



# LA CONCILIAZIONE COME INFRASTRUTTURA DEL CAPITALE UMANO FEMMINILE IN PIEMONTE

*Sisform - Osservatorio sul Sistema di istruzione e formazione piemontese di Luisa Donato*

ARTICOLO SISFORM 1/2026

## SOMMARIO

- ✓ Perché parlare di conciliazione nel capitale umano
- ✓ Il capitale umano femminile in Piemonte: una risorsa già presente
- ✓ Dove si inceppa il percorso: maternità, cura e qualità dell'occupazione
- ✓ Servizi e reti territoriali: la conciliazione come infrastruttura
- ✓ Valorizzare il capitale umano femminile è rendere sostenibili i percorsi di vita

L'articolo analizza la conciliazione tra lavoro, cura e tempi di vita come infrastruttura sociale per valorizzare il capitale umano femminile in Piemonte.

Attraverso dati su istruzione, occupazione, maternità, part-time e servizi territoriali, argomenta come le competenze delle donne possano essere valorizzate quando la conciliazione è intesa come una dimensione sistemica, fondata su servizi accessibili, reti integrate e responsabilità condivise.

## PERCHÉ PARLARE DI CONCILIAZIONE NEL CAPITALE UMANO

Parlare di capitale umano significa interrogarsi non solo sui livelli di istruzione, sulle competenze disponibili e sulla partecipazione al mercato del lavoro, ma anche sulle condizioni sociali e organizzative che consentono a tali risorse di essere effettivamente valorizzate.

In questa prospettiva, la conciliazione tra lavoro, responsabilità familiari e tempi di vita non può essere considerata un tema solo privato: rappresenta, piuttosto, una vera e propria infrastruttura sociale del capitale umano, in particolare di quello femminile. La letteratura sul welfare e sui regimi di cura ha da tempo evidenziato come l'accesso delle donne al lavoro retribuito sia strettamente connesso alla distribuzione del lavoro domestico e di cura, alla disponibilità di servizi e alla configurazione delle politiche familiari e occupazionali (Lewis, 1992; Esping-Andersen, 2009; Saraceno e Keck, 2010). Analogamente, gli studi sull'economia della cura mostrano che il lavoro non retribuito, pur essendo essenziale per il funzionamento delle famiglie e della società, resta spesso poco visibile nelle analisi economiche tradizionali, contribuendo a riprodurre disuguaglianze di genere nei percorsi lavorativi, nelle opportunità di carriera e nella disponibilità di tempo (Folbre, 2006; ILO, 2018).

Il Rapporto annuale Istat 2026 colloca questo tema all'interno di una riflessione più ampia sul capitale umano e sociale, sottolineando come la capacità di produrre e valorizzare capitale umano sia una dimensione sistemica, che non dipende soltanto dagli individui o dalle imprese, ma dall'insieme delle condizioni economiche, sociali e relazionali in cui le persone vivono e lavorano. In particolare, le disuguaglianze sociali e di genere limitano il pieno sviluppo del capitale umano e la persistente

asimmetria nei carichi familiari continua a rappresentare uno dei principali fattori alla base dei divari tra uomini e donne. Nonostante un lento processo di convergenza, le donne continuano infatti a sostenere la quota maggiore del lavoro domestico e di cura, con differenze rilevanti per territorio, livello di istruzione e modelli culturali (Istat, 2026).

In questa cornice, osservare il Piemonte attraverso la lente della conciliazione consente di spostare l'attenzione da una lettura centrata esclusivamente sull'occupazione femminile a una prospettiva più ampia, che considera insieme lavoro, servizi, reti familiari, cura degli anziani e qualità del tempo. Il punto non è soltanto quante donne partecipano al mercato del lavoro, ma a quali condizioni riescono a farlo, con quale continuità, con quali possibilità di valorizzare il proprio titolo di studio e con quale carico quotidiano di responsabilità familiari. La conciliazione diventa così una chiave interpretativa per leggere il rapporto tra capitale umano femminile e sviluppo regionale: quando i servizi sono insufficienti, quando il lavoro di cura resta prevalentemente sulle donne o quando la maternità comporta una penalizzazione occupazionale, una parte rilevante delle competenze femminili rischia di essere utilizzata meno di quanto sarebbe possibile. Investire nella conciliazione significa, dunque, investire non solo nel benessere delle famiglie, ma anche nella capacità del territorio di riconoscere, trattenere e valorizzare pienamente il capitale umano disponibile.

