

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

### All'interno

**Concertare la conciliazione lavorativa nelle società locali: ripartire dall'art. 9 della l. 53/2000**  
di Egidio Riva

pag. 2

**Le nuove opportunità e prospettive offerte dall'art. 9 della legge n. 53/2000**  
di Valeria Viale

pag. 5

**Il modello Mantova: la diffusione e applicazione di politiche di conciliazione famiglia-lavoro. Sperimentazione 2006-2010**  
di Arianna Visentini

pag. 9

**Il diversity management. La nuova sfida per l'innovazione e la personalizzazione delle politiche di gestione delle risorse umane**  
di Antonio Cocozza

pag. 13

### Per saperne di più

Per maggiori approfondimenti si rinvia al sito di Adapt [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

Alla sezione **Archivio storico** troverete la voce **Conciliazione, vita e lavoro**.

## Il valore della conciliazione e le azioni per l'equilibrio famiglia-lavoro

a cura di Roberta Caragnano e Silvia Stefanovichj

**L**e esigenze di conciliazione tra i tempi dedicati alla propria vita personale e familiare e quelli dedicati all'impegno professionale stanno sempre più, negli ultimi anni, assumendo un ruolo fondamentale sia nelle politiche di crescita aziendale che in quelle di sviluppo territoriale e, più in generale, del sistema Paese. La letteratura in materia mostra in più ambiti come le varie misure di conciliazione, che concorrono al raggiungimento degli obiettivi di Lisbona, siano maggiormente efficaci se utilizzate in ottica integrata, ponendo in rete la dimensione di impresa con quella di comunità di appartenenza. Il sistema dei permessi e congedi volto a valorizzare e supportare la cura delle famiglie verso i propri membri minori, con handicap, non autosufficienti (*family mainstreaming*), le politiche aziendali organizzative e di modulazione degli orari, gli accordi cittadini e territoriali volti ad armonizzare gli orari di sportelli informativi, servizi, rete dei trasporti, la rete integrata degli interventi e servizi sociali sono singoli aspetti di un insieme di azioni che, per essere efficaci, chiedono di essere interpretati

e programmati in maniera sinergica. La conciliazione, così intesa, diviene una sfida che rientra in una dimensione generale che si confronta con nuovi mercati e nuovi processi di lavoro, e, insieme, con importanti mutazioni sociali e della composizione familiare. L'approccio è riscontrabile anche in sede europea, tanto che la stessa Commissione europea definisce la conciliazione dei tempi lavoro-famiglia come l'«introduzione di azioni sistemiche che prendono in considerazione le esigenze della famiglia, di congedi parentali, di soluzioni per la cura dei bambini e degli anziani, e lo sviluppo di un contesto e di un'organizzazione lavorativa tali da agevolare la conciliazione delle responsabilità lavorative e di quelle familiari per le donne e gli uomini».

Il Dossier che qui presentiamo ripercorre queste tappe nella direzione di fornire al lettore una finestra sull'attuale e un *input* futuro, per un miglioramento delle politiche aziendali in ottica di promozione dell'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro, specie per chi in famiglia ha carichi di cura. All'interno abbiamo inteso proporre contributi che analizzassero il tema da diversi punti di vista, con un approccio multifocale

che, dall'analisi dei contesti delle diverse regioni italiane, procedesse gradatamente verso un'ottica prettamente aziendale di valorizzazione delle diversità interne. Da un approfondimento, dunque, che giunge a mostrare «un'evidente relazione biunivoca tra conciliazione lavorativa e sviluppo» (Riva E.), il lettore potrà approfondire i 10 impegni per lanciare e qualificare sussidiariamente la conciliazione famiglia-lavoro, documento di proposta integrata che la Regione Veneto ha presentato recentemente ad Abano Terme, all'interno del proprio impegno nella rete di Regioni Europee. «Il modello Mantova» rappresenta, poi, un interessante esempio in cui la contrattazione aziendale di numerose aziende della provincia ha innestato i propri orizzonti negli obiettivi di medio periodo definiti all'interno di un Accordo quadro definito dalla *governance* territoriale. Una ricognizione del-

