

# donne in azienda

donne in azienda



*Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*

CON IL PATROCINIO DELLE  
CONSIGLIERE DI PARITÀ  
DELLA PROVINCIA DI MILANO



FONDAZIONE  
A D E C C O  
P E R L E P A R I  
O P P O R T U N I T A'

Fondazione Adecco per le Pari Opportunità Onlus

*Iscritta nel registro delle persone giuridiche della Prefettura di Milano al numero d'ordine 465 della pagina 720 del volume 2°*



# Donne in Azienda

Quali strumenti  
per agevolare  
l'inserimento al lavoro  
delle donne in azienda

Progetto realizzato dalla Fondazione Adecco per le Pari Opportunità - Onlus  
in collaborazione con le Consigliere di Parità della Provincia di Milano



FONDAZIONE  
A D E C C O  
P E R L E P A R I  
O P P O R T U N I T À



*Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*





# Indice

Prefazione .....	1
Introduzione .....	3
Capitolo 1	I promotori della ricerca..... 5
	Fondazione Adecco per le Pari Opportunità - Onlus..... 5
	Consigliere di parità della Provincia di Milano..... 7
Capitolo 2	Il contesto..... 9
Capitolo 3	Le politiche a favore della conciliazione..... 11
	a. Strumenti che agiscono sui tempi di lavoro..... 12
	b. Strumenti di supporto all'attività di cura..... 13
	c. Attività di studio e formazione..... 14
	d. Altri interventi..... 14
Capitolo 4	Le buone prassi in azienda..... 15
	Schede delle testimonianze raccolte..... 17
	Approfondimenti..... 39
	Riflessioni..... 42



Capitolo 5	La legislazione a sostegno della conciliazione .....	45
	a. Legge 53, 8 marzo 2000 .....	46
	b. Legge 125, 10 aprile 1991.....	48
	c. Legge 215, 25 febbraio 1992 .....	50
Glossario	.....	53

## Prefazione

*Le più recenti analisi del Centro Studi di Assolombarda evidenziano che oltre un terzo del personale alle dipendenze dell'industria manifatturiera nelle Province di Milano e Lodi è di sesso femminile, che il tasso di femminilizzazione è in costante crescita e che le caratteristiche qualitative dell'occupazione femminile sono migliorate.*

*Questi risultati confermano il nostro territorio in una posizione di testa nel panorama italiano e testimoniano che nel mondo imprenditoriale vi è consapevolezza circa il fatto che le donne costituiscono un interessante "serbatoio" dal quale attingere risorse professionali che posseggono appieno la capacità di interpretare al meglio qualsiasi mansione.*

*Non possiamo, però, essere paghi dei risultati raggiunti: elevare ulteriormente il tasso di partecipazione al lavoro di tutta la popolazione - e, in particolare, della sua componente femminile - resta una priorità assoluta, anche perché il tasso di occupazione italiano è ancora lontano dagli obiettivi fissati a Lisbona per i paesi dell'Unione Europea.*

*Uno dei principali nodi critici su cui intervenire per migliorare le performance è la continua ricerca di equilibrio fra le esigenze di lavoro e quelle familiari, che impegna la donna in una conciliazione complessa.*

*A questa esigenza hanno cercato di trovare una risposta aziende di diversi settori e classi dimensionali: questa pubblicazione contiene, appunto, un sintetico repertorio delle pratiche che alcune di esse hanno introdotto, identificando una gamma originale e articolata di soluzioni gestionali.*

*Peraltro, se l'impresa si mostra disponibile e interessata a individuare e realizzare iniziative che consentano di incrementare e migliorare la presenza femminile, essa non può essere lasciata sola in questo sforzo.*

*Nello stesso ambito, ad esempio, la presenza - o meno - di un quadro normativo che contemperi in modo equilibrato le esigenze dell'azienda con quelle delle lavoratrici è a sua volta essenziale.*

*E non è pensabile che le politiche conciliative possano restare circoscritte al solo contesto aziendale: la loro efficacia non può prescindere da un generale ripensamento dei servizi sociali, dalla loro ricostruzione attorno alle esigenze dell'utente (e non del fornitore) e dalla realizzazione di una più generale politica per la famiglia di cui si incominciano oggi a cogliere i primi segnali positivi.*

*Questa pubblicazione, realizzata dalla Fondazione Adecco per le Pari Opportunità - Onlus, in collaborazione con le Consigliere di Parità della Provincia di Milano, si inquadra coerentemente in questo contesto, presentando concrete esperienze aziendali volte a favorire la conciliazione fra le esigenze lavorative e quelle legate alla famiglia.*

*Alla sua base non vi è la pretesa di individuare "formule magiche", trasferibili in qualsivoglia contesto lavorativo, ma la consapevolezza che far conoscere esperienze positive costituisce un interessante spunto di riflessione e, soprattutto, può concorrere ad aiutare le direzioni aziendali che si stanno interrogando sulle stesse questioni a individuare più facilmente la propria peculiare strada nell'ambito delle politiche conciliative.*

Marisa Ballabio  
Assolombarda

## Introduzione

*Uno dei fenomeni che nell'ultimo ventennio ha contribuito in modo sostanziale a modificare la struttura del mercato del lavoro, in Italia e in tutti i paesi industrializzati, è stata l'espansione costante del tasso di attività femminile. Una delle cause predominanti dell'aumento del lavoro femminile, infatti, è determinata dalla tendenza da parte delle donne con carichi familiari a non ritirarsi dal mercato, fenomeno che ha portato la curva di partecipazione delle donne al lavoro ad una fisionomia più vicina a quella maschile in tutti i paesi dell'Unione Europea, rendendo i percorsi lavorativi delle donne maggiormente continuativi rispetto al passato. Questo, però, ha comportato il diffondersi di nuove criticità: la ridefinizione dei ruoli familiari, la necessità di una maggiore conciliazione tra lavoro e famiglia, la richiesta sempre più forte di una maggiore partecipazione della società (enti, istituzioni, aziende) al sostegno alle famiglie.*

*Alla luce di queste tendenze, si può già parlare di una nuova cultura aziendale più attenta alla valorizzazione delle risorse umane ed alle sue esigenze, in particolare quelle delle lavoratrici? Probabilmente non ancora. Sono ancora poche le imprese che, nel panorama italiano, si avventurano verso la sperimentazione di formule innovative di organizzazione e gestione del personale, tanto che in tema di "Diversity Management" si continua a parlare di buone prassi e non di abitudini consolidate.*

*Per questo motivo la diffusione di esperienze positive riveste ancora un'importanza fondamentale nella discussione sulle pari opportunità. Sapere che in determinati contesti imprenditoriali sono state attuate con successo politiche a favore delle lavoratrici, (agevolando la conciliazione tra le esigenze delle donne, quelle delle aziende e offrendo pari opportunità di carriera) può essere sicuramente uno stimolo per altre realtà desiderose di lanciarsi in avventure nuove e impegnative, quali possono essere la riorganizzazione*

*degli orari in ottica “Family Friendly”, la creazione di un asilo nido aziendale, la pianificazione di percorsi formativi e professionali senza discriminazione.*

*Questo vademecum ha come obiettivo la discussione e la condivisione di buone pratiche e di interventi efficaci in tema di pari opportunità di genere, proponendo testimonianze ed esperienze concrete che siano andate al di là dei buoni propositi e che ci auguriamo possano appunto diventare abitudini consolidate.*

*Il testo è diviso in cinque capitoli:*

- *i promotori della ricerca;*
- *il contesto della ricerca;*
- *le politiche e gli strumenti rilevati attraverso un’indagine condotta tra le imprese lombarde tra il 2003 e il 2004;*
- *la raccolta di testimonianze di aziende che illustrano la loro esperienza in tema di conciliazione;*
- *la presentazione di alcune tra le principali leggi che offrono la possibilità di ottenere finanziamenti per progetti a sostegno della conciliazione.*

*per una lettura più agevole, ci è sembrato opportuno concludere il documento con un glossario contenente la definizione di alcuni termini comunemente usati quando si parla di parità e pari opportunità, ma il cui significato non sempre è chiaro o univoco.*

Silvia Galassi

Fondazione Adecco per le Pari Opportunità - Onlus

# I promotori della ricerca

## Fondazione Adecco per le Pari Opportunità – Onlus

Nel 2001 il Gruppo Adecco ha deciso di mettere a disposizione la propria esperienza e la propria conoscenza del mercato del lavoro con un nuovo obiettivo: favorire l’inserimento lavorativo di gruppi di persone tradizionalmente svantaggiate nei confronti del mondo del lavoro.

Nasce così nell’aprile del 2001 la Fondazione Adecco per le Pari Opportunità, su modello della spagnola “Fundacion Adecco para la Integracion Laboral”.

Tra le persone che più di altre necessitano di un sostegno nell’inserimento lavorativo, la Fondazione Adecco per le Pari Opportunità dedica il proprio impegno in particolare a:

- **Persone con disabilità;**
- **Disoccupati di lunga durata;**
- **Donne con carichi di famiglia;**
- **Persone over 40;**
- **Atleti al termine della carriera agonistica.**

I programmi della Fondazione si svolgono fondamentalmente attraverso la promozione di progetti diretti all’inserimento professionale di gruppi “svantaggiati” attraverso la costituzione di un sistema di rete di soggetti competenti, l’organizzazione di corsi di formazione e di orientamento, convegni e conferenze, l’erogazione di contributi economici ad istituzioni ed enti che condividono gli stessi obiettivi della Fondazione, la realizzazione di studi e ricerche relative alle problematiche di coloro che incontrano maggiori difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro.

Il Programma Donne con Carichi di Famiglia nasce ufficialmente nel novembre 2001 con l'intento di studiare azioni specifiche per orientare le donne nei confronti del mondo del lavoro ed agevolare l'inserimento o il reinserimento professionale. Gli obiettivi fondamentali riguardano lo studio e lo sviluppo di modelli che aiutino in particolare la reintegrazione lavorativa delle donne che si sono trovate a dover abbandonare il lavoro a causa degli impegni familiari e l'incentivo alla creazione di un modello di flessibilità professionale che valorizzi l'universo femminile e le sue esigenze, permettendo alle donne di affiancare l'attività lavorativa alla quotidiana gestione delle incombenze familiari.

L'attività del programma è indirizzata verso lo sviluppo di percorsi che permettano di affrontare in modo efficace gli aspetti critici che spesso le donne in cerca di occupazione incontrano. Per il raggiungimento di questo obiettivo si opera su più fronti:

- attività di orientamento e riqualificazione professionale delle candidate, mediante l'organizzazione di corsi professionali e di rimotivazione. I primi rappresentano i tradizionali percorsi formativi la cui finalità è l'aggiornamento o l'innovazione di competenze specifiche, al fine di puntare su professionalità effettivamente richieste dal mercato del lavoro. I corsi di rimotivazione, invece, sono volti innanzitutto a realizzare un bilancio delle abilità ed a un recupero delle competenze trasversali delle persone, tali da incentivare la fiducia in se stesse e stimolare la coscienza degli aggiornamenti necessari;
- opera di sensibilizzazione e supporto alle imprese, ideando quando possibile dei progetti mirati che prevedano percorsi di selezione, orientamento, formazione ed inserimento di gruppi di donne con carichi di famiglia;
- analisi, attraverso specifici progetti di ricerca, delle caratteristiche del fenomeno, sia da un punto di vista sociale che per la definizione di programmi di inserimento lavorativo efficaci;
- lavoro a stretto contatto con la struttura del Gruppo Adecco potenziando i canali di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

L'impegno del programma Donne con Carichi di Famiglia non si esaurisce con il supporto all'inserimento al lavoro delle persone coinvolte ma, in un'ottica più ampia, si propone di analizzare le caratteristiche dell'occupazione femminile e di verificare quali potrebbero essere le azioni utili a rimuovere gli ostacoli che rendono difficile l'accesso al lavoro o che disincentivano le donne a mantenere l'attività professionale con la nascita dei figli.

È sulla base di questo impegno che nasce la raccolta di buone prassi presentata in questo vademecum.

## Consigliere di parità della provincia di Milano

In ogni Regione, in ogni Provincia della Repubblica opera la figura della Consigliera di Parità, rispettivamente regionale e provinciale, regolamentata da ultimo dal D.lgs. n. 196 del 2000.

La Consigliera svolge funzioni di promozione di politiche di pari opportunità, di vigilanza e censura dei comportamenti e degli atti discriminatori nell'ambito dei rapporti di lavoro.

La promozione di azioni positive è parte rilevante dei compiti dell'Ufficio della Consigliera: la collaborazione con le aziende, le istituzioni e i sindacati per l'attuazione di politiche e progetti per le pari opportunità sul lavoro è obiettivo primario per l'azione della Consigliera di parità.

La funzione promozionale della Consigliera di Parità è valorizzata e potenziata da una nuova disciplina delle azioni positive: l'art. 7 del D.lgs. n. 196 /2000, entrato in vigore il 2 agosto 2000, innova interamente la disciplina delle azioni positive, al fine di migliorare il contenuto dell'art. 2 della legge n. 125/91.

