



VIAGGIO NELLE IMPRESE DOVE PARITÀ è QUALITÀ

Seconda edizione - 2011

REGIONE PIEMONTE



LA CONSIGLIERA DI PARITÀ REGIONALE DEL PIEMONTE

La Consigliera di Parità Regionale

A confronto con le imprese piemontesi che investono sulle donne

## Donne in azienda crescono

*Percorsi con aziende amiche delle donne*

Giunge alla seconda edizione il viaggio nelle imprese di "é-quality" alla ricerca di quei fattori che rendono la parità un elemento di sviluppo e di benessere lavorativo.

Il percorso intreccia le voci delle imprese e delle donne in ruoli di responsabilità, diventando uno spazio in cui le **aziende si raccontano, le manager si confrontano, le buone prassi si presentano** per far emergere le soluzioni che giocano a favore delle donne nelle medie e grandi imprese piemontesi.

"E'-quality" restituisce esempi e spunti concreti per chi voglia affrontare il cambiamento e rappresenta un impulso per le donne alle prese con percorsi di crescita professionale.

La parità, appunto, intesa come strumento per raggiungere la qualità.

Un obiettivo che richiede metodo e strategia oltre che una maggior consapevolezza dei benefici che apporta allo sviluppo competitivo dell'azienda, al benessere delle persone e al contesto territoriale in cui queste sono inserite.



La Consigliera di Parità

## sommario

- || 2 PARITÀ IN AZIENDA: FACCIAMO IL PUNTO || 3 DAI DATI ALL'ANALISI DELLE ECCELLENZE
- || 4 DONNE AL VERTICE || 7 LE AZIONI DELLE DONNE || 8 SVILUPPARE IL TALENTO FEMMINILE: COME? || 11 INTEGRARE LA PARITÀ || 14 QUANDO I SERVIZI ENTRANO IN AZIENDA
- || 16 STRATEGIE PER UN RIENTRO ACCOMPAGNATO || 18 A LEZIONE DI PARI OPPORTUNITÀ DI GENERE || 22 ECCELLENTI SI DIVENTA, CON METODO || 23 CONGEDI: NON SOLO PER LE MAMME || 14-22 AZIENDE CON I NUMERI

pag. 12 - 13

### SCENARI POSSIBILI

## Liberare il talento femminile

Se, come indicano gli economisti, l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro ha costituito, nell'ultimo secolo, il contributo più significativo alla crescita dei Paesi sviluppati, quanto può contare la capacità di valorizzare la risorsa femminile, oggi, in un momento di contrazione e di profondo mutamento sociale?

Studi specifici evidenziano la relazione positiva tra il miglioramento delle performances aziendali e la presenza significativa di donne nei posti dirigenziali. L'aumento stesso dell'occupazione femminile può favorire migliori opportunità ai percorsi femminili e contribuire a creare nuovi posti di lavoro, in risposta alle esigenze delle donne e delle loro famiglie.

Un circolo virtuoso che arricchisce di potenzialità gli ambiti organizzativi e decisionali e moltiplica i punti di vista nella ricerca di soluzioni a problemi complessi. Garantire pari opportunità sul lavoro è, infatti, una **convenienza**. Lo ricorda il Parlamento Europeo invitando gli stati a porre attenzione ai talenti femminili: molta parte potranno avere per favorire l'uscita dalla crisi economica e finanziaria globale. Tuttavia evidenziare i vantaggi non è sufficiente, **occorre agire sulle pratiche**.

continua in ultima pagina >>

## Il rapporto biennale monitora l'influenza del "genere" nel mondo delle imprese

# Parità in azienda: facciamo il punto

Arriva, con cadenza biennale, il **rapporto** sulla situazione del personale **disaggregato per genere** delle aziende piemontesi con **oltre 100 dipendenti**.

Elaborato dalle **Consigliere di Parità regionali** e dall'**Osservatorio regionale Mercato del lavoro**, in riferimento alla normativa nazionale, il rapporto è l'unico a monitorare distintamente per uomini e donne i livelli di: assunzioni, cessazioni, accesso alla formazione, progressione di carriera, utilizzo del part-time.

Offre pertanto un'interessante panoramica di cosa succeda e con quali trend nelle più importanti aziende del Piemonte.

Nel biennio 2008/2009 sono **1.016 le aziende piemontesi** ad aver presentato il rapporto. Un insieme rappresentativo di tutti i settori produttivi e piuttosto costante nel tempo, in leggero calo numerico, rispetto al precedente biennio, per via di riduzioni di personale e fusioni, ma anche di cessazioni legate alla crisi che sta interessando molti settori produttivi.

Prossima scadenza per presentare i dati 2010/2011: il 30 aprile 2012.



## Virtuose anche le imprenditrici

Il valore delle donne è particolarmente evidente anche quando guardiamo al "fare impresa". Il **2° Rapporto nazionale sull'Imprenditoria Femminile** indica che le imprese delle donne crescono più di quelle maschili, resistono meglio alla crisi e sono in espansione anche nei settori maschili. In Piemonte sono 111.705 di cui: 9.448 società di capitali, 31.341 società di

persone, 69.315 imprese individuali, 1.260 società cooperative, 86 Consorzi e 255 altre forme giuridiche. L'aspetto positivo più significativo riguarda la nascita di imprese più strutturate e con forme giuridiche "collettive" rispetto all'impresa individuale, che rimane sempre la forma giuridica preferita dalle donne.

Quanto alla distribuzione per comparto merceologico le imprese femminili piemontesi e non, si concentrano nel settore terziario, in particolar modo nel commercio. Seguono il settore agricolo, le attività dei servizi alloggio e ristorazione, le attività manifatturiere e altre attività di servizi. Il radicamento dell'imprenditoria femminile sul territorio piemontese è dovuto non solo alla tenacia e alla volontà delle donne, ma anche alle politiche di intervento attivo sul mercato del lavoro: dal sostegno alla creazione d'impresa, all'avvio di attività di lavoro autonomo; dai fondi di garanzia per problemi di liquidità delle imprese femminili già operativi che hanno necessità di consolidarsi, ai fondi di garanzia per donne escluse dal circuito del credito, ai servizi territoriali per ascoltare i bisogni delle donne e per accompagnarle alla creazione dell'impresa o all'avvio dell'attività autonoma.

**Claudia Porchietto**

**Assessore Regionale al Lavoro e alla Formazione Professionale**

2

### Il dato

#### In Piemonte

Rapporto 2008/2009 delle aziende con oltre 100 dipendenti relativo a **1.016** aziende di cui 855 con sede centrale in Piemonte e 161 fuori regione.

Tra quelle Piemontesi: provincia di Torino 474, Cuneo 128, Alessandria 74, Novara 65, Biella 50, Vercelli 27, Asti 19, Verbano-Cusio-Ossola 18.

Quanto ai settori sono impegnate prevalentemente nei settori industria e dei servizi. Nel dettaglio: 330 metalmeccanico; 193 altro (pubblico, coop., servizi, assistenza, formazione, ricreativo, call center); 117 commercio; 59 tessile; 41 chimico; 41 gomma plastica; 36 alimentare, 33 trasporti, 31 credito; 21 edilizia e laterizi; 19 case di cura; 18 grafica; 14 energia elettrica, acqua e gas; 13 pubblici esercizi; 12 carta e cartotecnica; 9 assicurazioni; 8 legno; 6 vetro; 5 petrolifere e estrazione minerali; 4 editoria e stampa; 3 pelli e cuoio; 3 cemento e ceramica.

#### Riferimento normativo

**Art. 46** del D. Lgs 11 aprile 2006 n. 198 (ex art. 9 L. 125/91) come modificato dal D. Lgs 25 gennaio 2010 n. 5. In vigore dal 20 febbraio 2010

## DAI DATI ALL'ANALISI DELLE ECCELLENZE

Le aziende piemontesi valorizzano la risorsa femminile? Con quali risultati?

La fotografia scattata nelle medie e grandi imprese dal rapporto biennale 2008/2009 indica un **miglioramento** per le donne ai vertici dell'azienda.

Aumentano, infatti, le imprese che inseriscono almeno **una donna nella dirigenza**, passate da **262** del biennio 2006/2007 (il 24% del campione di 1076 aziende) a **323** (il 32% del campione attuale di 1016).

Rispetto ai ruoli ricoperti dalle donne: a fine 2009 le **dirigenti** sono il 12,5% nell'agricoltura, il 9,8% nell'industria (+3,7% rispetto al 2008) e raggiungono il 21,9% nei servizi.

Vanno meglio nei **quadri** dove contano il 14,8% in agricoltura, il 17,8% nell'industria e il 32,4% dei servizi. Volano in alto nei **servizi pubblici** (anche se il rapporto raccoglie i dati solo di ASL e ASO): ben il 49% dei dirigenti e l'81,1% dei quadri (nell'insieme il 74,2% degli addetti).

Rimane sempre significativo il numero di aziende a **dirigenza maschile** (vd. tabella), indice dell'esigenza di continuare ad investire sul cambiamento culturale, ma anche con misure specifiche, a favore di un riequilibrio di genere nel management. Spinta che può contribuire, più in generale, a rendere alcuni settori più permeabili alla presenza femminile. I **lavori delle**

**donne** si concentrano, infatti, nei **servizi pubblici e privati** - il 55% degli addetti - nei lavori di cura, nella pubblica amministrazione, nel comparto sanitario, nei call center. Meno femminili, con il 29% degli addetti totali, i comparti dell'agricoltura e dell'industria su cui il peso della crisi occupazionale non ha favorito cambiamenti positivi nel biennio considerato.

Imprese che	2008/2009		2006/2007	
◦ hanno almeno una donna nella dirigenza	<b>323</b>	32%	<b>262</b>	24%
◦ non hanno donne dirigenti ma almeno 1 uomo dirigente	<b>440</b>	43%	<b>493</b>	46%
◦ non hanno dirigenti	<b>253</b>	25%	<b>321</b>	30%
<b>TOTALE IMPRESE</b>	<b>1016</b>	100%	<b>1076</b>	100%

## Aziende e indicatori di parità



"Interrogato" in modo più preciso sui numeri delle donne a tutti i livelli, il rapporto ha permesso di individuare un gruppo di aziende in cui la **presenza di donne in organico** sia uguale o superiore al **42%** e raggiunga almeno il **30% nei quadri e nella dirigenza**. Quest'ultimo parametro, indicato dall'Unione Europea come livello minimo per poter incidere sul cambiamento, segna la distanza con quelle aziende che, pur avendo un alto numero di donne nei ruoli operativi, non riescono ad accompagnare la loro crescita professionale e con altre in cui le donne sono ancora troppo poche per poter emergere in posizioni di responsabilità.

Sono **cinquantasei** le aziende rispondenti ai due parametri, il 5,51 % del campione. Da queste sono state escluse le ASL e le imprese pubbliche - che per tipologia di contratto o per modalità di assunzione si differenziano sostanzialmente dal settore privato - e le aziende in situazione di momentanea difficoltà o non considerate virtuose nella tutela delle P.O. da Istituzioni di Parità o Organizzazioni Sindacali.

La rosa finale di **diciannove** aziende "**interessanti**" del settore privato offre quindi un significativo ambito di osservazione per capire quali fattori abbiano inciso a favore della valorizzazione della forza lavoro femminile. **Undici** di queste aziende si erano già distinte nel biennio 2006/2007 ricevendo il riconoscimento di "**Azienda che investe sulle donne**" nella prima edizione di "**é-quality**". La loro riconferma è indice di una buona tenuta generale e nella rispondenza ai parametri, con alcuni miglioramenti circa la capacità di progettare misure specifiche a favore della conciliazione dei tempi e al raggiungimento degli obiettivi di pari opportunità. **Otto**, invece, le nuove "entrate" per le quali l'indagine qualitativa ha evidenziato gli elementi (*proposti nelle schede proposte da pag. 14*) che hanno permesso alle donne di crescere professionalmente e di accedere ai vertici aziendali.

■ Chi sono le aziende che investono al femminile? Alcuni parametri di lettura

# Eccellenze sotto la lente d'ingrandimento

L'indagine, promossa dalle Consigliere di Parità Regionali sul campione delle **19 aziende**, ha permesso di analizzare quei fattori che favoriscono la crescita sostenibile dell'azienda e migliorano il posizionamento delle donne ai livelli apicali.