le opportunità apertesi proprio con la riforma di questo finanziamento nazionale, oggi definito dall'articolo 38 della legge n. 69/2009, accompagna infine il ragionamento verso le analisi di numerosi casi aziendali italiani in ottica di *Diversity Management*. Dal punto di vista delle organizzazioni, la conciliazione si mostra così non più solamente come questione etica, ma come vantaggio economico con effetti positivi sulla qualità del clima organizzativo, sull'attrattività dell'azienda, sulla produttività degli individui. Ciò consente altresì di raggiungere concretamente traguardi strategici quali, ad esempio, la riduzione del tasso di assenteismo e del tasso di turn-over e una crescita dei livelli di motivazione nei lavoratori. Con questo Dossier abbiamo inteso proporre un momento di conoscenza e di informazione, con lo scopo di stimolare ad affrontare un tema

rilevante per chi opera nei sistemi lavorativi e sociali. Perché una moderna cultura d'impresa, attenta ai bisogni dei lavoratori, alla competitività e alla redditività dell'azienda, non può prescindere dal considerare tutti gli strumenti che consentono alle proprie risorse umane la conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro. E l'adozione di tali misure va necessariamente interpretata come una responsabilità congiunta fra attori sociali e legislatore, in un'ottica *win win*.

**Roberta Caragnano**

Assegnista di ricerca  
dell'università degli Studi di Modena e  
Reggio Emilia e Direttore  
dell'Osservatorio Pari Opportunità

**Silvia Stefanovichj**

Responsabile  
Work-life balance Cisl Nazionale

## Concertare la conciliazione lavorativa nelle società locali: ripartire dall'art. 9 della l. 53/2000

*di Egidio Riva*

La Risoluzione del Consiglio dei ministri incaricati dell'occupazione e della politica sociale del 29 giugno 2000, concernente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare (2000/C 218/02) costituisce, per molti versi, la cartina di tornasole in materia di conciliazione lavorativa. Anzitutto perché ne fornisce una visione certamente articolata e coerente, arrivando a definirla come un sistema di azioni, concertate e sinergiche, finalizzato agli obiettivi generali

di crescita, benessere e coesione sociale. Invero, nella proposta comunitaria, individui e famiglie, istituzioni politiche ed enti locali, imprese e parti sociali sono chiamati a ripensare i confini e i rapporti tra produzione e riproduzione sociale in modo congiunto, mediante un piano negoziato di sperimentazioni e riforme nell'ambito delle politiche sociali, del lavoro, delle pari opportunità. Un piano, di ampio respiro e indubbiamente ambizioso, che garantisca i requisiti di sostenibilità di un modello societario in-

centrato sulla piena occupazione; un modello, in sostanza, che affranchi la questione della conciliazione lavorativa da una dimensione prettamente individuale (familiare) e dall'esclusiva connotazione di genere, per arrivare, invece, a pensarla, in termini di programmazione negoziata finalizzata allo sviluppo delle società e dei mercati del lavoro locali. Perché, questa è la visione sottesa, non si tratta di "un problema di donne", bensì di un nodo centrale dello sviluppo socio-economico, atteso che attorno ad

esso si articola non solo il benessere familiare o il desiderio di autorealizzazione femminile ma sempre più la qualità della vita sociale, intesa in senso lato (E. RIVA, L. ZANFRINI, *La conciliazione lavorativa: un banco di prova per Milano*, in R. LODIGIANI, (a cura di), *Welfare ambrosiano, futuro cercasi*, FrancoAngeli, Milano, 2010).

Che la conciliazione lavorativa intercetti le questioni cardine dello sviluppo locale emerge in modo piuttosto chiaro dall'analisi dei territori e in particolar modo dai risultati di una ricerca commissionata dal CNEL (CNEL, *Percorsi locali di riforma del welfare e integrazione delle politiche sociali*, Rapporto di ricerca, Roma, 2010), svolta da un'equipe interuniversitaria (Università Cattolica di Milano, Università La Sapienza) con l'obiettivo di approfondire i percorsi di riforma del welfare locale in Lombardia, Toscana e Calabria. Questi stessi risultati mostrano, in effetti, come la conciliazione lavorativa sia profondamente interconnessa con le forme di regolazione del mercato del lavoro, le dinamiche del sistema produttivo e occupazionale, i rapporti di genere, i corsi di vita e le situazioni familiari, nonché con fenomeni quali le disuguaglianze e l'esclusione sociale. Per tale ragione, essa costituisce uno degli snodi cruciali nel ridisegno dei sistemi di protezione sociale; una chiave di volta per il benessere di individui, famiglie, territorio. E tuttavia, in un quadro nazionale in cui spiccano profonde disparità proprio nei livelli di benessere e sviluppo, nonché nelle capacità che gli attori istituzionali hanno di leggere, amministrare, governare le società locali, l'approfondimento