Le nuove disposizioni aggiornano la tipologia dei progetti finanziabili e i termini di presentazione delle domande che sono indicati nel periodo ricompreso tra il termine iniziale del 1° ottobre e il termine finale del 30 novembre di ogni anno.

La tipologia delle azioni positive finanziabili è individuata attraverso un nuovo strumento programmatico: il programma obiettivo - annuale del C.N.P.

Il vademecum approntato dalla Fondazione Adecco conferma, da una parte, che le buone prassi realizzate per le pari opportunità sono misure che apportano benefici per tutti i soggetti coinvolti nel mondo del lavoro e non solo alle donne. Per un altro verso i dati raccolti evidenziano quanto le azioni positive siano ancora poco diffuse e praticate, quanto esse siano tuttora limitate a realtà aziendali medio - grandi.

Compito nel prossimo futuro sarà quello di allargare le buone prassi per le politiche di pari opportunità fino a renderle patrimonio consolidato dell'intero mondo del lavoro.

L'Ufficio della Consigliera di Parità della provincia di Milano ha sede presso il palazzo della Provincia di Milano,

viale Jenner n. 24/a

tel 02 77406831

fax 02 77406842

eMail [consigliera.parita@provincia.milano.it](mailto:consigliera.parita@provincia.milano.it)

Le Consigliere di Parità della Provincia di Milano sono:

**avv. Tatiana Biagioni**, *consigliera effettiva*;

**avv. Velia Addonizio**, *consigliera supplente*.



## Il contesto

L'idea di realizzare un vademecum è nata in seguito ad alcuni incontri informali avvenuti con i responsabili delle risorse umane di diverse aziende lombarde. Per gli addetti ai lavori (o meglio, le addette!) del settore della parità, parlare di conciliazione, di pari opportunità, di politiche "Family Friendly", di legge 53/00 e 125/91 è cosa scontata, ma in realtà nei contesti in cui queste teorie si dovrebbero tradurre in azioni concrete, ovvero le aziende, sono spesso concetti poco noti, distanti e forse difficili da mettere in pratica.

Eppure alcune ricerche compiute negli anni passati avevano già messo in luce esperienze positive di sostegno alla conciliazione, rese note attraverso pubblicazioni che spesso, però, sono rimaste di esclusivo dominio di comitati di pari opportunità, commissioni, ricercatori.

Da queste considerazioni la Fondazione ha pensato di raccogliere il patrimonio delle ricerche passate aggiornandole alla luce degli avvenimenti di questi ultimi anni e indirizzandole proprio a coloro che potessero trarne spunti interessanti, elementi di riflessione, occasioni di confronto: le aziende.

Dal marzo 2003 al marzo 2004, quindi, sono state contattate alcune aziende lombarde che hanno già adottato una qualche forma di politica di conciliazione, individuandole tra quelle che avevano partecipato a studi e ricerche passate oppure attraverso articoli pubblicati su quotidiani e riviste specializzati.

Ad ognuna delle aziende contattate è stato presentato il progetto ed è stato chiesto di raccontare la propria esperienza di conciliazione a favore dei e delle dipendenti, focalizzando l'attenzione sui benefici e sulle criticità incontrate.

1 M. Piazza, A.M. Ponzellini, E. Provengano, A. Tempia "Riprogettare il tempo" Edizioni Lavoro, Roma 1999.

Commissione Nazionale per la Parità e le Pari Opportunità tra Uomo e Donna "Per un nuovo equilibrio tra lavoro e vita" Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma 2003.

A.M. Ponzellini, A. Tempia "Quando il lavoro è amico" Edizioni Lavoro, Roma 2003

I responsabili del personale (o in altri casi altre figure che in azienda si sono occupate di politiche di gestione dei lavoratori) hanno raccontato, attraverso un'intervista condotta sulla base di un questionario prestampato, il loro contesto aziendale, le diverse tipologie di azioni adottate a favore dei lavoratori e delle lavoratrici in particolare (politiche di orari, percorsi formativi, ideazione di strutture specifiche), gli eventuali finanziamenti ottenuti, le ricadute sui dipendenti e sul contesto organizzativo.

Testimonianze raccolte	
Aziende contattate	40
Aziende incontrate	36
Questionari compilati	17

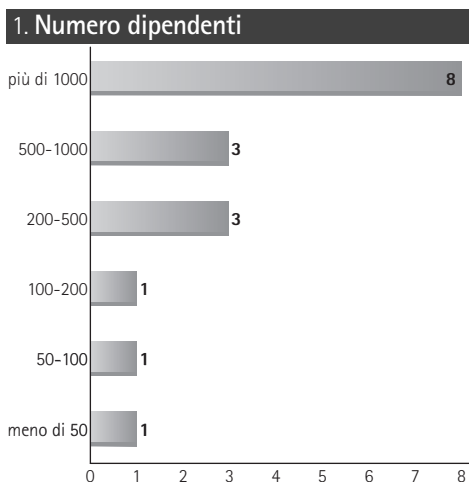
Tra le quaranta aziende contattate, coloro che hanno fornito la loro testimonianza sono le seguenti:

Peg Perego	Arcore (Mi)	Bracco	Milano
Ferrovie Nord Milano	Milano	Citroen	Milano
Egon Zehnder International	Milano	Librerie Feltrinelli	Milano
CNA	Milano	Ibm	Segrate (Mi)
Boehringer Ingelheim	Milano	Du Pont	Cologno (Mi)
Ikea Italia	Carugate (Mi)	Avon	Olgiate C. (Co)
Acroservizi	Milano	Vodafone	Corsico (Mi)
MeieAurora Assicurazioni	Milano	Albacom	Milano
Ascon	Milano		

Come si può intuire, si è cercato di raccogliere le esperienze di imprese che operano in settori diversi, sia del mondo produttivo sia di quello dei servizi, in modo da fornire un quadro il più esaustivo possibile.

Anche le dimensioni e il numero dei dipendenti variano notevolmente da contesto a contesto andando dall'azienda di medie dimensioni a quella di grandi, sebbene queste ultime prevalgano considerevolmente.

I due schemi seguenti sintetizzano le dimensioni delle aziende coinvolte e il settore di attività in cui operano.



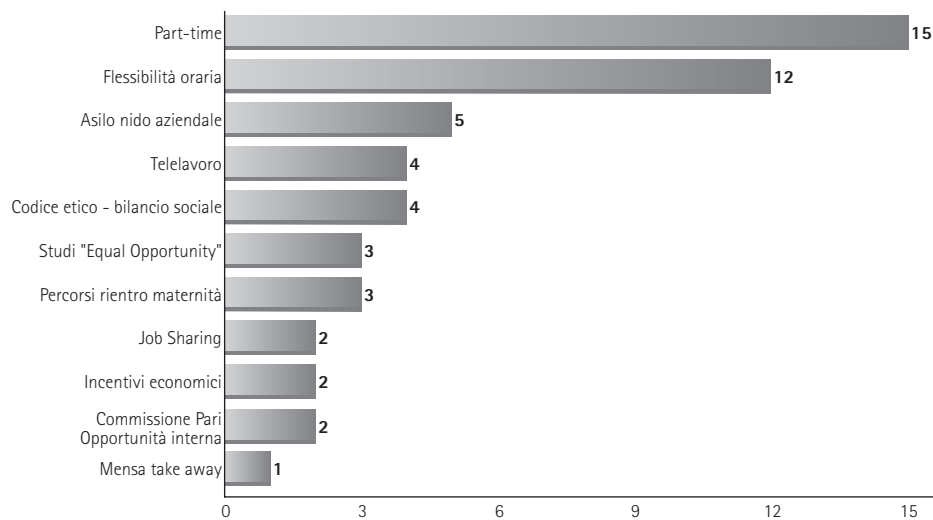
### 2. Settore di attività

Settore di attività	N° aziende
Chimico/farmaceutico/cosmetico	4
Servizi alle imprese	3
Metalmeccanico	2
Telecomunicazioni	2
Trasporti	1
Arredamento	1
Informatico	1
Assicurativo	1
Prodotti per l'infanzia	1
Libri, musica e prodotti multimediali	1

## Le politiche a favore della conciliazione

Una prima analisi quantitativa delle testimonianze raccolte ha permesso di identificare le principali e più ricorrenti azioni adottate a favore dei/delle dipendenti, riassunte nel seguente grafico.

### Tipologia di azione



Come risulta chiaro anche ad una prima lettura, le esperienze da noi raccolte confermano che le principali azioni applicate sono le tradizionali misure di flessibilità degli orari, in particolare part time e forme ingresso/uscita dal luogo di lavoro elastiche. I principali beneficiari di queste misure sono generalmente le lavoratrici-madri, ben-

ché i progetti siano pensati genericamente per i dipendenti con figli. In diverse occasioni i referenti aziendali hanno raccontato come la presenza di un particolare servizio abbia indotto i lavoratori-padri ad assumersi responsabilità in precedenza prevalentemente di competenza femminile (ad esempio nel caso degli asilo nido interni).

Adottando la classificazione già utilizzata in altri studi<sup>2</sup> abbiamo suddiviso le azioni rilevate sulla base dell'ambito in cui vanno ad agire, suddividendole in:

- strumenti che agiscono sui tempi di lavoro
- strumenti di supporto alle attività di cura
- attività di studio e formazione adottata in molti contesti aziendali coinvolti
- altri interventi.

## Strumenti che agiscono sui tempi di lavoro

Si tratta di formule di orario diverse dal tradizionale full time svolto all'interno del contesto aziendale. Vengono considerate dalle lavoratrici madri lo strumento più efficace per conciliare l'attività lavorativa con gli impegni di cura.

Sulla base delle testimonianze raccolte, gli strumenti rilevati sono i seguenti:

- **Part time:** riduzione dell'orario di lavoro rispetto alle 40 ore settimanali che può andare dal 20 al 70% in meno rispetto allo standard. Il part time può essere orizzontale (riduzione dell'orario giornaliero), la formula maggiormente adottata dalle imprese intervistate, oppure verticale (riduzione delle giornate lavorative su base settimanale, mensile, annuale). Giuridicamente, il part time è stato recentemente riformato dal decreto legislativo 276/03. Generalmente il part time viene introdotto in modo reversibile, cioè solo per il periodo in cui gli impegni familiari e personali dei lavoratori sono maggiormente sostenuti.
- **Flessibilità oraria:** possibilità di ingresso/uscita al lavoro entro fasce orarie prestabilite. Come il part time, è una formula adottata soprattutto per le mansioni di tipo impiegatizio.
- **Telelavoro:** consiste nello svolgimento di alcune mansioni in un luogo diverso dall'azienda con l'impiego di strumenti informatici e telematici. Gli strumenti variano a seconda delle disponibilità e delle mansioni: linee telefoniche comuni o dedicate, strumentazione informatica (hardware e software), posta elettronica, internet. Nell'aprile 2004, nell'ambito del "Patto per l'Italia" e del "Libro Bianco" di Marco Biagi, è stata stilata un'alleanza tecnologica tra Ministri del Welfare e dell'Innovazione e Tecnologie finalizzata a facilitare l'incontro tra domanda e offerta, promuovere l'alfabetizzazione informatica, l'e-learning e il telelavoro. L'intenzione alla

---

<sup>2</sup> A. M. Ponzellini/A. Tempia  
"Quando il lavoro è amico"

base del protocollo di intesa è quella di sviluppare iniziative di promozione del telelavoro per i dipendenti della pubblica amministrazione e per i privati (imprese e associazioni), anche attraverso l'attuazione di progetti pilota, che permettano di superare l'immagine che il telelavoro ha avuto sinora, ovvero come strumento di diminuzione dei costi, per valorizzarne, invece il potenziale di sviluppo delle possibilità occupazionali, generando così nuove opportunità, a partire da quelle per le "categorie deboli". Nel giugno 2004, inoltre, un accordo siglato tra Confindustria, Cgil, Cisl e Uil ha recepito la normativa comunitaria.

- **Job sharing (o lavoro ripartito):** un'unica prestazione lavorativa viene ripartita fra due dipendenti che si assumono in solido l'adempimento dell' identica obbligazione lavorativa. Ogni lavoratore/trice è quindi personalmente e direttamente responsabile dell'adempimento dell'intera attività lavorativa. Il job sharing è stato recentemente regolato dal Decreto Legislativo 276/03.

## Strumenti di supporto all'attività di cura

Oltre alla diversa organizzazione dell'orario di lavoro, alcune aziende hanno deciso di offrire ai propri dipendenti altri strumenti in grado di favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. In fase di intervista abbiamo chiesto alle aziende di raccontare solo le azioni direttamente riconducibili al supporto alla conciliazione.

Si tratta generalmente di servizi in ambito educativo, di consulenza nella gestione di situazioni critiche e di supporto al lavoro di cura, alcune collocabili nella tradizione della filantropia della borghesia industriale di fine Ottocento, altre riconducibili all'assunzione di responsabilità sociali da parte del mondo imprenditoriale in corso in questi ultimi decenni.