## IL CAPITALE UMANO FEMMINILE IN PIEMONTE: UNA RISORSA GIÀ PRESENTE

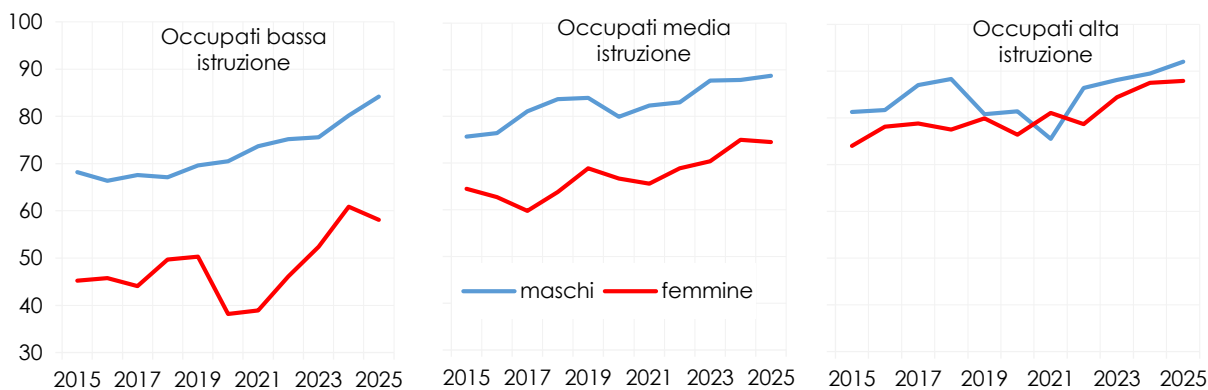
Il Piemonte può contare su una presenza femminile qualificata, che rappresenta una componente rilevante del capitale umano regionale. In particolare, tra le giovani donne piemontesi di 25-34 anni, il 35% ha un titolo di studio terziario, rispetto al 24% dei coetanei uomini (Eurostat, 2025). Tuttavia, il possesso di competenze e titoli di studio non si traduce automaticamente in pari opportunità lavorative.

Nel 2025, in Piemonte risulta occupato l'87,9% delle giovani donne laureate tra i 25 e i 34 anni, rispetto al 92% dei giovani uomini con lo stesso livello di istruzione (Eurostat, 2025). Il divario, pur contenuto rispetto ad altri segmenti della popolazione, segnala che anche tra le persone più istruite la valorizzazione della componente femminile non è pienamente compiuta. Al tempo stesso, i dati mostrano con chiarezza che, soprattutto per le donne, il titolo di studio elevato rappresenta un importante fattore di protezione nel mercato del lavoro.

Le giovani piemontesi tra i 20 e i 34 anni con bassa istruzione sono il gruppo che ha risentito maggiormente delle conseguenze negative del periodo pandemico sull'occupazione, pur mostrando una ripresa fino al 2024. Nell'ultima annualità il tasso cala nuovamente, ampliando il divario a favore dei giovani uomini con bassa istruzione. Anche le giovani con media istruzione hanno registrato una riduzione del tasso di occupazione durante l'emergenza sanitaria, sebbene meno intensa; dopo la ripresa, nell'ultimo anno si osserva una nuova lieve flessione. Le

giovani con alta istruzione presentano invece le performance migliori: nella fase post-pandemica il loro tasso di occupazione ha tenuto, persino più di quello maschile, ed è cresciuto nel triennio successivo fino ad arrivare all'87,9% nel 2025.

### TASSI DI OCCUPAZIONE DEI PIEMONTESI PER TITOLO DI STUDIO E GENERE, 2015-2025



Fonte: Eurostat, Labour force survey, elaborazioni Ires Piemonte

Nota: Tasso di occupazione totale dei 20-34enni per livello più elevato di titolo di studio conseguito. L'etichetta occupati bassa istruzione corrisponde ai titoli ISCED 0-2 (al massimo la licenza media); quella occupati media istruzione corrisponde ai titoli ISCED 3-4 (compresi i post diploma); quella occupati alta istruzione corrisponde ai titoli ISCED 5-8 (compresi master, dottorato)

Questi dati restituiscono un'immagine articolata: il capitale umano femminile è presente, qualificato e in parte già attivo, ma la sua piena valorizzazione resta condizionata da fattori che vanno oltre il livello di istruzione. È proprio nei passaggi legati alla maternità, alla cura e all'organizzazione dei tempi di vita che emergono alcune delle principali criticità.

