di dimissioni in periodo protetto, la cessazione ha effetto immediato e non si applica il preavviso. Il datore di lavoro è tenuto a corrispondere un importo pari alla retribuzione relativa al periodo di preavviso, con funzione sostitutiva e non sanzionatoria.

Un ulteriore elemento che incide sulle difficoltà (ri)organizzative come viene posto dagli interlocutori aziendali riguarda la mancanza di chiarezza e proattività delle dipendenti neo-mamme circa le loro intenzioni di rientro durante il periodo di congedo di maternità. Sebbene – come si è visto – spesso la scelta delle dimissioni non sia “premeditata” da parte delle lavoratrici, ma maturata progressivamente nel corso dei mesi successivi alla nascita e a fronte delle difficoltà sperimentate in vista o in occasione del rientro, una eccessiva ambiguità sulle loro intenzioni non consente alle aziende di gestirne adeguatamente la sostituzione. Essere chiare e trasparenti sulle proprie intenzioni riguardo al rientro post-parto permetterebbe infatti all’azienda di organizzare al meglio le sostituzioni e il proprio futuro, ma anche di dare a loro volta chiarezza al lavoratore/lavoratrice che sostituisce la neo-mamma circa tempi e modalità del proprio contratto di assunzione. Come si vedrà tra poco, la ricerca ha intercettato l’esperienza di un’azienda che è riuscita a definire una strategia proprio per anticipare questo aspetto, traducendo in realtà gli stessi suggerimenti posti anche dai Centri per l’impiego.

Allo stesso tempo, le interviste restituiscono un quadro in cui il rientro dalla maternità si scontra sistematicamente con una cultura organizzativa rigida, che tende a trattare la flessibilità non come uno strumento di gestione del capitale umano, ma come un favore rischioso o una concessione capace di alterare gli equilibri interni. Un primo elemento di resistenza, per certi versi inatteso, emerge proprio nelle piccole imprese a conduzione femminile. Le titolari che hanno vissuto la propria maternità in un contesto di totale abnegazione lavorativa tendono a misurare le richieste delle dipendenti sul metro della propria esperienza personale, faticando a riconoscerle come legittime («sono stata mamma anch’io e ho sempre lavorato»). Il risultato è una forma di resistenza al cambiamento che si maschera da equità, ma che di fatto perpetua modelli organizzativi incompatibili con una reale conciliazione.

Analogo meccanismo si riscontra nell’alibi del “precedente”, diffuso trasversalmente tra aziende di diverse dimensioni. Diverse lavoratrici intervistate – tra cui una project manager e un’altra occupata nel settore dei servizi – hanno visto respingere la propria richiesta di part-time con la stessa motivazione: concederlo avrebbe significato doverlo garantire a tutte le colleghe. In una esperienza raccolta, l’azienda ha dichiarato di non poter concedere misure di flessibilità o part-time alle lavoratrici madri per il timore che tali soluzioni possano poi essere rivendicate da altri profili con analoghe esigenze di cura. Ad esempio, da quelle lavoratrici che sono anche nonne e che sono impegnate nell’accudimento dei nipoti al termine dell’orario lavorativo. Questa «neutralità apparente», come la definisce una responsabile del sindacato, è in realtà una forma di penalizzazione attiva, perché non tiene conto del fatto che la maternità introduce esigenze specifiche e temporanee che giustificerebbero un trattamento differenziato.

A questo si aggiunge il clima che molte lavoratrici descrivono al rientro dalla maternità: un’atmosfera di sottile punizione per la scelta compiuta. Questo stigma si traduce spesso in uno svuotamento di fatto del ruolo: le mansioni svolte prima del congedo vengono nel frattempo assorbite dai sostituti e, al rientro, alla lavoratrice vengono assegnati compiti marginali o residuali, quelli che, come racconta un’altra intervistata, «nessuno vuole fare». E le difficoltà riguardano anche le modalità con cui viene gestita la richiesta di flessibilità in azienda, come già anticipato sopra. Quando la flessibilità non è prevista come elemento ordinario dell’organizzazione del lavoro, ma lasciata alla discrezione del singolo responsabile, ogni richiesta di permesso diventa un momento di esposizione: una lavoratrice racconta che ogni volta il pensiero era «Oh mio Dio, devo chiedere...», con un senso di vergogna avvertito anche nei confronti dei colleghi. Quando l’azienda mostra insofferenza per queste richieste, la lavoratrice smette di percepire la flessibilità come un diritto e inizia a viverla come un favore concesso, con l’effetto di sentirsi costantemente in debito verso il team e, in definitiva, un “problema” da gestire più che una persona da accompagnare.