I racconti delle aziende evidenziano un buon investimento e un'attenzione di fondo allo sviluppo dei talenti, al riconoscimento del merito e alla loro valorizzazione nella gestione del personale. In questo contesto la capacità di puntare in positivo e senza discriminazioni sul **"fattore D"** di porlo al centro dei processi di sviluppo diventa frutto di una scelta specifica e ponderata.

## L'investimento "al femminile"

è quasi sempre favorito dall'importanza che la componente femminile ha per le aziende dovuta alla rispondenza tra **caratteristiche o abilità specifiche delle donne** ed esigenze aziendali, soprattutto nel settore dei servizi cui appartiene buona parte delle imprese del campione.

Per alcune aziende l'aver intrapreso un **percorso di integrazione delle politiche di genere nell'organizzazione**, volto alla ricerca di equilibrio tra uomo e donna, ha rappresentato quindi una necessità, diventando un importante valore aggiunto per lo sviluppo.

La presenza di un numero significativo di aziende del comparto informatico segnala, inoltre, come **aziende più giovani e innovative** possano offrire maggiori opportunità di sviluppo alle competenze femminili e, più in generale come la tecnologia stessa possa aiutare concretamente le donne a gestire ruolo lavorativo e vita personale. In altre aziende il successo delle pari opportunità è legato alla capacità di individuare **misure più strutturate** e riconoscibili nell'organizzazione. Si tratta, soprattutto, di aziende di più grandi dimensioni che fanno capo a multinazionali o a gruppi con più sedi a livello nazionale. Qui la presenza di una cultura organizzativa che sa cogliere il valore della diversi-

tà di genere, investire in formazione e in misure **"gender oriented"** ha contribuito alla crescita delle donne. Qui sono spesso gli stessi accordi aziendali a integrarle in una più complessiva ed efficace strategia aziendale.

## La dimensione aziendale

Il campione, composto prevalentemente da **medie imprese**, conferma come nelle aziende di queste dimensioni le buone prassi siano presenti, ugualmente efficaci e diventino parte integrante della cultura aziendale. Per quanto spesso informali sono frutto, infatti, di una scelta convinta del management verso politiche di valorizzazione della risorsa umana. Una visione lungimirante finalizzata a garantire miglioramenti in termini di soddisfazione e di rendimento generale. Sentirsi parte di un contesto territoriale, porre attenzione alla persona, a quel **"venirsi incontro"** che è spesso una virtù della piccola e media realtà produttiva, favorisce la ricerca di **soluzioni "su misura"** che creino il "reciproco vantaggio" a persona e impresa.

## Il dato

Nel campione tredici aziende hanno meno di 300 dipendenti, quattro ne contano da 300 a 500. Due ne hanno oltre 1.000 mentre non è rappresentata la fascia intermedia.



4

Le aziende con i numeri

## Industria

- **DELGROSSO SpA**  
Produzione sistemi filtranti per autoveicoli. Sede Nichelino (TO)
- ♦ **KAB-LEM Srl**  
Cablaggio industriale. Casa madre a Cambiano, due sedi produttive in Tunisia in Romania
- ♦ **LINCLALOR SpA**  
Settore tessile. Sede a Casale Monferrato (AL), sede produttiva in Francia, Spagna e Romania
- ♦ **UCB PHARMA SpA**  
Multinazionale farmaceutica. Sede produttiva a Pianezza, sede legale a Milano, casa Madre in Belgio

## Contratti applicati

Commercio (6)	Metalmecanica (4)
Informatica (2)	Credito (2)
Assicurativo (1)	Sociale (1)
Tessile (1)	Chimico (1) Altro (1)

# DONNE AL VERTICE

*"Il genere non rappresenta assolutamente un criterio né per le assunzioni, né per i progressi di carriera. A noi interessano le persone, le competenze, le motivazioni".*

Competenze relazionali e orientamento al cliente, adesione a valori etici ma anche precisione e resistenza nel lavoro sono i fattori che incidono a favore della presenza delle donne e sono altamente valorizzati nel settore servizi in cui alla componente femminile sono affidati principalmente il rapporto con il cliente e lo



sviluppo commerciale. Anche la presenza di **donne nel management fa la differenza**: arrivate ai ruoli dirigenziali spesso sono "portavoce" di fabbisogni inespresi

e contribuiscono a definire politiche organizzative integrate ai principi di parità, finalizzate al benessere organizzativo e al contrasto delle discriminazioni.

## I numeri delle donne

Nelle diciannove aziende del campione le **donne in organico** sono il 62 %, distribuite a **livello apicale** per il **47,5 %** nella dirigenza e per il **50,5%** nei quadri.

In termini numerici sul totale di 11.042 dipendenti, le donne sono 6.836: **72** le dirigenti e **329** le impegnate a livello quadro.

Ambiti e settori delle donne dirigenti: risorse umane, commerciale, business line manager, account manager, ICT, acquisti, finanze, marketing, qualità, coordinamento servizi, amministrazione, direzione generale.

### Identikit

**età**  
**titolo**  
**carriera**  
  
**85%**

**40 / 50 anni**  
**laurea / diploma**  
**20 anni di lavoro**  
**dirigente da 8 anni**  
**coniugata**  
**con un figlio**

- ◆ Aziende evidenziate nel rapporto 2006/2007
- Aziende evidenziate nel rapporto 2008/2009

## Servizi

- **ASSOCIAZIONE GRUPPO ABELE**  
Cooperativa di servizi opera nel sociale. Sede a Torino
- ◆ **BASIC NET SpA**  
Settore abbigliamento, calzature e accessori per sport e tempo libero. Sede a Torino
- ◆ **BANCA DEL PIEMONTE SpA**  
Banca regionale. Sede a Torino
- ◆ **BLUE ASSISTANCE SpA**  
Società di servizi assicurativi. Sede a Torino
- ◆ **BON PRIX Srl**  
Multinazionale dell'abbigliamento. Sede in Valdengo (BI), casa madre in Germania
- ◆ **CASA DAMIANI SpA**  
Attività commercio preziosi. Sede a Valenza (AL)
- ◆ **CASSA DI RISPARMIO DI SALUZZO SpA**  
Banca. Sede legale in Saluzzo (CN), sedi in tutto il Piemonte
- **CENTRO DIAGNOSTICO CERNAIA SpA**  
Offre servizi in ambito sanitario. Sede legale a Torino, 15 sedi operative in tutto il Piemonte
- ◆ **FIAT SERVICES SpA**  
Società di servizi Fiat. Sede a Torino
- ◆ **IKEA ITALIA RETAIL Srl**  
Multinazionale di commercio mobili. Sede in Collegno (TO), casa Madre in Svezia
- **INTESA SpA**  
Azienda di servizi "enterprise digital integration". Sede a Torino, filiali a Milano e Roma
- **MONDOFFICE - STAPLES Srl**  
Multinazionale prodotti per ufficio. Sede Castelletto Cervo (BI)
- **SISTEMI SOLUZIONI INFORMATICHE E TELEMATICHE SpA**  
Servizi nell'informatica e nella telematica. Sede legale a Collegno, filiali in tutta Italia
- **SYSTEM EVOLUTION Srl**  
Servizi e applicazioni informatiche. Sede legale a Torino, filiale a Milano
- **SIPRA SpA**  
Gestione spazi pubblicitari. Sede operativa a Torino e in altre città italiane

**Incontrarsi, confrontarsi, condividere: così cresce la leadership femminile**

## Donne e percorsi di carriera

Donne che riflettono sui percorsi professionali al femminile, partendo da sé, alla ricerca di un'identità che, sono in molti a pensarlo, contribuirà all'affermazione di stili di gestione e di modelli più sostenibili di sviluppo. In questa direzione si muove l'idea proposta da "é-quality" di affiancare alle opinioni delle imprese in cui le donne ci sono e contano, la riflessione di donne che operano ai vertici delle aziende.

Il punto di vista femminile del management è, infatti, al centro dell'attenzione di studi e dibattiti specifici ma, soprattutto, della riflessione delle donne stesse e contribui-

sce ad accrescere la consapevolezza che i risultati di ciascuna, nella quotidianità della vita in azienda, possano diventare parte di un percorso comune.

*L'affermazione delle donne in posizioni di leadership costituisce un parametro molto significativo per misurare la modernità economica e civile di un territorio*

## Focus group: la parola alle manager

Il testimone è passato a donne protagoniste di significativi percorsi di carriera nel pubblico o in aziende private, in multinazionali o all'estero, in settori tradizionali o decisamente innovativi.

Un **mix** piuttosto variegato di esperienze, che rivela tratti comuni per quanto riguarda le motivazioni, i valori, le scelte che hanno determinato il successo professionale. A scavalco tra vita personale e lavoro, il percorso delle dirigenti e manager si è rivelato una corsa spesso solitaria, che ha richiesto molta passione, un impegno costante e incrollabile, un alto investimento in formazione e aggiornamento.

6

Dai racconti emerge come ogni tassello abbia avuto la sua importanza: il **contesto familiare** capace di trasferire senso di responsabilità e il valore del lavoro, quello **scolastico** e **formativo** in cui hanno contato criteri di merito ma anche le opportunità. Il percorso universitario, un viaggio studio all'estero, l'apprendimento precoce delle lingue straniere o la scelta di un master sono stati spesso determinanti.

Cresciute in **ambienti** prevalentemente motivanti, capaci di fornire esempi ed alleanze forti, le manager hanno saputo puntare su attitudini e competenze personali. Hanno sviluppato la **capacità** di darsi obiettivi e di raggiungerli "un passo dopo l'altro", di imparare a contare sulle proprie risorse, di essere flessibili ma anche molto esigenti verso sé stesse.

Dalla loro parte nei percorsi professionali: il saper cogliere e far fruttare le opportunità ma anche **gestire le difficoltà** e i

*“ Ho accettato lavori che non sapevo ancora fare: ho studiato, approfondito fino a che ce l'ho fatta, senza mollare ”*

cambiamenti come occasioni di apprendimento e di crescita.

Aver chiara la meta o pianificare la carriera hanno, in alcuni casi, contribuito a definire

priorità e scelte. Tra le caratteristiche personali hanno contato la **capacità relazionale**, insieme alla **flessibilità** e all'**assunzione di responsabilità**. Tre requisiti cui si aggiungono le competenze più prettamente professionali e l'attitudine al problem solving.

Tra le scelte importanti sottolineano anche quella del compagno: un uomo capace di condividere il loro progetto di vita e di sostenerlo concretamente ha sicuramente contribuito, per molte, a gestire con serenità gli impegni lavorativi e, in seguito, la famiglia.

## Hanno partecipato

Il focus group si è tenuto mercoledì 22 giugno 2011 presso la Regione Piemonte con la partecipazione di nove manager e dirigenti individuate tra aziende private e pubbliche in contatto con le Consigliere di Parità regionali - in quanto protagoniste di un percorso di miglioramento dell'organizzazione aziendale nell'ottica delle Pari Opportunità - e in collaborazione con associazioni attive sul territorio. Hanno partecipato:

**Monica Bastiani**, Responsabile Human Capital Development Accenture Spa;  
**Paola Casagrande**, Direttore Istruzione Formazione e Lavoro Regione Piemonte;  
**Marina Cima**, Asset Management HW & SW Manager IBM Italia Spa;  
**Giuliana Fenu**, Vicedirettore Regione Piemonte;  
**Roberta Laudito**, Direttore Network Development Fiat Group Automobiles Spa;  
**Renata Pelosini**, Responsabile Meteorologia e Clima Arpa Piemonte Sas;  
**Susanna Rovere**, Direttore Provinciale Special Olimpycs Biella 2012;  
**Nicoletta Ruggieri**, Responsabile Relazioni Sindacali e Legale del lavoro Gruppo Reale Mutua e Blue Assistance SpA;  
**Mirella Tronci**, Business Development Manager Value Purchasing Solutions Srl.  
**A loro va un caloroso ringraziamento per aver accettato il confronto e aver condiviso con grande partecipazione vissuti e riflessioni personali.**

# LE AZIONI DELLE DONNE

Come hanno agito in azienda le dirigenti e manager interpellate? Con concretezza e abilità nel valorizzare il lavoro di squadra, migliorando la capacità progettuale e mantenendo "il timone" fisso verso gli obiettivi. Caratteristiche che si sposano con le prerogative del/la "buon/a manager".

Ai percorsi professionali hanno dedicato un impegno



completo, rafforzando le competenze e curando "in itinere" la formazione specifica; scegliendo, con coraggio, il cambiamento se necessario per garantirsi l'opportunità di crescita professionale.

La promozione, anche quando è arrivata in giovane età, è stata un riconoscimento meritato sul campo, la spinta per affrontare un nuovo traguardo.

