

Indagine sulle aziende piemontesi con oltre 100 dipendenti

## Quando la risorsa è donna

### *I fattori che contribuiscono al successo femminile*

La Banca d'Italia stima che l'aumento dell'1% dell'occupazione femminile produrrebbe un aumento del Prodotto interno lordo italiano (Pil) dello 0,5%. Un'analisi econometrica più approfondita rileva che andrebbe ancora meglio se le donne facessero carriera, in quanto le aziende guidate dalle donne hanno accresciuto più velocemente i ricavi e chiuso più spesso l'esercizio in utile. Il loro livello di rischio non supera quello delle imprese "maschili" anzi, la maggioranza femminile nel Cda riduce il rischio di insolvenza.

La rivelazione può sembrare sorprendente vista la difficoltà strutturale per le donne di raggiungere le posizioni apicali nelle organizzazioni. Perché continua ad essere così arduo? La risposta è sicuramente complessa. Per questo "é-quality, viaggio nelle imprese dove Parità è Qualità" ha dato voce a un gruppo di medie e grandi aziende piemontesi che qualche soluzione, invece, l'ha trovata e perseguita. Conoscere la loro esperienza e le modalità impiegate per valorizzare le donne lasciandole volare anche ai vertici, ci offre alcuni stimoli e qualche suggerimento per individuare vie di *women-friendly management*.



La Consigliera  
di Parità

pag. 12 - 13

## sommario

|| 2 LAVORO E PARITÀ: QUAL È LA SITUAZIONE? || 3 AZIENDE CHE INVESTONO SULLE DONNE || 5 DONNA E DIRIGENTE || 6 TESTIMONIAL D'ECCELLENZA || 8 PERCHÈ INVESTIRE SULLA RISORSA DONNA? || 10 MATERNITÀ COME MOMENTO DI CRESCITA || 14 I BENEFICI DI UN'ORGANIZZAZIONE FLESSIBILE || 16 GUARDARE AL RISULTATO PREMIA IL MERITO || 18 CONCILIARE FAMIGLIA E LAVORO: I VANTAGGI || 20 CONTRATTAZIONE IN OTTICA DI GENERE || 22 DONNE PROTAGONISTE DEL CAMBIAMENTO || 6-22 AZIENDE ECCELLENTI

### UN FUTURO POSSIBILE

## Se le aziende investono sulle donne

Una nuova cultura aziendale è ciò che aiuta a garantire la presenza e la valorizzazione delle donne nel lavoro, la reale parità con gli uomini. È necessario, a tal fine, dare nuova centralità al tema della conciliazione dei tempi di vita e lavoro proponendo modelli organizzativi che includano flessibilità di orari, condivisione e responsabilità.

L'indicazione emerge dal progetto "Le Aziende che investono sulle donne", con cui, in qualità di Consigliere di Parità regionali, abbiamo voluto metterci in ascolto di un gruppo di aziende "eccellenti" per aver adottato un modello organizzativo e di gestione delle risorse umane inclusivo di un numero significativo di donne in organico (superiore al 42%) e nella dirigenza (superiore al 30%).

L'idea di partire dalle buone prassi e di promuoverle si è rivelata concreta, perseguibile e soprattutto molto stimolante per definire le istanze di questo cambiamento. Le indicazioni emerse e sintetizzate in questa pubblicazione ci dicono molto, soprattutto rispetto all'urgenza di costruire un lavoro cooperativo con le aziende eccellenti, che oltre ad approfondire i temi e le necessità, possa diventare punto di

continua in ultima pagina >>

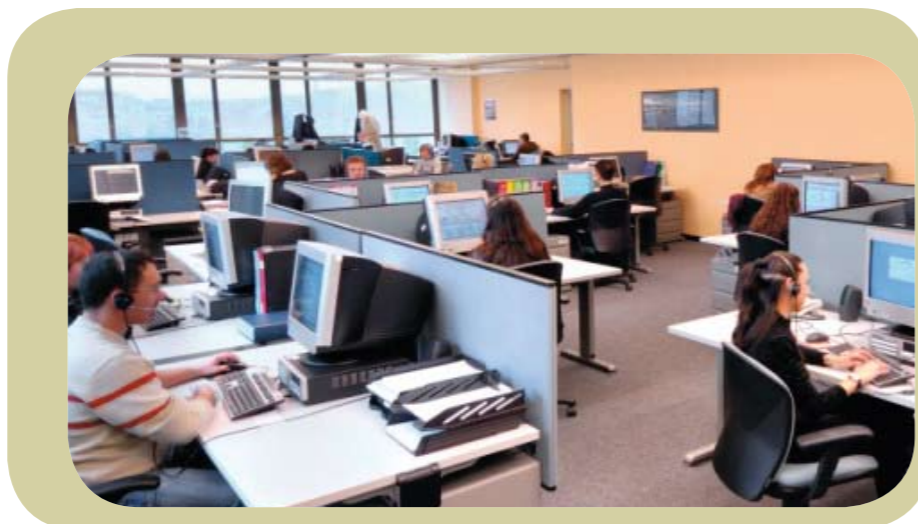
Un rapporto biennale per monitorare l'influenza del "genere" nel mondo delle imprese

## Lavoro e Parità: qual è la situazione?

La differenza tra donne e uomini nella partecipazione al lavoro è il risultato di fattori culturali e strutturali ed ha effetti sull'occupazione, sulle carriere, sulle retribuzioni percepite. L'Italia, con il 46% di occupazione femminile, è in forte ritardo nel raggiungimento dell'obiettivo europeo del 60% di donne al lavoro entro il 2010, anche se l'analisi su scala regionale vede realtà più virtuose: tra di esse il Piemonte che vanta un tasso di occupazione femminile del 55,7%.

La situazione è nettamente migliore in quasi tutti i Paesi europei, ma anche qui il gap tra donne e uomini permane diffusamente se si guarda ai livelli dirigenziali. Nei consigli di amministrazione delle maggiori imprese europee quotate in borsa, infatti, è donna solo un componente su 10 e la guida delle banche centrali europee è monopolizzata da governatori uomini.

Eppure, un'equilibrata rappresentanza maschile e femminile nelle alte cariche, gioverebbe all'economia. Lo sostiene la Commissione europea che pone l'uguaglianza di genere al centro della strategia



"Europa 2020" e lancia l'appello: «Più donne in posizioni chiave per favorire la crescita economica e uscire dalla crisi» (Relazione marzo 2010). I dati confermano che la sfida è già stata colta da molte aziende attente a migliorare la rappresentanza femminile

quale fattore di crescita della competitività e della produttività. Un elevato "mix di genere", infatti, permette di ottenere performances organizzative migliori e performances economiche superiori con indici di redditività superiori del 10% rispetto alla media di settore.

### In Finlandia

Uno studio rileva che le imprese con equa rappresentanza nel consiglio di amministrazione sono in media il 10% più proficue di quelle dominate da soli uomini.

2

## Il punto

### In Italia

La normativa nazionale che promuove le pari opportunità tra donne e uomini sul lavoro prevede la raccolta di dati specifici che permettono di approfondire le differenze tra donne e uomini nelle medie e grandi aziende e di circoscrivere i nodi critici su cui intervenire per garantire migliori condizioni di parità. Lo strumento individuato è un rapporto biennale che, stilato dalle aziende con oltre 100 dipendenti, raccoglie i dati sulla situazione del personale disaggregato per genere, posizione ed in relazione a: assunzioni, cessazioni, accesso alla formazione, progressione di carriera, utilizzo del part-time. Il rapporto è indirizzato alla Consigliera regionale di Parità e alle rappresentanze sindacali aziendali.

#### 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

### In Piemonte

Il rapporto 2006/2007 - analizzato dall'Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro - ha rilevato i dati di 1.076 aziende con oltre 100 dipendenti, impegnate prevalentemente nei settori industria (625) e servizi (422). Decisamente meno rappresentato il settore agricolo, in cui si contano solo tre aziende. Il settore sanitario è presente con le ASL e alcune altre strutture. La distribuzione sul territorio delle aziende è concentrata per metà circa nella provincia di Torino (548 aziende), seguono Cuneo (149 aziende), Alessandria (102) e Novara (91) e, anche in relazione alle dimensioni territoriali, Biella (53), Vercelli (37), Asti (35), Verbano-Cusio-Ossola (18). Sono invece 43 le aziende con più sedi dislocate in Piemonte.

## La ricerca

# AZIENDE CHE INVESTONO SULLE DONNE

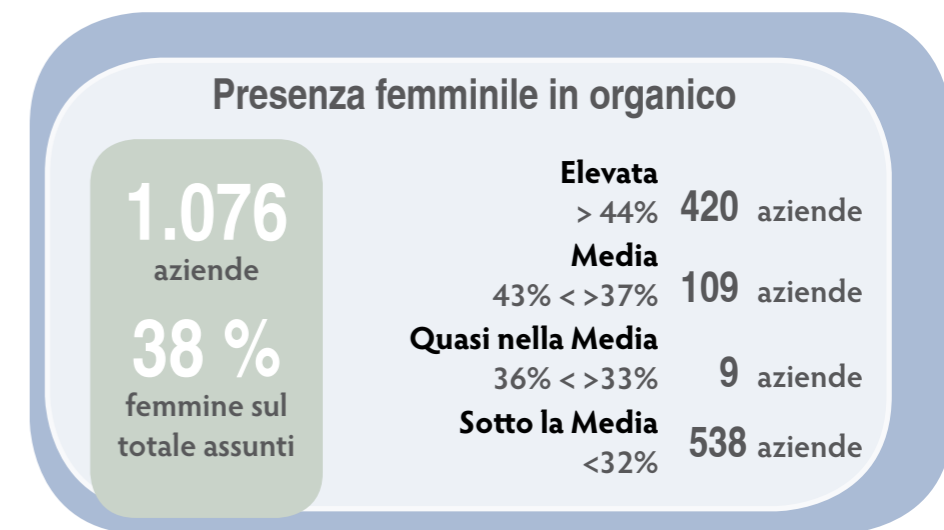
L'idea di interrogare la realtà produttiva piemontese sulla presenza di aziende meritevoli per aver valorizzato le donne è stata promossa dalle Consigliere regionali di Parità a partire dal rapporto sulla situazione del personale 2006/2007 delle aziende che occupano oltre 100 dipendenti. L'analisi dei dati ha per-

messo di individuare un gruppo di aziende che potremmo definire "virtuose" per la consistente presenza femminile nella forza lavoro e, in particolare, nella dirigenza, zona tradizionalmente maschile e preclusa alle donne attraverso modalità non sempre dichiarate ed esplicite (il cosiddetto "soffitto di cristallo").