Le esperienze raccolte attraverso la ricerca "Donne in Azienda" hanno evidenziato la seguente tipologia di strumenti:

- **Asili nido aziendali:** si tratta di strutture collocate all'interno di spazi aziendali ristrutturati o creati apposta per accogliere i figli dei/delle dipendenti ed eventualmente bambini iscritti nelle liste di attesa comunali (in genere una certa percentuale di posti sono riservati al Comune di riferimento) la cui gestione pedagogica e logistica viene affidata a strutture esterne all'azienda. I servizi offerti sono variegati in termini di orari di apertura, tariffe richieste, età dei bambini inseriti in modo da offrire alle mamme lavoratrici un supporto effettivo nella conciliazione.
- **Servizio take away:** servizio che offre la possibilità ai/delle dipendenti di asportare cibo già pronto dalla mensa aziendale due volte la settimana su prenotazione.
- **Servizio di assistenza domiciliare** agli anziani parenti dei/delle dipendenti in situazioni di emergenza per un periodo di tempo limitato.
- **Assistente sociale in azienda** in sostegno ai momenti di disagio vissuti dai/dalle dipendenti e durante i momenti di realizzazione di progetti specifici (ad esempio accompagnamento alla maternità ed alla pensione).
- **Altri servizi** più tradizionali sono le colonie estive per i figli dei/delle dipendenti.

## Attività di studio e formazione

Le esperienze raccolte hanno permesso di individuare una tipologia di strumenti maggiormente collegabile ad attività di studio e formazione che in modo più o meno diretto incidono sulle possibilità di conciliazione dei/delle lavoratori/lavoratrici e soprattutto sulle possibilità di carriera.

- **Attività di studio:** alcune aziende hanno messo in atto, spesso su indicazioni della corporate, una serie di studi di equal opportunity finalizzati ad individuare le cause di discriminazione tra uomini e donne sia al momento dell'ingresso in azienda sia nelle fasi di progressione professionale, e a definire le politiche di gestione delle risorse umane adatte a correggere eventuali storture.
- **Formazione al reingresso della maternità:** si tratta di percorsi di formazione pensati specificatamente per le lavoratrici neo-mamme che rientrano in azienda e finalizzati ad attenuare il senso di spaesamento che può cogliere dopo una lunga assenza dal posto di lavoro e ad aggiornare le competenze professionali.
- **Codice etico, bilancio sociale:** si tratta di modelli di pubblicizzazione e rendicontazione delle attività dell'azienda e della qualità di relazioni con gli stakeholder, creato con lo scopo di fornire un quadro completo e trasparente delle scelte economiche e sociali fatte e delle implicazioni ad esse collegate. Il bilancio sociale, in particolare, nasce per testimoniare il profilo etico e morale dell'impresa agli occhi della comunità di riferimento e la propria scelta di agire secondo criteri di responsabilità sociale.

## Altri interventi

Altri interventi rilevati ma non direttamente riconducibili alla classificazione proposta sono:

- forme di benefit e indennità (misure di supporto economico ai/alle dipendenti erogate in modalità e tempistiche diverse su iniziativa dell'azienda che vanno ad aggiungersi a quanto già previsto per legge)
- strumenti come la Commissione per le Pari Opportunità interna all'azienda, composta generalmente da componenti del management e delle rappresentanze sindacali e il cui scopo è vigilare, promuovere ed incentivare politiche di parità e pari opportunità specifiche alla realtà aziendale di riferimento.

## Le buone prassi in azienda

Le testimonianze raccolte sono state organizzate secondo la classificazione esposta nel secondo capitolo del vademecum: tempi di lavoro, supporto all'attività di cura, attività di studio e formazione, altri interventi, secondo la logica delle azioni più ricorrenti. All'interno di ogni sezione, le testimonianze sono state esposte in ordine cronologico dalle prime esperienze raccolte alle più recenti.

Nel caso di aziende che adottano più azioni contemporaneamente, come spesso accade, la testimonianza è stata inserita sulla base dell'esperienza più significativa o innovativa tra quelle in uso.

Per necessità di sintesi, le politiche aziendali sono state descritte attraverso una scheda contenente:

- la denominazione dell'azienda e una serie di dati che permettono di inquadrarne il contesto (settore di attività, numero di dipendenti totali e suddivisi per genere, presenza di tipologie contrattuali particolari alternative ai contratti part time e full time a tempo indeterminato, percentuali di contratti part time in essere, percentuali di dirigenti donne);
- il nominativo della persona che ha rilasciato la testimonianza;
- le motivazioni che hanno spinto l'impresa ad adottare una particolare politica di gestione delle risorse umane e in generale il quadro di riferimento che ne ispira la gestione;
- le tipologie di azioni adottate in tema di conciliazione e la descrizione delle iniziative più significative;
- eventuali finanziamenti pubblici ottenuti;
- i benefici portati dall'adozione delle misure, nel caso ci siano stati;
- periodo in cui è stata rilasciata la testimonianza.

Tra tutte le esperienze raccolte, alcuni casi sono risultati particolarmente significativi, sia per la progettualità che hanno comportato, sia per gli effetti ottenuti in tema di gestione delle risorse umane e conciliazione. Si è così realizzato, in collaborazione con il responsabile aziendale del progetto, un approfondimento che illustra in modo più puntuale le azioni svolte e le fasi seguite.

## Schede delle testimonianze raccolte

### Tempi di lavoro

- Egon Zehnder International
- CNA Servizi Soc. Coop. A.R.L.
- Meieaurora Assicurazioni
- Bracco
- Citroen
- La Feltrinelli
- Albacom

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**Egon Zehnder International**  
**Elena Ferraioli**, *responsabile amministrativo*  
**Consulenza aziendale**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	36	50%	50%
tipologie contrattuali particolari	ND		
contratti part time	ND		
percentuale dirigenti donne	ND		

**Filosofia aziendale**

Perdere personale valido e già formato rappresenta sicuramente un costo per un'azienda. Per questo motivo Egon Zehnder International adotta una politica di attenzione nei confronti dei propri dipendenti, agevolando i rientri dalla maternità e affiancando, quando possibile, i lavoratori e le lavoratrici nei momenti di cambiamenti familiari che richiedono una ridefinizione delle disponibilità nei confronti dell'azienda.

**Tipologia di azione adottata**

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità |
| <input checked="" type="checkbox"/> flessibilità oraria      | <input checked="" type="checkbox"/> telelavoro         |
| <input type="checkbox"/> asilo nido aziendale                | <input checked="" type="checkbox"/> job sharing        |
| <input type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity        | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità  |
| <input type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità | <input type="checkbox"/> mensa take away               |
| <input type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale       | <input type="checkbox"/> altri servizi                 |

**Un progetto**

Le azioni adottate da Egon Zehnder International non sono riconducibili a un progetto specifico, ma rappresentano una sorta di "pacchetto" di opportunità tra cui i dipendenti che vivono un cambiamento della propria situazione familiare come la maternità o la paternità possono scegliere. Ad esempio il centralino è gestito con la formula del job sharing. Esiste anche la possibilità, quando la mansione lo permette, di utilizzare il telelavoro: l'azienda allestisce la postazione di lavoro presso il domicilio del lavoratore che svolge la propria attività da casa, rientrando in ufficio settimanalmente.

Azienda  
Persona di riferimento  
Settore di attività

**CNA Servizi Soc. Coop. A. R.L.**  
**Marcella Foresti, responsabile risorse umane**  
**Servizi all'impresa**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	108	80%	20%
tipologie contrattuali particolari	-		
contratti part time	30%		
percentuale dirigenti donne	qualifica non prevista		

### Filosofia aziendale

Cna, per la tipologia di servizio che offre ai propri associati, ha un alto numero di dipendenti donne. Per venire incontro alle esigenze delle proprie lavoratrici e mantenere al contempo un alto livello di produttività Cna ha scelto di adottare politiche di orario che agevolino la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare.

### Tipologia di azione adottata

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità |
| <input type="checkbox"/> flessibilità oraria                 | <input type="checkbox"/> telelavoro                    |
| <input type="checkbox"/> asilo nido aziendale                | <input type="checkbox"/> job sharing                   |
| <input type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity        | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità  |
| <input type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità | <input type="checkbox"/> mensa take away               |
| <input type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale       | <input type="checkbox"/> altri servizi                 |

### Un progetto

Le azioni adottate dalla CNA non fanno parte di un vero e proprio progetto. Si tratta di forme di flessibilità oraria (part time verticali e orizzontali) e spostamenti di luogo di lavoro delle dipendenti neo mamme presso la sede CNA più vicina a casa. In particolare molte lavoratrici hanno dato la disponibilità ad una forma di part time verticale che si trasforma in full time nei periodi di lavoro più intenso.

### Benefici

Le lavoratrici apprezzano di poter avere più tempo per la famiglia senza dover rinunciare all'aggiornamento professionale.

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**Meieaurora** <sup>[1]</sup>  
**Daniela Corti**, *gestione personale e relazioni sindacali*  
**Assicurativo**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	845	41%	59%
tipologie contrattuali particolari	3%		
contratti part time	6,5%		
percentuale dirigenti donne	0		

### Filosofia aziendale

Partendo dalla constatazione che le persone sono più disponibili e motivate quando vivono con serenità il rapporto con il proprio lavoro, Meieaurora ha deciso di adottare formule orarie in grado di andare incontro alle esigenze di conciliazione dei tempi dei propri dipendenti.

### Tipologia di azione adottata

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità           |
| <input checked="" type="checkbox"/> flessibilità oraria      | <input type="checkbox"/> telelavoro                              |
| <input type="checkbox"/> asilo nido aziendale                | <input type="checkbox"/> job sharing                             |
| <input type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity        | <input checked="" type="checkbox"/> commissione pari opportunità |
| <input type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità | <input type="checkbox"/> mensa take away                         |
| <input type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale       | <input type="checkbox"/> altri servizi                           |

### Un progetto

La flessibilità oraria opera per tutto il personale di Meieaurora. Per i contratti full time è di 1 ora e 15 minuti all'ingresso e 1 ora e 30 all'uscita. Per i contratti part time varia a seconda della tipologia. Sono previste 6 forme di part time diverse (4 orizzontali e 2 verticali), introdotte nella forma attuale dal contratto integrativo aziendale, scaturito da un accordo con le rappresentanze sindacali.

### Benefici

Maggiore soddisfazione e motivazione al lavoro dei dipendenti.

<sup>[1]</sup> Dal 19 aprile 2004 Meieaurora è stata in comportata da Winterthur che ha contestualmente variato la denominazione in Aurora Spa.

Azienda  
Persona di riferimento  
Settore di attività

**Bracco**  
**Raffaella Lorenzut, assistente alla presidenza**  
**Healthcare**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	1.411	30%	70%
tipologie contrattuali particolari	ND		
contratti part time	15%		
percentuale dirigenti donne	4,5% di cui 25% donne		

### Filosofia aziendale

L'attenzione al proprio personale appartiene al DNA della famiglia Bracco che, da sempre, ha percorso i tempi. Già negli anni '60 annoverava infatti nel proprio organico donne dirigenti. Per Bracco la valorizzazione delle risorse umane rappresenta un nodo strategico delle politiche aziendali: le persone sono portatrici, interpreti dei valori che guidano la gestione e artefici del suo successo. La sfida è conciliare le esigenze di business con quelle dei dipendenti in un'ottica di responsabilità sociale.

### Tipologia di azione adottata

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                    | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità           |
| <input checked="" type="checkbox"/> flessibilità oraria          | <input checked="" type="checkbox"/> telelavoro                   |
| <input type="checkbox"/> asilo nido aziendale                    | <input type="checkbox"/> job sharing                             |
| <input checked="" type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità            |
| <input type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità     | <input type="checkbox"/> mensa take away                         |
| <input type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale           | <input checked="" type="checkbox"/> altri servizi <sup>[1]</sup> |

### Un progetto

Tutte le donne che, al rientro dalla maternità, facciano richiesta hanno diritto a un anno di lavoro a orario ridotto (4-6 ore giornaliero). Lo stile di gestione aziendale di Bracco favorisce un'alta presenza di donne in posizioni dirigenziali e in ambiti tradizionalmente maschili come quello tecnico-scientifico. Sono presenti una serie di strumenti specifici come il servizio di assistenza domiciliare per familiari anziani in situazioni di emergenza e la consulenza di un'assistente sociale a sostegno dei momenti di disagio o per esplorare nuovi percorsi per la qualità della vita.

### Benefici

Alta motivazione al lavoro, minore assenteismo, maggiore soddisfazione dei dipendenti.

<sup>[1]</sup> Soggiorni gratuiti per i figli dei dipendenti, assistenza domiciliare gratuita per i parenti anziani in situazioni di emergenza, assistente sociale in azienda, accompagnamento alla maternità, programmi di medicina preventiva.