**"Non ho dormito per una settimana e poi ho deciso":** è un'espressione ricorrente che esprime la ponderatezza nell'accettare la sfida e l'autentico senso di **responsabilità** rispetto alla fiducia accordata in compiti che, talvolta, altri avevano rifiutato.

Non a caso le manager si ritengono prima di tutto **affidabili**, qualità indicata dalla quasi totalità del gruppo e che diventa la "parola chiave" di una manager che è anche **organizzata, negoziatrice e intuitiva**, che si riconosce **ambiziosa** insieme a **senso di responsabilità**.

La consapevolezza del proprio **valore**, il riconoscersi autorevolezza sono state indispensabili per affrontare quell'insieme di stereotipi che riguardano **"il ruolo femminile"** in azienda e oltrepassare quel "soffitto di cristallo" che frena la corsa delle donne al vertice. Hanno compreso come sia indispensabile "contrattare" una promozione o la propria posizione, il ruolo nella gestione di un gruppo o di un compito.

*"Le donne si aspettano spesso una legittimazione che non viene loro concessa. Per questo debbono imparare a chiedere e "pretendere" un riconoscimento"*

Condivisione e collaborazione sono i fattori di uno stile manageriale **inclusivo** e **relazionale** di cui le donne sono spesso testimoni in azienda.

Elementi che hanno determinato la capacità di introdurre e di far crescere la **risorsa femminile** in azienda, di farsi carico delle sue necessità. La volontà di valorizzare le donne ha contribuito a rafforzare nella singola realtà quella "massa critica" che ha potuto incidere sul cambiamento organizzativo.

Rispetto all'ambiente di lavoro è stata determinante l'appartenenza ad un **gruppo** di cui hanno condiviso gli obiettivi ed in cui hanno cooperato ottenendo **legittimazione** per i risultati raggiunti.

La trasparenza delle scelte da parte di un management aperto all'innovazione e capace di riconoscere il merito hanno favorito la loro adesione ai valori aziendali e la partecipazione alla crescita dell'azienda.



La **maternità** è stata una prova importante e ha permesso di mettere a frutto la capacità manageriale nella **gestione organizzativa** della doppia responsabilità. Un arricchimento personale che ha avuto effetti positivi nell'attività ma non senza difficoltà.

Motivazione e disponibilità al lavoro al rientro non sempre sono stati moneta di scambio sufficiente.

Diventare mamma, in alcuni casi, non ha permesso di mantenere il ruolo oppure ha dilatato i tempi delle progressioni di carriera. In altri casi ha richiesto molti sacrifici per **conciliare** continui spostamenti in Italia e all'estero, facendo cogliere appieno come, al di là degli obblighi di legge, le aziende trovino ancora difficoltà a gestire con flessibilità l'evento.

■ Cosa può favorire l'empowerment delle donne nel mondo del lavoro

# Sviluppare il talento femminile. Come?



Il punto di vista femminile apporta innovazione nei processi aziendali arricchendoli di nuove competenze e, soprattutto, diversificando prospettive e soluzioni che migliorano efficienza e competitività. Vantaggi, a quanto pare, di cui **le aziende italiane sono ancora troppo poco consapevoli**.

Il dialogo avviato con aziende virtuose e donne in ruoli di responsabilità ha permesso di mettere a fuoco, tra esigenze e desideri, quelle leve che possono favorire lo **sviluppo del talento** e dell'**empowerment femminile** nelle organizzazioni. Un cambiamento culturale, quello che si delinea, in cui la leadership femminile potrà contare a patto di saper credere nel valore della propria specifica differenza e nell'impegno per affermarla.

## GESTIRE IL POTERE PARTENDO DA SÈ

“Saper dichiarare i propri obiettivi, favorisce il crearsi delle condizioni per il raggiungimento dei risultati e, anche, dei riconoscimenti.”

Neofite in organizzazioni “maschili” e in cui, spesso, la legittimazione del “femminile” scarseggia, per le donne la tentazione è quella di “chiamarsi fuori” dai ruoli di potere e di responsabilità. Giunte così, con le proprie forze, sulla soglia del “soffitto di cristallo” rischiano l'**auto-esclusione** sentendosi inadeguate a gestire un “ruolo” in contesti organizzativi poco trasparenti e di cui conoscono poco le regole.

“Capire” meglio le **organizzazioni** ed i meccanismi alla base di reti formali e informali è per le donne un passo fondamentale per approcciare con maggior sicurezza la **gestione del potere** senza subire o ricorrere all'emulazione di modelli di leadership in cui non si riconoscono.

Un buon supporto alla crescita della leadership femminile arriva, a tal proposito, dalla

**formazione specifica** e da percorsi di **mentoring** e di **coaching** che, “lavorando” sui punti di forza della persona, le permettono di esprimere

al meglio il suo potenziale, di imparare a costruire e pianificare i percorsi e, soprattutto, a comunicarli ai superiori.

Declinati al femminile favoriscono, inoltre, la capacità di gestire le emozioni in contesti manageriali spesso poco empatici e

preparano la manager ad affrontare le situazioni potenzialmente conflittuali, superando il timore di compromettere il rapporto relazionale. Utili, per accompagnare le progressioni di carriera, ridurre lo stress e migliorare il benessere lavorativo.

## MODELLI FEMMINILI IN AZIENDE MASCHILI

Nei loro percorsi di carriera le donne vorrebbero poter attingere all'**esperienza di altre donne** che si sono affermate grazie alla propria specificità e alla capacità di valorizzarne i vantaggi per sè e per l'organizzazione.

Non solo, trarrebbero beneficio dall'emergere di **modelli culturali non stereotipati** rispetto al ruolo della donna ma valorizzanti della loro differenza.

Per questo sottolineano l'importanza di rendere visibili i **percorsi di leadership al femminile**: per far sì che le donne in posizioni di comando comincino finalmente ad essere riconoscibili ed a percepirsi come portatrici di una differenza nella dirigenza.

Rendere riconoscibile il “**valore delle donne**” ha la funzione di legittimare, inoltre, stili di gestione relazionali, fondati maggiormente sull'autorevolezza e sull'attenzione alle

“Davanti a me non avevo nessuno. Mi manca da sempre un “role model” femminile a cui ispirarmi.”

persone, sulla mediazione, sulla comunicazione empatica e sulla diffusione di valori etici di responsabilità di cui le donne sono più attente portatrici.

Un processo in cui “la differenza” può essere maggiormente vissuta come un'opportunità dalle donne stesse e contribuire alla loro affermazione, in quanto **donne reali**, al di là dei “luoghi comuni”.

Molto sentita è, anche, l'urgenza di offrire nuovi modelli di riferimento per le giovani, al fine di renderle consapevoli del loro potenziale e impegnate nel percorso professionale ma anche per contribuire a creare luoghi di lavoro maggiormente *women friendly*.

## Donne al vertice

Le aziende che si sono concentrate su programmi di formazione dedicati alle donne, in particolare sullo sviluppo della leadership femminile, e sulla visibilità delle iniziative di "gender diversity" registrano fino al 22% in più di donne in posizioni apicali.

Ricerca condotta da  
Mckinsey & C per Valore D



## UN NUOVO CONCETTO DEL TEMPO

Portatrici di un concetto di "tempo lavorato" non più basato sulla "presenza in azienda", ma sulla qualità e sui risultati ottenuti, le donne fondano la richiesta di un cambiamento sulle loro capacità organizzative e sul senso di responsabilità che trasferiscono nel lavoro. Per questo l'ingresso delle

donne, soprattutto ai livelli apicali, corrisponde ad una svolta culturale capace di modificare la visione del mondo produttivo, i rapporti interni nella famiglia e con i servizi. Le donne sono sempre meno disposte a sacrificare vita per lavoro, e viceversa, **vogliono riuscire a conciliare tutto**. Il bisogno di

riequilibrio le rende attente promotrici dell'**innovazione organizzativa**. Sono favorevoli all'inserimento di formule flessibili per la conciliazione: dal telelavoro, al lavoro condiviso (job sharing) per presidiare le assenze e favorire la "reciprocità" nei rapporti di lavoro ed auspicano una nuova

sinergia con il territorio per far crescere i servizi disponibili. Dall'azienda vorrebbero un'attenzione specifica soprattutto in alcuni momenti: al rientro dalla maternità, ad esempio, per riuscire ad "organizzarsi" al meglio e rispettare le richieste di produttività. La riduzione di viaggi e trasferte, per un periodo, la concessione di un part-time reversibile, la possibilità di "lavorare in remoto" o, semplicemente, di usufruire di una flessibilità d'orario sono le soluzioni praticabili.

Sottolineano come la "**femminilizzazione**" delle misure di conciliazione dei tempi (il part-time ne è un esempio), di fatto le penalizzi nel lavoro e ritengono fondamentale coinvolgere gli **uomini nei percorsi di pari opportunità** in azienda e verso la **condivisione** delle responsabilità in ambito familiare. Ritengono che la formazione sui modelli organizzativi, possa essere una buona alleata per sgretolare stereotipi e per promuovere buone prassi aziendali, a patto di coinvolgere gli uomini.

## COOPERARE PER COMPETERE: STRATEGIE

*Una miglior capacità di rapportarsi con il potere aziendale può passare dal rapporto con altre donne?*

Per quanto collaborative e meno competitive rispetto al potere di per sé, le donne, si sa, non sono così avvezze a quei meccanismi di sostegno e di lobby "al femminile" che potrebbero fare la differenza.

Oggi, però, la controtendenza per donne che vogliono crescere professionalmente e nelle organizzazioni sembra delinearci nella costruzione di **reti e community** femminili. Il **networking** sta emergendo come prassi importante anche grazie alle potenzialità della rete internet. L'accesso alle nuove tecnologie ha aperto, infatti, nuovi spazi di confronto e di relazione per tutti i momenti della vita personale e professionale. Le donne creano e promuovono reti professionali e puntano al networking come metodo per tessere relazioni, sviluppare idee e trovare soluzioni.

Dal virtuale al reale, le reti nascono o si rafforzano anche sul territorio per favorire rapporti che migliorino l'apprendimento, l'incontro tra generazioni e lo scambio di modelli e di ruoli. Il panorama conta più associazioni e reti già attive con obiettivi mirati. Recentemente si è arricchito del felice impegno nato, da un paio d'anni in seno alla Federmanager.

L'**associazione** lancia, sia livello locale che nazionale, una sfida alle donne dirigenti e manager per affrontare un percorso comune volto ad esprimere il potenziale di innovazione organizzativa di cui sono portatrici per aziende e territorio.



## Donne in quota: quali prospettive

# Più donne nei CdA e nella dirigenza

Il Parlamento europeo esorta le imprese a raggiungere il 30% di donne negli organi direttivi entro il 2015 e il 40% entro il 2020, accogliendo con favore la proposta della Commissione europea per una norma specifica nel 2012.

*Risoluzione del 6 luglio 2011 sulle donne e la direzione delle imprese (2010/2115(INI))*

All'origine della Risoluzione la stima che, a questo ritmo, siano necessari altri cinquant'anni per raggiungere almeno il 40% di rappresentanti di ciascun genere nei consigli d'amministrazione aziendali. In Europa, pur con differenze tra i paesi membri, è femminile solo il 10% dei componenti ed il 3% dei presidenti dei CDA delle più grandi società quotate in borsa. L'UE guarda con interesse anche al meccanismo delle **quote di genere** grazie ai risultati effettivamente raggiunti in alcuni paesi. E le donne, tra più o meno favorevoli alle quote, si sentono pronte all'impegno. Determinate a sconfiggere la persistente esclusione dai luoghi decisionali e la grave dispersione dei **talenti femminili** nonostante i migliori livelli di istruzione e di preparazione raggiunti, anche in ambiti più tecnici e specializzati. Consapevole dell'insidie del percorso, l'UE punta alle aziende invitandole a premiare le competenze, con trasparenza,

La legge 12 luglio 2011, n. 120 prevede la presenza di un quinto di donne nei Consigli di Amministrazione delle società quotate in borsa a partire dal 2012 e di un terzo dal 2015. La norma dovrebbe garantire l'ingresso di 700 donne nei CdA alla prima applicazione e una sanzione per le aziende inadempienti.

obiettività, inclusione, efficacia, non discriminazione e parità di genere. Per creare cioè le condizioni favorevoli e rimuovere ostacoli culturali e strutturali che frenano la crescita delle donne nelle organizzazioni. Tra le politiche utili ad accompagnare il processo: no ad "abitudini" come il cumulo di mandati nei CDA, sì alla promozione della responsabilità sociale d'impresa. Favorevole anche ad impegni precisi e quantificabili delle aziende, per garantire responsabilità dirigenziali alle donne, servizi di sostegno alla famiglia da

favorire anche attraverso incentivi fiscali alle aziende o altri tipi di compensazione. Richiama il ruolo della formazione mirata allo sviluppo delle capacità individuali delle donne e alla parità per avvicinare le giovani alle facoltà scientifiche e tecnologiche.