## La presenza femminile in azienda

I dati delle 1.076 aziende che hanno inviato il rapporto evidenziano una netta polarizzazione tra valori alti di presenza femminile - oltre il 44% - per 420 aziende e quelli decisamente sotto la media per 538 aziende che registrano una percentuale di donne inferiore al 32%.

Di queste, ben 176 contano una quota femminile inferiore al 10% mentre solo 118 aziende si collocano nella fascia media del valore: dal 33% fino al 43% di presenza di donne. Se la presenza di donne in azienda si è negli anni tendenzialmente consolidata, alcune realtà non riescono ancora a seguire il trend positivo perden-



do, di fatto, l'importante opportunità di inserire talenti e di approcciare nuovi modelli organizzativi. Anche il settore di attività dell'azienda è, a tal proposito, significativo: delle 176 aziende con scarsissima presenza femmi-

nile (sotto il 10%) 142 sono industrie, 33 operano nel terziario, 1 in agricoltura. La situazione si ribalta invece per le 33 imprese in cui la presenza di donne supera il 90% e che sono, nella quasi totalità (30), occupate nel settore dei servizi.

3

## Quando la dirigente è donna

Molto differente la situazione se guardiamo alle donne "al top". Solo 262 aziende, delle 1.076 del campione, possono vantare almeno una donna dirigente. Il numero scende a 84 se consideriamo quelle in cui la percentuale femminile supera il 30%.

Dirigenza completamente maschile, invece, per 493 aziende che contano solo maschi, almeno uno, ai vertici. Da segnalare, però, che ben 321 non risultano avere dirigenti in organico per motivi strutturali o scelte contrattuali.

La scarsa presenza di donne in ruoli apicali rende prioritaria la promozione di un cambiamento radicale di mentalità che favorisca l'accesso di donne ai ruoli decisionali proprio dove ancora non ci sono spazi per loro.

L'investimento nelle carriere al femminile in molte realtà sarà possibile solo scardinando il pregiudizio che continua ad essere tramandato da modelli culturali e organizzativi stereotipati e "old style". Una volta "aperta la strada" alle carriere femminili sarà più probabile favorire il raggiungimento dell'obiettivo di aumentare il loro numero. Da questa consapevolezza è nata l'idea di approfondire la conoscenza delle aziende "in controtendenza" per renderle testimoni positivi di quelle strategie, azioni e aspirazioni che le hanno rese capaci di valorizzare le donne nel management.

262 aziende con almeno una donna dirigente

84 aziende superano il 30%

Di queste 7 raggiungono il 100%, grazie alla presenza di un'unica donna dirigente

178 aziende sono al di sotto della soglia del 30%

493 aziende non hanno dirigenti donne, ma hanno almeno un dirigente uomo

321 aziende non hanno dirigenti

■ **Modelli possibili con vantaggi misurabili nelle performances organizzative ed economiche**

## Azienda virtuosa cercasi...

Se la tendenza è quella di preferire la risorsa maschile in azienda, quali fattori hanno determinato in **58 realtà aziendali**, tra le 1.076 del campione, una differente capacità di valorizzare la presenza femminile? In queste aziende "in controtendenza", infatti, le **donne sono più del 42%** del personale - in alcuni casi, superano addirittura il 70% - e, a livello di quadri e di dirigenti, sono più del **30%**. E' parso interessante, quindi, cercare di capire se il percorso compiuto sia frutto di una **scelta ponderata** oppure se sia prevalentemente **casuale** e, ancora, quali effetti abbia prodotto rispetto al manage-

ment, alla qualità della vita, al raggiungimento dei risultati aziendali. La ricerca di risposte a questi interrogativi ha portato ad individuare i fattori positivi che possono trasformarsi in possibili mo-

delli d'equilibrio tra valorizzazione delle risorse umane e performances organizzative ed economiche.



## FATTORI "+"

L'incontro con i/le responsabili delle risorse umane, talvolta con gli/le stessi/e titolari delle **aziende virtuose**, ha permesso di evidenziare alcune caratteristiche aziendali che risultano aver favorito il processo di inserimento e di **valorizzazione** delle risorse femminili.

4

Sono **fattori organizzativi** o, anche, **strutturali** che non sempre hanno avuto origine in una esplicita volontà di favorire la forza lavoro femminile, ma hanno in tutti i casi avuto positivi effetti per l'azienda. Non tutti i fattori sono presenti contemporaneamente in ciascuna delle realtà analizzate, ma si mescolano brillantemente presentandoci una **ricchezza di soluzioni** esemplare di cosa significhi scommettere sul capitale umano, nel rispetto e a favore delle **pari opportunità per tutti/e**. I risultati sono eccellenti anche per la consapevolezza acquisita dal management rispetto all'incidenza delle donne nel migliorare la **competitività aziendale** a tutti i livelli.

La tabella qui accanto riporta sinteticamente alcune caratteristiche comuni riscontrate nelle imprese e presenta alcuni effetti positivi, in termini di **qualità, parità e competitività**, nella gestione aziendale.



## Identikit

### DONNA E DIRIGENTE

*Appassionata ed energica, competente, professionale e determinata.*

Così le aziende virtuose descrivono il profilo delle donne che al loro interno, in tutto circa **una sessantina**, hanno conquistato i vertici aziendali. Non solo, le dirigenti sono dotate di senso di **responsabilità**, sono affidabili e rigorose nel lavoro, doti che spesso abbinano a **creatività** e a **capacità innovativa**, a intuizione e a una visione equilibrata del futuro.

#### Identikit

**età** 40 / 50 anni  
**titolo** laurea / diploma  
**carriera** 20 anni di lavoro dirigente da 8 anni  
**85%** coniugata con un figlio

**Dirigente per merito**, la manager ha potuto contare su un buon livello di istruzione (laurea o diploma) e su un'esperienza lavorativa di circa una ventina d'anni. La nomina a dirigente, in media ricoperta da 8 anni, è avvenuta in oltre il **90% dei casi** nell'ambito del percorso di **carriera**.



Seppur dedichi al lavoro e alle responsabilità affidate molto tempo, dedizione e risorse mentali, la dirigente tipo non corrisponde allo stereotipo della donna che ha dovuto rinunciare alla famiglia. Tra i **40 e i 50 anni** è, infatti, in più dell'**85% dei casi coniugata con figli/e**: molto spesso uno/a che, per oltre la metà dei casi (65%), è ancora minorenni. Per la **gestione della prole** oltre alla rete familiare ha utilizzato servizi privati o pubblici; spesso, ha trovato supporto nella condivisione delle responsabilità con il partner. La **gestione di persone anziane o malate**, seppur non ancora così pressante, è da tutte percepita come una seria preoccupazione per la carenza dei servizi.

Le **aree** che beneficiano maggiormente di una dirigenza al femminile sono quelle **amministrative o economiche**; seguono i settori legati a produzione, innovazione, gestione delle risorse umane, finanziaria, commerciale, o ancora all'ICT o all'innovazione. In molti casi la famiglia di provenienza - in cui le differenze di genere erano un valore e non una discriminazione - ha determinato la consapevolezza nelle proprie possibilità e la spinta positiva verso la realizzazione professionale. D'altro canto, i **ruoli paritari vissuti in famiglia** hanno favorito la propensione a competere e a collaborare con i colleghi maschi, rendendole parte attiva nella creazione di ambienti lavorativi più equilibrati e aperti alle differenze.

5

## Cosa cercano le aziende

Il compito di individuare **le principali caratteristiche ricercate** per il personale ha impegnato i/le responsabili delle risorse umane intervistati/e in un'attenta riflessione. Ne è nata una **classifica** utile per chi, azienda o persona, voglia approfondire o confrontarsi su quali elementi sono valutati positivi almeno per la selezione del personale e i percorsi di carriera. La lettura delle principali e più ricorrenti caratteristiche, soprattutto a livello dirigenziale, ci indica la ricerca di un management partecipativo e che punta sulla selezione di figure collaborative e affidabili.

### Dipendenti

1. affidabilità
2. impegno
3. adattabilità/flessibilità
4. lavoro in gruppo
5. motivazione
6. risoluzione dei problemi
7. capacità relazionali
8. integrazione con il team
9. assunzione di responsabilità
10. autonomia

### Dirigenti

1. risoluzione dei problemi
2. assunzione responsabilità
3. lavoro in gruppo
4. affidabilità
5. autonomia
6. competenze
7. motivazione
8. raggiungimento obiettivi
9. capacità organizzative
10. impegno

# TESTIMONIAL D'ECCELLENZA

L'analisi qualitativa sulle caratteristiche che contribuiscono a rendere le aziende "amiche delle donne" ha coinvolto un campione di **17 aziende** (cfr. elenco a fianco) selezionate tra le 58 realtà con valori elevati di presenza femminile in organico.

La scelta tiene conto di alcuni parametri qualitativi e scorpora dal campione le Aziende Sanitarie Locali (ASL), le AFC (Associazione Farmacie Comunali), l'Istituto Auxologico italiano, l'Istituto Zooprofilattico sperimentale e il C.S.I. Piemonte, in quanto aziende a partecipazione pubblica. Le schede nelle pagine seguenti presentano alcune di quelle resesi disponibili a un confronto e ad approfondimenti specifici.

## Industria

- CRESPI 1797 spa**  
Settore tessile - sede a Gemme (NO)
- FRA PRODUCTION spa**  
Settore tessile - sedi a Cisterna d'Asti e Dusino San Michele (AT)
- KAB-LEM srl**  
Settore cablaggio industriale - Casa madre a Cambiano, due sedi produttive in Tunisia in Romania
- LUIGI LAVAZZA spa**  
Settore alimentare - sede a Torino
- LINCLALOR spa**  
Settore tessile - Sede a Casale Monferrato (AL), sede produttiva in Francia, Spagna e Romania
- PAINI spa**  
Settore della rubinetteria - Sede a POGNO (NO)

## SERGIO TACCHINI International spa

Settore produzione abbigliamento - sede in Bellinzago Novarese (NO)

## SORIN BIOMEDICA CARDIO e CRM srl

Multinazionale farmaceutica - sede a Saluggia (VC) - CDA Italiano con sedi in Germania, Canada, Francia

## UCB PHARMA spa

Multinazionale farmaceutica - sede produttiva a Pianezza, sede legale a Milano, casa Madre in Belgio

## Servizi

### 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

### CASSA DI RISPARMIO DI SALUZZO spa

Banca - sede legale in Saluzzo (CN), sedi in tutto il Piemonte

### FIAT SERVICES spa

Società di servizi Fiat - sede a Torino

### IKEA ITALIA RETAIL srl

Multinazionale di commercio mobili - sede in Savonera (TO)  
Casa Madre in Svezia

## BLUE ASSISTANCE

Società del Gruppo Reale Mutua, fondata nel 1993. Si occupa di progettare, realizzare ed erogare servizi assicurativi e sanitari innovativi e personalizzati per compagnie di assicurazione, organizzazioni ed aziende, nuclei familiari e singoli.