3.3.2. Le aziende virtuose: dalla gestione dell'emergenza alla pianificazione strategica

Il tratto distintivo delle aziende intervistate o raccontate dagli stakeholder intervistati che riescono a trattenere le lavoratrici madri non è la disponibilità di risorse abbondanti, ma l’adozione di una logica anticipatoria: la maternità non viene gestita quando si presenta, ma prevista, pianificata e integrata nel funzionamento ordinario dell’organizzazione.

Un primo filone di azioni riguarda la pianificazione strategica, adottata da aziende che hanno scelto di incorporare la gestione della maternità nei propri processi e strumenti di governance. Sono realtà che agiscono “a priori”, riconoscendo la necessità di predisporre risorse, procedure e spazi di dialogo capaci di ridurre incertezza e improvvisazione. Su questo piano, l'esempio più radicale è quello di un'azienda che ha inserito la maternità direttamente nel business plan annuale, allocando ogni anno una quota di budget dedicata alla gestione delle assenze. Una scelta che ha un effetto culturale prima ancora che economico: normalizza l'evento, elimina lo shock finanziario e consente di attivare gli strumenti di flessibilità (banca ore a utilizzo libero, smart working esteso fino all'80% del tempo con garanzia di un giorno in presenza che, per il commerciale, può essere dedicato anche a visite presso fornitori e clienti; fornitura di telefono e PC per migliorare il lavoro e il flusso di informazioni; ri-organizzazione degli uffici a geometria variabile) senza improvvisare. Il risultato è un tasso di dimissioni in periodo protetto pari a zero. Un'altra impresa ha invece formalizzato un colloquio strutturato tra HR, lavoratrice e responsabile prima dell'inizio del congedo, con l'obiettivo di condividere aspettative e ipotesi di rientro. Questo momento, apparentemente semplice, consente all'azienda di pianificare con certezza la sostituzione e alla lavoratrice di mantenere un legame stabile con l'organizzazione, riducendo quella sensazione di estraneità al rientro che le interviste alle madri descrivono come uno dei fattori più destabilizzanti. Una cooperativa sociale ha invece posticipato questo confronto, introducendo un «modulo di rientro» in cui la lavoratrice ha a disposizione una call di ascolto per chiarire il più possibile le proprie esigenze e integrarle con quelle aziendali. Questa realtà ha inoltre realizzato un vademecum informativo che raccoglie in modo chiaro diritti, doveri, opzioni di congedo e strumenti di conciliazione disponibili, favorendo accesso equo alle informazioni e riducendo incertezza e disorientamento.

Un secondo ambito riguarda l'adozione di soluzioni di flessibilità orientate a garantire stabilità e prevedibilità nella programmazione del lavoro. Una azienda del campione ha tradotto questo principio in un accordo sindacale di secondo livello che prevede il part-time fino ai quattro anni del bambino e, soprattutto, un giorno di riposo fisso e invariabile nel tempo. Come si è già osservato, è proprio questa certezza che permette alla lavoratrice di allinearsi ai ritmi dei servizi territoriali. Altre misure di rilievo includono la settimana corta con chiusura anticipata il venerdì, introdotta senza effetti negativi sulla produttività. Colpisce, tra gli esempi raccolti, l'esperienza di una piccola realtà della ristorazione che dichiara di aver costruito il proprio modello organizzativo intorno al benessere delle persone. Pur avendo una struttura basata sui turni, il personale gode di ampia autonomia nella gestione degli orari e nella copertura delle fasce operative concordate tra colleghe sulla base di obiettivi mensili, in un clima di fiducia reciproca che consente alle lavoratrici – cinque su sei collaboratori totali – di conciliare vita privata e impegni professionali. Questo approccio non solo riduce la probabilità di dimissioni, ma rafforza il senso di responsabilità interna e il legame con l'organizzazione.

Sul piano del welfare e degli incentivi al rientro, un'azienda incontrata (piccola impresa del commercio) ha compiuto un passo ulteriore, ragionando sui costi reali delle dimissioni e calcolando in circa 9.400 euro tra ticket Naspi, TFR e indennità sostitutiva del preavviso il costo immediato generato da una singola dimissione in periodo protetto. Partendo da questa analisi, ha introdotto un incentivo economico riconosciuto alla lavoratrice al termine del primo anno dal rientro: una misura che ha una duplice funzione, di supporto concreto e di segnale simbolico che rende il rientro economicamente più attraente rispetto alla prospettiva di due anni di Naspi. Affermano: «non volevamo passasse l'idea del benefattore ma, a conti fatti, costa meno un incentivo al lavoratore che rientra piuttosto che il contributo che il datore di lavoro deve pagare per la Naspi. Credo che sia questo il ruolo di un imprenditore: provare a trovare soluzioni...».