### In Italia



## Per innovare il management

Secondo un recente studio le donne controllano o influenzano a livello mondiale la maggioranza degli acquisti. Nel 2008, le italiane hanno gestito circa il 63% dei 670 miliardi spesi nel nostro Paese: la maggioranza dei prodotti e servizi destinati alle famiglie. Un fenomeno in crescita, secondo il rapporto, che indica le donne acquirenti esigenti e attente, spesso insoddisfatte rispetto a prodotti e servizi, concludendo che **le donne vogliono di più**. Ma come possono capirlo aziende il cui management è prettamente maschile e poco attento ai loro bisogni? La risposta suggerita è che per introdurre la creatività e l'innovazione necessarie ad affrontare

# LA SFIDA DELLA DIVERSITY

mercati sempre più esigenti, le aziende debbano introdurre la variabile "**genere**" mettendo in discussione un management troppo omogeneo per background culturale, formazione e reti relazionali. Insomma per migliorare la performance devono diversificare, cioè far entrare idee e stili gestionali nuovi in azienda. I **van-**

**taggi** della diversity di genere sono stati sperimentati da paesi come la Norvegia che, introducendo la quota minima del 40% di componenti di ciascun sesso nei CdA delle quotate in borsa con oltre 500 dipendenti, ha combattuto la stagnazione raccogliendo risultati in termini di competitività e crescita. E', non a caso, una scelta strategica delle aziende che competono nei mercati internazionali, a cui non sfugge l'incidenza che l'afflusso di donne in tutte le posizioni ha quale stimolo competitivo - anche nei confronti degli uomini - e nel rendere il management più flessibile, più capace di cogliere le sfide del mercato globale.



*\*Ricerca del Boston Consulting Group, 2009 ha coinvolto più di 12.000 donne in 40 paesi.*

# INTEGRARE LA PARITÀ

Quando il fattore organizzativo sa cogliere i vantaggi della diversità.

Per le “aziende piemontesi che valorizzano le donne” il **fattore organizzativo** è determinante per raggiungere risultati nella **produttività** e per garantire un **ambiente di lavoro** collaborativo, inclusivo, motivante e aperto ai vantaggi della diversità di cui ciascuno/a è portatore/ricce.

Nella pratica favorisce l'applicazione di **misure di welfare aziendale** calibrate sulle esigenze delle persone e mirate alla soddisfazione dei/le dipendenti. Gli effetti sono misurabili nella maggior **condivisione degli obiettivi aziendali**, nella **riduzione di assenteismo e turnover** ma



anche la prevenzione delle discriminazioni, un valore di cui l'azienda ha acquisito consapevolezza. Gli investimenti, come confermano ricerche recenti, si concentrano prevalentemente in misure di flessibilità nei tempi e luoghi di lavoro, a supporto della maternità e paternità, seguite da

formazione e comunicazione. Nella scelta delle misure contano gli esempi sperimentati con successo da altre aziende, ma ogni contesto adatta gli interventi in azioni “su misura” in relazione alla tipologia di azienda, al settore di appartenenza, al prodotto e al target di riferimento.

Tra le misure adottate dalle **aziende del campione**, l'investimento più convinto è a favore di quelle che **“liberano il tempo”**.

La **flessibilità oraria** è presente in quasi tutte le aziende e riguarda la possibilità di gestire i tempi di ingresso, di uscita e la pausa pranzo. In alcune aziende è prevista nello specifico del rientro dalla maternità, in quattro aziende del campione è organizzata con formule quali la banca delle ore.

Il **part-time** coinvolge il 14% del personale complessivo, in prevalenza donne, ed è ampiamente diffuso. Solo due aziende non lo utilizzano, in sei raggiunge una partecipazione tra l'11% e il 20% delle/i dipendenti, il picco - oltre il 30% - riguarda altre tre. La formula oraria preferita è quella al 70% perchè consente, generalmente, di avere i pomeriggi liberi per la gestione dei figli.

Persiste il ricorso alle formule tradizionali di **permessi** retribuiti o con possibilità di recupero, per coprire emergenze e bisogni occasionali: la visita pediatrica ad esempio. La formula più innovativa del **telelavoro**, avviato finora in tre aziende, sta iniziando a destare maggior interesse.

Rispetto alla **maternità**: quattro aziende prevedono misure di accompagnamento al rientro dal congedo, proponendo in alcuni casi una vera e propria pianificazione professionale. Per i padri c'è chi ha introdotto la giornata omaggio alla nascita del figlio, chi favorisce i congedi parentali.

Tra i **benefit** per i dipendenti: diffusissimi gli spazi mensa attrezzati per il pranzo, presenti in nove aziende, sostituiti in altri contesti da buoni pasto e convenzioni. Sperimentate in alcuni casi anche le **convenzioni** principalmente per i servizi all'infanzia: dal nido esterno, a servizi di baby sitter a disposizione dei dipendenti, ai campi scuola o altro anche in convenzione con servizi del territorio. Forme di convenzionamento sono attivate anche per altri servizi: stileria/lavanderia, esercizi commerciali in generale, medici dentisti e in generale per iniziative sulla salute e prevenzione estese anche ai familiari. Per valorizzare la genitorialità alcune aziende hanno introdotto il baby-kit per la nascita di figli dipendenti, le gift card per nascite e matrimoni, i kit-scuola figli dipendenti.

Non mancano **misure che incidono sul clima aziendale**: l'attivazione del punto d'ascolto per i dipendenti o dello sportello legale sono di rilievo. Il codice etico è adottato in due aziende mentre l'attenzione alla responsabilità sociale sta entrando a far parte della cultura manageriale di alcune realtà.

Molta attenzione anche ai **momenti aggregativi**. Feste aziendali, aperte anche a famiglie e dipendenti, cene, festa della mamma e del papà in azienda sono utilizzati per migliorare la conoscenza reciproca e diffondere la cultura aziendale.

*Continua a pag. 14 “Quando i servizi entrano in azienda”*

liberare il tempo  
risparmiare denaro

# LA CONSIGLIERA DI PARITÀ



La Consigliera di Parità è la figura istituzionale nominata con decreto del Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale, di concerto con il Ministro per le Pari Opportunità.

Opera a livello nazionale, presso le Regioni e le Province, con il compito di promuovere le Pari Opportunità e di contrastare le discriminazioni di genere nei luoghi di lavoro. Collabora con soggetti pubblici e privati al fine di sostenere **politiche attive** del lavoro, favorire **azioni positive**, vigilare sul rispetto della normativa in materia di non discriminazione di genere e rilevare eventuali situazioni di squilibrio.

## In Piemonte

Le Consigliere di Parità, l'avv. **Alida Vitale** e l'avv. **Franca Turco** (supplente), nominate il 3 maggio 2010, sono al loro secondo mandato quadriennale. Hanno definito il **programma di attività** nella divulgazione e sensibilizzazione delle Pari Opportunità in particolare:

- a sostegno delle imprese per promuovere politiche attente ai fattori di genere, il monitoraggio e la rimozione dei motivi che incidono sulla discriminazione nel lavoro

- a favore di azioni che sensibilizzino i genitori alla condivisione della cura familiare e che diffondano la conoscenza della normativa per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

- a supporto delle persone che subiscono discriminazione basata sul sesso attraverso il servizio gratuito di consulenza ed il sostegno di azioni in giudizio, individuali e collettive.

## La mediazione, per prevenire e risolvere i conflitti

L'attività di tutela consiste nell'offrire gratuitamente **ascolto** e **consulenza** a lavoratrici e lavoratori che subiscono discriminazioni e molestie di genere, anche sessuali, sul luogo di lavoro.

12

Un compito che nel 2010 ha portato all'attenzione delle Consigliere di Parità **223 casi**, principalmente legati a congedi e tutela dalla maternità (58%).

Con la collaborazione del prezioso team di esperte/i dell'ufficio, dipendenti della Regione Piemonte, le persone in difficoltà possono ricevere le informazioni utili ad orientarsi e, in alcuni casi, a risolvere la propria situazione. In altri casi è per loro possibile richiedere alla Consigliera di Parità l'avvio di una **mediazione** finalizzata alla conciliazione concordata tra le parti.

In questo ambito, l'incontro tra la/il lavoratrice/ore e azienda è richiesto con la segnalazione degli elementi della discriminazione rilevati. Avviene con la mediazione "super partes" della Consigliera di Parità che ha la finalità di favorire un accordo con effetto immediato e senza ulteriori danni alla persona, al clima lavorativo ed all'immagine aziendale.

Una **soluzione vantaggiosa** per persone ed aziende che, oltre a rimuovere i motivi o i meccanismi che hanno provocato la

discriminazione, permette di individuare correttivi o misure preventive da parte delle imprese.

## Consigli

La casistica delle problematiche affrontate, ha permesso di individuare alcuni suggerimenti per prevenire le situazioni di discriminazioni in azienda:

### per lavoratrici e lavoratori

- conoscere i **diritti** che regolano il lavoro e chiederne il rispetto;
- avere un **comportamento** trasparente nei confronti dell'azienda e comunicare le proprie intenzioni, soprattutto rispetto ai periodi di assenza prolungata;
- mantenere un **contatto** con l'azienda nei periodi di lunga assenza al fine di coltivare il rapporto di fiducia e di reciproco interesse fondamentale per prevenire tensioni e discriminazioni;
- **tenere conto**, nell'evidenziare le proprie esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche delle esigenze aziendali. Salvo casi particolari, la disponibilità viene apprezzata e spesso ripagata.

## Per saperne di più

“KILA - Il punto di vista delle donne” è lo strumento di comunicazione istituzionale della Consigliera Regionale di Parità e della Commissione Regionale per le Pari Opportunità.

Offre la possibilità di accedere ad **informazioni** aggiornate e ad **approfondimenti** specifici:

- “Su la testa, giù le mani”, opuscolo sul fenomeno delle molestie e del mobbing sui luoghi di lavoro
- “Diamo gambe ai diritti” manuale normativo in materia antidiscriminatoria.
- “La paternità...una funzione in disuso?”
- “I nostri auguri tra opportunità e diritti mamma e papà”
- “è-quality: viaggio nelle imprese dove parità è qualità”
- “I diritti di una mamma e di un papà che lavorano”

[www.kila.it](http://www.kila.it)

### PLAYCURRICULUM

Progetto sperimentale promosso, unitamente alla Provincia di Torino, per favorire l’inserimento lavorativo delle donne “Over 40”. Ha proposto un percorso orientativo mirato alla valorizzazione delle competenze e prope-

deutico alla realizzazione di strumenti di promozione sul mercato del lavoro: quali il job organizer ed il video curriculum. Nell’ambito del progetto, la Consigliera Regionale di Parità ha supportato la formazione specifica delle operatrici e degli operatori del Centro per l’impiego al fine di migliorare le competenze rispetto al target - donne over 40 - particolarmente svantaggiato nel mercato del lavoro.

[www.playcurriculum.it](http://www.playcurriculum.it).



### LINEE GUIDA PER LA CONTRATTAZIONE DI GENERE

Si propongono di sistematizzare le buone prassi per l’introduzione dei principi di Pari Opportunità e di non discriminazione nei contratti collettivi di lavoro a livello aziendale e territoriale. Le linee guida, propongono quelle formule che, per la loro efficacia di risultato e di applicabilità, possano essere trasferite ad altre realtà lavorative. Realizzate con il coinvolgimento delle associazioni datoriali e sindacali attraverso il Tavolo Tecnico sulla “Contrattazione di genere” sono uno strumento di notevole valore per le aziende e per il territorio.

### CONDIVIDIAMO CON I PAPÀ

Il progetto vuole sensibilizzare i futuri padri alla condivisione dei lavori di cura e delle relative responsabilità familiari nell’ambito dei corsi di “accompagnamento alla nascita”. Gli incontri, curati da figure competenti e dalle Consigliere Regionale di Parità, hanno visto il coinvolgimento nel 2009/2010 di **1.500 coppie** nell’ambito dei corsi pre-parto dell’Ospedale Ginecologico Sant’Anna di Torino, con il supporto dell’associazione “Il cerchio degli uomini”. Conclusa con successo alla fase sperimentale, il progetto sarà finanziato nel 2012 con fondi della Consigliera Regionale di Parità prevedendo un ampliamento delle attività anche all’ASL TO1 ed all’Ospedale Maria Vittoria di Torino.