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**Citroen Italia Spa**  
**Guglielmo Cremona**, *responsabile formazione e sviluppo*  
**Automobilistico**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	500	23%	77%
tipologie contrattuali particolari	10%		
contratti part time	4%		
percentuale dirigenti donne	-		

### Filosofia aziendale

Nel 1998 Citroen ha visto il passaggio organizzativo dalla Direzione del Personale alla Direzione Risorse Umane. Questo ha significato una maggiore attenzione alla valorizzazione delle risorse interne, attenzione indispensabile sia da un punto di vista etico, sia per stimolare una maggiore motivazione al lavoro nei dipendenti. Economicamente, inoltre, è più vantaggioso trattenere il personale già in forza all'interno della struttura piuttosto che cercare sul mercato una nuova risorsa, con tutti i costi che questo comporta.

### Tipologia di azione adottata

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità |
| <input checked="" type="checkbox"/> flessibilità oraria      | <input type="checkbox"/> telelavoro                    |
| <input type="checkbox"/> asilo nido aziendale                | <input type="checkbox"/> job sharing                   |
| <input type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity        | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità  |
| <input type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità | <input type="checkbox"/> mensa take away               |
| <input type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale       | <input type="checkbox"/> altri servizi                 |

### Un progetto

La scelta di Citroen è di valutare la tipologia di azione (part time o flessibilità) a seconda delle situazioni individuali. Compatibilmente con le mansioni ricoperte, il part time viene concesso a tutte le lavoratrici che ne fanno richiesta. In alternativa si valutano degli spostamenti interni. In alcuni uffici e reparti, inoltre, si sono modulati gli orari fino a creare un vero e proprio "mosaico" di tempi.

### Benefici

Maggiore motivazione dei dipendenti, contenimento dei costi di ricerca e selezione del personale, basso turn over.

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

## La Feltrinelli

**Luca Ciamei**, responsabile ufficio amministrazione del personale  
**Vendita al dettaglio di libri, prodotti musicali e multimediali**

		donne	uomini
n° dipendenti	1.365	61%	39%
tipologie contrattuali particolari	ND		
contratti part time	25%		
percentuale dirigenti donne	ND		

### Filosofia aziendale

La Feltrinelli da sempre presta attenzione ai problemi di conciliazione tra lavoro e famiglia dei/delle dipendenti, cercando di proporre soluzioni orarie che sposino le esigenze delle persone con quelle aziendali.

### Tipologia di azione adottata

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità |
| <input checked="" type="checkbox"/> flessibilità oraria      | <input type="checkbox"/> telelavoro                    |
| <input type="checkbox"/> asilo nido aziendale                | <input type="checkbox"/> job sharing                   |
| <input type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity        | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità  |
| <input type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità | <input type="checkbox"/> mensa take away               |
| <input type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale       | <input type="checkbox"/> altri servizi                 |

### Un progetto

L'utilizzo di contratti part time è prassi consueta in alla Feltrinelli. Questo permette da un lato di rispondere alle esigenze dei/delle lavoratori/lavoratrici (che ne fanno richiesta al rientro dalla maternità o per motivi di studio), dall'altro permette una certa alternanza tra il personale nelle mansioni più ripetitive dei punti vendita. Il part time viene generalmente concesso a chiunque ne faccia richiesta, compatibilmente con le esigenze aziendali. Per agevolare l'organizzazione delle persone, è stato creato un modello operativo che permette di pianificare e gestire l'orario di lavoro sui turni di apertura dei negozi in modo trasparente e tempestivo.

### Benefici

Maggiore motivazione dei/delle dipendenti, miglioramento dell'immagine aziendale, contenimento del turn over e conseguente fidelizzazione delle risorse. Ciò ha permesso di limitare la dispersione del know how acquisito dai lavoratori/lavoratrici.

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**Albacom**  
**Gianna Catenaro e Daniela Corebetta, specialiste HR**  
**Telecomunicazioni**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	1.507	36%	64%
tipologie contrattuali particolari	-		
contratti part time	4%		
percentuale dirigenti donne	9%		

### Filosofia aziendale

L'attenzione nei confronti dei dipendenti e la particolare sensibilità nei confronti di persone con disabilità e donne contraddistingue la gestione delle risorse aziendali. Nei confronti della realtà femminile Albacom si propone di venire incontro alle esigenze di conciliazione delle proprie lavoratrici-madri attraverso l'adozione di strumenti che agevolino il rientro dalla maternità ed una più serena gestione dell'impegno lavorativo alla luce dei cambiamenti familiari.

### Tipologia di azione adottata

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità |
| <input checked="" type="checkbox"/> flessibilità oraria      | <input type="checkbox"/> telelavoro                    |
| <input type="checkbox"/> asilo nido aziendale                | <input type="checkbox"/> job sharing                   |
| <input type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity        | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità  |
| <input type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità | <input type="checkbox"/> mensa take away               |
| <input type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale       | <input type="checkbox"/> altri servizi <sup>[1]</sup>  |

### Un progetto

Tutti i dipendenti di Albacom usufruiscono della flessibilità oraria. Sia per i contratti full time che part time è di un'ora e 15 minuti all'ingresso e all'uscita. Compatibilmente con le mansioni ricoperte il part time viene concesso a tutti i lavoratori che ne fanno richiesta (lavoratrici al rientro dalla maternità e lavoratori studenti). Albacom utilizza le tre tipologie di part time: orizzontale, verticale e misto. Può essere valutata anche la possibilità di un'ulteriore aspettativa dopo la maternità.

### Benefici

Maggiore soddisfazione delle lavoratrici al rientro dalla maternità. Miglioramento del clima aziendale, maggior fidelizzazione dei dipendenti. Buon clima lavorativo.

<sup>[1]</sup> Convenzione con asilo nido, estensione assistenza sanitaria prevista per i dipendenti e i familiari, convenzioni con strutture sanitarie, convenzione bancaria con sportello interno, convenzione con finanziaria ed assicurazione.

## Schede delle testimonianze raccolte

### Supporto all'attività di cura

- Peg Perego
- Boehringer Ingelheim Italia
- Acroservizi
- Vodafone
- Avon Cosmetics

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**Peg Perego**  
**Marco Frigerio, responsabile selezione**  
**Carrozine, passeggini e giocattoli**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	1.032	61%	39%
tipologie contrattuali particolari	-		
contratti part time	5,8%		
percentuale dirigenti donne	25%		

### Filosofia aziendale

Forte del settore in cui Peg Perego opera (leader nel campo dei prodotti per l'infanzia) è venuto naturale pensare ed attuare politiche concrete che rispondessero alle esigenze delle lavoratrici/madri.

### Tipologia di azione adottata

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità |
| <input type="checkbox"/> flessibilità oraria                 | <input type="checkbox"/> telelavoro                    |
| <input checked="" type="checkbox"/> asilo nido aziendale     | <input type="checkbox"/> job sharing                   |
| <input type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity        | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità  |
| <input type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità | <input type="checkbox"/> mensa take away               |
| <input type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale       | <input type="checkbox"/> altri servizi                 |

### Un progetto

Nel 2001 Peg Perego ha dato vita, su iniziativa della famiglia Perego, ad un asilo nido interno alla struttura aziendale che ha la possibilità di accogliere fino a 36 bambini. Il 50% dei posti sono riservati ai dipendenti, i restanti sono aperti agli esterni. I costi di struttura e di gestione dell'asilo sono stati sostenuti completamente dalla Peg Perego.

### Benefici

Maggiore serenità delle lavoratrici, miglioramento del clima aziendale.

Azienda  
Persona di riferimento  
Settore di attività

**Boehringer Ingelheim Italia**  
**Marina Guffanti, communication manager**  
**Farmaceutico**

		donne	uomini
n° dipendenti	1.000	55%	45%
tipologie contrattuali particolari	ND		
contratti part time	ND		
percentuale dirigenti donne	ND		

### Filosofia aziendale

La filosofia del gruppo, che ancora oggi fa riferimento alla famiglia Boehringer, è da sempre indirizzata verso la persona e il contesto sociale in cui l'azienda opera. Questo impegno è stato concretizzato attraverso la carta etica. In particolare, per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, Boehringer ha spostato l'attenzione dalla tradizionale valutazione del lavoratore sulla base delle ore lavorate a una valutazione per obiettivi. Ciò ha permesso l'adozione di formule innovative di gestione del personale, come la flessibilità oraria e il telelavoro.

### Tipologia di azione adottata

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                     | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità           |
| <input checked="" type="checkbox"/> flessibilità oraria           | <input checked="" type="checkbox"/> telelavoro                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> asilo nido aziendale          | <input type="checkbox"/> job sharing                             |
| <input type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity             | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità            |
| <input type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità      | <input type="checkbox"/> mensa take away                         |
| <input checked="" type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale | <input checked="" type="checkbox"/> altri servizi <sup>[1]</sup> |

### Un progetto

Il progetto dell'asilo nido è stato avviato a fine 2001 attraverso uno studio di fattibilità. Dopodiché ha avuto avvio la realizzazione vera e propria: questionario sottoposto ai dipendenti per verificarne l'interesse, presentazione al management, pianificazione degli interventi da realizzare (struttura, gestione, ecc.), richiesta di finanziamento al Comune di Milano. L'inaugurazione è stata fatta nel settembre del 2002. Attualmente la struttura ospita 30 bambini (il 5% dei posti è riservata al Comune), offrendo ai dipendenti rette molto competitive.

### Benefici

La creazione dell'asilo nido ha portato una maggiore motivazione al lavoro e un senso di orgoglio per la propria azienda. Pur non essendoci stato un ritorno quantificabile in termini economici, l'iniziativa ha avuto effetti positivi anche sull'immagine di Boehringer.

<sup>[1]</sup> Banca delle ore

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**Acroservizi**  
**Giampaolo Gualla, direttore risorse umane**  
**Contact Center**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	550	65%	35%
tipologie contrattuali particolari	38%		
contratti part time	38%		
percentuale dirigenti donne	ND		

**Filosofia aziendale**

Nel gruppo Acroservizi viene data un'importanza centrale ai dipendenti, vero patrimonio aziendale. L'impegno è quello di dedicare attenzione ai propri lavoratori/lavoratrici ed alle loro esigenze a partire da quel che concerne il luogo di lavoro (studio dei colori e dell'arredamento) fino all'attivazione di progetti specifici come l'asilo nido aziendale.



**Tipologia di azione adottata**

- part time
- flessibilità oraria
- asilo nido aziendale
- studi sull'equal opportunity
- percorsi al rientro della maternità
- codice etico/bilancio sociale
- incentivi economici maternità
- telelavoro
- job sharing
- commissione pari opportunità
- mensa take away
- altri servizi

**Un progetto**

Con la creazione della nuova sede Acroservizi ha deciso di destinare uno spazio per l'asilo nido interno. È una struttura inaugurata nell'aprile del 2004 in grado di ospitare 30 bambini (da 6 mesi a 3 anni d'età) con una quota destinata alle liste comunali. La possibilità di avere una struttura simile sul luogo di lavoro e con orari flessibili ha permesso alle dipendenti di programmare più rapidamente e con meno stress il rientro al lavoro. Anche per i lavoratori uomini questo ha comportato una diversa assunzione di responsabilità nei confronti della paternità. Per il progetto dell'asilo nido, Acroservizi ha partecipato al bando di finanziamento indetto dal Comune di Milano.

**Benefici**

Riduzione dei tempi di inserimento al rientro dalla maternità, migliore immagine della società, migliore rapporto con i dipendenti.

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**Vodafone**  
**Marta Arona, comunicazione interna - Monica Galeone, risorse umane**  
**Telecomunicazioni**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	10.096	57%	43%
tipologie contrattuali particolari -			
contratti part time	43%		
percentuale dirigenti donne	15%		

### Filosofia aziendale

Vodafone, per politica di corporate e sensibilità della dirigenza italiana, adotta una politica di responsabilità e attenzione nei confronti dei propri dipendenti e degli stakeholder in genere. Questa volontà si concretizza in una serie di azioni che vanno dalla valorizzazione delle risorse umane attraverso la formazione e piani di carriera all'offerta di strumenti di supporto agli impegni familiari.



### Tipologia di azione adottata

- |   |   |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                     | <input checked="" type="checkbox"/> incentivi economici maternità |
| <input checked="" type="checkbox"/> flessibilità oraria           | <input type="checkbox"/> telelavoro                               |
| <input checked="" type="checkbox"/> asilo nido aziendale          | <input type="checkbox"/> job sharing                              |
| <input type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity             | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità             |
| <input type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità      | <input type="checkbox"/> mensa take away                          |
| <input checked="" type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale | <input checked="" type="checkbox"/> altri servizi <sup>[1]</sup>  |

### Un progetto

L'idea dell'asilo nido di Milano nasce nell'aprile del 2002. La fase dei lavori, dalla scelta dei locali (esterni alla Vodafone) all'individuazione del gestore, è durata poco più di un anno. Dall'apertura, avvenuta nel settembre del 2003, ad oggi l'asilo risulta già al completo. Il progetto ha ottenuto il finanziamento della Regione Lombardia.