Altre imprese più strutturate hanno affiancato a questi strumenti piattaforme di welfare aziendale con importi uniformi per tutti i dipendenti – indipendentemente dal reddito – per evitare che i voucher per servizi educativi e di cura siano accessibili solo a chi se li può permettere.

Infine, quattro aziende del campione hanno avviato o completato il percorso di Certificazione per la Parità di Genere. Nelle loro testimonianze, la certificazione non viene descritta come un adempimento, ma come uno strumento di consapevolezza organizzativa: obbliga a misurare ciò che altrimenti resterebbe informale, formalizza le buone pratiche già esistenti trasformandole in diritti esigibili, fornisce un framework per il miglioramento continuo. Laddove la cultura aziendale era già sensibile al tema, la certificazione ha funzionato da amplificatore, contribuendo a «formalizzare e dare valore a una sensibilità già presente»; laddove era meno strutturata, ha agito da leva di cambiamento.

3.4. Il periodo di Naspi e il rientro dopo le dimissioni: le connessioni con il lavoro e i rischi del lungo periodo

Le interviste alle lavoratrici evidenziano come il periodo successivo alle dimissioni in periodo protetto non sia neutro rispetto alle traiettorie di rientro: il modo in cui viene gestito il tempo della Naspi, l'attivazione in percorsi di formazione o politiche attive, il legame con il proprio ruolo professionale, la capacità (o possibilità) di negoziare con le aziende etc. determinano esiti molto diversi, sia nel breve che nel lungo periodo. Va inoltre ricordato che non tutte le neo-mamme dimissionarie transitano attraverso la Naspi allo stesso modo. Come già osservato, alcune passano da un'occupazione all'altra senza ricorrervi o utilizzandola solo per un brevissimo periodo, probabilmente funzionale a una fase di riorganizzazione; altre, invece, non hanno titolo per accedervi.

3.4.1. Cosa si dice sulla Naspi

Dalle interviste emerge un quadro in cui la Naspi assume significati radicalmente diversi a seconda del soggetto che la vive.

Dalla prospettiva delle aziende intervistate, la Naspi è l'elemento che concentra le maggiori critiche e il più alto carico emotivo. Le imprese più piccole, in particolare, descrivono la misura come una forma di ingiustizia strutturale: quando una lavoratrice si dimette in periodo protetto, il datore di lavoro si trova a sostenere costi analoghi a quelli di un licenziamento che non ha disposto. Il paradosso percepito è preciso: l'azienda finanzia una scelta individuale subendone le conseguenze economiche come se ne fosse la causa. Accanto alla questione dei costi diretti, le aziende segnalano un effetto di secondo livello: la Naspi, garantendo un'entrata sicura per due anni a zero spese di spostamento o servizi di cura, viene percepita come principale fattore che incentiva le dimissioni delle neo-mamme e renderebbe il lavoro economicamente svantaggioso. Nella sintesi di un intervistato, la domanda diventa: «chi glielo fa fare di lavorare?». Questo ragionamento non viene necessariamente letto come una critica alle lavoratrici, ma come la denuncia di un disallineamento tra lo strumento e il contesto in cui opera: in assenza di un welfare pubblico adeguato, la Naspi viene interpretata come uno strumento che ha perso la sua funzione di sostegno diventando un sussidio indiretto alla cura dei figli piccoli.

Non mancano, nelle interviste alle lavoratrici, riferimenti alla Naspi come elemento che ha pesato nella decisione di dimettersi, ma il suo ruolo emerge sempre come secondario rispetto alle difficoltà di conciliazione o al clima aziendale percepito come ostile: nessuna delle intervistate ha pianificato le dimissioni con l'obiettivo primario di accedere al sussidio. La Naspi viene piuttosto descritta come una «rete di sicurezza» che ha reso la scelta meno rischiosa sul piano economico. Per alcune lavoratrici rappresenta un sostegno in una situazione critica, il tempo minimo necessario per ritrovare un equilibrio prima di rientrare; per altre diventa un'occasione inattesa di riprogettazione professionale, in cui avviare formazione, esplorare nuovi settori o costruire le basi per un'attività autonoma.

Nelle interviste ai Centri per l'impiego e agli stakeholder, la Naspi emerge prima di tutto come un «salvagente» o un «paracadute» per la maggior parte delle donne che si dimettono in periodo protetto e che si trovano ad affrontare difficoltà concrete. Esistono però anche casi isolati in cui la lavoratrice appare esplicitamente focalizzata sull'accesso al sussidio, fino a vivere l'esperienza come un «diritto», una «misura ordinaria di maternità». In particolare, quando la richiesta viene motivata esclusivamente dalla volontà di ottenere il sussidio e non da esigenze riconducibili alle difficoltà di conciliazione tra lavoro e cura o ad altre condizioni che rendono problematico il mantenimento dell'occupazione, le operatrici segnalano criticità nella fase di convalida delle dimissioni da parte dell'Ispettorato del Lavoro. In tali circostanze, la domanda di Naspi può infatti non solo essere oggetto di particolari verifiche ma, nei casi più estremi, non essere convalidata.