sul campo chiarisce altresì che la conciliazione lavorativa va sempre più incontro a una declinazione territoriale fortemente eterogenea e profondamente diseguale nei suoi esiti. Più nello specifico, seppure l'Italia intera sconti, nel confronto internazionale, un chiaro ritardo nelle politiche e misure settoriali, le società locali mostrano, comunque, sensibilità specifiche e distintive rispetto alla questione e dunque le riconoscono maggiore o minore centralità nell'impianto del welfare. Laddove, come in Calabria, il sistema occupazionale è scarsamente inclusivo e vi sono ampie sacche di disagio socio-economico, la conciliazione scivola ai margini del dibattito politico e sociale, con la conseguenza ulteriore che la divisione di genere dei ruoli sociali risulta ancor più cristallizzata. Per contro, nelle regioni, vedi Lombardia e Toscana, in cui la partecipazione delle donne al mercato del lavoro è più diffusa, prende invece forma un sistema di misure e politiche sufficientemente solido e articolato, guidato in primo luogo dalla domanda sociale, il cui obiettivo è, per un verso sostenere l'occupazione femminile e i compiti di cura delle famiglie a doppio reddito e, per un altro verso, offrire un'opportunità, pedagogica e di socializzazione per i bambini, data la prevalente connotazione socio-educativa dei servizi di cura e custodia per l'infanzia.

Se questo è il quadro, quello che sembra prendere forma è allora un'evidente relazione biunivoca tra conciliazione lavorativa e svi-

luppo: non vi è sviluppo senza conciliazione e nemmeno conciliazione senza sviluppo, non solo con riferimento alla popolazione femminile. Perché la conciliazione impatta positivamente sugli equilibri (sociali, economici, educativi) delle società locali, ma richiede, a premessa, un mercato del lavoro dinamico e una cultura aperta alla discussione degli assetti di genere tradizionali.

Posto dunque che la conciliazione lavorativa merita di essere ripensata quale "problema della società", di cui tutti gli attori e le parti sociali sono quindi chiamati a farsi carico, quanto emerge dai territori suggerisce alcune ipotesi e/o paradigmi interessanti che meritano di essere approfonditi, per affrontare quelli che, anche

nei contesti più virtuosi, sono i problemi irrisolti, gli ostacoli che ancora impediscono la definizione di un impianto compiuto, di un vero e proprio sistema, a sostegno della conciliazione lavorativa e quindi

### **Conciliazione vita-lavoro: un sistema di azioni concertate e sinergiche per il raggiungimento degli obiettivi generali di crescita, benessere e coesione sociale**

dello sviluppo locale.

Un primo modello da seguire e implementare attiene al coinvolgimento sostanziale, non solo formale, del sistema delle imprese nei processi di governo delle trasformazioni sociali ed economiche del territorio. Il che implica necessariamente un ruolo attivo delle stesse imprese, chiamate, per un verso, a porsi quali attori privilegiati nella produzione ed erogazione di servizi di welfare, nella prospettiva della welfare community (S. BELARDINELLI, *Welfare Community e sussidiarietà*, Egea, Milano, 2005), e, per