### Caratteristiche

La Blue Assistance è una società di servizi **giovane** e dinamica (età media di 33/34 anni) che ha trasferito l'obiettivo di "risolvere e facilitare la vita alle persone"

*" Il lavoro è costruito sulla squadra, non sul singolo. Questo permette di far crescere il gruppo e la "capacità di delega". Così maternità, malattia, esigenze di conciliazione sono gestite come una questione organizzativa "*

nella gestione organizzativa. L'elevata professionalità richiesta per un servizio complesso, a risposta urgente ed immediata, disponibile 24 ore su 24, è la principale

caratteristica dell'attività. Il **call-center** deve, infatti, comprendere il problema, attivare immediatamente i servizi convenzionati, fornire indicazioni sulla copertura assicurativa. Il personale sviluppa **capacità d'ascolto**, professionalità nella risoluzione dei problemi e **pragmatismo**: competenze che l'azienda riscontra principalmente "al femminile". Non a caso il primo Direttore di Blue Assistance è stata una donna e, all'interno dei percorsi di carriera, molte donne sono cresciute e premiate per merito. Il **mix di presenza** tra uomini e donne favorito nell'organico e nelle posizioni apicali è riconosciuto come un **fattore di successo** per l'organizzazione.

### Misure di conciliazione

- Gestione flessibile degli orari
- **Part-time** verticale e orizzontale
- Percorsi di **accompagnamento** al rientro dalla maternità

### Presenza femminile in organico

**110**  
dipendenti

**60 %**  
donne

dati 2009

Impiegate **61 %**  
Quadri **50 %**  
Dirigenti **50 %**

**Dirigenti donne nei settori:**  
qualità dei servizi, call center



## SERGIO TACCHINI

Marchio storico dell'abbigliamento sportivo italiano, creato nel 1966 dal campione internazionale di tennis. L'azienda si occupa tuttora di produzione e commercializzazione di abbigliamento per il tennis.

### Caratteristiche

Il settore produttivo dell'azienda ha favorito un importante investimento nella **risorsa femminile**, tradizionalmente prevalente nella moda e nel tessile. Oggi la considerevole presenza delle donne, anche a livelli di responsabilità, è frutto di una valutazione oggettiva dei profili rispetto al genere che ha favorito l'effettivo riconoscimento delle competenze femminili. La presenza di **ruoli di responsabilità** assegnati a donne, anche in concomitanza con la nascita dei figli piccoli, è il risultato

*" Il part-time non è un problema: è semplicemente un fattore organizzativo. I risultati sul lavoro non dipendono dall'orario, quanto dalla motivazione, dall'impegno e dalla capacità di coinvolgimento dell'azienda "*

della capacità organizzativa dell'azienda, fortemente improntata al raggiungimento degli obiettivi e all'**attività in team**. La gestione delle assenze per maternità e del part-time non sono pertanto vissute come un ostacolo. Significativi anche alcuni casi di **conciliazione** adottati da **uomini** che, in differenti posizioni organizza-

tive, hanno contribuito a promuovere la condivisione delle responsabilità familiari e a migliorare il clima lavorativo.

### Misure di conciliazione

- Utilizzo della **flessibilità** di orario per pausa pranzo e uscita; disponibilità di 12 ore da gestire in presenza di imprevisti
- **Part-time** dalle 24 alle 30h settimanali orizzontale in azienda, anche verticale nei negozi. Utilizzato soprattutto al rientro dalla maternità
- **Convenzione** esterna per il pasto

### Presenza femminile in organico

Impiegate/  
Commesse **81 %**  
Quadri /  
Dirigenti **33 %**

**Dirigenti donne nei settori:**  
retail

**169**  
dipendenti

**78 %**  
donne

dati 2009



## Caratteristiche e qualità che hanno favorito la valorizzazione al femminile nelle aziende

# Perché investire sulla risorsa donna?

Uno degli interrogativi che ha guidato la ricerca si è proposto di mettere a fuoco le **qualità femminili** generalmente vincenti in ambito lavorativo in tutti i ruoli. Entusiasmo, impegno, operosità e rapidità nell'apprendimento, precisione e cura del dettaglio, raggiungimento degli obiettivi sono risultati essere la costante. Le donne ottengono migliori risultati nelle selezioni e nei tirocini, soprattutto per le posizioni qualificate, grazie alla buona preparazione di base con cui si presentano, ma anche alla maggiore determinazione rispetto agli uomini. Nei **percorsi di carriera** sono sostenute dalla voglia di imparare e dalla propensione ad acquisire alta formazione e professionalità. Sono più aperte all'innovazione e più flessibili al cambiamento, affrontano in modo più costruttivo le difficoltà esprimendo miglior capacità di adattamento e di gestione delle situazioni di stress. Rispetto alla **dirigenza**

esprimono un senso di responsabilità e concretezza che le porta ad essere determinate e fedeli agli obiettivi da raggiungere, critiche nelle situazioni che non condividono. Tra le **caratteristiche** emergono la predisposizione alla gestione delle relazioni interne ed esterne, la capacità di integrarsi con il team e con le regole aziendali. E poi quella predisposizione a gestire "n" problemi in contemporanea, molto apprezzata tra le caratteristiche manageriali al femminile. La **correlazione positiva** tra presenza di donne e performance aziendale, documentata da studi specifici, conta inoltre su migliori risultati rispetto all'istruzione: per età di laurea, punteggio agli esami e voto finale. Se le donne rappresentano un potenziale di lavoro qualificato e produttivo per l'economia italiana, a cosa è dovuta la scarsa occupazione e valorizzazione femminile? Perché un tale spreco di capitale umano?

## FRA PRODUCTION

Azienda leader nella produzione di reti e fili elastici in ambito sanitario e alimentare. Da oltre quarant'anni opera a livello internazionale collocandosi in una posizione primaria in termini di innovazione tecnologica e qualità produttiva.

### Caratteristiche

L'azienda ha da sempre investito al femminile poiché la produzione, di tipo tessile, richiede spiccata manualità, **precisione**, velocità e **cura** del dettaglio. Anche il cuore dell'azienda - quadri e impiegati/e - premia le donne per capacità

*“ Non è l'orario che conta ma il risultato. Le persone che vivono in un ambiente lavorativo disteso, coinvolgente e ben organizzato sono più cooperative e produttive ”*

di **adattamento**, flessibilità, livello di **scolarità** più elevato e migliore preparazione culturale. Per alcune qualifiche - come mantentori, meccanici, elettricisti - l'investimento è prevalentemente al maschile, in relazione alla specificità del lavoro e alla scarsa presenza di donne in queste pro-

fessioni. L'investimento nelle risorse umane è una scelta volta a ottimizzare le competenze professionali, il coinvolgimento del personale e la condivisione degli obiettivi. Favorisce la configurazione di un **management cooperativo** che punta sull'organizzazione e sulle persone ed esprime una gestione orientata a lavorare per progetti e finalizzata ai risultati.

### Misure di conciliazione

- **Flessibilità** di orario in entrata, pausa ed in uscita dal lavoro
- Possibilità di **recupero** di eventuali ritardi (massimo h) entro la settimana
- **Disponibilità** per esigenze di orario/permessi
- Utilizzo **part-time**
- Locali **mensa**

### Presenza femminile in organico

110 dipendenti

63 % donne

dati 2009

Operaie	62 %
Impiegate	77 %
Quadri	50 %
Dirigenti	25 %

**Dirigenti donne nei settori:**  
logistica



## BON PRIX

Azienda leader nella vendita di abbigliamento ed articoli per la casa su catalogo, siti web e punti vendita diretti.

### Caratteristiche

L'azienda si distingue per l'alto investimento nella gestione delle **risorse umane** (formazione e aggiornamento) e in strumenti e misure che possano facilitare la **conciliazione** dei tempi di vita e di lavoro. Per la dirigenza le **"donne contano"** e costituiscono la quota maggiore del personale e della clientela.

Sono apprezzate sia nella gestione delle **relazioni**, dal contatto alla vendita, che in ambito **tecnico** dove esprimono grande attenzione per la **"cura del dettaglio"** e l'affidabilità.

I **criteri meritocratici** adottati sono volti a valorizzare le **"capacità delle persone"**, a prescindere dal genere, dall'età, dall'etnia, dalla diversa abilità, dall'orientamento religioso e sessuale, che contribuiscono a creare un clima aziendale trasparente ed equilibrato.

Valori che l'Azienda promuove in modo originale con incontri finalizzati a condividere gli obiettivi, le problematiche, la situazione contingente.

Il **fattore organizzativo** è **centrale** per la gestione delle risorse umane: ad esempio ogni posizione di lavoro prevede un titolare ed un supplente a tutti i livelli, il che facilita il presidio delle assenze e la conciliazione armonizzata con il raggiungimento degli obiettivi imprenditoriali. In tal senso, anche, la **maternità** è affrontata dal punto di vista organizzativo e non è vissuta come un problema. L'azienda ha messo a disposizione dei/le dipendenti uno **spartello psicologico** per rispondere a esigenze personali o professionali.



*“ Nella nostra azienda adottiamo la filosofia "Fish!" che ci aiuta a creare un clima più sereno e, perché no, a volte divertente, senza nulla togliere all'impegno e alla professionalità. Il personale per noi è molto importante: per questo investiamo molto nelle Risorse Umane ”*

### Misure di conciliazione

- Gestione flessibile degli **orari** in ingresso e uscita; turni a rotazione con possibilità di cambio turno
- **Banca delle ore** di cui usufruisce il 93% del personale
- **Part-time** verticale e orizzontale. Ne fruisce il 46% del personale con molteplici tipologie di orario
- Progetto **"rientro dalla maternità"** che prevede un periodo di reinserimento e aggiornamento per le mamme
- Sperimentazione del **telelavoro**
- **Convenzioni** con: panetteria per il servizio **"pane in azienda"** e lavanderia per prelievo/consegna panni in azienda. Inoltre, **"Orto a km zero"**: vendita settimanale di ortaggi e frutta in azienda; banca in azienda
- Servizio di **pagamento gratuito** di bollette e bollettini postali
- **Mensa** con possibilità di prenotazione e acquisto piatti pronti
- **Feste aziendali allargate** alla famiglia quali la **"Festa della mamma e del papà lavoratore"**, o manifestazioni **"porte aperte"**

## Eccellenza

### Presenza femminile in organico

Operaie	60 %
Impiegate	91 %
Dirigenti	50 %

**Dirigenti donne nei settori:**  
risorse umane, servizio clienti, direzione retail, co-direzione

383 dipendenti

85 % donne

dati 2009

Inserita tra le **"35 Migliori Aziende per cui lavorare in Italia"** dal rapporto del Great Place to Work Institute con la più alta valutazione per l'assenza/fronteraggio delle discriminazioni per sesso, età, etnia, orientamento sessuale e religioso.