### “DONNA P.E.R.LA. – PREVENZIONE E RISCHI SUL LAVORO”

Un’indagine specifica sui rischi maggiori delle donne di sviluppare patologie correlate al lavoro. E’ quanto si sono proposte le istituzioni nell’ambito del Tavolo Tecnico “Donne e Salute”, firmando un protocollo di intesa tra INAIL, Consigliera Regionale di Parità, CGIL, CISL, UIL, Regione Piemonte Sanità e ASL 3.

L’indagine ha coinvolto 25 aziende campione in settori che occupano in prevalenza donne: l’industria tessile e l’abbigliamento, la grande distribuzione, l’assistenza all’infanzia e agli anziani, le imprese e cooperative di pulizia, con l’obiettivo di comprendere i motivi del basso livello di soddisfazione emerso per le donne in questi settori. Ha messo in luce i fattori che più incidono sulle condizioni di lavoro e sul rischio occupazionale, sul carico di lavoro familiare e sull’esposizione a fattori ergonomici nello svolgimento del lavoro domestico, sugli stili di vita rilevando come le lavoratrici presentino, in generale, maggiori rischi.

La doppia fatica, casa e lavoro, sovraccarica le loro giornate lavorative e influisce sul loro benessere.

## per le aziende

- attivare formule e strumenti che favoriscano la **conciliazione** tra tempi di vita e di lavoro, comunicarle e promuoverle;
- introdurre **sistemi organizzativi** che riescano a far fronte, senza impatto sulla produttività, alle assenze per maternità;
- favorire il **reingresso** della risorsa lavorativa anche con formazione specifica e tutoraggio, evitando fenomeni di esclusione;
- vigilare sul **clima aziendale** e porre attenzione alle modalità che possano favorire il benessere lavorativo e la valorizzazione della persona;
- favorire la **trasparenza delle regole** di gestione del personale e individuare formule premianti e meccanismi di riconoscimento in base al merito nonché regole di comportamento condivise anche attraverso codici di comportamento;
- attuare una **comunicazione interna** mirata a garantire un buon rapporto con i/le dipendenti, anche nei periodi di assenza.

## Condividere, bilanciare, conciliare: le sfide per la Parità

# Quando i servizi “entrano” in azienda

Finalizzate a **migliorare il clima organizzativo**, come indica una recente indagine a livello nazionale, le iniziative specifiche di conciliazione vita lavoro possono, nei fatti, trovare soluzioni originali. In tal direzione va sicuramente quel *plus* di **servizi che entrano in azienda**, configurandosi come **“misure salva tempo”** e **“salva denaro”**. Pensate con una specifica attenzione ai/lle dipendenti, sono realizzabili prevalentemente a costi contenuti (in alcuni casi solo quelli organizzativi) e adattabili anche per alle piccole e medie aziende. Rappresentano un fattore di me-

rito “visibile” e con effetti sull’immagine aziendale interna ed esterna.

Tra le più diffuse: il **disbrigo pratiche burocratiche** messo a disposizione dei dipendenti spesso come ampliamento del servizio interno. Tra le più innovative il **cestino spesa**, l’**orto a km zero**, la **panetteria a domicilio**, lo **sportello bancario** direttamente in ambito aziendale. Alcune aziende hanno dedicato spazi, inoltre, per: **ambulatorio pediatra/fisioterapista**, **aree relax**, **palestra**, **corsi per il benessere** o la **formazione personale**.

Il **centro estivo per la custodia dei figli**, in Bon Prix srl che l’ha recentemente sperimentato, è stato un vero successo.



## CDC, Centro Diagnostico Cernaia

**C.D.C. SpA** da 37 anni costituisce una delle realtà più significative nei servizi sanitari in Piemonte. Con 19 sedi dislocate sul territorio fornisce un’attività diagnostica completa con prestazioni erogate sia in accreditamento con il Sistema Sanitario Nazionale/Regionale che privatamente.

### Caratteristiche

Per l’azienda, impegnata nei servizi alla persona, l’investimento sulla risorsa umana è primario e si concretizza nella ricerca di un clima di lavoro dinamico e collaborativo, mirato a valorizzare le per-

sone, fin dal loro ingresso, garantendone la **crescita** personale e professionale.

Un impegno continuo che favorisce la fidelizzazione del personale, traducendosi in livelli di turn-over contenuti. Il contesto aziendale non gerarchizzato, improntato all’interfunzionalità, al lavoro di gruppo e alla responsabilizzazione individuale si avvale di un mix equilibrato di **formazione** per far emergere le potenzialità personali e rendere ciascuno/a interlocutore attivo e propositivo nella vita aziendale.

In questo processo, la valutazione costante del livello di **soddisfazione** è utile indicatore del coinvolgimento delle persone e dello sviluppo aziendale.

“ *Nel nostro lavoro le persone devono imparare a darsi degli obiettivi e a tenere salda la motivazione...e le donne in questo sono abili* ”

L’elevata percentuale di risorse femminili è dovuta al maggior interesse delle donne per l’attività e alle caratteristiche richieste dal servizio: sensibilità e attitudine all’ascolto e all’accompagnamento, elasticità e dinamismo nell’affrontare più argomenti contemporaneamente, capacità di lavorare in gruppo e di adattamento. La struttura organizzativa, flessibile e pronta a rispondere a molteplici esigenze, crea inoltre le condizioni utili per favorire la conciliazione famiglia e lavoro.

14

### Misure di conciliazione

- Part-time su richiesta
- Flessibilità oraria al rientro dalla maternità
- Recupero dello straordinario
- Affiancamento al rientro dalla maternità

Le sedi sono dotate di un “locale riposo” per le pause pranzo, attrezzato di frigo e microonde.



### Presenza femminile in organico

**292**  
dipendenti  
**84 %**  
donne

dati 2009

Operaie	-- %
Impiegate	84 %
Quadri	75 %
Dirigenti	100 %

**Donne in ruoli apicali nei settori:**  
Direzione Generale

## TELELAVORO: IN CRESCITA

*Più telelavoro in azienda. Il caso di Iren Energia SpA.*

Il diffondersi della cultura informatica ne facilita l'applicazione e chi lo sperimenta non solo ne apprezza i vantaggi ma prevede di aumentare il numero di collaboratori che lo utilizzano. Sviluppa le capacità organizzative e favorisce la gestione del tempo senza incidere sullo stipendio, migliora efficienza e produttività

### Quando diventa prassi consolidata

E' il caso di **IREN ENERGIA SpA**, società di produzione di energia elettrica e termica, che nel 2005 ha introdotto il telelavoro nella sede torinese - sperimentato con finanziamento di Regione Piemonte e Fondo Sociale Europeo - raddoppiando le postazioni nell'arco di pochi anni.

La gran parte delle 20 persone coinvolte nella sperimentazione ha scelto, infatti, di continuare con questa formula e, grazie al passaparola, oggi sono 50 le persone in telelavoro con caratteristiche diverse tra loro per **genere** (14 uomini), livelli di **inquadramento** (dall'impiegato d'ordine al responsabile di struttura) e per **ambito lavorativo** (unità organizzative tecniche, amministrative); il loro numero è destinato a crescere per la possibilità di presentare nuove richieste. Molteplici i **motivi di soddisfazione** indicati dagli stessi utilizzatori: svolgere le proprie mansioni in un ambiente confortevole, non essere sotto-

posti alle continue interruzioni, risparmiare lunghi e stressanti tempi di trasporto favoriscono la concentrazione e la qualità del lavoro. Il telelavoro avrebbe, inoltre, migliorato la capacità organizzativa, l'autonomia e, in parte, il senso di responsabilità. Richiede, infatti, una preventiva organizzazione dei compiti da svolgere e degli obiettivi da conseguire. Il lavoro erogato in remoto è un effettivo **strumento di conciliazione lavoro-famiglia** grazie alla flessibilità di orario che permette di gesti-

re gli impegni familiari riducendo il ricorso a ferie e permessi. In IREN è stato richiesto in funzione di carichi di cura significativi, disabilità fisiche di rilievo e/o distanza casa-ufficio ed è stato assegnato dopo attenta verifica della telelavorabilità della mansione. Da rilevare l'attenzione crescente delle **lavoratrici in part-time** che nel passaggio al telelavoro hanno visto la possibilità di gestire il ruolo di cura senza riduzioni di stipendio, anche se è una difficile alternativa, in quanto è poco gestibile con dei figli piccoli.

#### La ricerca: i vantaggi per aziende e dipendenti

Secondo una recente ricerca di Manageritalia su dirigenti e quadri, il telelavoro ha vantaggi notevoli **per l'azienda**: flessibilità organizzativa, più motivazione e meno stress, diminuzione di costi e della produttività complessiva. **Per i/le dipendenti**: "libera il tempo" per la famiglia, riduce lo stress, favorisce maggiore concentrazione e risparmio di denaro. Per quanto **l'Italia** occupi le ultime posizioni in Europa (3,9% di occupati contro una media dell'8,4%) il trend del telelavoro è positivo nel settore **servizi**, dove è utilizzato da quasi un'azienda su tre: prevalentemente in imprese con più di 250 dipendenti, spesso multinazionali estere situate nel Nord-Ovest, ma anche aziende più piccole, con almeno un manager all'interno.

### LE RAGIONI DEL SUCCESSO

In **IREN ENERGIA SpA** la sperimentazione, supportata dal Comitato Pari Opportunità, ha posto le basi per la cultura del telelavoro in azienda ed ha portato a disciplinare al meglio la formula. Oggi il telelavoro è regolato da **accordo sindacale** che ne stabilisce l'operatività: l'80% dell'orario di lavoro è concordato e corrisponde all'orario di ufficio. Ogni anno, l'azienda comunica la possibilità di presentare richiesta ed essere inseriti, previa valutazione, nel programma formativo di preparazione. Entro pochi mesi è effettuata anche la verifica della postazione di lavoro dichiarata rispetto alla sicurezza e tutela della salute e chi lo desidera, oltre alla strumentazione informatica, può disporre degli elementi base per la postazione.

In IREN le criticità ed i "timori" emersi in fase di start up quali: l'isolamento dai colleghi, il rischio di un assorbimento eccessivo

nel lavoro, l'esclusione dalla vita aziendale, la diminuzione della visibilità professionale e delle possibilità di carriera, sono state affrontate con una modalità mista che alterna lavoro in sede e in remoto da casa. Nel concreto, la possibilità di scegliere da 1 a 3 giornate di telelavoro (la media si attesta su 2) permette di non perdere la dimensione sociale del lavoro. Mentre l'ansia, dovuta alla maggior responsabilità di lavorare da casa, è stata progressivamente superata dall'organizzazione e dal monitoraggio delle attività. Oggi tutti sanno che chi telelavora ha i medesimi standard di produttività e sono stemperate anche le diffidenze da parte di chi lo considerava un "privilegio". In IREN è valorizzato anche l'impatto positivo del telelavoro sull'ambiente e sul risparmio energetico, dovuto alla riduzione dei mezzi circolanti per gli spostamenti.

■ Come affrontare il delicato momento del ritorno al lavoro dopo la maternità

# Strategie per un rientro accompagnato



*Riprendere il proprio lavoro fin da subito e sentirsi accolte come persone sul luogo di lavoro. E' possibile accompagnando l'assenza e presidiando il rientro.*

La casistica della Consigliera Regionale di Parità evidenzia come, in carenza di attenzione specifica alla risorsa femminile, di regole definite e pianificazioni concordate, aumenti di rischio di esclusione per la neo mamma al **rientro dalla maternità**. L'assenza dal luogo di lavoro, talvolta prolungata, può far nascere timori e creare incomprensioni reciproche spesso non facilmente arginabili. La situazione migliora ed è addirittura ottimale, però, in quelle realtà che mettono in atto una gestione "intelligente" del periodo basata sull'organizzazione e sulla trasparenza dei rapporti.

## DELGROSSO

**Del Grosso SpA** è un'azienda specializzata nella produzione dei sistemi filtranti per autoveicoli. Nata nel '51, produce con marchio proprio per importanti aziende automobilistiche a livello mondiale ottenendo importanti riconoscimenti. Tuttora mantiene la gestione familiare e la produzione nella sede di Nichelino.