Rispetto alla difficoltà per le imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, di fronte alle dimissioni in periodo protetto e alla possibilità che, in alcuni casi – pur sempre minoritari rispetto alla percezione del senso comune – la Naspi possa trasformarsi da strumento di accompagnamento all'interno di un percorso lavorativo a occasione fine a sé stessa, alcune aziende e stakeholder aprono alla riflessione su come riorientare la Naspi da strumento di sostegno al reddito post-dimissioni a leva attiva di supporto al rientro. La proposta concreta che accomuna queste voci è la conversione del sussidio (in tutto o in parte) in voucher

per servizi di cura: nido, baby-sitter o altre forme di supporto all'infanzia. Nella logica di chi la avanza, questa trasformazione funzionerebbe riducendo i costi della cura per la lavoratrice e rendendo sostenibile il rientro anche con orario ridotto, alleggerendo inoltre il carico economico che oggi ricade sulle aziende in caso di dimissioni, sempre nella logica di mantenere l'occupazione. A livello territoriale vengono citate alcune esperienze che già si muovono in questa direzione, promosse da soggetti e accordi locali. Si tratta di sperimentazioni ancora circoscritte che non consentono di trarre indicazioni strutturate ma che confermano come lo spazio per ripensare questi strumenti esista e stia già, in parte, venendo esplorato.

3.4.2 . Capitale sociale, legame col lavoro e differenze di profilo

Non tutte le madri intervistate vivono e gestiscono le dimissioni, l'uscita e il rientro nel mercato del lavoro nello stesso modo. Le differenze sembrano strutturarsi attorno al legame con il lavoro e la propria professione e al grado di orientamento al mercato del lavoro, dimensioni che non vanno lette come tratti individuali, ma come i prodotti delle condizioni di partenza (tipo di occupazione, qualità percepita del lavoro, livello retributivo etc.) con cui le lavoratrici si confrontano prima e dopo la maternità. Il titolo di studio può essere correlato a queste condizioni, ma non in modo meccanico: è un indicatore approssimativo, non una causa.

Le lavoratrici intervistate con un "maggiore orientamento al mercato" – tra le quali figurano diplomate e laureate – mostrano un legame forte con il proprio ruolo professionale o con il lavoro in genere. Anche quando le dimissioni sono subite, un evento spesso descritto come un "lutto silenzioso", mantengono una visione strategica del proprio percorso: rivedono le priorità, ma non rinunciano a cercare un ruolo professionale, pur talvolta ridimensionato rispetto a quello desiderato. Cercano un lavoro con orari compatibili con le esigenze di cura, valutano cambi di settore o ruolo, alcune considerano la libera professione come opzione. Il periodo coperto dalla Naspi tende a configurarsi per loro come una rete di sicurezza che rende possibile dimettersi senza incorrere in problemi economici gravi. Spesso questo periodo rappresenta un'occasione per riqualificarsi, seguire percorsi formativi, accedere a specifiche politiche attive o ripensare il proprio percorso professionale: il tempo della sospensione viene così vissuto come una risorsa. Quando il rientro nel mercato del lavoro avviene, esso risulta generalmente più rapido e consapevole. Tuttavia, l'esperienza delle dimissioni porta spesso con sé una forte componente identitaria. Alcune lavoratrici parlano della perdita della propria identità professionale e del senso di sconfitta che accompagna l'uscita forzata o sofferta dal mercato del lavoro. Si tratta di un aspetto emerso anche nelle interviste alle operatrici dei Cpi, soprattutto con riferimento alle donne con profili professionali più elevati. In questi casi, il vissuto di perdita è legato sia all'impegno investito nel costruire e consolidare la propria posizione lavorativa, sia valoriale in un contesto sociale come quello veneto, in cui il lavoro continua a rappresentare per molte persone un elemento centrale di riconoscimento sociale e di definizione della propria identità.