■ **Nuovi approcci e strumenti possono contribuire a scardinare stereotipi e vincere i pregiudizi**

## La maternità come momento di crescita

Nel mondo aziendale la **maternità** e la **cura dei figli** sono vissuti per lo più come un problema.

Permane un **pregiudizio** culturalmente radicato per cui le madri non sono una risorsa su cui si possa puntare e questo agisce come **fattore di esclusione** fin dal momento della selezione.

Di fatto, per una donna che lavora la maternità rimane un **momento** molto delicato, **"a rischio"**.

Sulle sue spalle ricade il caro prezzo della difficile conciliazione tra vita e lavoro dovuta alla carenza di servizi accessibili, alla

debolezza della rete familiare di sostegno, alla scarsa condivisione dei ruoli familiari. In più le aziende spesso affrontano il problema con scarsa disponibilità e, talvolta, altrettanto scarse capacità organizzative. Di fatto una donna su cinque si trova **"costretta"** ad abbandonare il lavoro dopo la maternità.

E' questo **"habitat"** poco favorevole - pur in presenza di una normativa di tutela della maternità molto adeguata e protezionista - a limitare le reali possibilità di accesso e di carriera al femminile. Promuovere le donne, oltretutto tutelarle, è la **sfida** colta

dalle aziende che hanno saputo investire sulla risorsa femminile dimostrando che esistono altre modalità praticabili. I momenti della vita personale che meno si conciliano con le esigenze lavorative, infatti, se pianificati nell'organizzazione aziendale e presidiati (prima, durante e dopo) non rappresentano un costo ulteriore per le aziende ma, anzi, sono un fattore di crescita per la persona e per l'azienda.

Di seguito alcuni **spunti** di riflessione e alcuni **strumenti** sperimentati che hanno reso possibile un **cambio di rotta**:

### LA MATERNITÀ È GESTIBILE ATTRAVERSO L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Gestire il lavoro in team favorisce i processi di condivisione e di delega, rende meno traumatica l'assenza di una persona e più facile il suo reingresso al lavoro.

### L'ASSENZA PER MATERNITÀ È PIANIFICABILE E RISOLVIBILE

Se ogni postazione di lavoro è presidiata, ad esempio, da un titolare e da un supplente a tutti i livelli ognuno ha a fianco chi sa fare il suo lavoro e può eventualmente sostituirlo o supportarlo.

### LA MATERNITÀ È UN'OPPORTUNITÀ

Nell'assenza per maternità la preoccupazione non è tanto per l'aspetto economi-

co quanto per il timore del "nuovo". La sostituzione destabilizza rispetto ad una situazione consolidata, ma può essere anche un'occasione per avere nuovi stimoli a livello organizzativo.



## KAB-LEM

Azienda attiva da trent'anni nel cablaggio industriale, con due sedi produttive in Tunisia e in Romania. Tuttora il management fa capo alle due famiglie che hanno dato vita all'azienda. Per le sedi delocalizzate il personale femminile corrisponde all'86% dei dipendenti.

### Caratteristiche

L'investimento al femminile è strettamente legato alla tipologia lavorativa che, soprattutto nel collaudo e negli assemblaggi, **favorisce le donne** perchè più veloci, abili nella manualità e rapide

nell'apprendimento. La quota femminile del **management** ha funzioni di carattere amministrativo-contabile ed è particolarmente importante nella gestione del personale, con un ruolo di mediazione tra il personale e la direzione. L'attenzione nel presidiare le relazioni e nel comprendere le problematiche del personale favorisce un **clima collaborativo**, vantaggioso sia per le persone che per l'azienda.

“ Cercare soluzioni porta ad ottenere migliori risultati reciproci: se l'azienda fa la sua parte anche il personale fa altrettanto e questo è particolarmente importante per un'azienda come la nostra, radicata sul territorio ”

### Particolarità

Il CDA è composto da tre uomini e una donna; il revisore contabile è una donna.

### Misure di conciliazione

- ☉ Su richiesta del personale impiegatizio è stato **posticipato** di mezz'ora l'orario di ingresso
- ☉ **Disponibilità** ad accogliere le esigenze del personale in relazione a necessità ed emergenze individuali

### Presenza femminile in organico

119 dipendenti

48 % donne

dati 2006-2007

Operaie 51 %

Impiegate 39 %

Dirigenti 33 %

**Dirigenti donne nei settori: amministrativo-contabile**



## CRESPI 1797

Fondata nel 1797, rappresenta l'eccellenza italiana nella produzione di tessuti biologici a basso impatto ambientale utilizzati nell'alta moda. Leader nella produzione del lino, vanta una tradizione di qualità, dinamismo, innovazione tecnologica, rispetto per l'ambiente. Francesca Crespi è la prima dirigente alla guida dell'azienda dopo sette generazioni di soli uomini.

### Caratteristiche

L'azienda ha investito al femminile per tradizione del settore tessile, ma anche perché le donne esprimono maggiore **attenzione**, sensibilità, cura del particolare e **precisione**, creatività e alta qualità del lavoro. Aspetti che sono diventati più importanti per l'azienda dagli anni '90 quando, con la crisi della produzione cotoniera, ha saputo ripensarsi e innovare individuando nuove tipologie di lavorazione del filato in un'ottica eco-compatibile. L'investimento in **innovazione e tecnologia**, al pari dell'impegno sulla responsabilità sociale dell'impresa, sono fattori fondamentali per il management aziendale. Si concretizzano nel coinvolgimento del personale nella condivisione degli obiettivi e dei risultati, in investimento sulla formazione, nella qualità del prodotto.

“ Se penso alla sensibilità femminile nell'impresa penso alla capacità di ascolto e alla coesione sul valore del lavoro e dei rapporti umani, del lavoro fatto bene dall'inizio alla fine, del rispetto e del richiamo alla responsabilità affidata a ciascuno ”

### Misure di conciliazione

- ☉ **Part-time** su richiesta
- ☉ **Mensa** interna
- ☉ **Colonia estiva** per i figli dei/le dipendenti in collaborazione con il Comune

### Presenza femminile in organico

Operai 41 %

Impiegati 54 %

Quadri / Dirigenti 33 %

**Dirigenti donne nei settori: commerciale, creativo**

106 dipendenti

42 % donne

dati 2009





La **Consigliera di Parità** è una figura istituzionale prevista a livello nazionale, regionale e provinciale con l'obiettivo di promuovere le Pari Opportunità e di contrastare le discriminazioni di genere nei luoghi di lavoro.

Ha **compiti specifici** nel sostegno di politiche attive del lavoro, comprese quelle formative, e nella promozione di politiche di Pari Opportunità da parte di soggetti pubblici e privati che operano nel mercato del lavoro.

A tal fine **collabora** con gli Assessorati al Lavoro e gli Organismi di Parità degli Enti Locali per attivare progetti di **azioni positive** e per vigilare sul rispetto del **principio di non discriminazione** tra uomini e donne rilevando violazioni della normativa in materia. Individua procedure utili per la **rimozione delle discriminazioni** e delle situazioni di squilibrio di genere. Inoltre promuove e sostiene **azioni in giudizio**, individuali e collettive, nei casi di rilevata discriminazione basata sul sesso.

## L'impegno in Piemonte

In Piemonte ricoprono la carica di Consigliere di Parità l'avv. **Alida Vitale** e l'avv. **Franca Turco**. Hanno concluso il loro primo mandato (gennaio 2006 - dicembre 2009) e sono state designate dal Presidente del Consiglio Regionale nel febbraio 2010 per un nuovo mandato quadriennale. Nell'ambito della loro attività si sono proposte di **divulgare** tematiche inerenti le Pari Opportunità nei confronti di donne e

uomini, aziende private ed enti pubblici; di **sostenere le imprese** nella realizzazione di politiche attente ai fattori di genere; di **sensibilizzare** gli uomini e, più in generale, i genitori, ai temi della **condivisione della cura familiare**; di diffondere la conoscenza e l'utilizzo delle possibilità offerte dalla legislazione italiana per la **conciliazione dei tempi** di vita e di lavoro.

La Consigliera di Parità è nominata con decreto del Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale, di concerto con il Ministro per le Pari Opportunità. La carica (per l'effettiva come per la supplente) dura quattro anni ed è rinnovabile per due volte.

## ATTIVITÀ DI RETE E COMUNICAZIONE

Per divulgare le Pari Opportunità e la consapevolezza dei diritti da parte delle donne, le Consigliere di Parità hanno sostenuto la comunicazione istituzionale e la promozione di funzioni e servizi, attraverso una diversificata gamma di azioni. Dall'intensa partecipazione a convegni e a dibattiti, alla diffusione di pubblicazioni, all'attività in rete ma, anche, attraverso la promozione di numerosi progetti e il sostegno di vere e proprie iniziative promozionali.

### Rete territoriale

Le Consigliere di Parità hanno contribuito a rafforzare e a rendere sistematica l'attività in rete per diffondere la cultura di genere con **Comitati** e **Commissioni Pari Opportunità** presenti sul territorio piemontese (attualmente il network ne conta 23) e attivando la **Rete regionale con le Consigliere di Parità Provinciali** per la condivisione di obiettivi e progettualità. Partecipano alla **Rete nazionale delle Consigliere di Parità** e ai gruppi di lavoro *"Discriminazioni Individuali e Collettive e Azioni in Giudizio"* e *"Mercato del Lavoro"*.

Fanno parte della **Commissione Tecnica Regionale "Pari Opportunità nella Formazione professionale e nel lavoro"** e del **Tavolo regionale "Integrare le Pari Opportunità"** nell'Orientamento, di cui sono coordinatrici. Collaborano al progetto **"Piemonte in Rete contro la Tratta 2"** per l'assistenza e l'integrazione sociale a favore delle vittime di tratta. Hanno firmato un **Protocollo di Intesa** con INAIL, CGIL, CISL, UIL, Regione Piemonte - Assessorato alla Sanità e ASL 3 e collabora all'attuazione del progetto *"Donne e Salute sul lavoro"* e partecipano al relativo **Tavolo Tecnico "Donne e Salute"**.