un altro verso, a definire e adottare nuove pratiche e nuovi orientamenti nei modelli organizzativi, così da giungere a discutere la validità di una cultura del lavoro, intrinsecamente *gendered*, che, sinora prevalente, non pare più sostenibile, né da un punto di vista sociale, né sotto l'aspetto economico (M. MARTINELLI, *Il legame incrinato: lavoro e società in trasformazione nell'epoca della globalità*, Vita & Pensiero, Milano, 2003; E. RIVA, *Quel che resta della conciliazione. Lavoro, famiglia, vita privata tra resistenze di genere e culture organizzative*, Vita & Pensiero, Milano, 2009). Peraltro, a tal riguardo, non mancano i riscontri di come una nuova cultura del lavoro, più rispettosa delle esigenze personali e familiari di ciascuno, sia in verità anche più efficiente e produttiva (S. LEWIS, C. COOPER, *Work Life Integration. Case Studies of Organisational Change*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2005.; R. RAPOPORT, L. BAYLIN, J.K. FLETCHER, B. PRUITT, *Beyond work-family balance. Advancing gender equity and workplace performance*, Jossey Bass, San Francisco, 2002).

Il coinvolgimento delle imprese è certamente una condizione necessaria e tuttavia non sufficiente. Ad essa, quindi, ne vanno aggiunte altre. Anzitutto la definizione di partenariati a livello territoriale che diano seguito alla trasformazione degli assetti sociali e favoriscano un riequilibrio tra responsabilità collettive e individuali nella gestione dei nuovi rischi sociali e, tra questi, delle problematiche concernenti la conciliazione lavorativa. Partenariati - tra enti locali, parti sociali, le stesse imprese - che, pertanto,

introducano politiche, dispositivi e servizi a carattere abilitante, vale a dire pensati per aumentare i margini di scelta e decisione e dunque consentire ai soggetti, indipendentemente dal genere, dalla condizione familiare, dall'appartenenza di classe (ma anche etnica), di sviluppare le proprie *capabilities* dentro e fuori il mondo del lavoro. Il tutto a partire - questa è peraltro la proposta che abbiamo formulato in merito a un ipotetico "Patto Milano sulla Conciliazione" (R. LODIGIANI, E. RIVA, *Il modello Milano, in CNEL, Percorsi locali di riforma del welfare e integrazione delle politiche sociali*, Rapporto di ricerca, Roma, 2010) - da una definizione territorialmente "situata" dei significati e degli obiettivi delle politiche di conciliazione lavorativa, nonché da un'integrazione crescente, nella logica del *gender mainstreaming*, delle politiche sociali con quelle del lavoro che favorisca il procedere di pari passo dello sviluppo sociale con quello economico.

Volendo muoversi lungo questa duplice direzione non mancano gli strumenti, anche di natura giuridica, a supporto. Tra questi ricordiamo la legge n. 53/2000 e, in particolare, l'art. 9, che, come noto, prevede l'erogazione di contributi alle imprese che introducano azioni positive in favore della conciliazione lavorativa. Ebbene, proprio la riforma del suddetto articolo (legge n. 69/2009, art. 38), pur tra luci e ombre, tra cui un percorso di approvazione interminabile e tuttora non concluso, contiene alcuni elementi di interesse. Due in particolare: a) la priorità riconosciuta ai progetti che, in aggiunta alle misure di flessibilità, prevedano «sistemi innovativi per la valuta-

zione della prestazione e dei risultati»; b) l'impulso alla «attivazione di reti tra enti territoriali, aziende e parti sociali» per promuovere servizi e interventi innovativi. Si tratta, quindi, di un intervento di revisione che segue la rotta in precedenza auspicata e come tale contiene un potenziale certamente positivo, di innovazione sociale e culturale. Da qui occorre pertanto ripartire, dall'implementazione dello strumento normativo in esame e dalla valutazione dei suoi effetti. Questo, ad ogni modo, nella consapevolezza della parzialità complessiva di un dispositivo che, tralasciato allo sviluppo della società locale, non contempla però, un riferimento all'equità di genere e, in specie, alla redistribuzione dei compiti di cura.