All'interno di questo profilo, una variante merita attenzione specifica: quella delle lavoratrici più mature, spesso con un curriculum solido costruito nel tempo e una situazione familiare in cui il reddito del partner garantisce una certa stabilità economica. Per queste donne, l'uscita dal mercato del lavoro non si traduce in urgenza di rientro. Questa maggiore libertà di scelta si esercita in modo selettivo: difficilmente accettano di tornare in contesti lavorativi che giudicano inadeguati per cultura organizzativa, riconoscimento professionale o condizioni di flessibilità. A questo si affianca una consapevolezza, maturata con l'età, del valore irreversibile del tempo dedicato alla cura: il periodo con il figlio piccolo non tornerà. Il rientro, quando avviene, è più lento ma più deliberato e avviene a condizioni che la lavoratrice ha contribuito a definire.

Le lavoratrici "con minore orientamento al mercato" mostrano un profilo diverso, che va letto prioritariamente alla luce delle condizioni strutturali in cui si trovano: occupazioni poco gratificanti, spesso sottopagate, con scarse prospettive di crescita. Per queste lavoratrici – che comprendono anche persone con titoli di studio bassi come la licenza media o la qualifica professionale – il distacco dal lavoro è meno carico di conflitto identitario, non perché il lavoro non conti, ma perché le condizioni concrete in cui lo hanno sperimentato lasciano poco spazio all'identificazione professionale. Il periodo di Naspi rappresenta in questo contesto un'opportunità concreta per allontanarsi da un ambiente di lavoro vissuto come ostile o privo di prospettive, a cui si aggiunge un calcolo di convenienza che, da un lato, può rispondere alla mancanza di reti familiari di sostegno o di servizi di cura, dall'altro, quando i servizi ci sono, economica rispetto al loro costo.

La tendenza è quella di utilizzare il sussidio per l'intera durata disponibile, spesso fino ai 2-3 anni del bambino, prima di riattivarsi. Il periodo coperto dalla Naspi rappresenta tuttavia anche un'occasione mancata. A differenza di quanto avviene per le lavoratrici del primo profilo, che tendono a usare questo tempo per formarsi, riqualificarsi e riprogettare il proprio percorso, per queste lavoratrici i mesi di sussidio vengono vissuti prevalentemente come sospensione piuttosto che come riattivazione. La distanza dal mercato del lavoro cresce nel tempo: cambiano le competenze richieste, cambiano gli strumenti per orientarsi nella ricerca di lavoro, cambia la percezione delle proprie capacità. Come emerge chiaramente dall'esperienza delle operatrici dei Centri per l'impiego, più questa distanza aumenta, più il rientro diventa faticoso e spesso si realizza solo in presenza di un bisogno economico impellente, in condizioni di urgenza che lasciano poco spazio alla scelta. È un meccanismo che tende ad auto-alimentarsi e che non va attribuito a una scarsa volontà individuale, ma alla combinazione di un punto di partenza strutturalmente svantaggiato e di un sistema di supporto che non interviene in modo adeguato durante il periodo di sospensione.

Un ulteriore aspetto che emerge trasversalmente ai due profili riguarda una componente di stigma sociale che accompagna, in entrambe le direzioni, le scelte delle neo-mamme. Chi rientra al lavoro si confronta spesso con un clima culturale che problematizza l'allontanamento dal figlio attraverso domande percepite come giudicanti («ma torni a lavorare? Già? Come fai?») che alimentano la dissonanza già descritta tra l'identità di madre presente e quella di lavoratrice, e con essa il senso di colpa per non essere "interamente" dedicate alla cura. Allo stesso tempo, secondo l'esperienza raccolta dalle operatrici dei Centri per l'impiego, anche chi rimane fuori dal mercato del lavoro non è esente da una pressione analoga: a un certo punto si ritrova a chiedersi «cosa mi sono persa?» o «ne è valsa la pena?». Questo doppio vincolo suggerisce che il giudizio sociale non si limiti a orientare verso una scelta specifica, ma accompagni le neo-mamme indipendentemente dalla direzione presa, contribuendo in entrambi i casi ad un «equilibrismo costante» che sfocia spesso nel senso di colpa e nell'esaurimento delle energie.

I Centri per l'impiego incrociano anche lavoratrici dimissionarie senza accesso alla Naspi: secondo gli operatori, l'assenza di questa copertura economica le spinge a una ricerca di lavoro più immediata per pura necessità di sostentamento. È una dinamica che riflette la pressione economica della situazione più che un diverso orientamento verso il mercato, a conferma di come il fattore determinante non sia la presenza o assenza del sussidio, ma le condizioni strutturali di partenza.

3.4.3. L'importanza di mantenere il contatto con il lavoro e le sue trasformazioni

Le modalità con cui viene gestita la fase che intercorre tra il periodo dedicato esclusivamente alla cura del figlio o della figlia e il rientro al lavoro rappresentano un passaggio cruciale per il percorso professionale delle lavoratrici. Si tratta infatti di un momento spesso decisivo per consentire alle madri di reinserirsi pienamente nel mercato del lavoro, nonostante le difficoltà oggettive evidenziate sopra.