### Progetti

#### CONDIVIDIAMO CON I PAPÀ

Si propone di sensibilizzare i futuri padri alla **condivisione dei lavori di cura** e delle relative responsabilità familiari attraverso un percorso specifico nell'ambito dei corsi di *"accompagnamento alla nascita"*. Gli incontri, curati da figure competenti e dalle Consigliere di Parità, hanno visto il coinvolgimento nel 2009 di 287 genitori; proseguono nel 2010.

#### VIDEO "DONNE AL LAVORO"

Illustra i **compiti** e le **funzioni** della Consigliera di Parità (utilizzando ad esemplificazione scede di episodi reali), nonché le **norme** sui congedi parentali. È utilizzato durante i corsi di accompagnamento alla nascita e in altre situazioni formative

#### CONTRATTAZIONE DI GENERE

Volto a 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 - che, per la loro efficacia di risultato e di applicabilità, possano essere trasferite ad altre realtà lavorative.

Il progetto ha coinvolto le associazioni datoriali e sindacali attraverso un Tavolo Tecnico, denominato "Contrattazione di genere".

#### AGENDA DI GRAVIDANZA

Le Consigliere di Parità hanno collaborato alla stesura del capitolo **"Maternità e diritti"** dell'Agenda di Gravidanza, predisposta nel 2009 dall'Assessorato alla Sanità della Regione Piemonte e distribuita presso i 200 Consultori piemontesi, per promuovere i diritti che tutelano lavoratrici e lavoratori nel loro essere genitori e rispetto alla conciliazione tra vita familiare e lavorativa.

#### COMUNICARE I DIRITTI E LA PARITÀ

**"KILA - Il punto di vista delle donne"** è lo strumento di comunicazione istituzionale della Consigliera e della Commissione Regionale per le Pari Opportunità per presentare l'attività e informare sulle principali novità in ambito lavorativo. È possibile richiedere anche l'invio di una newsletter periodica. [www.kila.it](http://www.kila.it)

**"SU LA TESTA, GIÙ LE MANI"**, opuscolo volto a favorire l'autotutela e la conoscenza del fenomeno delle molestie e del **mobbing** sui luoghi di lavoro.

**"DIAMO GAMBE AI DIRITTI"** manuale normativo per addette/i ai lavori, contenente la legislazione comunitaria, nazionale e locale in **materia antidiscriminatoria**.

## 12 2009, contro le discriminazioni sul lavoro

La **TUTELA** di lavoratrici/lavoratori **dalle discriminazioni** di genere, individuali e collettive, e dalle molestie (anche sessuali) è uno dei compiti principali assegnati alle Consigliere di Parità. L'azione si concretizza attraverso l'ascolto e la **consulenza**, anche con approfondimento giuridico nei casi più complessi e talora, su richiesta della lavoratrice o del lavoratore, con un'azione finalizzata alla risoluzione del problema.

L'intervento della Consigliera è principalmente di **mediazione**, ossia indirizzato a favorire una conciliazione concordata tra lavoratrice e datore di lavoro. All'occorrenza può, tuttavia, **intervenire in giudizio** a sostegno delle azioni legali promosse dalle lavoratrici, o agire in proprio contro le discriminazioni collettive.

LA **MATERNITÀ** costituisce il principale nodo

problematico per cui si ricorre alla Consigliera con richieste di informazioni. In costante crescita, a questo proposito, anche le richieste di aiuto, soprattutto in ordine ai congedi parentali e in presenza di difficoltà al momento del rientro al lavoro.

Il tema *"maternità"* è il motivo di circa un terzo dei 103 interventi del 2009, di cui 6 a carattere collettivo.

**NEL DETTAGLIO:** sono state richieste consulenze o azioni principalmente per problemi legati ai **congedi parentali** (15, la metà da parte di uomini), a **demansionamenti** (12), a **licenziamenti** (11) e alla concessione del **part-time** (10). Non mancano problematiche ormai diffuse come il **mobbing** e le **molestie sessuali** e situazioni nuove indotte dalla crisi

come l'accesso agli ammortizzatori sociali da parte di lavoratrici sospese dal lavoro. In crescita, anche, la richiesta di intervento da

parte di uomini (15). È possibile, per persone e imprese, incontrare le Consigliere di Parità Regionali, previo appuntamento.

### Tipo di Problematiche

Tipo di Problematiche	% sul Totale	Di cui per maternità
Conciliazione dei tempi	7%	42%
Congedi parentali	15%	33%
Part-time	10%	40%
Sospensione, Demansionamento e Licenziamento	26%	48%
Progressione di carriera	3%	0%
Vessazioni, mobbing e molestie	9%	11%
Altro	30%	17%

■ Come incidere efficacemente perchè le attività di cura non restino un "problema di donne"

## I benefici di un'organizzazione flessibile

La "gestione" della maternità è una cartina di tornasole sull'organizzazione aziendale. Quando rivela rigidità e preclusioni organizzative e culturali, allora è necessario favorire un nuovo approccio, più complessivo e più attento alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Occorre, cioè, un cambiamento di **cultura organizzativa** che coinvolga persone e aziende per rispondere a richieste diversificate circa periodi di maternità ma, anche, per la cura dei figli ordinaria e in emergenza, la cura di genitori anziani, le attività familiari. E che non valuti queste esigenze come questioni solo "di donne". Gli stessi strumenti di conciliazione, se pensati solo a misura di donna, rischiano di risultare "segreganti" e di sacrificare professionalità e talenti.

La **conciliazione dei tempi** è un nuovo fattore di flessibilità e sviluppo che interessa quattro dimensioni - tra loro complementari - su cui

è possibile incidere efficacemente:

- **l'organizzazione del lavoro:** la conciliazione si integra nella gestione dei tempi e dei luoghi di lavoro. Dal telelavoro alla flessibilità d'orario, al part-time, dal job sharing alla gestione dell'orario;
- **la cultura aziendale:** la formazione specifica al management sviluppa sensibilità e capacità di gestione sui temi. Utilizza la comunicazione interna e introduce iniziative innovative e incontri periodici di valutazione dei risultati;
- **i servizi aziendali:** offerta diretta o in convenzione esterna di servizi di cura per figli e anziani o per la gestione del tempo con servizi per il supporto alle pratiche burocratiche per la casa, pratiche amministrative o bancarie, servizi di pulizia;
- **il sistema retributivo:** sotto forma di benefit a supporto delle famiglie in particolari momenti della loro vita.

## CASSA di RISPARMIO di SALUZZO

Fondata nel 1901 ha condiviso il suo percorso con il territorio di riferimento, partendo dalla sede in Saluzzo e sviluppando la presenza territoriale prima nelle vallate limitrofe, poi in ambito Provinciale e, quindi, Regionale. Un cammino di crescita costantemente attento ed adeguato alle mutate esigenze della clientela.

### Caratteristiche

La politica aziendale mira a far crescere il personale interno **senza differenze** tra uomini e donne. Da anni, infatti, la **selezione** del personale viene effettuata con modalità che non considerano il genere come variabile di valutazione. Allo stesso modo i progressi di carriera avvengono per **merito**. L'investimento sulla **formazione** sia sul versante tecnico-economico-

co-informatico, sia su quello relazionale-psicologico per entrambi i generi è l'altro tassello importante per favorire e valorizzare la presenza femminile.

L'azienda ha adottato il **codice etico** che definisce l'insieme dei valori riconosciuti, accettati e condivisi nonché l'insieme delle responsabilità che la stessa assume verso l'interno e verso l'esterno.

### Misure di conciliazione

- **Flessibilità di orario** per esigenze particolari come il reingresso dalla maternità
- **Part-time** sia a tempo indeterminato che determinato con differenti tipologie orizzontali. In fase di valutazione il part-time a rotazione per le nuove mamme
- **Permessi** per le visite pediatriche

### Presenza femminile in organico

205 dipendenti

53 % donne

dati 2009

Impiegate 58 %

Quadri 47 %

Dirigenti 33 %

**Dirigenti donne nei settori:**  
amministrativo-contabile



*"I fattori che determinano le assunzioni sono capacità e merito. Il fattore "genere" non rappresenta una discriminante od un elemento di pregiudizio"*



Il Gruppo IKEA è conosciuto in tutto il mondo per la vendita al dettaglio di articoli di arredo ed è presente in 39 paesi del mondo con 303 negozi e 123.000 collaboratori.

### Caratteristiche

*"Dare a persone schiette e oneste la possibilità di crescere sia sul piano individuale, sia su quello professionale, così da poter creare insieme una vita quotidiana migliore per noi stessi e per i nostri clienti".* Questa è l'idea delle Risorse Umane di IKEA. Su questo concetto, e sul set valoriale dell'Azienda, è fondato il sistema di gestione e di sviluppo dei collaboratori. Ogni collaboratore ha la **responsabilità** del proprio sviluppo: all'Azienda il compito di mettere a sua disposizione una serie di strumenti per la sua crescita individuale e professionale.

Bandi di selezione interna, formazione, **job rotation**, sessioni di valutazione del potenziale, processi annuali di **valutazione delle competenze** e della prestazione sono alcuni degli esempi possibili. IKEA adotta un **codice di condotta** contenente un capitolo contro tutte le discriminazioni. D'altronde la **"diversità"** è uno dei vantaggi principali della sua cultura. E' per tale motivo che la diversità di genere è ricercata e sostenuta. Inoltre, nel nego-

*"In IKEA le Pari Opportunità sono parte integrante della cultura aziendale. La diversity rappresenta un fattore di crescita e miglioramento, valorizzando il contributo di tutti i collaboratori"*

zio di Collegno, il bilanciamento **donne** (61%) - **uomini** (39%) rispecchia la fotografia della sua clientela. La **maternità** non limita la carriera, anzi: alcune promozioni sono avvenute proprio durante questo periodo e ogni anno l'Azienda realizza un'indagine di clima all'interno del negozio.

### Misure di conciliazione

- **Orario 38h** per chi lavora a tempo pieno (da CCNL applicato)
- **Part-time** per il 70% del personale (in forma orizzontale e verticale)
- **Convenzione** con nido esterno
- **Mensa** interna
- **Adesione** alla Festa della Mamma e del Papà che lavorano
- **Comunicazione** delle nascite dei figli ai colleghi
- Omaggio di **Gift Card** IKEA per nascite, matrimoni e inizio di nuova convivenza
- Salottino, spogliatoi, **spazi comuni** accoglienti e funzionali "per migliorare la qualità del luogo di lavoro"
- **Organizzazione** di cene annuali di reparto e festa di Natale

## Eccellenza

**Progetto europeo** in collaborazione con Alma Mater per l'inserimento lavorativo di donne adulte straniere, con scolarità medio-alta, dopo un percorso di formazione specifica. Una scelta voluta per favorire la multiculturalità all'interno dell'organico finalizzata a rispondere alle differenti tipologie di clientela.