**Egidio Riva**

Assegnista di ricerca dell'Università Cattolica di Milano, Facoltà di Sociologia

## Dossier Adapt

Per maggiori approfondimenti potete consultare i Dossier già pubblicati sul tema:

**Dossier n. 27/2010**

**Congedi parentali: un maggiore equilibrio familiare**

a cura di Fabiana Alias, Marina Bettoni e Silvia Stefanovichj

**Dossier n. 8/2010**

**Parità di genere: i progressi e le sfide**

a cura di Marina Bettoni e Chiara Bizzarro

# Le nuove opportunità e prospettive offerte dall'art. 9 della legge n. 53/2000

di Valeria Viale

La conciliazione famiglia-lavoro è definita dalla Commissione europea come «introduzione di sistemi che prendono in considerazione le esigenze della famiglia, di congedi parentali, di soluzioni per la cura dei bambini e degli anziani, lo sviluppo di un contesto e di un'organizzazione lavorativa tali da agevolare la conciliazione delle responsabilità lavorative e di quelle familiari per le donne e gli uomini».

Il concetto di conciliazione tra famiglia e lavoro denota l'esigenza di equilibrare i tempi dedicati alla vita professionale e quelli dedicati alla vita privata, alla famiglia, all'essere genitori e alle connesse responsabilità educative e di cura.

Raggiungere l'equilibrio dipende dall'equa attenzione che, in una società in cambiamento, si pone sull'economia, sul mercato del lavoro, sui diversi fattori sociali e sulla loro integrazione al fine di eliminare lo stridente contrasto tra la dimensione familiare e quella dell'ambito produttivo.

La conciliazione è, quindi, lo strumento che consente di risolvere tale dilemma senza pesanti riflessi sulla qualità della vita, per una migliore qualità della vita.

Ci sono nel nostro Paese strumenti che possono essere utilizzati per la realizzazione di interventi di conciliazione? La risposta è contenuta nell'art. 9 della legge n. 53/2000.

Questa legge mira a promuovere misure per il sostegno alla maternità e alla paternità orientandosi

anche verso un riequilibrio delle responsabilità familiari tra donne e uomini.

Quindi, l'idea di sperimentare azioni positive per la conciliazione inizialmente è inquadrata in un contesto piuttosto ampio, in cui si cerca di far convergere diversi aspetti che mostrano di avere punti di contatto, come - ad esempio - le politiche del lavoro e le politiche sociali.

E' significativo che il riferimento al diritto alla cura avvenga nel contesto della legge che introduce nel nostro ordinamento i congedi parentali, primo strumento per una più equa ripartizione del carico di cura tra uomini e donne, e dunque, primo passo verso una cultura della condivisione delle responsabilità familiari.

Con questa norma è, poi, la prima volta che in Italia è stato introdotto un sistema finalizzato a spingere le aziende a sperimentare al loro interno azioni positive orientate alla conciliazione tra vita professionale e vita familiare con l'obiettivo di introdurre nuove modalità organizzative e gestionali dei tempi di lavoro o servizi capaci di qualificare l'azienda come *luogo di promozione di forme di conciliazione*.

L'articolo 9 della legge n. 53/2000 stanziando contributi, si tratta di finanziamenti a fondo perduto, in favore di aziende che intendono realizzare misure di conciliazione. Le tipologie di azione finanziabili sono molteplici.

L'elenco contenuto nella versione originale dell'art. 9 è stato

arricchito dalla legge finanziaria per il 2007 (legge 27 dicembre 2006, n. 296), a seguito della quale è possibile il finanziamento di diverse tipologie di progetti. Rientrano tra questi i progetti che consentano alla lavoratrice madre o al lavoratore padre di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, con priorità per i genitori che abbiano bambini fino a 12 anni di età, limite protratto fino ai 15 anni, in caso di affidamento o di adozione. In tale contesto, tra le azioni finanziabili si collocano il *part time* reversibile, il telelavoro e il lavoro a domicilio, la banca delle ore, l'orario flessibile, l'orario concentrato, la flessibilità sui turni (lettera A). La norma è intesa a promuovere un'innovazione dal basso che sia capace al tempo stesso di assicurare una soluzione concreta agli effettivi bisogni di conciliazione dei lavoratori e di tener conto delle peculiari caratteristiche di ciascuna azienda. L'introduzione in azienda di forme di flessibilità e di organizzazione del lavoro sono garantite, come per tutte le tipologie di progetto rivolte ai lavoratori dipendenti, da specifici accordi con le associazioni sindacali dei lavoratori, appositamente stipulati per introdurre una procedura generale oppure per fornire soluzioni dirette a specifiche esigenze di singoli lavoratori. In mancanza di detti accordi, i progetti sono considerati inammissibili.