### Benefici

Maggiore fidelizzazione del/della dipendente, minore turn over, migliore immagine aziendale.

<sup>[1]</sup> Convenzioni con asili nido vicini alle sedi di Padova, Bologna, Roma, Napoli; bimbo-day, lavanderia interna, estensione ai familiari dell'assistenza sanitaria prevista per i dipendenti.

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**Avon Cosmetics Spa**  
**Paola Bottacin, HR manager**  
**Cosmetico**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	367	80%	20%
tipologie contrattuali particolari	114 agenti		
contratti part time	14%		
percentuale dirigenti donne	54%		

**Filosofia aziendale**

Avon pone tra gli obiettivi della sua mission aziendale il rispetto delle diversità e lo sviluppo delle potenzialità dei propri dipendenti. Definendosi "The Company for Women" è implicito che molte delle politiche e delle iniziative attuate si propongano di favorire la conciliazione degli impegni lavorativi e famigliari delle proprie dipendenti.



**Tipologia di azione adottata**

- part time
- flessibilità oraria
- asilo nido aziendale
- studi sull'equal opportunity
- percorsi al rientro della maternità
- codice etico/bilancio sociale
- incentivi economici maternità
- telelavoro
- job sharing
- commissione pari opportunità
- mensa take away
- altri servizi

**Un progetto**

Il servizio di take away della mensa di Avon offre ai dipendenti la possibilità di asportare i pasti già pronti su prenotazione, due volte la settimana. È un servizio operativo dal 2001. Da sempre, invece, le dipendenti Avon hanno la possibilità di usufruire dell'orario part time, anche tra le professionalità più alte (attualmente un dirigente e due professional).

**Benefici**

Basso assenteismo e turn over in diminuzione. Maggiore motivazione dovuta al positivo bilanciamento fra vita privata e lavorativa.

## Schede delle testimonianze raccolte

### Studio e formazione

- Ferrovie Nord Milano Esercizio
- Ikea Italia
- Ibm
- DuPont De Nemours

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**Ferrovie Nord Milano Esercizio**  
**Maria Rosaria Iacomino, capo unità organizzativa comunicazione interna**  
**Trasporti**

		donne	uomini
n° dipendenti	2.342	17%	83%
tipologie contrattuali particolari	ND		
contratti part time	ND		
percentuale dirigenti donne	6%		

### Filosofia aziendale

Ferrovie Nord Milano parte dal presupposto che i propri dipendenti siano risorse con potenzialità da valorizzare e promuovere. Per questo motivo, già a partire dal 1997, ha adottato azioni che ne rafforzassero la motivazione e l'impegno. Particolari attenzioni sono state rivolte alle lavoratrici ed alle loro specifiche esigenze di conciliazione attraverso iniziative che hanno ottenuto finanziamenti della legge 125/91 e della 53/00. Segnale dell'impegno e dell'attenzione dell'azienda verso tematiche di questo tipo è il fatto che, terminato il primo progetto di azioni positive, è attualmente in corso una seconda fase che ne approfondisce gli aspetti e ricalibra gli interventi.

### Tipologia di azione adottata

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> part time                                      | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità           |
| <input type="checkbox"/> flessibilità oraria                            | <input type="checkbox"/> telelavoro                              |
| <input type="checkbox"/> asilo nido aziendale                           | <input type="checkbox"/> job sharing                             |
| <input type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity                   | <input checked="" type="checkbox"/> commissione pari opportunità |
| <input checked="" type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità | <input type="checkbox"/> mensa take away                         |
| <input type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale                  | <input type="checkbox"/> altri servizi                           |

### Un progetto

Il progetto attualmente in corso, (finanziamento art. 9, l. 53/00) prevede un percorso specifico per le dipendenti al rientro dalla maternità. Le fasi sono le seguenti: istituzione di una figura centrale di consulenza alla maternità; istituzione di tutor a livello di servizi; servizio di posta a domicilio durante l'assenza; incontro con Direttore Risorse Umane e tutor il giorno di rientro; percorsi formativi differenziati; incontri periodici con il tutor nelle prime settimane del rientro; formazione per i tutor; redazione di un vademecum illustrante i diritti di mamme e papà in congedo.

### Benefici

Il periodo di assenza per maternità e il successivo rientro vengono vissuti dalle lavoratrici con maggiore serenità e come momento di crescita.

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**Ikea Italia**  
**Maria Francesca De Biase**, *responsabile organizzazione e sviluppo*  
**Arredamento**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	2.998	61%	39%
tipologie contrattuali particolari	ND		
contratti part time	ND		
percentuale dirigenti donne	ND		

### Filosofia aziendale

In questi ultimi anni la politica di Ikea International nell'ambito delle risorse umane è stata indirizzata allo sviluppo di due tematiche particolari: la diversity e il work and life balance. In particolare Ikea Italia, date le specifiche esigenze manifestate dai propri dipendenti, si è attivata per promuovere il discorso legato al work and life balance.

### Tipologia di azione adottata

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                           | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità |
| <input type="checkbox"/> flessibilità oraria                            | <input type="checkbox"/> telelavoro                    |
| <input type="checkbox"/> asilo nido aziendale                           | <input type="checkbox"/> job sharing                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity        | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità  |
| <input checked="" type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità | <input type="checkbox"/> mensa take away               |
| <input type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale                  | <input type="checkbox"/> altri servizi                 |

### Un progetto

Ikea ha attivato un progetto specifico rivolto alle dipendenti al rientro dalla maternità finalizzato ad attenuare il senso di allontanamento e di ostacolo alla crescita professionale che una lunga assenza può comportare. Il progetto è articolato in due momenti specifici: informazione sull'andamento di Ikea durante il periodo di astensione attraverso l'invio di materiale presso il domicilio della lavoratrice e formazione/aggiornamento al rientro dal congedo. Sono previsti, inoltre, percorsi ad hoc per le dipendenti in sviluppo di carriera.

La pianificazione del progetto ha avuto avvio alla fine del 2002 ed è divenuto ufficiale nel novembre del 2003. Ha ottenuto il finanziamento della L. 53/00.

### Benefici

Buon patto in termini di immagine sui lavoratori a costi contenuti.

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**Ibm Italia**  
**Patrizia Sangalli, Manager Executive Resources and Organisations**  
**Informatico**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	8.199	50%	50%
tipologie contrattuali particolari	ND		
contratti part time	0,5%		
percentuale dirigenti donne	17%		

### Filosofia aziendale

La azioni di attenzione nei confronti dei dipendenti e di tutela della diversity sono ascrivibili a due grandi tematiche a cui Ibm lavora da tempo: il work&life balance e il mainset. Si tratta di percorsi di non discriminazione nei confronti di persone con disabilità, donne, minoranze etniche, omosessuali e nature people che Ibm adotta a livello di corporate e che si concretizzano nella definizione di obiettivi di uguaglianza sostanziale da realizzare all'interno dell'azienda.

### Tipologia di azione adottata

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                    | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità           |
| <input checked="" type="checkbox"/> flessibilità oraria          | <input type="checkbox"/> telelavoro                              |
| <input type="checkbox"/> asilo nido aziendale                    | <input type="checkbox"/> job sharing                             |
| <input checked="" type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità            |
| <input type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità     | <input type="checkbox"/> mensa take away                         |
| <input type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale           | <input checked="" type="checkbox"/> altri servizi <sup>[1]</sup> |

### Un progetto

Ibm Italia, nello sviluppo delle politiche di non discriminazione adottate a livello di corporate, si è concentrata sul tema delle equal opportunity già a partire dagli anni '70. È stato sviluppato un percorso di supporto alle lavoratrici che prevede: analisi delle condizioni preliminari (fattori inibitori e facilitatori dell'occupazione femminile in azienda), controllo numerico del fenomeno (in fase di assunzione, in relazione ai cicli di vita), definizione degli obiettivi da raggiungere e delle azioni da adottare.

<sup>[1]</sup> Convenzioni con asili nido, seminari sulla gestione di bambini, adolescenti, anziani, sportello pratiche personali.

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**DuPont De Nemours**  
**Silvano Riva, Human Resource Manager**  
**Chimico**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	360	33%	67%
tipologie contrattuali particolari	ND		
contratti part time	ND		
percentuale dirigenti donne	9%		

### Filosofia aziendale

La valorizzazione delle risorse umane viene vista in DuPont come un fattore determinante nel vantaggio competitivo aziendale. Riconosciuto che le pressioni esterne al lavoro si possono ripercuotere sulla produttività, la scelta dell'azienda è stata quella di adottare politiche di parità uomo-donna e conciliazione lavoro e famiglia.

### Tipologia di azione adottata

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> part time                     | <input type="checkbox"/> incentivi economici maternità           |
| <input checked="" type="checkbox"/> flessibilità oraria           | <input checked="" type="checkbox"/> telelavoro                   |
| <input type="checkbox"/> asilo nido aziendale                     | <input type="checkbox"/> job sharing                             |
| <input type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity             | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità            |
| <input type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità      | <input type="checkbox"/> mensa take away                         |
| <input checked="" type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale | <input checked="" type="checkbox"/> altri servizi <sup>[1]</sup> |

### Un progetto

"Pari Opportunità DuPont" è un progetto nato nel 1993 con l'obiettivo di favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza all'interno della società. La sua realizzazione si è articolata in diverse fasi che partendo dall'analisi del contesto hanno portato all'individuazione ed adozione di soluzioni a favore della promozione dell'ingresso di personale femminile in azienda ed alla successiva pianificazione di percorsi di carriera. Gli studi compiuti hanno portato all'adozione del programma "Lavoro e famiglia", una serie di azioni (part time, telelavoro, aspettativa ulteriore dopo la maternità) studiate specificatamente a favore della conciliazione.

### Benefici

Impatto positivo su tutto il personale: recupero di professionalità interne, basso turn over, ambiente lavorativo sereno.

<sup>[1]</sup> Programmi di sostegno work&life (servizio baby sitting); employee advisor program (servizio di consulenza legale e previdenziale).



## Schede delle testimonianze raccolte

### Altre attività

- Ascon

Azienda  
 Persona di riferimento  
 Settore di attività

**Ascon Spa**  
**Rita Loner Zecchel <sup>[1]</sup>, amministratore delegato**  
**Elettronico**

		<b>donne</b>	<b>uomini</b>
n° dipendenti	360	33%	67%
tipologie contrattuali particolari	6%		
contratti part time	3%		
percentuale dirigenti donne	-		

### Filosofia aziendale

In Ascon si vive un clima di collaborazione, stima e professionalità che parte dalla direzione e si estende a tutto il personale. Non si incentiva la competizione e i premi di risultato sono calcolati su indici di presenza, produttività e solidarietà.

### Tipologia di azione adottata

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> part time                                      | <input checked="" type="checkbox"/> incentivi economici maternità |
| <input checked="" type="checkbox"/> flessibilità oraria                 | <input type="checkbox"/> telelavoro                               |
| <input checked="" type="checkbox"/> asilo nido aziendale                | <input type="checkbox"/> job sharing                              |
| <input type="checkbox"/> studi sull'equal opportunity                   | <input type="checkbox"/> commissione pari opportunità             |
| <input checked="" type="checkbox"/> percorsi al rientro della maternità | <input type="checkbox"/> mensa take away                          |
| <input type="checkbox"/> codice etico/bilancio sociale                  | <input type="checkbox"/> altri servizi                            |

### Un progetto

Ascon considera la maternità un valore. Per questo motivo ad ogni dipendente che diventa mamma (o papà) viene dato un premio economico (consistente in una mensilità aggiuntiva) e gli vengono offerti una serie di strumenti che lo aiutino a conciliare lavoro e famiglia: asilo nido aziendale, flessibilità oraria.

### Benefici

Clima aziendale sereno, forte motivazione al lavoro.

<sup>[1]</sup> Presidente di Happy Child, network di donne imprenditrici di asili nido.

## Approfondimenti

Alcune delle azioni illustrate nelle pagine precedenti si contraddistinguono per il lavoro di analisi di contesto, di progettualità e di intervento diretto sull'organizzazione aziendale che testimoniano la volontà di mettere in atto interventi non di tipo estemporaneo ma veri e propri cambi di mentalità.

Tra tutte, abbiamo pensato di approfondire il caso della DuPont, di Ikea, delle Ferrovie Nord-Esercizio e di Vodafone, quattro esperienze che hanno come denominatore comune la presa di consapevolezza di una criticità di accesso e progressione di carriera del personale femminile, l'attivazione di un progetto specifico con personale dedicato all'individuazione delle cause e delle possibili soluzioni a tale situazione e dall'adozione di iniziative specifiche a favore delle pari opportunità e della conciliazione.