**Progetto europeo** per le Pari Opportunità: 10 settimane a rotazione (una in ogni reparto) per 10 donne con contratto part-time per favorire, con il supporto di un tutor, la comprensione dell'attività aziendale nel suo insieme e favorire le possibilità di mobilità interna.

### Presenza femminile in organico

Coworker 62,5 %  
Gruppo manageriale 44 %

458 dipendenti

61 % donne

dati 2009

**Dirigenti donne nei settori:**  
Vice Direttore di negozio,  
Responsabile Risorse Umane,  
Responsabile Servizio Clienti

Oltre quella "cultura della presenza" che non sempre corrisponde a migliore produttività...

## Guardare al risultato e premiare il merito

Più tempo in azienda per le persone non è sempre sinonimo di produttività e di buona organizzazione del lavoro. La **miglior resa** si calcola, infatti, su tempi inferiori alle 8 ore lavorative e si ottiene ottimizzando il rapporto ore lavorate/risultato. Ma la "cultura della presenza", ancora molto diffusa nelle aziende italiane, penalizza la professionalità e non garantisce, spesso, criteri di scelta meritocratici nelle progressioni di carriera e nell'accesso ai ruoli dirigenziali. Un esempio: chi ha esigenze famigliari non può che impattare contro la "barriera" di quelle riunioni in

ore tarde che, pure, potrebbero essere pianificate, salvo esigenze specifiche, in orari lavorativi. Come superare questa impostazione "presenzialista"? Investendo su una nuova **cultura organizzativa** che favorisca la **meritocrazia** a tutti i livelli di attività, a partire dalle selezioni. In alcune aziende il curriculum vitae non rileva i dati anagrafici della persona: genere, età, situazione familiare. Unico

parametro è la **competenza**. Si traduce in una gestione delle risorse umane più attenta al risultato, alla motivazione e al valore della diversità.



## LINCLALOR

Dal 1958 produce abbigliamento da notte, intimo e mare con alti standard qualitativi: dalla scelta dei materiali a quella stilistica. Azienda a conduzione familiare, tramandata fin alla terza generazione, occupa una posizione di rilievo internazionale. Nel 1998 riceve il premio americano *Outstanding Performance Award*.

### Caratteristiche

L'importante **presenza femminile** in azienda, anche a livello dirigenziale, rimane una costante anche quando l'azienda, con la delocalizzazione della

produzione negli anni '90, ha mantenuto in sede la parte creativa, di selezione delle materie prime e di commercializzazione del prodotto. L'alta presenza di donne ha portato l'azienda ad affrontare la **maternità** come un fatto "che si può gestire" con una buona organizzazione. Un'esperienza che arricchisce e da cui la donna "ritorna" più matura e capace di "lavorare al meglio". L'attenzione per la risorsa femminile ha risvolti positivi anche nella

*“ Le donne sono un'eccellenza: con il loro sapere, le loro competenze sono di grande utilità per l'azienda. Hanno coraggio, capacità di adattamento ma anche di ribellione a situazioni che non condividono ”*

gestione delle risorse umane, in generale, e del **clima aziendale** in cui i problemi e le difficoltà sono considerate occasioni di confronto e di miglioramento continuo.

### Misure di conciliazione

- **Gestione flessibile** degli orari
- **Part-time** sia verticale che orizzontale. Sono privilegiate le mamme con bambini piccoli
- **Mensa** interna
- **Trasporto** aziendale gratuito per il personale

### Presenza femminile in organico

134 dipendenti

75 % donne

dati 2009

Operaie 36 %

Impiegate 36 %

Dirigenti 50 %

**Dirigenti donne nei settori:** controllo gestione, amministrazione, finanze, sala creazione



## BASIC NET

Il Gruppo opera nel settore dell'abbigliamento, delle calzature e degli accessori per lo sport e per il tempo libero. L'attività consiste nello sviluppo dei marchi e nella diffusione dei prodotti ad essi collegati attraverso una rete globale di aziende licenziarie e indipendenti. Il Gruppo BasicNet non svolge un'attività diretta nella produzione industriale dei prodotti, affidata a soggetti terzi, tuttavia partecipa al ciclo produttivo del Network.

### Caratteristiche

Azienda giovane e dinamica con un **management innovativo** non gerarchizzato e fortemente improntato al **coinvolgimento** e alla condivisione della mission aziendale.

La **presenza femminile**, favorita dalle caratteristiche e dalla tipologia di lavoro, è il risultato anche della **scelta strategica** voluta dal Presidente che ha investito al femminile sin dagli inizi.

La **formazione** dei/le dipendenti è un elemento centrale dal momento dell'ingresso in azienda ed è particolarmente importante per i **percorsi di carriera** che avvengono esclusivamente all'interno. L'azienda pone attenzione al **clima organizzativo**, favorendo l'ascolto e la ricerca di soluzioni, anche personalizzate, le dinamiche relazionali interne e la creazione di **team di lavoro**. Elemento, quest'ultimo, che favorisce il processo di "delega" decisivo nella gestione della maternità e, più in generale, della flessibilità che in azienda



*“ Qui è la passione per il lavoro a fare la differenza. Le distinzioni tra uomini e donne non incidono: dal momento dell'assunzione fino ai percorsi di carriera l'unica regola è la meritocrazia ”*

"funziona" e aiuta le donne, soprattutto con livelli di responsabilità. **Importanti i momenti di aggregazione** quali la "Festa di Natale con i Bimbi" e, all'occorrenza, brevi permanenze dei figli del personale dopo la scuola. La sede dell'azienda include nella stessa struttura una **tintoria**, il **supermercato** e una **banca**.

### Misure di conciliazione

- **Gestione flessibile degli orari** e possibilità di ottenere permessi (anche di ½ giornata)
- **Part-time** al 50%, al 68% ed al 75% con criterio di rotazione. Per molte donne la formula più interessante è quella delle 6 ore
- **Banca delle ore**
- **Telelavoro** usufruito attualmente da 5 persone fisse, con parte di lavoro in presenza e a distanza, su modello Part-Time
- **Sportello "Basic Care"** dedicato all'espletamento di una serie di pratiche e commissioni, anche di tipo burocratico, per conto dei dipendenti che ne richiedano il servizio (prenotazione di esami medici, pagamento ticket, pagamento bollette, assicurazioni, ecc)
- **Refettorio**
- **Palestra**

### Presenza femminile in organico

Operai 75 %

Impiegati 72 %

Dirigenti 54 %

**Dirigenti donne nei settori:** ITC, segreteria di direzione, commerciale, amministrativo, legale

155 dipendenti

70 % donne

dati 2009

## Eccellenza

Grazie all'ex art. 9 della legge 53/2000 e alla misura E1- linea 3 del Programma Operativo Regionale Fondo Sociale Europeo 2000-2006 sono state attivate sperimentazioni di formule di conciliazione entrate poi a regime in azienda.

Non solo migliora la soddisfazione personale, ma aumenta la produttività aziendale

## Conciliare famiglia e lavoro: i vantaggi

Studi e testimonianze dirette indicano alcune **motivazioni** che muovono un'azienda ad impegnarsi direttamente nella conciliazione famiglia-lavoro.

Se è indispensabile la sensibilità dei vertici aziendali rispetto a valori quali la genitorialità, il benessere organizzativo e la promozione della persona, è dimostrato che la spinta è data in buona parte dall'attenzione ai **benefici economici** e di immagine che ne possono derivare.

La conciliazione, infatti, è uno dei principali elementi di valutazione della personale esperienza lavorativa. Ha effetti

positivi sul **grado di soddisfazione** dei dipendenti e migliora la motivazione al lavoro agendo in modo tangibile sul clima aziendale e sulla capacità di attrarre e trattenere talenti: chi sperimenta un elevato supporto alla conciliazione è decisamente orientato a rimanere in azienda ed è più propenso a consigliare il posto di lavoro ad altri/e. La flessibilità ha effetti sull'immagine aziendale e contribuisce concretamente a potenziare la **produttività aziendale**. Un esempio su tutti: la formula del part-time a 6 h, preferita dalle lavoratrici al rientro dalla maternità perchè

permette la gestione pomeridiana dei figli senza incidere troppo sul salario, è positiva anche per le aziende che spesso riscontrano, anzi, un incremento complessivo di produttività e di efficienza. Concorre, inoltre, alla **riduzione dei costi** aziendali: dalla diminuzione dell'assenteismo all'abbattimento del turnover. Il telelavoro, infine, abbassa i costi di una postazione lavorativa. Con la conciliazione migliorano anche le **performances finanziarie**: i tassi di crescita delle aziende e il gradimento degli azionisti sono più consistenti per le aziende virtuose.

## UCB PHARMA

UCB Pharma S.p.A. opera a livello globale nella ricerca, sviluppo e commercializzazione di prodotti farmaceutici e biotecnologici innovativi. Concentra l'attività nello studio di farmaci per la cura di malattie gravi nelle aree terapeutiche prevalenti: il Sistema Nervoso Centrale (CNS) e l'Immunologia.

### Caratteristiche

La struttura multinazionale dell'azienda ha apportato una **visione senza preconcetti** nei confronti del genere e delle differenze, nonché un riconoscimento

*“ Non potrei mai chiedere ad una nostra dipendente di mettere in secondo piano la famiglia. Deve essere possibile poter essere una buona madre e una brava lavoratrice ”*

del **“merito”** sia nei nuovi ingressi che nei passaggi di carriera. L'assenza di condizionamenti rispetto al genere come convinta scelta aziendale ha favorito la ricerca di

**equilibrio** nella presenza di donne e uomini, quale motore per la produttività e lo sviluppo. Per l'impresa l'attenzione alle risorse umane è un **valore** da stimolare e far crescere attraverso la formazione, specifiche politiche aziendali e creando un contesto lavorativo favorevole. La **maternità** è vissuta come **“esperienza”** da gestire attraverso l'organizzazione dei tempi, delle persone e del lavoro per garantire un'opportunità di crescita per le mamme, per chi le sostituisce e per l'azienda.