Nelle tipologie di progetti finanziabili si collocano anche tutti

quei percorsi formativi che consentono il reinserimento in azienda dei lavoratori dopo un periodo di congedo superiore a 60 giorni (lettera B). La formazione è finalizzata ad eliminare le condizioni di oggettivo svantaggio in cui viene a trovarsi un prestatore di lavoro che si è assentato, per un certo periodo di tempo per assistere i figli o familiari in difficoltà. I percorsi formativi finanziati sono generalmente personalizzati e prevedono spesso un accompa-

gnamento / tutoraggio sul luogo di lavoro da parte di colleghi e/o risorse esterne. Nella maggior parte dei casi, essi sono finalizzati all'aggiornamento delle competenze tecnico professionali in termini di metodologie, strumenti, procedure e prevedono talvolta, oltre al corso di formazione vero e proprio, anche altre azioni che completano l'azione formativa attraverso il supporto psicologico e motivazionale (*counselling, coaching*) e l'orientamento (bilancio di competenze), ammissibili nei limiti in cui risultino strettamente necessarie in considerazione di specifiche esigenze dei beneficiari.

Parimenti il finanziamento è previsto per progetti che consentano la sostituzione del titolare di impresa o del lavoratore autonomo, in periodi corrispondenti a quelli di astensione obbligatoria o di congedo parentale, con altro im-

prenditore o lavoratore autonomo (lettera C) con priorità per i genitori che abbiano bambini fino a 1 anno di età. Il sostituto deve essere un imprenditore o un lavora-

tore autonomo, secondo le figure professionali esplicitate nel codice civile, ovvero d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276 (ad es. lavoratori a progetto). La sostituzione può essere totale o parziale: può quindi riguardare il complesso delle attività svolte dall'imprendi-

tore / lavoratore autonomo o singole parti di esse.

Infine sono finanziabili i progetti appartenenti alla tipologia di azioni previste dalla lettera D che consentono il finanziamento di interventi e azioni volti a qualificare l'azienda come *family friendly*. Le aziende possono proporre una vasta gamma di interventi, come l'attivazione di ludoteche o di servizi di supporto allo studio all'interno dell'azienda oppure, tramite *voucher* o convenzioni, gestiti da soggetti esterni dotati degli appropriati requisiti professionali ed organizzativi. Analogamente a quanto avviene per le altre tipologie di azioni, le aziende provvedono a coinvolgere i diretti interessati nelle attività progettuali e stipulano specifici accordi con le associazioni sindacali dei lavoratori, al fine di introdurre una procedura generale oppure fornire so-

luzioni dirette a soddisfare le esigenze specifiche dei destinatari. I potenziali beneficiari sono i dipendenti di aziende private, ASL e aziende ospedaliere, gli imprenditori e i lavoratori autonomi.

La norma è finalizzata a promuovere l'attuazione di accordi contrattuali che introducano prassi innovative (ad esempio forme di flessibilità oraria; formazione al rientro da congedi di lungo periodo; servizi di supporto, quali *baby sitting*, ludoteche, *pick-up* da e per la scuola per i bambini, supporto per i compiti) all'interno di aziende private e aziende sanitarie locali aziende ospedaliere e aziende ospedaliere universitarie ma è anche rivolta a sostenere imprenditori, lavoratori autonomi e liberi professionisti compresi i lavoratori a progetto, i titolari d'impresa individuali, i titolari di impresa collettiva a fronte di esigenze di sostituzione legate alla genitorialità.

L'art. 9, in sostanza, si rivela essere, in quest'ottica, uno dei pochi strumenti esistenti all'interno dell'ordinamento italiano per la promozione, sul luogo di lavoro, di azioni positive orientate alla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare.

A giugno dello scorso anno è entrata in vigore la legge n. 69/2009 che, all'art. 38, contiene una modifica dell'art. 9 della legge 53/2000. A seguito della stessa si è resa necessaria l'adozione di un decreto di attuazione che renda operative le novità. Solo successivamente alla pubblicazione di tale provvedimento (attualmente al Consiglio di Stato per il prescritto parere) sarà possibile per il Dipartimento delle politiche per la famiglia riaprire i termini per la presentazione di nuovi progetti.