In particolare, le interviste ai Centri per l'impiego confermano da una prospettiva esterna l'importanza di non interrompere il legame con il lavoro durante il congedo. Le operatrici dei Cpi osservano che le neo-mamme che mantengono anche un contatto minimo con il mondo professionale durante la maternità, sia partecipando a corsi di formazione o a laboratori specifici online o in presenza, sia rimanendo informate e curiose rispetto a quanto sta cambiando nel mercato del lavoro e, nello specifico, nei settori a cui si guarda per il rientro, affrontano il ritorno al lavoro con maggiore sicurezza. I casi aziendali intervistati che hanno optato per misure in questa direzione (ricevendo informazioni dalla lavoratrice, promuovendo il ritorno occasionale nel luogo di lavoro etc.) ne danno conferma. La maternità, in queste esperienze, smette di essere una parentesi e diventa una fase della carriera.

In questo senso, le operatrici dei Centri per l'impiego incontrate guardano alla richiesta delle neo-mamme di essere «lasciate in pace» nel periodo immediatamente successivo alle dimissioni, ritenendo inutile la proposta di attivare percorsi GOL o di ricerca attiva del lavoro etc. in quanto troppo assorbite dagli eventi legati alla maternità, come ad un rischio concreto per il futuro. Questa richiesta, per quanto comprensibile, rischia di essere controproducente proprio sui profili più vulnerabili: chi avrebbe più bisogno di accompagnamento riceve meno stimoli, con il rischio che il profilo di fragilità si consolidi invece di evolvere.

L'esperienza dei Centri per l'impiego infatti evidenzia una scarsa consapevolezza da parte di molte lavoratrici sulla velocità con cui il mercato del lavoro si trasforma. Chi rimane lontano dal lavoro per periodi prolungati – anche oltre i cinque, a volte dieci anni – tende spesso a immaginare il rientro facendo riferimento a professioni, mansioni e requisiti che nel frattempo sono cambiati, in particolare per effetto della digitalizzazione e della riorganizzazione dei processi produttivi. Le persone in cerca di lavoro continuano così a ragionare «per etichette», per categorie professionali ormai datate, “cristallizzate”, senza cogliere l'evoluzione delle competenze richieste. In questi casi, l'aspettativa di trovare rapidamente un'occupazione analoga a quella svolta in passato si scontra con una realtà profondamente mutata. Le lavoratrici si trovano di fronte ad un vero e proprio «bagno di realtà», talvolta aggravato da pregiudizi delle aziende legati all'età e alla lunga assenza dal lavoro.

Mantenere attiva una relazione con il lavoro e con i percorsi di aggiornamento anche durante i periodi di inattività rappresenta uno strumento importante per preservare l'occupabilità nel medio periodo. A questo proposito, le operatrici dei Cpi raccontano un episodio che ben sintetizza l'importanza di restare in movimento. Una neo-mamma con formazione da ingegnere aveva inizialmente dichiarato di essere disponibile esclusivamente per un impiego part-time e vicino a casa; qualche tempo dopo, a seguito del confronto con le opportunità concrete offerte dal mercato, aveva accettato un lavoro a tempo pieno e a una distanza maggiore dalla propria residenza. Per gli operatori, questo esempio mostra come il contatto con il mondo del lavoro favorisca una progressiva ridefinizione delle aspettative e delle possibilità effettivamente praticabili. In questa prospettiva, la capacità di negoziare con l'azienda misure che favoriscano la conciliazione emerge dalle interviste come un elemento centrale. Molte opportunità, infatti, si costruiscono attraverso processi di confronto e adattamento reciproco, che permettono di ridefinire progressivamente vincoli, esigenze e margini di flessibilità. La negoziazione rappresenta così uno dei passaggi più critici nel determinare la permanenza o l'uscita delle madri dal mercato del lavoro, sia nel momento della decisione se dimettersi o rimanere, sia nella valutazione di nuove opportunità occupazionali al momento del rientro. Le operatrici dei Centri per l'impiego segnalano come il confronto tra azienda e lavoratrice sia spesso impostato su una logica binaria del «dentro o fuori», che conduce a scelte drastiche – dalle dimissioni alla rinuncia a opportunità di reinserimento – senza un'effettiva esplorazione di possibili mediazioni. Le interviste evidenziano inoltre una differenziazione legata al rapporto con il lavoro: le lavoratrici “con minore orientamento al mercato” tendono più frequentemente a rinunciare senza avviare alcuna trattativa; quelle “con maggiore orientamento al mercato” cercano invece di negoziare orari, mansioni o modalità di lavoro, scontrandosi però spesso con una scarsa disponibilità al confronto da parte delle imprese.