### Caratteristiche

16

L'azienda, inserita in un mercato internazionale e in forte espansione, individua nel miglioramento qualitativo del prodotto e del servizio la mission aziendale. Finalità che si traduce a livello strategico

nella scelta "made in Italy" della produzione, che valorizza il forte radicamento sul territorio e la centralità della "persona" nell'offerta del servizio.

Scelte che hanno determinato importanti investimenti nell'organizzazione interna, al fine di garantire il coinvolgimento e la partecipazione di tutto il personale nei processi aziendali, ritenuti fondamentali per favorire l'interscambiabilità e l'"innovazione" organizzativa e di prodotto.

La formazione è, in questo contesto, il tassello utile per garantire la riqualificazione del personale, mirata al miglioramento continuo, e il riconoscimento del merito rispetto ai ruoli ricoperti.

In azienda la risorsa femminile è favori-

*“ La scelta di mantenere in Italia la nostra produzione ci ha spinti a puntare sulla qualità delle relazioni: con i dipendenti, con i clienti, con il territorio. Una scelta "diversa" e che ci soddisfa appieno ”*

ta nella produzione, dove è apprezzata per l'elevata manualità e resistenza, e valorizzata nei ruoli di responsabilità. Sono donne le responsabili dell'ufficio acquisti, commerciale, qualità e amministrazione. Su 8 commerciali che si occupano dell'estero estero, 6 sono donne. Del Grosso SpA conta, inoltre, una rappresentanza femminile nel CDA e una Controller.

### Misure di conciliazione

- Orari flessibili per gli uffici.
- Part-time
- Locali per la pausa pranzo



### Presenza femminile in organico

**142**  
dipendenti  
**48 %**  
donne  
dati 2009

Operaie	51 %
Impiegate	36 %
Quadri	60 %
Dirigenti	-- %

**Donne in ruoli apicali nei settori:**  
Commerciale, Qualità,  
Amministrazione, Acquisti

**Pianificare** la gestione dei contatti e delle comunicazioni durante l'assenza ma anche le modalità del rientro permettono di considerare le intenzioni e le esigenze della lavoratrice (ad es. rispetto al part-time), di esplicitare quelle dell'azienda. E' il primo passo per garantire la ripresa rapida dell'efficienza lavorativa

Le **formule di accompagnamento** puntano ulteriormente sull'ascolto, sull'accoglienza e sulla ri-motivazione al rientro. Si avvalgono di **percorsi mirati** al riallineamento delle competenze specifiche (dall'informatica ai nuovi prodotti), spesso curati dall'ufficio stesso, che si inseriscono facilmente nel flusso delle attività di aggiornamento proposte ai dipendenti, senza richiedere particolari investimenti. Affidate alla supervisione del Responsabile Risorse Umane, del tutor aziendale o di un counselor dove previsti, le soluzioni individuate favoriscono la ripresa del contatto con l'ambiente e, attraverso incontri periodici, permettono di affrontare i problemi (anche personali) legati al momento specifico. Le aziende sottolineano, infatti, come sia importante **agire sulla**

**motivazione** con percorsi di empowerment personale che aiutino le donne più qualificate ad investire sulla propria professionalità ma anche per favorire un maggior equilibrio tra desiderio di essere attiva e ansia di essere una buona madre. In questo contesto anche i **passaggi di carriera**, adeguatamente accompagnati, sono l'occasione per far crescere la professionalità femminile in azienda. La sostituzione della maternità, infatti, offre la possibilità di introdurre nuove risorse e - alcune aziende ne sono testimoni - di favorire una promozione della neo mamma al rientro.

## neomamme e abbandono

In Piemonte, ogni giorno, circa **tre lavoratrici a tempo indeterminato** con figli minori di un anno di età, si dimettono dal lavoro non riuscendo a conciliare con la famiglia. Gli ostacoli: negazione del part-time, tempi lunghi di spostamento, carenza dei servizi e di reti di supporto familiare.

L'Associazione Gruppo Abele Onlus è riconosciuta a livello nazionale per l'impegno nel campo del disagio: dal recupero dalle dipendenze (droghe, alcool, gioco), all'intervento in fenomeni quali la tratta e l'immigrazione. E' impegnata, inoltre, nel fronteggiamento della mafia e, in senso più ampio, dell'illegalità.

### Caratteristiche

L'ambito in cui opera l'Associazione incide in modo sostanziale sull'importante presenza delle donne a tutti i livelli. Ma è stata la scelta di investire e di valorizzare la risorsa femminile a favorire la presenza delle **donne nei ruoli dirigenziali**: sono responsabili di area tre donne su quattro e le donne costituiscono il 50% di chi è a capo dei settori. Le donne emergono grazie a **regole meritocratiche** che premiano

“ *L'investimento sulla componente femminile è frutto di una scelta fortemente voluta. È stata data fiducia alle donne e le donne hanno confermato le aspettative* ”

l'impegno e l'investimento personale nel lavoro e nella formazione, valorizzano la predisposizione alle relazioni interpersonali, alla gestione dei conflitti e dei carichi psicologici.

Le donne, inoltre, hanno messo in campo notevoli capacità organizzative e gestionali finalizzandole alla qualità del servizio più che alla "scalata" per il potere.

L'elevata disponibilità di tempo che viene

## GRUPPO ABELE

loro richiesta, in relazione alla tipologia di servizio, è mediata dalla gestione personalizzata dei tempi di lavoro e dall'ascolto delle esigenze personali, alla ricerca della soluzione più idonea per far fruttare ogni singolo apporto.

La **centralità della persona** e la sua appartenenza al gruppo sono a fondamento di tutte le attività: dall'autogestione e cura del proprio ambiente di lavoro, anche per i ruoli direttivi, alla comunicazione in bacheca degli eventi importanti della vita di ciascuno, alla proposta di momenti aggregativi quali la festa di Natale e il campo scuola annuale volti a rafforzare la conoscenza reciproca.

### Misure di conciliazione

- ⊙ Flessibilità oraria nell'arco del mese e oltre
- ⊙ Part time negli uffici con possibilità di rientro full time su richiesta della persona
- ⊙ Possibilità di part-time al rientro dalla maternità
- ⊙ Turno diurno per le neo mamme nelle comunità
- ⊙ Banca delle ore
- ⊙ Gestione delle emergenze con possibilità di recupero (es. malattia dei bimbi). Per periodi estivi e nel dopo scuola è offerta la possibilità di portare con sé i bambini.

### Presenza femminile in organico

Operaie	80 %
Impiegate	66 %
Quadri	75 %
Dirigenti	-- %

**Donne in ruoli apicali nei settori:**  
Risorse umane, Direzione generale,  
Coordinamento servizi

**120**  
dipendenti  
**68 %**  
donne

dati 2009

Il Gruppo Reale Mutua progetta la formazione sulle pari opportunità

# A lezione di pari opportunità di genere

Dalla tutela delle Pari Opportunità alla valorizzazione delle differenze attraverso la formazione. Blue Assistance S.p.A. partecipa al progetto di formazione "Le Pari Opportunità per il Gruppo Reale Mutua", l'iniziativa che coinvolge per la prima volta tutte le cinque società italiane del Gruppo Reale Mutua (la Capogruppo Società Reale Mutua di Assicurazioni, Italiana Assicurazioni S.p.A., Blue Assistance S.p.A., Banca Reale S.p.A. e Reale Immobili S.p.A.). Sottoscritta dal Gruppo Reale, d'intesa con le organizzazioni sindacali e approvata per il finanziamento dal Fondo

Banche Assicurazioni (FBA), la formazione prevede 35 giornate (ottobre 2011 - maggio 2012) e il coinvolgimento di circa 200 dipendenti del Gruppo tra componenti delle Commissioni Pari Opportunità e Rappresentanti Sindacali (24), donne quadro o funzionario (10), donne in ruoli di media responsabilità (60), donne (50) e uomini (50) con ruolo di capi intermedi. In continuità con le significative esperienze che, dapprima Reale Mutua e più recentemente Italiana, hanno realizzato sui temi della differenza di genere e della conciliazione, il percorso muove un pas-

so importante per valorizzare il personale femminile nella gestione delle risorse umane e per creare una comunità di pratiche eccellenti condivise.

Con un obiettivo in più: affiancare alla cultura consolidata della tutela, garantita da misure (quali le formule di flessibilità oraria) presenti da tempo negli accordi sindacali aziendali, la **valorizzazione delle differenze di genere**. In un Gruppo in cui è femminile il 46% circa dei dipendenti, con un livello sempre più elevato di scolarizzazione e di professionalità è, infatti, determinante l'impegno delle donne.

## SIPRA

Concessionaria di pubblicità del Gruppo RAI, **Sipra SpA** accompagna dal 1926 lo sviluppo del sistema radiotelevisivo pubblico con l'obiettivo di valorizzare le potenzialità pubblicitarie del suo prodotto editoriale. Oggi gestisce in esclusiva gli spazi pubblicitari su tutti i mezzi e le piattaforme Rai; dispone del più importante circuito di pubblicità cinematografica del Paese.

tipo tecnico-specialistico e normativa, sia di tipo relazionale. L'investimento al femminile, sia in ingresso che nell'accesso ai percorsi di carriera, è favorito dalla tipologia del settore - la comunicazione d'impresa - e dall'importanza che in esso ricopre l'attività relazionale. Attestata intorno al 60% nell'ultimo decennio, la **componente femminile** è cresciuta costantemente nei ruoli apicali, anche grazie alle recenti trasformazioni organizzative che hanno portato l'azienda ad operare con un approccio al mercato pubblicitario sempre più consenziale, con specializzazioni legate ai mezzi di comunicazione e alle piatta-

“ *Le donne vivono in modo flessibile i cambiamenti, sanno gestire più criticità contemporaneamente, hanno un buon approccio relazionale e consenziale.* ”

forme. L'**equilibrio di genere** è mantenuto anche nella composizione dei circa 60 agenti Enasarco attive/i per Sipra in tutta Italia e favorito da percorsi di carriera prevalentemente interni, in ragione del settore di appartenenza che richiede preparazione e competenze specifiche.

18

### Caratteristiche

In Sipra l'**investimento sulla persona** è fondamentale per il ruolo strategico che riveste nel rapporto con i diversi attori del mercato e con interlocutori interni: di qui l'impegno nella formazione, sia di

#### Misure di conciliazione

- **Flessibilità** d'orario in ingresso ed in uscita
- **Orario ridotto** il venerdì (uscita ore 16.05)
- **Pausa pranzo** flessibile (da 45 min a 1h e 15min)
- **Facilitazioni** per: centri estivi, soggiorni per famiglie, attività ricreative per dipendenti e familiari
- **Corsi** di Yoga, lingua inglese e dizione interni
- **Convenzioni** con esercizi commerciali per pausa pranzo e acquisti.
- **Convenzione** con farmacie per servizio di consegna interna dei farmaci.
- **Festa** della mamma e del papà che lavorano



#### Presenza femminile in organico

Operaie	-- %
Impiegate	62 %
Quadri	51 %
Dirigenti	38 %

450  
dipendenti

59 %  
donne

dati 2009

**Donne in ruoli apicali nei settori:**  
Commerciale, Marketing, Gestionale

Mondoffice Srl dal 2002 fa parte del colosso Staples, il più grande gruppo al mondo per la vendita di prodotti per l'ufficio, con sede a Boston. Con oltre 300 collaboratori in tutta Italia, Staples/Mondoffice serve le piccole e medie aziende con il sistema della vendita per corrispondenza. L'innovazione costante ed il lavoro di squadra fanno di Mondoffice un'azienda in continua crescita.

## Caratteristiche

Azienda orientata al servizio al cliente, trasferisce l'attenzione alla persona nella gestione delle risorse umane favorendo la valorizzazione delle **competenze** e la **motivazione** del personale. Inclinazione che, in assenza di preclusioni "di genere", trova nel personale femminile quelle caratteristiche adatte ad un'attività di relazione e cura del cliente. Le doti di comunicazione e l'interesse per questo ambito favoriscono la presenza significativa delle donne in organico come nella dirigenza e nel Comitato direttivo. I percorsi di carriera femminili, prevalentemente interni all'azienda, sono favoriti da meccanismi meritocratici che premiano la passione e la competenza. Sono accompagnati, inoltre, da un **punto di ascolto**, gestito da una consulente esterna, volto a fornire un supporto a chi vive momenti di fatica o difficoltà personale. D'altro lato l'azienda



“ *Le donne sono predisposte a guardare al bene collettivo più che al successo personale. Questo può orientare l'intero team verso il successo del business e dell'azienda* ”

investe con continuità nel rafforzamento delle competenze attraverso la formazione tecnica e manageriale. Numerosi seminari nell'ambito delle risorse umane sono, infatti, connessi al tema della "gestione per competenze". Anche il **Codice Etico**, controfirmato da ogni nuovo/a assunto/a, è materia di formazione attraverso moduli on-line. L'appartenenza a un gruppo multinazionale ha avvicinato l'azienda al tema della **Responsabilità Sociale** per la pro-

mozione dei principi etici e di rispetto dell'ambiente, delle pari opportunità, del coinvolgimento della comunità esterna all'azienda.