## **La legge promuove misure per il sostegno alla maternità e alla paternità e orienta verso un riequilibrio delle responsabilità familiari tra donne e uomini**

Art. 9 L. 53/00	Art. 9 L. 53/00 (come modificato da L.69/2009, art. 38)	Destinatari	Tipologie d'azione	Novità
Lettera A	Comma 1 – lett. A	Lavoratori dipendenti	Flessibilità oraria	Introduzione di sistemi innovativi di valutazione della prestazione e dei risultati
Lettera B	Comma 1 – lett. B	Lavoratori dipendenti	Supporto al rientro	Non solo formazione per agevolare il rientro
Lettera D	Comma 1 – lett. C	Lavoratori dipendenti	Servizi innovativi e reti	Servizi innovativi e reti con il territorio
Lettera C	Comma 3	Imprenditori, liberi professionisti e lavoratori autonomi	Sostituzione o collaborazione	Non solo sostituzione, ma anche attivazione di nuova collaborazione

Lo schema evidenzia che, in base alla nuova formulazione dell'articolo 9 L. 53/2000, è ora possibile ottenere finanziamenti per progetti che consentano alla lavoratrice madre o al lavoratore padre di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro (comma 1). Tra le azioni finanziabili si annoverano il *part time* reversibile, il telelavoro e il lavoro a domicilio, la banca delle ore, l'orario flessibile, l'orario concentrato, la flessibilità sui turni; percorsi formativi e strumenti di supporto volti a favorire il reinserimento in azienda dei lavoratori dopo un periodo di congedo parentale (formazione, *coaching*, *counseling*, accompagnamento); attivazione di servizi innovativi e reti con il territorio, volti a qualificare l'azienda come luogo di promozione di forme di conciliazione per lavoratori con figli minori e disabili o anziani non autosufficienti a carico (buoni per la fruizione di servizi, realizzazione di servizi). In aggiunta a ciò, è possibile presentare progetti che consentano la sostituzione del titolare di im-

presa o del lavoratore autonomo (comma 3), in periodi corrispondenti a quelli di astensione obbligatoria o di congedo parentale, con altro imprenditore o lavoratore autonomo oppure con un collaboratore.

Le tipologie di azione finanziabili sono, così, riconducibili a due grandi ambiti di intervento: quello previsto dal comma 1, in favore dei lavoratori dipendenti, e quello attivabile per i soggetti autonomi (imprenditori, liberi professionisti e lavoratori autonomi), disciplinato dal nuovo comma 3.

Il comma 1 si caratterizza per tre tipologie di azione - previste alle lettere A, B, C - che potranno essere sperimentate da datori di lavoro privati, da aziende sanitarie locali, da aziende ospedaliere e da aziende ospedaliere universitarie in favore dei propri dipendenti, inclusi i dirigenti. Possono essere, altresì, destinatari delle azioni i soci lavoratori e le socie lavoratrici di società cooperative e, a determinate condizioni, le lavoratrici e i lavoratori in somministrazione, i titolari di un rapporto di collaborazione coordina-

ta e continuativa.

Nello specifico, dunque, la progettazione delle azioni può essere orientata all'introduzione di sistemi di flessibilità di orario o di organizzazione come *part time* reversibile, telelavoro, banca delle ore, orario flessibile concentrato (lettera A); oppure essere finalizzata a favorire il reinserimento di lavoratori che rientrano da periodi di congedo di almeno 60 giorni (lettera B). Gli interventi saranno diretti ad aggiornare i destinatari dell'azione attraverso una formazione che sia mirata e di tipo tecnico-professionale, che ne possa reintegrare le competenze, al fine di evitare che il periodo di assenza possa avere ripercussioni negative sul lavoro e sulla progressione di carriera. Rientreranno, inoltre, in questa tipologia di intervento azioni finalizzate a garantire un miglior reinserimento delle risorse nel contesto lavorativo (*newsletter* aziendali rivolte ai beneficiari mentre usufruiscono di periodi di congedo, ...).