### DOVE SI INCEPPA IL PERCORSO: MATERNITÀ, CURA E QUALITÀ DELL'OCCUPAZIONE

L'analisi dei dati mostra che la partecipazione femminile al lavoro resta condizionata da fattori familiari, organizzativi e territoriali. I dati della rilevazione Istat/BES delle Regioni (2025) e le analisi di IRES Piemonte (IRES, 2024) delineano, per la fascia di età 25-49 anni, un quadro in cui la maternità continua a rappresentare uno snodo rilevante nei percorsi lavorativi femminili.

L'indicatore Istat SDG 5.4.1 misura il rapporto tra il tasso di occupazione delle madri con figli piccoli, tra 0 e 5 anni, e quello delle donne senza figli. In Piemonte questo rapporto è pari all'82,8%, un valore superiore al 73% della media nazionale, ma che evidenzia comunque un divario occupazionale tra donne con e senza figli. Le madri risultano occupate nel 62% dei casi, rispetto al 75% delle donne senza figli, con un distacco di circa 13 punti percentuali. A livello nazionale la forbice è ancora più ampia, raggiungendo i 20 punti percentuali (IRES, 2025).

In Piemonte, la parziale tenuta dell'occupazione delle donne con figli si regge anche sulla rimodulazione dell'orario di lavoro. Il 35% delle madri fa ricorso al part-time, rispetto al 31% delle donne senza figli. Resta però aperto il nodo dell'involontarietà: tra le madri, il part-time è una scelta

forzata nel 36% dei casi, dettata dalle condizioni poste dal datore di lavoro. Tuttavia, non è solo l'effetto di un vincolo lato domanda, rappresenta la reazione adattiva a un deficit strutturale di welfare che agisce come un condizionamento a monte: ad esempio le barriere d'accesso ai servizi per l'infanzia, come i posti disponibili negli asili nido pubblici, costringono le madri in una condizione di fragilità contrattuale, portandole a subire e accettare turnazioni ridotte imposte dal datore di lavoro come unico compromesso possibile, configurando così un'involontarietà a doppia matrice (economica e sociale).

La maternità e i carichi di cura rappresentano, dunque, uno snodo critico nei percorsi lavorativi femminili. Non sempre la penalizzazione assume la forma di un'uscita esplicita o definitiva dal mercato del lavoro: più spesso passa attraverso riduzioni di orario, minore continuità professionale, rinuncia a opportunità di carriera o maggiore esposizione a forme di lavoro meno stabili.

## SERVIZI E RETI TERRITORIALI: LA CONCILIAZIONE COME INFRASTRUTTURA

Spostare lo sguardo dai percorsi individuali alle condizioni territoriali consente di leggere la conciliazione non come una responsabilità privata, affidata alle strategie delle singole donne o delle singole famiglie, ma come una dimensione collettiva dello sviluppo regionale. Se i carichi familiari incidono sulle opportunità professionali, sulla disponibilità di tempo e sulla continuità dei percorsi di vita, allora la possibilità di conciliare dipende in larga misura dall'esistenza di un sistema di servizi capace di sostenere le famiglie nei diversi momenti del ciclo di vita.

In questa prospettiva, servizi educativi, servizi sociali e domiciliari, presidi sanitari territoriali, misure economiche di sostegno, welfare aziendale e strumenti di informazione non rappresentano interventi separati, ma componenti di una stessa infrastruttura sociale. È questa infrastruttura che può ridurre il peso privato della cura e rendere più effettiva la partecipazione femminile al lavoro.