### Il Caso DuPont • *Silvano Riva*

In applicazione di un programma di corporate, DuPont ha avviato il progetto "Pari Opportunità DuPont" che, nell'ottica di valorizzazione della diversità, ha la finalità di favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza tra uomini e donne all'interno della società. Il progetto, partendo dalla constatazione della disparità della condizione femminile in DuPont, si è posto l'obiettivo di incrementare la presenza delle donne tra i manager/supervisor (dal 3 al 10%) e tra i professional (dal 10 al 30%).

Le tappe in cui si è articolato possono così riassumersi:

- **presa di coscienza:** organizzazione di workshop rivolti a manager e supervisor sul tema delle azioni positive per individuare criticità e vantaggi del progetto;
- **superamento degli ostacoli:** costituzione di un gruppo di studio composto da manager/supervisor e venditrici per individuare soluzioni operative utili al superamento delle barriere all'occupazione femminile; successivamente organizzazione di un forum finalizzato alla valutazione del potenziale delle lavoratrici DuPont ed alla definizione di piani di sviluppo individuali; contestualmente adozione di misure organizzative volte a promuovere l'ingresso di personale femminile in azienda ed agevolarne le possibilità di crescita professionale (modifica dei sistemi di annunci, job posting aziendale, promozione di corsi di formazione);
- **audits:** organizzazione di focus group di sole donne per valutare la situazione presente ed individuare aspetti di criticità;
- **sviluppo professionale:** "workshop management" finalizzati a sviluppare la capacità di gestione del personale maschile e femminile; "workshop comunicazione e valorizzazione dell'immagine" finalizzati alla rivalutazione delle competenze femminili; "workshop sviluppo individuale" programma di sviluppo professionale individuale delle donne in DuPont.

Parallelamente allo sviluppo del progetto sono state adottate una serie di misure operative come la flessibilità in ingresso e uscita, l'home office (vantaggioso per uomini e donne), programmi di sostegno work and life (ad esempio accesso a un servizio di baby sitting), employee advisor program (servizio di consulenza legale, previdenziale, ecc.). Il progetto ha avuto avvio nel 1993 con la presa di coscienza della situazione aziendale ed ha visto nel 1998 il raggiungimento degli obiettivi previsti.

## Il caso Ikea • *Francesca De Biase*

Ikea Italia ha attivato un progetto specifico rivolto alle dipendenti al rientro dalla maternità e a tutti i dipendenti che per motivi personali si sono assentati dal lavoro, finalizzato ad attenuare il senso di allontanamento e di ostacolo alla crescita professionale che un'assenza prolungata può comportare.

Il progetto è articolato in due momenti specifici:

- **informazione:** grazie alla collaborazione di una figura definita "contatto" (generalmente il responsabile) vengono fornite a tutti i/le dipendenti in congedo informazioni sull'andamento di Ikea e del negozio/reparto, inviando direttamente a casa del lavoratore/trice tutto il materiale via posta;
- **formazione:** percorso di formazione/aggiornamento al rientro dal congedo (specifico a seconda dei reparti di appartenenza ed alla funzione ricoperta) finalizzato ad adeguare le competenze dei/delle dipendenti alla luce delle novità intervenute durante l'assenza.

Sono stati previsti, inoltre, percorsi ad hoc per i/le dipendenti in sviluppo di carriera finalizzati a rafforzare la professionalità in vista del nuovo ruolo, sfruttando proprio il periodo di assenza. Ikea, inoltre, adotta di norma tutte le tipologie contrattuali part time previste (orizzontale, verticale, misto) ed in via sperimentale ha allestito 4 postazioni di telelavoro per lavoratori/trici del call center, operative da più di 6 mesi.

La pianificazione e l'implementazione del progetto ha avuto inizio alla fine del 2002 mentre lo stesso è diventato "ufficiale" dal novembre del 2003.

## Ferrovie Nord Milano Esercizio • *Maria Rosaria Iacomino*

L'azienda che gestisce trasporti ferroviari nell'area nord-milaneese (Varese, Como, Meda) e il servizio di collegamento con l'Aeroporto di Malpensa (Malpensa Express) è stata una delle prime aziende ad impegnarsi in azioni positive per affermare pari opportunità per le donne in azienda. A partire dal 1994 ha attivato azioni (anche finanziate dalle legge 125) sia per accrescere il numero di donne occupate - pur operando in un settore come quello del trasporto i cui lavoratori sono in stragrande maggioranza maschi - sia per apportare modifiche al sistema normativo e all'organizzazione del lavoro che consentano alle donne di esprimersi professionalmente in tutte le aree aziendali.

Nel corso del 1999-2000, all'interno di un progetto finanziato dalla Legge 125/91, è stato effettuato uno studio di fattibilità per la messa a punto di "orari flessibili per la conciliazione tra vita professionale e vita familiare".

Attualmente è in fase di svolgimento un progetto finanziato attraverso la legge 53/00 finalizzato all'introduzione di momenti formativi al reingresso dalla maternità. Le fasi del progetto sono le seguenti:

- istituzione di una figura, presso la direzione delle risorse umane, chiamata "consulente centrale per la maternità";
- istituzione di figure a livello dei servizi locali chiamate "tutor del reingresso" per i quali è prevista una formazione specifica;
- istituzione del servizio di posta a domicilio per tutto il periodo di assenza;

- incontro con il direttore delle risorse umane e con il proprio tutor il primo giorno di rientro in azienda;
- percorsi formativi differenti a seconda della mansione e del settore di attività che comprendono aggiornamenti sui cambiamenti intervenuti in azienda, corsi di informatica, corsi di aggiornamento su norme e regolamenti, corsi di lingua;
- incontri periodici con il proprio tutor;
- redazione di un vademecum per tutte le mamme e i papà, illustrante diritti, doveri, la legislazione a sostegno della famiglia, facsimili della documentazione da presentare in azienda.

#### Vodafone • *Marta Arona, Monica Galeone*

Dal punto di vista aziendale, la realizzazione di un nido per i figli dei dipendenti rientra in un progetto di bilanciamento tra vita e lavoro che Vodafone persegue coerentemente con uno dei valori sui cui fonda il proprio operato, la “Passion for Our People”.

Da sempre l'azienda riconosce alle lavoratrici mamme la possibilità di assentarsi dal lavoro oltre i tempi previsti dalle disposizioni di legge, percependo comunque l'intera retribuzione, oltre al rimborso delle spese mediche (incluso il latte artificiale). L'obiettivo è quello di attuare concretamente una politica di attenzione verso le proprie persone - people care - in un'ottica di riconoscimento e applicazione di un forte sistema di valori che sviluppi conseguentemente il senso di appartenenza all'azienda.

La scelta del fornitore cui affidare la gestione dell'asilo è avvenuta attraverso il diretto coinvolgimento di dipendenti mamme e papà, che attraverso dei focus group hanno portato all'individuazione della società DOREMIatWork. È stato infatti preliminarmente identificato un team di lavoro, attraverso il coinvolgimento delle funzioni Risorse Umane, Acquisti, Comunicazione, Finanza e Servizi Generali.

I lavori sono iniziati nel mese di giugno 2002, mentre l'apertura dell'asilo è avvenuta a settembre 2003. Diversi i criteri alla base della scelta della location, in particolare l'usufruibilità della struttura da parte dei dipendenti (vicinanza alla sede di lavoro, raggiungibilità con i mezzi di trasporto, possibilità di parcheggio), la metratura disponibile e la presenza di uno spazio verde.

Il gestore DOREMIatWork è stato individuato attraverso una gara, durata 2 mesi, che ha visto coinvolti 10 fornitori. In ordine alla scelta, sono stati considerati alcuni fattori tra cui il metodo didattico e la programmazione pedagogica, la preparazione del corpo insegnante ed ausiliare, il tipo di attrezzature utilizzate e la disponibilità di assistenza medica. Sono stati inoltre avviati alcuni lavori di ristrutturazione. La società di ristrutturazione, scelta sulla base delle garanzie offerte sui tempi di realizzazione e sul rispetto delle condizioni di sicurezza, ha operato per circa 6 mesi.

L'apertura dell'asilo ha richiesto inoltre la concessione di una serie di permessi e autorizzazioni. In particolare sono stati richiesti i permessi di ristrutturazione, l'autorizzazione ASL e l'autorizzazione provinciale per la creazione dell'asilo.

L'iter burocratico è stato gestito direttamente dalla società DOREMIatWork Vodafone ha partecipato anche ai bandi di concorso della Regione e del Comune volti a finanziare il progetto. Entrambi i bandi sono stati vinti ed è stato deciso di accettare il finanziamento della Regione, economicamente più cospicuo, pur riservando alcuni posti ai bambini in lista di attesa del Comune di Milano, offrendo in questo modo un contributo al "contesto sociale".

L'asilo si trova in via Bensi 12, a due passi da tutti gli uffici Vodafone e di fronte al Customer Care, in un'area spaziosa, con giardino e parco giochi. All'interno, il layout delle aule è particolarmente curato, con spazi polivalenti e mini-atelier, in linea con gli standard dei migliori asili nido d'Italia.

Il nido è caratterizzato da tariffe particolarmente vantaggiose e da un orario estremamente flessibile, pensato per conciliare le esigenze dei genitori che lavorano: dal lunedì al venerdì, dalle ore 7.30 alle 19.30, con la possibilità di scegliere fra ben 7 fasce orarie, studiate per agevolare chi lavora nei call center.

La struttura può accogliere fino a 44 bambini di età compresa tra 1 e 3 anni.

L'iniziativa ha riscosso grande successo al punto che l'asilo in pochissimo tempo dalla sua apertura ha già raggiunto il numero massimo di bambini iscritti.

## Considerazioni finali

Il seppur limitato campione di esperienze raccolte ha permesso di individuare due tendenze che paiono influenzare l'adozione di politiche di conciliazione: una filosofia di corporate e una particolare sensibilità della direzione delle risorse umane o del management.

Si tratta di un dato particolarmente significativo se visto in relazione al fatto che nella maggior parte dei casi le aziende incontrate sono gruppi multinazionali con un elevato numero di dipendenti. Questo aspetto parrebbe confermare le difficoltà che incontrano le imprese di medie e piccole dimensioni a ideare ed applicare politiche di conciliazione che prevedano forti investimenti in termini economici e di organizzazione interna.

Eppure, come dimostrano le testimonianze, la messa a punto di formule di orario più concilianti e l'adozione di strumenti e servizi specifici hanno, tutto sommato, un costo contenuto, ad eccezione degli asili nido interni che presentano costi strutturali onerosi. Da più parti viene sottolineato maggiormente lo sforzo organizzativo e non tanto la spesa monetaria, che spesso può essere rimborsata attraverso la partecipazione a bandi di finanziamento nazionali, regionali o comunali.

Azioni rilevate	49
Azioni finanziate	6
Azioni positive (Legge 53/00)	2

Un dato significativo è sicuramente il fatto che dei quarantanove interventi registrati, solo sei hanno ottenuto qualche tipo di finanziamento pubblico e che di questi sei solo due (Ferrovie Nord Milano Esercizio e Ikea) rientrano tra le azioni positive finanziate attraverso i fondi dalle leggi 125/1991 e 53/2000. I restanti progetti, e nello specifico quelli relativi alla realizzazione di asili nido aziendali, hanno ottenuto finanziamenti comunali, regionali o statali predisposti proprio per promuovere e sostenere iniziative di questo tipo (ad esempio la legge finanziaria del 2003).

Tutte le altre misure registrate sono state adottate su iniziativa dell'azienda, che oltre alla fase progettuale ha sostenuto gli eventuali costi di gestione delle stesse. Se, da un lato, una situazione di questo tipo è sintomo di una cultura di attenzione e sensibilità verso le problematiche dei/delle dipendenti, dall'altro evidenzia anche la scarsa conoscenza delle possibilità finanziarie a disposizione delle realtà aziendali che adottano politiche di conciliazione. Questo potrebbe far riflettere sulla qualità, sulle modalità e sulle finalità dei finanziamenti previsti a sostegno della conciliazione e soprattutto sull'esigenza di un supporto organizzativo che potrebbe aiutare le imprese a pianificare interventi specifici e più articolati. Da più parti, infatti, le aziende intervistate hanno fatto trapelare un senso di abbandono di fronte alle criticità che i percorsi di conciliazione comportano. Sembra comunque prevalere la preferenza per l'individuazione di soluzioni definitive ai problemi di conciliazione piuttosto che la scelta per progetti pilota promossi attraverso le azioni positive.

Come già accennato, infatti, le criticità registrate da parte di coloro che hanno gestito progetti di conciliazione sono soprattutto di tipo organizzativo: ad esempio nel caso della ridefinizione degli orari di lavoro come armonizzare le esigenze dei/delle dipendenti con le esigenze produttive aziendali, tenendo conto delle aspettative di tutti. È stato anche sottolineato il forte impegno profuso in fase progettuale, dall'ideazione dell'intervento più adatto a seconda dei diversi contesti al coinvolgimento dei diversi soggetti (management, dipendenti, rappresentanze sindacali). Nessuna delle criticità registrate, però, è stata tale da rallentare la realizzazione dei progetti o scalfire la motivazione dei promotori. Sensibilità e attenzione sono state le ricette adottate da più parti per risolvere i momenti più delicati.