### Misure di conciliazione

- **Gestione flessibile degli orari** in ingresso e uscita
- **Part-time** orizzontale richiesti da donne con formule d'orario variabili da 4h a 6h
- Le donne in produzione per ragioni di sicurezza rientrano dopo il 7° mese di età del bambino/a
- **Mensa** interna

### Presenza femminile in organico

147 dipendenti

61 % donne

dati 2009

Operaie 69 %

Impiegate 43 %

Quadri 62 %

Dirigenti 67 %

**Dirigenti donne nei settori: finanziario e qualità**



Embracing difference

Innovation

Accountability

Alexander and Liget, living with epilepsy

Our values with patients at the heart

## SORIN GROUP



Azienda leader nel trattamento delle patologie cardiovascolari. Sviluppa, produce e commercializza tecnologie medicali e terapie innovative per la cardiocirurgia e il trattamento dei disturbi del ritmo cardiaco.

### Caratteristiche

La **composizione internazionale** del management esprime una maggior **“apertura”**, anche nei confronti delle donne, a garanzia di pari opportunità in ingresso e nei percorsi di carriera.

L'azienda si caratterizza, inoltre, per l'alto investimento nella **formazione** per i nuovi assunti (7 mesi), l'**aggiornamento continuo** per il personale che opera in produzione, in relazione alla complessità della specifica attività lavorativa, il **miglioramento continuo** del management anche attraverso l'acquisizione di percorsi di alta formazione. La rilevazione dei fabbisogni formativi di dirigenti e quadri favorisce una **formazione mirata** alle specifiche esigenze, sia nelle aree più scientifiche che in quelle gestionali e relazionali.

*“ La Qualità della vita in azienda è centrale nell'organizzazione, così come il presidio delle relazioni. Un clima sereno permette di lavorare bene mantenendo un elevato standard di qualità ”*

L'attenzione ad un clima aziendale positivo si traduce in un'attenta **gestione delle risorse umane**, nella motivazione del personale a tutti i

livelli, nella condivisione della mission aziendale, anche attraverso **incontri periodici** con tutti i/e dipendenti che permettono di affrontare e trovare **soluzioni condivise** ai problemi. Fattori che concorrono non solo al processo di innovazione, ma anche all'attrattività aziendale.

### Misure di conciliazione

- **Gestione flessibile degli orari** per gli impiegati in ingresso e uscita
- **Part-time** verticale e orizzontale. Vengono privilegiate le mamme con bambini piccoli. Si ha diritto al part-time per 12 mesi prorogabile per un ulteriore anno
- **Job sharing** (2 persone sulla stessa postazione di lavoro)
- **Mensa** interna



### Presenza femminile in organico

Operaie 79 %

Impiegate 55 %

Quadri 29 %

Dirigenti 32 %

**Dirigenti donne nei settori: business, amministrazione**

1.053 dipendenti

72 % donne

dati 2009

## Eccellenza

**“Il cuore delle donne”**, iniziativa rivolta alle dipendenti per la prevenzione delle malattie cardio vascolari, principale causa di morte femminile in ambito medico (54%). Propone uno screening gratuito, in orario di lavoro, cui ha aderito il 67% del personale femminile, seguito da colloquio per la comunicazione dei risultati e le indicazioni per prevenire o curare il problema.

## La conciliazione dei tempi come chiave del successo organizzativo ed economico

# Contrattazione in un'ottica di genere

La **conciliazione** tra vita e lavoro incide sugli aspetti che riguardano il benessere organizzativo e il successo aziendale, un **vantaggio** per persone e imprese.

Può essere, anche, un importante elemento di **innovazione** del sistema produttivo e delle politiche integrate di sviluppo del territorio a patto, però, di diventare parte integrante delle regole che migliorano l'efficienza delle organizzazioni e incentivano l'occupazione femminile. E', pertanto, indispensabile disegnare **nuovi modelli** di sviluppo sociale in cui persone e aziende non siano sole nel reggere un problema

complesso come l'equilibrio tra vita e lavoro, ma siano supportate dal coinvolgimento e dalla fattiva cooperazione con i soggetti **che operano a favore dello sviluppo** del territorio (*stakeholder*).

Dalla riflessione su questi aspetti è nato il **"Tavolo tecnico contrattazione di genere"**, proposto dalle Consigliere di Parità della Regione Piemonte e al quale aderiscono le principali organizzazioni datoriali e sindacali. Il Tavolo si propone di introdurre elementi di pari opportunità nella **contrattazione di secondo livello**, in cui si valorizzano gli accordi **"migliorativi"** tra

aziende e dipendenti. Punto di partenza è stata una **ricerca** in ottica di genere sulla contrattazione decentrata, promossa insieme alla Commissione Regionale Pari Opportunità. Tra le azioni realizzate, inoltre: un **laboratorio** che ha coinvolto rappresentanti di imprese e parti sociali in un percorso di rafforzamento delle competenze per l'utilizzo di strumenti e modalità di integrazione delle politiche di genere nella contrattazione; la realizzazione di **linee guida** di supporto per la sottoscrizione di accordi di secondo livello che siano attenti alle pari opportunità.

## PAINI

Da piccola azienda artigiana in 50 anni è arrivata ad essere una delle società leader nella produzione di rubinetti. L'azienda è tuttora di proprietà familiare.

### Caratteristiche

Alto **investimento al femminile** legato alla tipologia di lavoro che richiede abilità **"spiccatamente femminili"**. Per le principali attività aziendali quali assemblaggio, prove e collaudi, cromatura e trattamenti speciali, le **donne** sono maggiormente impegnate in quanto **più adatte** per miglior manualità, maggior destrezza

e velocità. L'**occupazione femminile** è particolarmente consistente anche nel lavoro impiegatizio, in area amministrativo-contabile, mentre gli uomini sono prevalenti nei laboratori tecnici e di prova, e nella qualità. L'azienda pone attenzione alla **gestione personalizzata** delle esigenze di conciliazione, a partire dalla maternità che viene gestita con soluzioni organizzative che rendono il lavoro meno faticoso nel periodo di attesa e agevola-

*" Sono le donne e gli uomini a fare le aziende. Per questo la ricerca di soluzioni, la risoluzione dei problemi e, nell'insieme, il presidio del clima organizzativo sono investimenti che contribuiscono al successo aziendale "*

no il rientro. L'aumento delle **necessità di cura** degli anziani a carico ha prodotto una maggior attenzione anche per queste nuove esigenze di conciliazione.

### Misure di conciliazione

- **Part-time** reversibile e prorogabile per 6 mesi in caso di necessità. Utilizzato quasi esclusivamente dalle donne (oltre il 95%) prevalentemente in orario mattutino
- **Mensa** interna

### Presenza femminile in organico

**305**  
dipendenti

**54 %**  
donne

dati 2006-7

Operaie **58 %**

Impiegate **34 %**

Dirigenti **33 %**

**Dirigenti donne nei settori:**  
amministrazione e direzione

Fiat Services è una società di servizi Fiat con sede principale a Torino e presenze in Italia e all'estero

Nata nel 1997, eroga servizi amministrativi rivolti alle società FIAT, quali: contabilità e reporting, elaborazione paghe e amministrazione del personale, adempimenti e consulenze di natura fiscale e societaria.

### Caratteristiche

L'attività a carattere amministrativo-contabile, che prevede figure di tipo impiegatizio, è particolarmente attrattiva per le donne per la tipologia di lavoro ma anche perchè risponde meglio alle loro **esigenze di conciliazione** degli interessi professionali e familiari.

A partire dalle selezioni d'ingresso le donne appaiono particolarmente adatte per alcune **caratteristiche**: pragmatismo, precisione, predisposizione alla relazione, concretezza e capacità di reggere situazioni di stress.

I **percorsi di carriera**, che privilegiano l'esperienza e la specializzazione, consentono alle donne l'assunzione di ruoli di responsabilità all'interno dell'azienda,



grazie all'impegno e alla competenza. Il **middle-management** rappresenta un obiettivo raggiungibile per le donne che **"desiderano investire nel lavoro"**.

L'equilibrio tra i generi, il mix di professionalità e l'equipe di lavoro sono obiettivi ricercati dall'azienda in quanto favoriscono ambienti organizzativi più equilibrati.

*" Nella nostra azienda abbiamo scelto donne per la loro disponibilità oggettiva e il loro approccio culturale. Le donne hanno continuato a crescere conquistando posti anche nella dirigenza. Non ho mai notato da parte del management maschile ansie o preclusioni nell'investire al femminile "*

### Presenza femminile in organico

Operaie **30 %**

Impiegate **75 %**

Quadri **49 %**

Dirigenti **35 %**

**Dirigenti donne nei settori:**  
amministrativo

**1.399**  
dipendenti

**68 %**  
donne

dati 2009

## FIAT SERVICES

### Misure di conciliazione

- **Gestione flessibile** degli orari in ingresso e uscita (1 ora)
- **Part-time** temporaneo a chi ne faccia richiesta per specifici motivi con proroghe di 6 mesi, mediamente di 30 ore settimanali
- **Mensa** interna
- **Convenzioni** con asili nido esterni (per la sola area torinese)
- **Permessi retribuiti** fruibili anche a ½ giornata
- **Colonie estive** per i figli (per tutta FIAT)

Riflessioni e suggerimenti per promuovere le donne e infrangere il “soffitto di cristallo”

## Donne protagoniste del cambiamento



Sono le donne la leva del cambiamento. Per questo è necessario **valorizzare i percorsi al femminile partendo dall'esperienza** e dalla testimonianza individuale, così come dalle buone prassi aziendali, per far emergere la qualità del contributo delle donne al mondo del lavoro. I suggerimenti delle imprese a chi opera nelle Istituzioni vanno dritti al punto.

E' uno sguardo attento alla vita reale delle donne - e non più “filtrato” dai soli “dati statistici” - che può favorire la costruzione di nuove rappresentazioni sociali e smascherare gli stereotipi che rendono inossidabili i più antichi e obsoleti pregiudizi. In questo modo anche la dirigenza può individuare i possibili vantaggi di un management equilibrato rispetto al genere.

E' necessario, poi, investire sulle donne che vogliono essere protagoniste di un percorso di crescita professionale. **Percorsi di tutoring e di coaching** possono accompagnarle nella **formazione manageriale** “allenandole” all'autostima e alla consapevolezza di sé. Così come favorire l'attività in rete (**networking**) condividendo saperi ed esperienze può far crescere la “*massa critica*” capace di diffondere un cambiamento positivo per aziende e Istituzioni. Inutile sottolineare l'importanza di **politiche di welfare** mirate a servizi più flessibili e accessibili per la cura dei più piccoli e, dato pressante negli ultimi tempi, degli anziani.