In Piemonte sono presenti diversi modelli organizzativi riconducibili a questa logica: voucher per l'accesso ai servizi, offerta educativa pubblica e paritaria, servizi di cura sociale e domiciliare, misure di welfare aziendale e strumenti di informazione e accompagnamento. Il sistema regionale è articolato e plurale, con interventi che agiscono sia sul costo dei servizi, sia sulla loro disponibilità, sia sulla capacità delle famiglie di orientarsi tra le opportunità esistenti. Secondo i dati IRES Piemonte, la rete regionale comprende oltre 1.100 strutture per la prima infanzia, pubbliche e private, distribuiti in 396 Comuni, per un totale di oltre 29.000 posti disponibili. Il tasso di copertura dei servizi educativi 0-3 anni si colloca, nel 2025, intorno al 38,8%, un valore significativo ma ancora inferiore all'obiettivo europeo del 45% entro il 2030. A questi strumenti si affiancano una rete di 49 Centri per le famiglie con funzioni di informazione, orientamento, sostegno alla genitorialità e

collegamento con i servizi socio-assistenziali a cui si aggiungeranno voucher di conciliazione, fino a un massimo di 6.000 euro per nucleo familiare, rivolti a famiglie con ISEE fino a 40.000 euro.

La presenza di strumenti, tuttavia, non garantisce automaticamente pari capacità di accesso e neppure una sufficiente copertura dei bisogni. L'analisi territoriale evidenzia una geografia regionale differenziata, in cui convivono aree con reti di servizi ampie e diversificate e territori nei quali l'accessibilità fisica, la frammentazione amministrativa, la carenza di personale o la distanza dai presidi costituiscono barriere rilevanti. Nei contesti urbani, come Torino, il nodo principale riguarda la complessità della governance e il rischio che le famiglie siano costrette a muoversi tra canali educativi, sociali e sanitari non sempre coordinati. Nei territori montani o rurali, come il Verbano-Cusio-Ossola, alcune aree del Cuneese o del Vercellese, pesano invece la dispersione territoriale, i tempi di accesso e la sostenibilità dei servizi di prossimità. In tutti i contesti, il tema della conciliazione si intreccia sempre più con l'invecchiamento della popolazione e con la cura degli anziani, spostando il baricentro dalla sola prima infanzia alla più ampia gestione dei carichi familiari lungo tutto il ciclo di vita.

La sfida, quindi, non è soltanto aumentare l'offerta, ma costruire connessioni stabili tra i diversi nodi della rete. La conciliazione diventa davvero infrastruttura quando i servizi educativi, sanitari e assistenziali non operano come comparti separati, ma come un sistema integrato, capace di accompagnare le famiglie nell'individuazione delle risposte più adeguate. L'analisi SWOT<sup>1</sup> regionale di IRES Piemonte individua alcune direttrici particolarmente rilevanti: standard minimi di funzionamento della rete, presenza di un capofila di ambito, accesso unico, protocolli di invio tra servizi, voucher "guidati", micro-reti di prossimità e pacchetti integrati che combinino flessibilità educativa e supporto per i caregiver. Questi elementi sono decisivi per evitare che la conciliazione diventi una risorsa disponibile solo per chi possiede maggiore capitale informativo, migliori competenze di orientamento o più capacità economica.

In questo senso, i Centri per le famiglie possono assumere una funzione strategica: non solo punti informativi, ma veri e propri hub territoriali capaci di collegare servizi educativi, consultori, distretti sanitari, servizi sociali, enti gestori, terzo settore e, dove possibile, imprese. Una governance di questo tipo permetterebbe di affrontare in modo più integrato i bisogni delle famiglie con bambini piccoli, delle madri che rientrano al lavoro, dei nuclei monogenitoriali, dei caregiver che assistono anziani o persone non autosufficienti e delle cosiddette famiglie "sandwich", impegnate contemporaneamente nella cura dei figli e dei genitori anziani. Il passaggio cruciale è, dunque, dalla somma di misure alla costruzione di un ecosistema territoriale della conciliazione.

---

<sup>1</sup> L'analisi SWOT è uno strumento strategico che valuta Strengths (Punti di Forza), Weaknesses (Punti di Debolezza), Opportunities (Opportunità) e Threats (Minacce) di progetto, per identificare fattori interni (forze e debolezze) ed esterni (opportunità e minacce) utili a definire strategie di crescita per raggiungere obiettivi specifici.