D'altra parte i benefici rilevati sembrano superare di gran lunga le criticità. Un dato comune alle diverse esperienze è il miglioramento del clima aziendale, la crescita della motivazione dei dipendenti e la diminuzione dei tassi di assenteismo e turn over. Soprattutto quest'ultimo aspetto è stato visto come economicamente vantaggioso: la diminuzione del turn over permette di risparmiare i costi legati alla selezione ed alla formazione del nuovo personale, valorizzando le risorse già presenti all'interno dell'azienda.

Dalle esperienze raccolte si può vedere la tendenza da parte delle aziende ad offrire ai propri dipendenti un pacchetto di opzioni possibili volte a rendere maggiormente compatibili esigenze personali ed esigenze aziendali. Tutto ciò, in un mercato del lavoro che richiede sempre più flessibilità ai lavoratori, può essere visto come l'altra faccia della medaglia.

Si può concludere affermando, però, che le problematiche di conciliazione rientrano in un sistema complesso che deve vedere coinvolte non solo le persone e le aziende, ma anche i servizi pubblici.

Vediamo nella prossima sezione quali sono gli strumenti, dal punto di vista finanziario, che Stato e Regioni mettono a disposizione delle aziende in tema di conciliazione.

## La legislazione a sostegno della conciliazione

Dall'inizio degli anni '90 fino ad oggi, l'Unione Europea introduce il termine "conciliazione" nelle direttive, informative, raccomandazioni, suggerimenti proposti ai diversi Paesi affinché adottino misure in grado di salvaguardare la possibilità di rendere compatibili i tempi degli impegni familiari e personali con quelli della vita lavorativa. In particolare, il Trattato di Maastricht (febbraio 1992) considera tra le misure che prevedono vantaggi specifici destinati a facilitare l'esercizio di un'attività professionale da parte delle donne, o a prevenire/compensare gli svantaggi nella loro carriera professionale, quelle volte a raggiungere un equilibrio nelle responsabilità familiari.

Sono state formulate a livello comunitario vere e proprie politiche di parità attraverso i programmi di azione nei quali si assume tra le priorità quella di meglio distribuire le responsabilità familiari e di attuare una politica dei servizi di cura e dei tempi. Difatti, se l'occupazione è la grande sfida dell'U.E. in questa fase, le donne sono al cuore di questa sfida. Oltre all'occupabilità, all'imprenditorialità e all'adattabilità le pari opportunità sono dunque presenti tra gli obiettivi centrali della Comunità.

Anche nell'ambito delle politiche di parità comunitarie che riguardano la sicurezza sociale - pur essendo questa materia di competenza degli stati membri - l'U.E. ha sviluppato alcuni obiettivi comuni, tra i quali sono presenti le politiche per favorire la comune responsabilità di cura attraverso congedi parentali - cioè il diritto di entrambi i coniugi di assentarsi dal lavoro per accudire i figli - più lunghi, retribuiti e divisi equamente tra i genitori.

In tale quadro, nell'ambito dei Fondi strutturali - cioè il capitolo delle spese di bilancio dell'U.E. che comprende i finanziamenti che toccano più da vicino i cittadini e le cittadine europee - il Fondo Sociale Europeo (finanziato dall'U.E. e cofinanziato da

Stato e Regione), che rappresenta il braccio operativo e finanziario della nuova strategia comunitaria per l'occupazione, assume come trasversale l'obiettivo del conseguimento di pari opportunità tra donne e uomini. In particolare, il programma Equal – basandosi sugli insegnamenti tratti dai precedenti Adapt e Occupazione – rappresenta oggi un laboratorio per elaborare e diffondere nuovi modi di attuazione delle politiche dell'occupazione, assumendo il tema delle pari opportunità tra donne e uomini non solo con l'obiettivo di ridurre i divari e la segregazione professionale basati sul sesso, ma anche di conciliare la vita familiare con la vita professionale e favorire la reintegrazione degli uomini e delle donne che hanno lasciato il mercato del lavoro, sviluppando forme efficaci di organizzazione del lavoro e di servizi di assistenza alle persone. Vediamo ora a livello nazionale e locale le misure finanziarie che sostengono la conciliazione nell'ambito delle politiche assistenziali e familiari e le leggi/deliberazioni per il supporto pubblico all'adozione di misure di conciliazione da parte delle aziende, con un'attenzione specifica a ciò che riguarda le piccole imprese.

## Legge 53, 8 marzo del 2000

*“Disposizioni per il sostegno della maternità e paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi della città”* (e relativo decreto ministeriale 15 maggio 2001 di approvazione delle modalità di erogazione dei contributi).

La legge 53/00 stabilisce all'art. 9 “Misure di sostegno della flessibilità di orario”. A tal fine prevede di erogare contributi - di cui almeno il 50% destinato ad imprese fino a cinquanta dipendenti - in favore di aziende che applichino accordi contrattuali che prevedano azioni positive per la flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro. Stabilisce poi che vi sia uno sgravio contributivo per le aziende con meno di venti dipendenti che assumono lavoratori con contratto a tempo determinato in sostituzione di lavoratori in astensione. Inoltre valorizza pienamente la dimensione dei congedi parentali - già previsti dalla L. 1204 del 1971 sulla tutela della maternità - e stabilisce un vantaggio (un mese in più di astensione facoltativa cioè undici mesi rispetto ai dieci di astensione facoltativa altrimenti previsti) se il padre lavoratore usufruisce di almeno tre mesi continuativi o frazionati di congedo.

Nel 2001 è stato poi approvato un Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e di sostegno della maternità e della paternità (Dlgs. 151/01) che ha unificato le varie leggi in materia, a partire dalla L. 1204 del 1971 sulla maternità. Includendo tutte le variazioni apportate nel corso del tempo.

### L. 53/00

**Beneficiari:** sono ammesse al finanziamento le aziende private e le aziende a partecipazione o a capitale pubblico che sottoscrivono ed applicano accordi contrattuali, stipulati con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative. Restano escluse le amministrazioni pubbliche e gli enti territoriali.

**Azioni ammesse:** progetti o programmi che prevedano forme di flessibilità tali da favorire ed agevolare la conciliazione del tempo di vita e di lavoro dei soggetti destinatari. Le azioni positive devono intendersi, in via prioritaria, ma non esclusiva, con riferimento alla cura dei figli, anche adottivi o in affidamento.

Le azioni ammesse sono le seguenti:

- a. consentire alla lavoratrice madre o al lavoratore padre, anche quando uno dei due sia lavoratore autonomo, di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro (part time reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, orario flessibile in entrata o in uscita, banca delle ore, flessibilità sui turni, orario concentrato) con priorità per i genitori che abbiano bambini fino ad otto anni di età o fino a dodici anni, in caso di affidamento o di adozione;
- b. prevedere programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori dopo il periodo di congedo;
- c. individuare progetti che consentano la sostituzione del titolare di impresa o del lavoratore autonomo, in periodo di astensione obbligatoria o di congedo parentale, con altro imprenditore o lavoratore autonomo. In via prioritaria, sono ammessi al finanziamento programmi di formazione diretta al reinserimento lavorativo dei soggetti destinatari a seguito di un periodo di congedo parentale.

**Agevolazioni:** il D.M. 15 maggio 2001 destina la somma di 20 milioni di euro all'anno, a carico del Fondo per l'occupazione, al fine di erogare contributi a favore delle aziende che attuino almeno una delle azioni di cui alle lettere a), b), c).

Il contributo concesso viene erogato in due quote:

- la prima quota pari al 25% del contributo ammesso al finanziamento corrisposta all'ammissione del progetto;
- il saldo a conclusione del progetto mediante idonea certificazione sottoscritta dal datore di lavoro e dal lavoratore con la dichiarazione sindacale di conformità al progetto. La corresponsione del saldo è comunque subordinata alla verifica da parte dei servizi ispettivi del Ministero del Lavoro della concreta attuazione del progetto.

**Requisiti per l'ammissione ai finanziamenti:** per poter ottenere i finanziamenti previsti è necessario:

- elaborare un progetto che contenga almeno una delle azioni di cui alle lettere a), b), c) articolate in fasi temporali della durata massima di 24 mesi;
- che il progetto sia frutto di un accordo con le organizzazioni sindacali. Per i progetti di cui alle lettere a) e b) gli accordi collettivi devono essere stipulati con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello provinciale o aziendale e costituiscono il presupposto per l'ammissione al finanziamento. Per i progetti di cui alla lettera c), visto il loro carattere sperimentale, devono essere individuate intese a livello nazionale e/o territoriale tra le associazioni datoriali.

**Documentazione:** per ottenere i finanziamenti è necessario presentare una domanda di ammissione al Ministero del Lavoro conforme al modello allegato al D.M. 15-05-2001 (o Allegato B della Circolare 4/2003).

A tale domanda devono essere allegati:

- il progetto elaborato cioè l'accordo sindacale;
- una copia del CCNL;
- una dichiarazione attestante che non è stato contemporaneamente chiesto il finanziamento come azione positiva ai sensi dell'art.2 della legge 10 aprile 1991, n.125.

**Termini:** le scadenze per la presentazione delle domande di ammissione ai finanziamenti sono fissate al 10 febbraio, 10 giugno, 10 ottobre di ogni anno.

**Valutazione:** la valutazione e la selezione dei progetti è affidata ad un'apposita Commissione tecnica di nomina ministeriale che si avvale della consulenza di esperti/e in materia di organizzazione del lavoro, relazioni industriali e azioni positive. I progetti vengono valutati quadrimestralmente ed ammessi al finanziamento secondo l'ordine cronologico di presentazione delle domande fino a concorrenza della somma pari ad un terzo (perciò con proporzione quadrimestrale) della quota annuale disponibile. I progetti esclusi in un quadrimestre per effetto del criterio cronologico, potranno essere ripresentati nel quadrimestre successivo.

## Legge 125, 10 aprile 1991

*"Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro".*

La legge 125/91 introduce per la prima volta tra gli obiettivi da perseguire per il raggiungimento delle pari opportunità tra donne e uomini in ambito professionale quello di *"favorire, anche mediante una nuova organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi"* (art. 1, comma e). Tale norma prevede il finanziamento alle imprese di progetti di azioni positive finalizzati al superamento della segregazione occupazionale e professionale e quindi alla rimozione delle cause che li determinano. In questo senso, negli ultimi anni è stata utilizzata per il finanziamento di progetti di conciliazione.

### L. 125/91

**Beneficiari:** datori di lavoro pubblici e privati, le cooperative e i loro consorzi, i centri di formazione professionale accreditati, le organizzazioni sindacali nazionali e territoriali, le associazioni di varia natura.

**Durata:** non potrà essere superiore a ventiquattro mesi.

**Criteri di valutazione:** qualità e logica progettuale, congruità economico-finanziaria, efficacia delle azioni, trasversalità rispetto alle politiche organizzative, capacità di produrre effetti di sistema, competenze specifiche documentate del personale impegnato nei progetti (in particolare formatori e mentor), rilevabili dai curricula allegati, congruità e specificità degli studi di fattibilità, definizione delle competenze in entrata e in uscita nei processi formativi.

## Programma-obiettivo per la promozione dell'occupazione femminile (L.125/91 - anno 2004)

Ogni anno, entro il 31 di maggio, il comitato nazionale di parità e pari opportunità nel lavoro deve definire il programma-obiettivo per la promozione della presenza femminile nei livelli, nei ruoli e nelle posizioni di responsabilità all'interno delle organizzazioni, per il consolidamento di imprese femminili, per la creazione di progetti integrati di rete. Quest'anno il provvedimento è stato pubblicato sulla GU n. 111 del 13-5-2004.

Il programma ha l'obiettivo di indicare le tipologie di progetti e i criteri di valutazione necessari per ottenere i finanziamenti ai sensi della legge 125/1991 per l'attuazione di azioni positive. Secondo quanto previsto dall'art. 7 della legge, infatti, a partire dal 1° ottobre ed entro il 30 novembre di ogni anno i datori di lavoro pubblici e privati, i centri di formazione professionale accreditati, le associazioni, le organizzazioni sindacali nazionali e territoriali, possono richiedere al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di essere ammessi al rimborso totale o parziale di oneri finanziari connessi all'attuazione di progetti di azioni positive.