A tal proposito nuovi interventi sono ipotizzabili su più fronti: dall'utilizzo delle **nuove tecnologie** per accorciare tempi e distanze nella fruizione di alcuni servizi, al ripensamento delle **politiche dei tempi** delle città perché sappiano proporre un più razionale sistema dei trasporti e una maggior efficienza dei servizi. Un occhio ai **modelli positivi** adottati da Paesi europei a noi vicini potrà certo essere d'ispirazione: promuovono **sgravi fiscali**

direttamente proporzionali al numero dei figli e un più corposo investimento in servizi sociali di sostegno alle famiglie. Rispetto al mondo del lavoro è certo necessario sensibilizzare le aziende ad una migliore **gestione della conciliazione** tra vita e lavoro. Così come è auspicabile favorire **nuovi stili di management** per lo sviluppo della “*diversity*” in azienda e per la crescita dei talenti femminili verso posizioni di leadership. Senza che la flessibilità rappresenti un freno alla carriera o alle performances aziendali. Sul fronte della **genitorialità**, infine, molto resta da fare per un maggior **coinvolgimento dei padri** nella condivisione dei compiti familiari, particolarmente importante per l'equilibrio complessivo nella vita delle donne rispetto al lavoro e alle loro aspirazioni di realizzazione.

E' dalla sinergia degli interventi, da un nuovo “**patto**” tra Istituzioni di Parità - Parti Sociali - Persone, improntato alla collaborazione verso un fine condiviso, che potranno crearsi condizioni reali di cambiamento a vantaggio di tutte/i.

## BANCA DEL PIEMONTE

Banca regionale, privata e indipendente dal 1912, non appartiene ad alcun gruppo bancario italiano o estero. Banca del Piemonte è orientata alla cura del rapporto con il Cliente che gestisce con una visione di lungo periodo.

### Caratteristiche

La qualità del servizio per tutti i clienti è il punto di forza di Banca del Piemonte che ha definito procedure snelle, veloci e personalizzate gestite da **personale giovane** (età media 38 anni, con anzianità media di servizio 11 anni), professionale e motivato attraverso **piani di carriera**

“ *La nostra griglia di selezione contempla il titolo di studio, la tipologia, le esperienze pregresse, le caratteristiche personali ma non il genere* ”

e crescita professionale basati sul **merito**, sull'esperienza e sulle **caratteristiche personali** senza discriminazione di genere. Uno dei fattori di crescita professionale del personale è la **formazione**: nel corso dell'anno 2009 sono state, infatti, effettuate complessivamente circa 2.750 giornate/uomo di formazione.

### Misure di conciliazione

- **Flessibilità** degli orari in ingresso e in uscita e della pausa pranzo, su un orario di 7,30 h/g
- Contratti **part-time** spesso a seguito della maternità
- **Pianificazione** professionale anche in occasione della maternità
- **Congedi** parentali anche da parte degli uomini
- **Innovazione** tecnologica a supporto della flessibilità lavorativa che favorisce la conciliazione dei tempi
- Politica di **avvicinamento** tra sede di lavoro e residenza del personale
- **Contenimento** del lavoro straordinario e dalla fruizione delle ferie

### Presenza femminile in organico

489  
dipendenti

46 %  
donne

dati 2009

Impiegate 60 %

Quadri 26 %

Dirigenti 42 %

**Dirigenti donne nei settori:**  
risorse umane, organizzazione,  
pianificazione strategica, commerciale, crediti

## OPPORTUNITÀ PER LE AZIENDE

*Interventi sul tema della conciliazione tra vita e lavoro per far fronte a esigenze di cura*

Per l'introduzione di formule a favore della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, le aziende hanno potuto contare recentemente su **misure di finanziamento specifiche** nell'ambito della programmazione europea e della normativa nazionale. La **legge 53/2000** “*Disposizioni per il sostegno alla maternità e paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città*”, in particolare, ha finanziato sperimentazioni in piccole, medie e grandi imprese stimolando buoni risultati rispetto al cambiamento organizzativo auspicato. Una volta valutati i benefici delle formule adottate molte aziende hanno integrato gli strumenti o i benefit nella gestione organizzativa aziendale. Con tre scadenze annuali la legge 53/2000 è in attesa di un riavvio dei bandi da fine 2009; nel frattempo è stato promosso dal Ministero per le Pari Opportunità, il **Piano Operativo** riguardante “*Sistema di interventi per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*” che potrà contare su 40.000.000 di euro a livello nazionale. Al Piemonte spettano quasi 3.000.000 di euro per misure volte a rafforzare la disponibilità dei servizi e/o degli interventi di cura alla persona, per favorire la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, nonché per potenziare i supporti finalizzati a consentire alle donne la permanenza o il rientro nel mercato del lavoro.

Siti di riferimento: [www.pariopportunita.gov.it](http://www.pariopportunita.gov.it) - [www.politichefamiglia.it](http://www.politichefamiglia.it)

### WORK IN PROGRESS

## Tra il dire e il fare...

La lettura empirica delle esperienze aziendali ha evidenziato stili manageriali, prassi organizzative, suggerimenti sulle possibili soluzioni di promozione dell'occupazione femminile. A conferma della recente teoria **Womenomics**: esiste una stretta connessione tra lavoro femminile e crescita economica, tanto che si individua nel lavoro femminile l'impulso più importante alla crescita nel prossimo futuro. Il neologismo “*womenomics*” - coniato dall'Economist nel 2006 - collega le Pari Opportunità agli indicatori di crescita economici di un Paese: donne, lavoro, economia, fecondità sono i fattori della nuova formula. L'altro riscontro, suffragato dalla teoria del **Diversity Management**, è che la valorizzazione della diversità è un'irrinunciabile fonte di ricchezza e pluralità. E' una strategia vincente, tanto più oggi che la complessità messa in atto da cambiamenti demografici nella forza lavoro, crescente diversificazione di clienti e mercati (globalizzazione), nuove modalità di lavoro, disponibilità di risorse umane sempre più “diversificate” richiede risposte altrettanto complesse e strutturate, con grande attenzione alle discriminazioni sul lavoro. Su questi piani si giocherà lo sviluppo economico-sociale in un percorso di **responsabilità sociale** incardinata nella sinergia tra Istituzioni, imprese e persone. Una rinnovata solidarietà che punti, senza ulteriori ritardi, sprechi di competenze e professionalità, a un **equilibrio più sostenibile** per territorio e persone.

## IL PROGETTO

### "Aziende eccellenti"

L'esigenza di conoscere e valorizzare le esperienze aziendali private che hanno investito significativamente al femminile nasce dal lavoro di analisi e sistematizzazione dei dati del "Rapporto biennale uomo-donna" ex art. 9 L. 125/91 delle Imprese con oltre 100 dipendenti in Piemonte, condotto dall'Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro e dall'Ufficio delle Consigliere di Parità con il sostegno della dr.ssa Elena Crotta e dell'esperta di parità Paola Merlino.

Sulla scorta del "Rapporto" le Consigliere di Parità, avv. Alida Vitale e avv. Franca Turco, con la disponibilità delle Parti Sociali, hanno voluto avviare il progetto "Aziende che investono sulle donne": una ricerca "sul campo" che individuasse un gruppo di imprese piemontesi impegnate su questo fronte.

Strumenti, informazioni e buone prassi adottate - materiali raccolti da Paola Merlino attraverso interviste ai managers, griglie e schede di rilevazione - hanno evidenziato importanti innovazioni soprattutto nello "stile di pensiero organizzativo" e nell'approccio concreto alla "questione femminile".

Per diffondere i risultati della ricerca e valorizzare una nuova "cultura d'impresa" è nato infine "é-quality, viaggio nelle imprese dove la Parità è Qualità", realizzato da Kami Comunicazione. L'iniziativa è stata possibile grazie alla disponibilità delle aziende coinvolte che hanno scelto di condividere la loro esperienza e le conoscenze acquisite, offrendo tempo e 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

www.regione.piemonte.it/lavoro/consigliera/index.htm

www.kila.it



## DALLA 1.A PAG. Se le aziende investono sulle donne

riferimento per imprese, istituzioni, parti sociali. Si tratta di delineare una nuova prospettiva in cui il tema della conciliazione vita-lavoro non si riduca alla ricerca di soluzioni legate alle esigenze del soggetto femminile, ma divenga elemento di innovazione, sia del sistema produttivo che del tessuto sociale. L'asse portante di un nuovo equilibrio in cui il sistema integrato di politiche sociali, di politiche del territorio e di politiche organizzative di impresa risponda alle esigenze di tutte e di tutti nell'impresa. Il processo offrirà migliori possibilità alle donne, a tutti i livelli, ma sarà realizzabile solo con un impegno e una collaborazione tra:

- aziende, chiamate a un cambiamento energetico nella gestione delle risorse umane e a un differente investimento sulle lavoratrici. I risultati, infatti, si otterranno dal concorrere di differenti misure nella sperimentazione di nuove forme di flessibilità e di strumenti per la conciliazione dei tempi, nell'aumento della percentuale delle lavoratrici in organico e nell'aumen-

to delle donne nella dirigenza;

- Enti Locali, che hanno competenza sulla programmazione delle politiche di welfare locale, sulla creazione di servizi e sulla promozione di politiche dei tempi; non solo: hanno il compito di farsi promotori di una società più inclusiva e rispettosa delle pari opportunità per tutti;

- persone, donne e uomini, chiamate ad accettare la sfida di un cambiamento che vada nella direzione di una reale condivisione delle responsabilità di cura dei figli e delle persone anziane.

Consapevoli dell'importanza della divulgazione per la promozione di questo "nuovo corso", confidiamo che la pubblicazione "é-quality, viaggio nelle imprese dove parità è qualità" contribuisca a far convergere gli interessi nella direzione auspicata e ad avvicinare il mercato del lavoro piemontese agli standard europei in materia di pari opportunità.

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

## LE AZIENDE

 **Banca del Piemonte**  
Dal 1912 banca privata, da sempre indipendente.

 **BLUE ASSISTANCE**

 **SORIN GROUP**  
AT THE HEART OF MEDICAL TECHNOLOGY

 **Crespi 1797 spa**

 **Paini**

 **BasicNet**

 **bonprix**  
it's me!

 **Cassa di Risparmio di Saluzzo**

 **SERGIO TACCHINI**

 **ucb**

 **FIAT GROUP** | **FIAT SERVICES**

 **LINCLALOR**

 **Kab-lermi**  
CABLAGGI INDUSTRIALI

 **FRA**  
PRODUCTION S.p.A.

 **IKEA**