## Misure di conciliazione

- ⊙ Gestione flessibile degli orari in ingresso e uscita, tra i 15' e i 30', differenziata per settori
- ⊙ Utilizzo del part-time
- ⊙ Sostegno per le mamme nel periodo di assenza per maternità e al rientro in azienda per favorire la riorganizzazione dei tempi di vita e di lavoro
- ⊙ "Servizi salva tempo" - Servizio stирeria tramite convenzione con lavanderia esterna per ritiro e riconsegna del vestiario direttamente in azienda
- ⊙ Cestino della spesa prenotazione on-line per verdura, frutta, carne e formaggi in collaborazione con "I Piccoli Produttori Biellesi"

## Eccellenza

L'azienda ha iniziato a sperimentare formule specifiche di riconoscimento del valore sociale della genitorialità. Vanno in questa direzione i benefit assegnati in particolari occasioni:

- ⊙ "Baby kit" augurale per la nascita dei figli/e dei dipendenti
- ⊙ "Giornata omaggio al Papà" per la nascita del figlio/a
- ⊙ "Kit scuola" per i/le figli/e dei/le dipendenti differenziato per materna, elementare, medie e superiori

## Presenza femminile in organico

Operaie	39 %
Impiegate	73 %
Quadri	40 %
Dirigenti	-- %

### Presenti dal 2010:

3 Dirigenti, di cui 2 donne

**301**  
dipendenti

**66 %**  
donne

dati 2009

## Contrattazione di genere: Linee Guida per puntare alla Parità in modo strategico

# Aziende eccellenti si diventa, con metodo

Introdurre e implementare le pari opportunità in azienda richiede la capacità di osservare la realtà organizzativa ma anche un approccio innovativo alla contrattazione aziendale basato sul confronto e sulla cooperazione tra impresa e sindacati.

Un aiuto per accompagnare questo percorso arriva dalle **"Linee guida per la contrattazione di genere di secondo livello"** elaborate e condivise, su proposta della Consigliera regionale di Parità e della Commissione regionale P. O., nell'ambito del *Tavolo sulla contrattazione di genere*, con il contributo delle parti sociali. Le linee guida offrono indicazioni alle aziende e al sindacato per progettare con metodo e in modo personalizzato, tenendo conto delle reali esigenze di lavoratrici e lavoratori e della direzione aziendale, nonché del contesto economico-territoriale-sociale in cui l'impresa opera.

Il percorso suggerisce le misure per incidere sugli aspetti organizzativi e imprimere un cambiamento nella qualità di vita e sul benessere generale, indicando alcune tappe per il percorso:

- ▶ **osservazione** del contesto aziendale e territoriale, tenendo conto di ambiti e fattori di rischio, esigenze di conciliazione, formazione, valorizzazione delle differenze nella gestione delle risorse umane, forme di contrasto o di promozione delle pari opportunità nei luoghi di lavoro;
- ▶ **confronto** con altre esperienze replicabili e integrabili nel proprio contesto;
- ▶ **analisi e ricerca** di soluzioni condivise per l'organizzazione, incontri con il personale per valutare le ipotesi da sperimentare;
- ▶ **sperimentazione** per modellizzare iniziative e progetti.

## SISTEMI

**Sistemi Soluzioni Informatiche e Telematiche SpA** ha iniziato la sua attività nel 1976, con lo sviluppo di software applicativo aziendale. Attenta alle esigenze della nascente industria del software, nel 1986 effettua la scelta strategica di dedicarsi alla produzione di software standard pacchettizzato, restando sempre nell'area dell'informatica gestionale e fiscale.

alte competenze e fortemente fidelizzato ha determinato un investimento nella **formazione**, sia per gli aspetti tecnici che manageriali, e l'utilizzo di un sistema di **incentivazione** e di valorizzazione delle competenze. L'azienda, fin dall'inizio, ha investito sulle **donne** apprezzandone, in particolare capacità organizzativa, metodo e determinazione nell'affrontare i lavori assegnati e la cura dei particolari. Nel tempo ha favorito la crescita professionale del personale interno, attraverso una gestione basata esclusivamente su **criteri meritocratici** che hanno garantito **pari opportunità** a uomini e donne anche a

*" In azienda vi è grande rispetto per la famiglia; anche l'astensione per maternità viene valutata in un'ottica di sviluppo per il personale interno "*

livello manageriale. Sistemi ha attualmente **personale giovane**, l'età media è di 36 anni, in maggioranza **femminile**, e scarso turn-over - il 50% dei dipendenti ha più di 10 anni di anzianità.

**Maternità e paternità** sono considerati eventi importanti per la vita personale e sono valorizzati anche tramite momenti di aggregazione collettiva estesi a tutta la famiglia.

### Misure di conciliazione

- ◎ **Part-time** misto su richiesta al rientro dalla maternità e fino al 3° anno di età del bambino: 4 mesi tempo pieno alternati a 8 mesi a metà tempo. Il part-time può essere rinnovato di anno in anno.
- ◎ Possibilità di usufruire di **permessi** di riduzione orario a frazioni di 15 minuti.
- ◎ **Locale** per la pausa pranzo

### Presenza femminile in organico

Operaie	-- %
Impiegate	<b>63 %</b>
Quadri	<b>50 %</b>
Dirigenti	-- %

**Donne in ruoli apicali nei settori:**  
Risorse umane, Sviluppo software, Servizi

**239**  
dipendenti

**62 %**  
donne

dati 2009

20

### Caratteristiche

L'attenzione alle **risorse umane** è strategica per l'azienda che propone un prodotto altamente specializzato. La necessità di poter contare su personale con



# LA PERSONA COME PUNTO DI FORZA

*Dalle parole ai fatti. Le scelte di Ferrero SpA.*

Azienda albesse rinomata per la produzione dolciaria, la Ferrero SpA richiama l'attenzione anche per quella capacità di porre la "persona" al centro delle strategie di sviluppo aziendale. Una scelta che ha influito sul modello di relazioni industriali - costruito

nel tempo con le OO.SS. - favorendo un attento confronto negoziale anche nella ricerca e sperimentazione di **soluzioni organizzative innovative** per affrontare le sollecitazioni esterne e garantire la crescita di azienda e persone.



## Una strategia di competitività

Ultima tappa del percorso, è la firma dell'**Accordo Integrativo aziendale** (21 luglio 2011) che diventa lo strumento per sostenere la crescita industriale del prossimo futuro mantenendo ferma la cura del **prodotto di qualità** e delle **persone** "senza il cui importante apporto Ferrero non avrebbe raggiunto i suoi attuali risultati e non potrebbe guardare agli obiettivi futuri".

**La sfida:** consolidare le **soluzioni organizzative** (strumenti di flessibilità, iniziative formative, percorsi di sviluppo dei talenti...) idonee a supportare la **competitività** aziendale e a salvaguardare l'**occupazione**, in un momento di instabilità dei mercati e di aumento della complessità lungo la filiera produttiva.

L'**accordo** riguarda i 6.000 dipendenti circa delle diverse società Ferrero in Italia: l'età media è di **40-41 anni**, la percentuale femminile è del **40%** con una buona pre-

senza di donne anche in ruoli di responsabilità e negli ambiti lavorativi contraddistinti da maggiore creatività. Prevede iniziative per garantire la valorizzazione e la crescita del personale femminile anche in ambiti tradizionalmente maschili, individuando nella **formazione** lo strumento primario per lo sviluppo delle competenze professionali a tutti i livelli. Prevista in più una formazione congiunta tra i

responsabili aziendali ed i componenti le R.S.U. per consolidare un linguaggio comune e far evolvere la cooperazione. Di particolare rilievo: il **sistema di incentivazione** del dipendente, con un premio legato agli obiettivi, e le **strategie di valorizzazione della presenza**. Entrambi sono efficaci strumenti per incrementare la partecipazione dei/le dipendenti agli obiettivi aziendali in tutte le sedi.

### Un nido ... non solo per piccini

In Ferrero Spa l'attenzione alle esigenze di conciliazione dei tempi ha portato alla nascita tre anni fa del nido aziendale. Una struttura architettonicamente all'avanguardia, capace di ospitare fino ottanta bimbi dai tre mesi ai tre anni, con una quota posti per le famiglie del Comune di Alba. Il progetto si fonda su un piano educativo a "misura" di bambino e famiglie, assicura spazi di coinvolgimento per i genitori ma anche per gli anziani Ferrero con attività integrate nel percorso didattico: nascono così le nonne "fiaba", le nonne "pasticcione e pastematte" che preparano dolci e focacce, i nonni giardinieri che con i bimbi curano gli orti.

## I TASSELLI DELLA PARITÀ

"Le persone in Ferrero" è il capitolo dell'Accordo che negli anni, seguendo una linea evolutiva, individua le **formule migliorative** attente alle esigenze delle/dei dipendenti madri e padri e delle loro famiglie, dei lavoratori/trici con gravi problemi di salute o con situazioni gravose di accudimento di familiari. Per questo impegno specifico l'Accordo costituisce una "**buona prassi**" di integrazione delle politiche di genere nella contrattazione aziendale di secondo livello.

**Prevede:**

- **Permessi.** Al papà in occasione della nascita di un figlio. Previste anche due mezza giornate annue retribuite per accompagnare i figli a visite di natura specialistica.
- **Accompagnamento al rientro dai congedi** per maternità e parentale. Sono previsti percorsi formativi di reinserimento al lavoro con momenti di aula e affiancamento on the job. Mamme e papà possono richiedere il part-time fino al terzo anno di età del figlio

(con possibilità di estensione), soluzione che può essere valutata anche in caso di problemi di salute o accudimento di persone gravemente malate. Dal terzo anno di età del figlio le madri possono essere esonerate dal turno notturno per un periodo di sei mesi.

- Creazione della **banca del tempo** su base volontaria per favorire lo scambio e l'aiuto reciproco tra i dipendenti.
- **Servizi ai dipendenti:** **ambulatorio** medico-pediatrico gratuito per i figli da 0 a 14 anni; **soggiorni** estivi per i figli dei dipendenti di età compresa tra i 6 e i 12 anni; **stage** all'estero di un mese per neolaureati figli di dipendenti; il **sussidio** "avviamento all'università" con 800 euro per l'iscrizione al primo anno di università.
- **Convenzioni** con servizi e attività commerciali a tariffa agevolata per i/le dipendenti.
- **Inoltre:** previste la seconda anticipazione TFR per lavoratori/trici con problemi di salute e, in caso di morte della lavoratrice o del lavoratore, l'indennità agli eredi di tre annualità di retribuzione lorda.

## Misure a favore delle pari opportunità e della conciliazione dei tempi in azienda

# Progettare e sperimentare a "costo zero"

L'ascolto, il confronto e l'analisi di soluzioni offrono all'impresa gli elementi di valutazione per iniziare a progettare e sperimentare. Il passaggio non è sempre facile per le aziende cui è utile conoscere gli aiuti che arrivano da alcune agevolazioni mirate a supportare le fasi iniziali.

I bandi sono previsti, pur con differenti tempistiche e regolarità, da fondi nazionali, regionali o con la partecipazione di quelli europei e permettono di sperimentare seguendo un progetto definito e riducendo i costi.

**Legge 8 marzo 2000, n. 53 - art. 9 "Misure per conciliare tempi di vita e tempi di lavoro".** Rifinanziata nel 2011 mette a disposizione delle aziende risorse a fondo perduto per sperimentazioni a favore della conciliazione famiglia-lavoro per lavoratori e lavoratrici. Per il 2011 sono previsti 15 milioni di euro con due scadenze utili il **13 luglio** e il **28 ottobre 2011**. Per i prossimi anni: 10 febbraio, 10 giugno, 10 ottobre.