Continuare a parlare di lavoro anche durante la maternità e il periodo di dimissione mantiene viva la connessione con il mercato del lavoro e costruisce la consapevolezza necessaria non solo nella ricerca di un impiego, ma anche nella gestione degli equilibri familiari, consentendo di riconsiderare nel tempo ciò che si è disposte a chiedere, a organizzare e ad accettare per rendere sostenibile il rientro al lavoro.

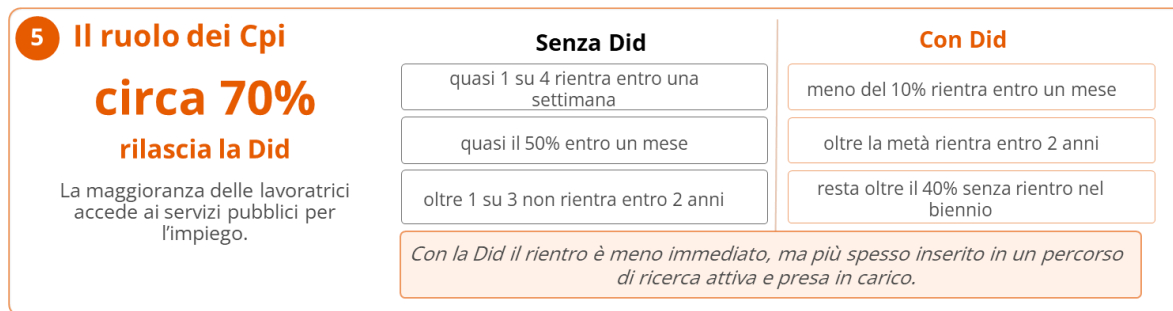
CONCLUSIONI E CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Quanto segue sintetizza le principali evidenze emerse e propone alcuni elementi di riflessione elaborati a partire da quanto realizzato, senza pretendere di esaurire la complessità del fenomeno osservato.

È essenziale sottolineare i confini normativi nel cui perimetro sono state realizzate le analisi. Il periodo protetto in senso stretto (dalla gravidanza al primo anno di vita del figlio) e il periodo tutelato (secondo e terzo anno) prevedono tutele differenti: solo nel primo vi è la possibilità di accesso alla Naspi qualora siano stati maturati i presupposti. I dati Silv analizzati consentono di isolare le cessazioni in periodo protetto in senso stretto nelle modalità descritte nel capitolo 2. Va inoltre tenuto presente che l'obbligo di convalida si applica a tutte le dimissioni volontarie, indipendentemente dalla motivazione. Rientrano quindi nel conteggio anche i casi di mobilità professionale ordinaria, per i quali la convalida è un adempimento formale, privo di connessione con le difficoltà di conciliazione al centro di questa analisi.

Con questi elementi di contesto, è possibile leggere in modo più preciso quanto emerge dall'analisi dei dati Silv sintetizzati nell'infografica riportata di seguito:





Sulla base delle evidenze quantitative, l'analisi qualitativa ha approfondito e fatto emergere alcuni nodi che si ritiene utile mettere a fuoco e consegnare alla riflessione sul fenomeno delle dimissioni in periodo protetto esplorato:

- la decisione di dimissioni raramente è premeditata: il punto di rottura è spesso il secondo figlio

Le dimissioni maturano dopo il parto, come risposta adattiva alle condizioni concrete del rientro: rigidità degli orari, diniego del part-time, clima aziendale, assenza di servizi. Al primo figlio molte donne tengono duro; al secondo il sistema di incastri non regge più. Le politiche di *retention* devono quindi guardare alla sostenibilità nel medio periodo

- la Nاسpi non spiega le dimissioni: è una rete di sicurezza, non una causa

L'indagine qualitativa mostra che la Nاسpi rende la scelta delle dimissioni meno rischiosa sul piano economico, ma non la determina. Nessuna delle lavoratrici intervistate ha pianificato le dimissioni con l'obiettivo primario di accedere al sussidio; solo in casi isolati la richiesta è dichiarata come motivazione unica e, in questi casi, l'Ispettorato tende a non convalidarla. Le analisi sui dati Silv confermano questa lettura: entro sei mesi dalle dimissioni circa il 30% delle lavoratrici è rientrato al lavoro, una quota difficilmente compatibile con l'ipotesi di un uso sistematicamente strumentale del sussidio. La Nاسpi è quindi realisticamente un sostegno che va preservato ma che, allo stesso tempo, potrebbe essere riorientato privilegiando il mantenimento dell'occupazione: diverse voci, sia aziendali sia dei rappresentanti sindacali e imprenditoriali, concordano sull'ipotesi di trasformare una quota del sussidio in voucher per servizi di cura, sostenendo così il reddito senza disincentivare il rientro