Letta in questa prospettiva, la conciliazione non è solo un tema delle politiche familiari, ma una leva per valorizzare il capitale umano femminile. Dove i servizi sono accessibili, coordinati e flessibili, la cura pesa meno sulle storie individuali delle donne e diventa una responsabilità socialmente condivisa. Dove, invece, l'offerta è frammentata, disomogenea o difficile da raggiungere, il rischio è che le famiglie compensino con soluzioni private, spesso sostenute dalle donne attraverso riduzioni di orario, rinunce professionali o sovraccarico quotidiano. Per questo, investire nelle reti territoriali della conciliazione significa rafforzare contemporaneamente occupazione femminile, benessere familiare, coesione sociale e capacità del Piemonte di utilizzare pienamente le competenze disponibili.

## VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO FEMMINILE SIGNIFICA RENDERE SOSTENIBILI I PERCORSI DI VITA

Guardare alla conciliazione come infrastruttura significa riconoscere che il capitale umano femminile non dipende soltanto dai livelli di istruzione raggiunti o dalla presenza delle donne nel mercato del lavoro. Dipende anche dalle condizioni concrete che permettono alle competenze di essere effettivamente utilizzate: disponibilità di tempo, accesso ai servizi, reti di sostegno, qualità dell'organizzazione del lavoro e distribuzione dei carichi familiari. In assenza di queste condizioni, una parte rilevante del capitale umano femminile rischia di restare sottoutilizzata, non per mancanza di competenze o di disponibilità al lavoro, ma perché il costo quotidiano della cura continua a ricadere prevalentemente su di loro.

Valorizzare il capitale umano femminile significa, dunque, anche redistribuire il tempo. Non si tratta soltanto di favorire l'ingresso o la permanenza delle donne nel mercato del lavoro, ma di rendere sostenibili i loro percorsi professionali lungo le diverse fasi della vita, evitando che maternità, cura degli anziani, assistenza a familiari fragili o carenza di servizi si traducano in riduzioni forzate dell'orario, rinunce di carriera, interruzioni lavorative o sovraccarico individuale. La conciliazione non dovrebbe quindi essere affidata solo alle strategie familiari o alla capacità delle singole donne di adattarsi: richiede una responsabilità collettiva, che coinvolga politiche pubbliche, servizi territoriali, imprese, comunità locali e modelli culturali.

In Piemonte, la valorizzazione del capitale umano femminile dovrebbe, quindi, puntare anche sulla costruzione di un contesto in cui le donne possano utilizzare le proprie competenze senza dover sostenere la maggior parte del peso della cura. In questa direzione, la conciliazione rappresenta una politica per l'equità, ma anche una politica per lo sviluppo: riduce i divari di genere, migliora la qualità della vita delle famiglie, sostiene la qualità del lavoro e rafforza la capacità del territorio di trattenerne, riconoscere e valorizzare le competenze disponibili.

## BIBLIOGRAFIA

Cogno, R., Dufuca, S.M., Vernoni, G. (2024), Occupazione femminile in Piemonte. Caratteri e dinamica, Contributo di Ricerca 363/2024, IRES Piemonte.

Esping-Andersen, G. (2009), *The Incomplete Revolution: Adapting to Women's New Roles*, Polity Press.

Folbre, N. (2006), "Measuring Care: Gender, Empowerment, and the Care Economy", *Journal of Human Development*, 7(2), 183-199.

International Labour Office - ILO (2018), *Care work and care jobs for the future of decent work*, Geneva: ILO.

IRES Piemonte (2025), *Il posizionamento del Piemonte rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2030*, paper giugno 2025.

Lewis, J. (1992), "Gender and the Development of Welfare Regimes", *Journal of European Social Policy*, 2(3), 159-173.

Saraceno, C. e Keck, W. (2010), "Can we identify intergenerational policy regimes in Europe?", *European Societies*, 12(5), 675-696.

Istat (2026), *Rapporto annuale 2026*. Capitolo 3: Capitale umano e sociale: risorse strategiche per il futuro.



---

Articolo Sisform 1/2026 (Giugno)

Contatta: [donato@ires.piemonte.it](mailto:donato@ires.piemonte.it)

SISFORM è l'Osservatorio sul Sistema di istruzione e formazione piemontese realizzato da IRES Piemonte e Regione Piemonte con fondi FSE

Photo credits by Gustavo Fring (Pexel.com)

---