Per l'anno 2004 il programma si propone di investire qualitativamente su un numero più limitato di progetti di azioni positive finalizzati al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

1. promuovere, al proprio interno, la presenza delle donne nei ruoli di vertice e decisionali attraverso specifici percorsi formativi volti all'acquisizione di competenze dirigenziali;
2. progettare la modifica dell'organizzazione del lavoro e sperimentare l'attuazione di processi innovativi collegati con la gestione del personale in un'ottica di parità (ad esempio con l'adozione di politiche di conciliazione, di responsabilità sociale delle imprese, di bilanci di genere, sistemi di e-quality e percorsi formativi rivolti ai vertici e ai quadri sull'applicazione delle pari opportunità);
3. sperimentare processi di sviluppo e consolidamento professionale delle lavoratrici a tempo parziale e/o impegnate nei lavori atipici;
4. consolidare imprese femminili attive da almeno due anni (titolarità e/o prevalenza femminile nella compagine societaria) attraverso: studi di fattibilità per lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e mercati; azioni di supervisione, supporto e accompagnamento (secondo la tecnica del mentoring) al ruolo di imprenditrice; formazione altamente professionalizzante rivolta alla titolare o alla compagine societaria;
5. promuovere le pari opportunità attraverso progetti integrati concordati ed attuati da almeno tre soggetti, ognuno secondo le proprie specificità: un'associazione di genere, un'organizzazione sindacale o datoriale o un ordine professionale, un ente pubblico. Tali progetti possono, per esempio, prevedere azioni di informazione, sensibilizzazione, diffusione di buone prassi e strategie di implementazione dell'ottica di genere in tutte le politiche e tutti i livelli della società (Gender Mainstreaming).

L'obiettivo che il programma del Comitato Nazionale di Parità e Pari Opportunità nel lavoro si propone di raggiungere attraverso il finanziamento di progetti di azioni positive è incidere sui fattori che creano condizioni di disparità al fine di eliminarli e, di conseguenza, favorire la permanenza, il consolidamento e l'avanzamento professionale delle donne attraverso:

- azioni di sistema che tengano conto del complesso contesto in cui le donne agiscono;
- azioni intensive che continuino nel tempo;
- azioni innovative rispetto agli obiettivi che si vogliono perseguire.

## Legge 215, 25 febbraio 1992

### *"Azioni positive per l'imprenditorialità femminile"*

Si tratta di una legge specificatamente rivolta alle piccole imprese e alle imprese a gestione prevalentemente femminile finalizzata ad agevolarne la nascita e lo sviluppo. Tra gli obiettivi della legge 215, vi è la volontà di sostenere finanziariamente la realizzazione di progetti imprenditoriali innovativi, anche sotto il profilo organizzativo, in cui possono rientrare anche progetti di flessibilizzazione o riduzione degli orari favorevoli alla conciliazione.

La Regione Lombardia sostiene l'occupazione femminile nelle imprese e l'imprenditoria femminile. Va citato in particolare il D.P.R. 314 del 28/7/2000 che prevede la possibilità di integrare le risorse statali destinate ai progetti presentati in base alla legge 215/99. Anche se la legge non ha tra i suoi obiettivi quello specifico di promuovere azioni di conciliazione, progetti di questo tipo potrebbero essere finanziati sia in quanto innovativi dal punto di vista organizzativo sia perché destinati allo sviluppo della partecipazione femminile nell'impresa. In tale quadro, la Regione Lombardia ha anche realizzato, in collaborazione con Formaper, un Progetto Imprenditoria Sociale Femminile - nel quale ci si propone di favorire la conciliazione tra vita professionale e vita familiare attraverso la creazione di servizi che rendano possibile l'accesso delle donne al lavoro autonomo in quanto esso può rappresentare per loro un ambito di sviluppo di nuove opportunità professionali.

## Finanziamenti regionali

È stato di 16 milioni di euro il finanziamento disponibile per l'anno 2004 a favore della realizzazione e gestione asili nido e micro nidi nei luoghi di lavoro, stanziati dalla Giunta regionale su proposta dell'assessore alla Famiglia e Solidarietà Sociale. I finanziamenti erano destinati: per la costruzione di nuove strutture, per la ristrutturazione di immobili da destinare a questo scopo, per coprire le spese di gestione. Quest'anno le domande dovevano essere presentate dalle aziende alle ASL e al Comune di Milano entro il 30 luglio.

Per accedere ai finanziamenti regionali, previsti annualmente da alcuni anni a questa parte, i nidi e i micronidi devono essere in possesso degli standard previsti dal piano socio-assistenziale della Regione Lombardia.

Per il 2004 il contributo per la costruzione era di 7.000 euro per posto nei micronidi da 8 a 29 posti; di 6.500 euro per i nidi da 30 a 45 posti e di 6.000 euro per i nidi da 46 a 60 posti. Per la gestione il contributo annuale è di 2.500 euro per ciascun bambino che frequenta la struttura.

Dal punto di vista burocratico-amministrativo, spetta ai Comuni promuovere la realizzazione delle nuove strutture e fornire la consulenza alle aziende stesse per la predisposizione delle domande che il Comune presenterà poi all'ASL di competenza. Sarà compito dell'ASL invece compiere l'istruttoria dei progetti presentati dai Comuni, predisporre la graduatoria, trasmetterla alla Regione, assegnare i contributi ai Comuni che li erogheranno a loro volta alle aziende.

Maggiori informazioni sono reperibili sul sito della Regione Lombardia [www.regione.lombardia.it](http://www.regione.lombardia.it).



## Glossario

### **Astensione facoltativa**

Diritto all'assenza dal lavoro per accudire figli od altri parenti, esteso anche ai padri attraverso la legge 53/00.

### **Azioni positive**

Misure introdotte attraverso la legge 125/91 finalizzate a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità. In particolare le azioni positive agiscono per l'eliminazione delle disparità di cui le donne sono oggetto nella formazione scolastica e professionale, nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nei periodi di mobilità.

### **Bilancio di missione**

Bilancio Sociale delle organizzazioni non profit, ovvero lo strumento attraverso il quale esse comprendono e comunicano come e quanto sono state capaci di realizzare la propria mission, non solo dal punto di vista economico, ma anche rispetto agli obiettivi di crescita sociale e di miglioramento. È un documento strutturato, periodico, logicamente e funzionalmente coordinato con il bilancio d'esercizio.

### **Bilancio sociale**

strumento/documento che rendiconta, attraverso rilevazioni economiche ed extraeconomiche e descrizioni qualitative e quantitative, le attività finalizzate al raggiungimento della mission aziendale, gli impatti prodotti su tutti gli interlocutori con cui l'azienda entra direttamente/indirettamente in contatto.

### **Buone pratiche**

Sono considerate buone pratiche o buone prassi i progetti, le iniziative e le esperienze che abbiano messo in atto azioni nuove per realizzare obiettivi coerenti con le politiche di parità e pari opportunità. Si può trattare di un approccio, una tipologia di progetto, una specifica operazione realizzata in un'area di intervento, una scelta metodologica, una modalità di risoluzione di un problema, un modello di relazione con i partner, una particolare procedura, ecc.

### **Conciliazione**

Azioni, pratiche e strumenti che consentono a lavoratori/lavoratrici di rendere compatibili i tempi di lavoro con i tempi della vita privata.

### **Diversity Management**

Valorizzazione delle diversità (di genere, razza, nazionalità, età, religione, background, preferenze sessuali) e dell'esperienze delle persone all'interno del contesto aziendale.

### **Doppia presenza**

Simultanea presenza (nella coscienza e nella esperienza delle donne) del pubblico e del privato, della casa e del lavoro, del personale e del politico, generalmente riferita alla situazione femminile.

### **Empowerment**

Processo che permette acquisizione di poteri e responsabilità, l'accesso alle risorse e lo sviluppo delle capacità individuali per partecipare attivamente al mondo economico, sociale e politico.

### **Genere**

Dall'inglese gender, è il termine che fa riferimento a un sistema di ruoli e di relazioni fra donne e uomini determinate dal contesto sociale, politico ed economico. Il genere è una costruzione sociale e può essere definito come il processo attraverso il quale individui che nascono di sesso femminile o maschile entrano nelle categorie sociali di donne ed uomini.

### **Lavoro di cura**

Tutti i lavori, sia retribuiti che non, che hanno come oggetto le persone ed i servizi ad esse connessi. All'interno del gruppo familiare, il lavoro di cura è da sempre stato il lavoro gratuito delle donne per la gestione della casa, la cura dei figli, degli anziani e delle persone con disabilità, coprendo spesso la mancanza di servizi. Oggi il tema della condivisione del lavoro di cura tra uomini e donne è al centro di un acceso dibattito connesso sia alle esigenze professionali e lavorative delle donne, sia per riconoscere il valore sociale ed economico della cura familiare e la sua conseguente legittimazione ufficiale.

### **Mainstreaming**

Integrazione sistematica delle condizioni, delle priorità e dei bisogni propri delle donne e degli uomini in tutte le politiche, al fine di promuovere attività fondate sull'uguaglianza tra donne ed uomini. È anche intesa come mobilitazione di tutte le politiche e le misure generali al solo scopo di realizzare uguaglianza e tenendo conto della

loro incidenza sulla situazione specifica di donne e di uomini nelle fasi di pianificazione, di implementazione, del calcolo delle ricadute e della loro valutazione.

### **Politiche family friendly**

Politiche, servizi e strumenti aziendali orientati verso la cura dei bisogni dei dipendenti e finalizzate ad armonizzare lavoro e impegni familiari. Si tratta di politiche avviate originariamente negli Stati Uniti a partire dagli anni Ottanta e oggi sono spesso abbinata a una cultura socialmente responsabile.

### **Politiche per le pari opportunità**

Obiettivo fondamentale delle politiche per le pari opportunità fra i generi è quello di garantire a donne e a uomini la possibilità di accesso a risultati uguali nel mondo del lavoro e nella rappresentanza politica, eliminando gli effetti di discriminazione e di disuguaglianza creati o perpetuati dalle regole esistenti, rompendo la segregazione professionale, riducendo i divari occupazionali e salariali, promuovendo sistemi di valutazione delle competenze personali e professionali nei contesti organizzativi e sociali.

### **Sesso e genere**

Le differenze che esistono tra uomini e donne sono di natura biologica e sociale: il sesso si riferisce alle differenze che la biologia determina tra gli uomini e le donne e che sono universali, il genere si riferisce alle differenze sociali tra le donne e gli uomini che sono apprese, possono cambiare con il tempo e presentano notevoli variazioni tra differenti culture e all'interno della stessa cultura.

### **Soffitto di vetro [glass ceiling]**

Barriera invisibile, derivante da una complessa interazione di strutture nell'ambito di organizzazioni a dominanza maschile, che impedisce alle donne di accedere a posizioni di responsabilità.

### **Stakeholder [portatori di interesse]**

Nella cultura di impresa di origine anglosassone, il termine indica tutti i soggetti sociali e istituzionali che, pur avendo ruoli diversi, sono portatori di interessi nei confronti di un'organizzazione o di un progetto e che, conseguentemente, ne possono influenzare gli orientamenti.

### **Strategia di Lisbona**

Adottata nel marzo 2000 dal Consiglio europeo, stabilisce un nuovo obiettivo strategico per l'Unione Europea: rafforzare l'occupazione, la riforma economica e la coesione sociale nel contesto di un'economia fondata sulla conoscenza.

Sono tre i pilastri fondamentali: economico, sociale e ambientale.

Un'attenzione particolare è inoltre rivolta all'innovazione, che consente alle imprese di conquistare nuovi mercati e di resistere alla concorrenza.

La strategia di Lisbona ha fissato l'obiettivo di raggiungere un tasso medio di crescita economica del 3% circa, di portare il tasso di occupazione al 70% e quello dell'occupazione femminile al 60%, entro il 2010. Sempre nel quadro della strategia di Lisbona, i successivi Consigli europei hanno evidenziato una serie di ulteriori linee di

intervento: lo sviluppo della società dell'informazione, la costituzione di uno spazio europeo della ricerca, la creazione di un ambiente favorevole all'avvio e allo sviluppo di imprese innovative e l'ammodernamento dei sistemi di protezione sociale.

### **Trattato di Amsterdam**

Adottato dal Consiglio europeo nel giugno 1997 è entrato in vigore il 1° maggio 1999, ratificato da tutti gli Stati membri dell'UE, definisce una serie di orientamenti sociali prioritari a livello comunitario, in particolare in materia di lavoro. Vengono delineate le basi e gli obiettivi della politica sociale europea per lottare contro qualsiasi discriminazione ed emarginazione, promuovere l'occupazione, migliorare le condizioni di vita e di lavoro, fornire una protezione sociale adeguata, favorire il dialogo sociale, lo sviluppo delle risorse umane, la parità tra uomini e donne. Il trattato di Amsterdam inserisce tra gli obiettivi dell'UE quello di raggiungere "un livello elevato di occupazione".

#### *Fonti*

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

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





---

Fondazione Adecco per le Pari Opportunità Onlus  
piazza Diaz, 2 • 20123 Milano  
tel 0288142605 • fax 0288142630  
fondazione.adecco@adecco.it  
www.fondazioneadecco.org

*Coordinamento e supervisione*  
Claudio Soldà

*Realizzazione*  
Silvia Galassi

*Progetto e realizzazione*  
elever Srl (www.elever.it)

*Finito di stampare nel mese di dicembre 2004 da*  
Cooperativa il Melograno