- le dimissioni in periodo protetto non sono un'uscita definitiva: ma il tempo conta

I dati Silv restituiscono un quadro meno drammatico di quanto la narrativa comune suggerisca: entro cinque anni dall'evento, quasi l'80% delle lavoratrici dimissionarie rientra nel mercato del lavoro dipendente regionale. Tuttavia, la velocità del rientro non è uniforme. Il 15% si ricolloca entro una settimana, confermando che una quota delle dimissioni è mobilità professionale ordinaria, non crisi da maternità. Per chi invece si ferma, il tempo pesa: più la distanza dal mercato si allunga, più il rientro diventa faticoso e meno selettivo. E una quota significativa non risulta rioccupata nel biennio successivo

- restare in contatto con il lavoro durante la maternità e/o il periodo successivo alla dimissione è cruciale per il rientro

Un aspetto emerso in particolare da coloro – stakeholders e operatrici dei Centri per l'impiego – che quotidianamente incontrano lavoratrici dimissionarie riguarda il fatto che chi mantiene anche un contatto minimo con il mondo professionale durante il periodo di congedo o quello successivo alla dimissione – corsi di formazione, aggiornamenti, partecipazione occasionale ad attività aziendali – affronta il rientro con maggiore sicurezza e aspettative più realistiche. La richiesta di essere “lasciate in pace”, per quanto comprensibile, al di là dei primi mesi dopo la nascita del figlio/a, rischia di essere controproducente soprattutto per i profili più vulnerabili

- *il part-time non funziona a priori: serve stabilità, non solo riduzione delle ore*

Quando concesso in fasce orarie incompatibili con i servizi o con turni imprevedibili, il part-time diventa una forma diversa di incompatibilità. La variabile critica non è la quantità di ore, ma la prevedibilità e la programmabilità dell'orario: per le lavoratrici madri flessibilità significa certezza, allineamento ai ritmi scolastici e dei servizi. I dati Silv segnalano che circa il 40% delle cessazioni in periodo protetto riguarda già contratti part-time: un dato che mostra come la riduzione dell'orario, da sola, possa non essere sufficiente a trattenere le lavoratrici. Il part-time resta anche la modalità prevalente di rientro: il 53% delle lavoratrici che si ricollocano lo fa con un contratto a orario ridotto, quota che sale al 60% tra chi aveva già un part-time prima delle dimissioni e si attesta al 46% anche tra chi proveniva da un tempo pieno. Questi numeri mostrano due cose insieme: che il part-time è probabilmente uno dei pochi strumenti disponibili attualmente a cui aggrapparsi per rendere sostenibile il rientro e che, proprio per questo, il tema del tempo (e, quindi, dell'orario) non è una questione secondaria ma la condizione che ne determina l'efficacia reale

- *dalla conciliazione alla "condivisione di sistema"*

La permanenza nel mercato del lavoro dopo la nascita di un figlio non dipende solo dall'azienda della madre: dipende dall'equilibrio dell'intero nucleo familiare, dalla cultura organizzativa dell'azienda in cui lavora il padre, dalla rete dei nonni, dalla disponibilità di servizi territoriali. Quando l'azienda del padre revoca lo smart working, il carico ricade sulla madre; quando i nonni non sono disponibili, è la lavoratrice a cedere per prima. È evidente come la cura dei figli coinvolga un "sistema". Vale la pena interrogarsi sulla parola stessa "conciliazione" che rimanda a parti in conflitto che trovano un accordo (lavoro da un lato, cura dall'altro, con la madre nel mezzo). Ma il problema non è trovare un equilibrio tra due opposti: è distribuire una responsabilità che oggi è (spesso) concentrata su un solo soggetto. Passare dalla logica del conciliare a quella del condividere significa riconoscere che la genitorialità è una fase normale del ciclo di vita lavorativo in cui tutti – madri, padri, famiglie, aziende, istituzioni – sono coinvolti e che nessuno può affrontare da solo senza scaricare il costo sugli altri

- *le buone pratiche esistono e non richiedono necessariamente risorse ingenti*

La pianificazione anticipatoria – maternità inserita nel business plan, colloqui strutturati pre o post congedo di maternità, giorni di riposo fissi, settimana corta, incentivi economici al rientro – sperimentata in alcune piccole imprese incontrate dimostra che la *retention* non dipende dalla dimensione aziendale ma da una logica organizzativa. L'azienda incontrata che ha integrato la maternità nei propri processi ordinari registra un tasso di dimissioni in periodo protetto pari a zero