**Linee di finanziamento:**

**1. Progetti per la flessibilità, il reinseri-**

**mento e gli interventi innovativi in favore di lavoratori dipendenti.** Importo max a progetto: euro 500.000,00. **Interventi:** azioni positive per: **a)** progetti che introducano particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro; **b)** programmi ed azioni, compresa la formazione e l'aggiornamento, volti a favorire il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori dopo un periodo di assenza dal lavoro; **c)** progetti che promuovano interventi e servizi innovativi in risposta alle esigenze di conciliazione tra vita pro-

## SYSTEM EVOLUTION

**System Evolution Srl** eroga servizi di consulenza, progettazione e realizzazione di applicazioni informatiche, di gestione in esercizio ed evolutiva dei sistemi informativi per partner di rilievo nei settori finanziario, assicurativo e bancario, della pubblica amministrazione.

### Caratteristiche

L'azienda ha visto crescere notevolmente la presenza femminile in un contesto dove l'anzianità professionale media è di 12 anni, il turn-over è basso e la carriera è un percorso principalmente interno. Caratteristica del tutto peculiare dell'azienda è la collocazione della maggior parte dei dipendenti presso le sedi

operative dei clienti. Una modalità operativa che ha favorito la capacità di adattamento e di fidelizzazione del personale e che trova spesso una miglior rispondenza nella risorsa femminile.

Dalla parte delle donne anche la capacità di saper tenere sotto controllo più cose contemporaneamente, migliori abilità nella comunicazione e nella relazione con i clienti. L'apporto femminile ha beneficiato, inoltre, della maggior presenza di donne nelle lauree di riferimento, ad es. la matematica.

La comparsa di donne in ruoli di responsabilità nei settori chiave per l'azienda ha determinato una maggiore apertura nei loro confronti. L'azienda non considera,

*" Nel sistema di business in cui operiamo uomini e donne si confrontano prevalentemente sulla base delle proprie qualità personali e professionali. "*

infatti, la maternità un fattore discriminante e il carico familiare di ostacolo alle assunzioni ed ai percorsi di carriera femminili. Il settore commerciale è tutto al femminile e molte dipendenti anche con ruoli di responsabilità hanno figli.

### Misure di conciliazione

I/le dipendenti collocati presso le sedi operative delle aziende clienti fruiscono degli strumenti di conciliazione e delle formule orarie previste dalle stesse.



### Misure di conciliazione

- Utilizzo della **flessibilità** di orario
- Utilizzo diffuso del **part-time**
- **Banca delle ore**
- Utilizzo, all'occorrenza, del **Lavoro in Remoto**

### Presenza femminile in organico

**153**  
dipendenti

**52 %**  
donne

dati 2009

Operaie	<b>47 %</b>
Impiegate	<b>54 %</b>
Quadri	<b>45 %</b>
Dirigenti	<b>50 %</b>

**Donne in ruoli apicali nei settori:**  
Business line manager,  
Account manager

fessionale e vita familiare delle lavoratrici e dei lavoratori.

**2. Progetti di sostituzione o collaborazione in favore di soggetti autonomi.** Importo max per progetto: euro 35.000,00. Destinatari: liberi professionisti ed lavoratori autonomi, ivi compresi lavoratori a progetto, i titolari di impresa individuale o collettiva. Per saperne di più: [www.politichefamiglia.it](http://www.politichefamiglia.it)

### Progettare azioni positive

Il **Programma Obiettivo 2011** è il bando annuale per favorire l'incremento e la qualificazione dell'occupazione femminile, per il superamento delle disparità salariali e nei percorsi di carriera, per la

creazione, lo sviluppo e il consolidamento di imprese femminili, per la creazione di progetti integrati di rete.

Scadenza: 30 novembre 2011.

#### Obiettivi specifici:

1. Promuovere la presenza delle donne negli ambiti dirigenziali e gestionali, al proprio interno.
2. Modificare l'organizzazione del lavoro, del sistema di valutazione delle prestazioni e del sistema premiante aziendale.
3. Sostenere iniziative che favoriscano la crescita professionale e migliorino le competenze, l'occupabilità di lavoratrici a tempo determinato, disoccupate, inattive, in cassa integrazione e/o in mobilità, in particolare di età maggiore di 45 anni.

4. Consolidare una o più imprese a titolarità e/o prevalenza femminile.

5. Promuovere la qualità della vita personale e professionale con azioni di sistema integrate volte alla rimozione dei pregiudizi culturali e degli stereotipi, in un'ottica di pari opportunità.

Per saperne di più:

[www.lavoro.gov.it/](http://www.lavoro.gov.it/)

### Regione Piemonte

Le misure previste dalla Regione Piemonte e i bandi attivati di volta in volta anche per misure a favore della conciliazione dei tempi sono segnalati nella sezione del sito regionale:

[www.regione.piemonte.it/lavoro](http://www.regione.piemonte.it/lavoro)

## CONDIVISIONE

QUANDO I PAPÀ CONDIVIDONO LE RESPONSABILITÀ FAMILIARI

# CONGEDI: NON SOLO PER LE MAMME

Favorire una visione della **genitorialità come spazio di condivisione e reciprocità di coppia**, fin dalla nascita del bambino. Con questo obiettivo le Consigliere di Parità del Piemonte, hanno avviato un progetto innovativo che chiama in causa i padri in tema di conciliazione dei tempi. **"Condividiamo con i papà"** è un'azione informativa ed educativa, avviata nell'ambito dei corsi pre-parto per far conoscere i diritti del lavoro e le norme che regolano i congedi parentali ma anche per far capire ai papà che la richiesta di un congedo per la cura dei figli è importante per prevenire l'abbandono lavorativo delle mamme, soprattutto, nel primo anno di vita del figlio. Il percorso si è rivelato un efficace strumento di sensibilizzazione, molto apprezzato dalle coppie nonostante i nodi problematici irrisolti dalla normativa.

Se il nostro paese è tra quelli che più tutela la maternità, soprattutto per la durata del congedo, non altrettanto avviene per i congedi parentali. La **riduzione dello stipendio** è, infatti, al 30%. Il divario spesso esistente tra stipendi maschili e femminili e una certa resistenza da parte delle aziende nel riconoscere i congedi ai padri, fanno sì che solo il 4% di questi ne usufruisca. A partire da questa problematica, è

nata pertanto l'idea di sperimentare una **formula di integrazione al reddito dei**

**congedi.** Proposta accolta dalla Regione Piemonte con il progetto "Insieme a Papà".

### INSIEME a PAPÀ: Missione Possibile!

La Regione Piemonte, Assessorato alle Pari Opportunità, ha destinato parte dei *"Fondi per misure di conciliazione"*, assegnati dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, a una formula innovativa e sperimentale che prevede un **contributo a integrazione**

**dello stipendio** dei papà che richiedano un congedo parentale per la cura del neonato. Per il 2011 la misura si avvale di 200.000 euro.

#### Chi può usufruirne

Hanno diritto i padri lavoratori dipendenti del settore privato che fruiscono del congedo parentale ai sensi del D.Lgs 151/2001 in tutto o in parte al posto della madre lavoratrice dipendente, nel primo anno di vita del bambino.

#### Il contributo

E' pari a 400,00 euro al mese che, nel caso di congedo superiore a 3 mesi consecutivi, potrà salire a 450 euro. Sono riconosciuti i mesi solari e non frazione di essi, per un periodo fino a dicembre 2011 (probabilmente prolungato anche nel 2012). La domanda deve essere inviata dal padre alla Regione Piemonte - previo inoltrare della richiesta di fruizione del congedo all'INPS - su apposito modello di domanda reperibile all'indirizzo:

[www.regione.piemonte.it/lavoro/pari/sost\\_congedo\\_padri.htm](http://www.regione.piemonte.it/lavoro/pari/sost_congedo_padri.htm)



## IL PROGETTO

Giunto alla seconda edizione "é-quality. Viaggio nelle Imprese dove la Parità è Qualità" ha come punto di partenza l'analisi di genere condotta sui rapporti biennali presentati ai sensi dell'art. 46 del D. Lgs. 198/06 dalle aziende con oltre 100 dipendenti in Piemonte.

Analizzando i dati ricevuti nel biennio 2006/2007, le Consigliere di Parità Regionali avevano promosso un progetto volto a definire **tipologie di aziende** rispettose dei principi di pari opportunità, secondo criteri condivisi.

Al gruppo di imprese virtuose emerse dall'analisi era stato conferito il riconoscimento di "azienda che investe sulle donne" e un apposito spazio sulla prima edizione della pubblicazione. Con i dati ricevuti ad aprile 2010 e relativi al biennio **2008/2009**, Alida Vitale e Franca Turco hanno ritenuto importante ripetere l'esperienza per capire che cosa fosse cambiato nel periodo e con quali margini di miglioramento nelle esperienze aziendali.

Il rinnovato **progetto**, coordinato dall'Ufficio della Consigliera di Parità e curato da *Kami comunicazione*, ha ipotizzato alcune risposte attraverso l'analisi di informazioni e di buone prassi, raccolte dall'esperta di pari opportunità *Paola Merlini*, ed un focus group che si è tenuto con donne dirigenti di aziende pubbliche e private. I risultati del percorso sono stati rielaborati e implementati, a cura di *Roberta Dho e Meo Nallino*, nella presente pubblicazione.

L'iniziativa è stata possibile grazie alla disponibilità delle aziende e delle persone che hanno scelto di condividere le esperienze acquisite, offrendo tempo ed attenzione. **A loro va il più caloroso ringraziamento delle Consigliere di Parità Regionali e del Gruppo di Lavoro.**

### Ufficio Consigliera di Parità Regionale

Via Magenta, 12 - 10128 Torino  
Tel. 011 4324047 - 011 4323821  
Fax 011 4323151

E-mail : [segreteriaCP@regione.piemonte.it](mailto:segreteriaCP@regione.piemonte.it)  
[www.regione.piemonte.it/lavoro/consigliera/index.htm](http://www.regione.piemonte.it/lavoro/consigliera/index.htm)  
[www.kila.it](http://www.kila.it)

# CONSIGLIERA DI PARITÀ della Regione Piemonte



## DALLA 1.A PAG. Liberare il talento femminile

Per questo attraverso il **progetto "é-quality"** abbiamo voluto comprendere le scelte delle aziende piemontesi che credono nell'impegno delle donne e sanno valorizzarlo. Dare voce alle loro esperienze ci permette di trovare esempi positivi e concreti, di conoscere nel dettaglio il modo in cui le aziende impostano nuovi modelli di sviluppo a favore della qualità della vita di tutti. La questione, infatti, va oltre i vantaggi specifici per l'occupazione femminile e per la vita delle donne.

Richiama, in effetti, l'esigenza di nuovi scenari di responsabilità sociale delle aziende per ridefinire il sistema di welfare e rispondere ai bisogni più complessivi di sviluppo. Delinea un nuovo modo di intendere la conciliazione tra tempi tra vita e lavoro: come un "ecosistema" in cui persone, aziende, OO.SS. e istituzioni possano fare la propria parte per migliorare il contesto lavorativo e, più in generale, la qualità di vita del territorio.

Affida alle donne dirigenti il compito di diventare agenti del cambiamento nelle

organizzazioni e di evidenziare i vantaggi nel liberare i talenti femminili, nel favorire la loro crescita seguendo la proprie specificità, senza modelli prestabiliti o penalizzanti. Ci auguriamo che i suggerimenti e gli esempi che, anche in questa seconda edizione, "é-quality" ha saputo raccogliere e restituire attraverso la pubblicazione sollecitino nelle aziende la voglia di sperimentare nuove soluzioni organizzative, più attente alla questione femminile, alla qualità della vita nei luoghi di lavoro e all'innovazione organizzativa.

Garantire le **pari opportunità nel lavoro** è, infatti, principalmente una **questione di giustizia**. Un obiettivo cruciale per rendere più equa e sostenibile la partecipazione delle persone alla produzione e alla distribuzione delle risorse.

Un obiettivo che, tanto più oggi, ci pare abbia necessità di trovare nuove alleanze e modelli di sviluppo.

Le Consigliere di Parità della  
Regione Piemonte  
avv. Alida Vitale avv. Franca Turco

## LE AZIENDE



**C.D.C.**  
CENTRO POLISPECIALISTICO PRIVATO S.R.L.  
CON SOCIO UNICO

**STAPLES** **MondOffice**  
Direct

**SYSTEM EVOLUTION**  
information technology

**FERRERO**

**clean filters**  
Value for Your Business

**sistemi**  
Professione Informatica

**Sipra**

**REALE MUTUA**  
ASSICURAZIONI

**iren**  
gruppo

**Gruppo Abele**