Non solo. La progettazione di azioni può anche essere finaliz-

zata all'attivazione di servizi ed interventi innovativi elaborati in risposta alle specifiche esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici (lettera C). Rientrano in questa tipologia di progetti i servizi di *baby sitting* a domicilio, servizi offerti per attività estive, servizi pre e post scuola, servizi di *pick up* scolastico, assistenza domiciliare ad anziani o ad altre persone non autosufficienti, frequenza a centri di accoglienza diurni per anziani per altre persone non autosufficienti, sportelli *family friendly* attivabili sia tramite *voucher* che convenzioni con soggetti terzi.

Preme qui evidenziare che, oltre alle citate innovazioni introdotte dalla modifica normativa, particolarmente significative appaiono quelle relative alla realizzazione di progetti che, contestualmente ad azioni di flessibilità di orario, prevedano l'introduzione di sistemi innovativi per la valutazione della produttività. Questi dovranno essere basati, non solo su indicatori di tipo quantitativo come la presenza sul luogo di lavoro, ma anche su indicatori di tipo qualitativo della prestazione lavorativa. In tal modo si eviterà che il lavoratore/lavoratrice che accede alle misure di conciliazione possa essere marginalizzato professionalmente.

Degna di nota anche la promozione di servizi innovativi e personalizzati in base alle esigenze dei lavoratori da parte dei datori di lavoro, anche tramite l'attivazione di reti sul territorio che coinvolgano gli enti territoriali (regione, provincia, comune) e che siano in grado di sostenere l'intervento.

Tutte queste misure di conciliazione sono ora disponibili anche per i soggetti le cui esigenze non siano esclusivamente riconduci-

bili alla genitorialità, ma ad esempio alla cura di soggetti disabili, non autosufficienti o affetti da documentata grave infermità.

Un altro cambiamento è legato alla realizzazione di azioni nell'ambito della lettera C, comma 1 che chiarisce in modo più dettagliato la precedente formulazione della lettera D del vecchio art. 9 e apre la strada alla sperimentazione da parte delle aziende di servizi per i propri dipendenti.

In questo modo si cercherà di superare la logica per cui il servizio fa capo esclusivamente al pubblico e viene erogato in modo standardizzato per tutti i cittadini che si trovano in certe condizioni. L'evoluzione del sistema produttivo con l'incremento della presenza femminile sul mercato del lavoro, la flessibilità degli orari e delle nuove tipologie di lavoro introdotte (*green jobs*) per consentire al sistema produttivo di far fronte alle sfide poste dall'economia globale, fanno sì che le aziende siano responsabilizzate rispetto alle conseguenti nuove esigenze dei propri dipendenti. Da qui la promozione dello sviluppo progettuale *bottom up*, relativamente ai servizi che spesso sono studiati e implementati dopo la fase di rilevazione delle esigenze di conciliazione dei dipendenti da parte dell'azienda.

L'altra tipologia di azione è prevista dal comma 3 e riguarda la sostituzione di titolari di impresa, lavoratori autonomi e liberi professionisti. Oltre alla sostituzione, è stata prevista la possibilità di assumere nuovi collaboratori

che consentano ai beneficiari di ridurre in modo corrispondente il proprio impegno lavorativo.

L'art. 9 è, perciò, un intervento che, nonostante il suo carattere sperimentale, si sta rivelando decisivo per rispondere alle esigenze di conciliazione di un gran

## **L'articolo 9 legge n. 53/2000 promuove azioni positive orientate alla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare**

numero di beneficiari. Questi cambiamenti sono il risultato di un'attenzione crescente per il tema della conciliazione, evidenziata non solo dall'aumento del numero dei

progetti presentati, ma altresì dalla migliore qualità degli stessi che si riflette sul miglioramento del tasso di successo.

Il monitoraggio compiuto dal Dipartimento per le politiche della famiglia evidenzia, infatti, che nel biennio 2007-2008, attraverso il finanziamento di 367 progetti, sono stati raggiunti ben 6.866 beneficiari. Nella maggior parte dei casi, le esigenze soddisfatte tramite il ricorso all'art. 9 hanno coperto un elevato numero di interventi anche a livello locale, determinando per i lavoratori dipendenti la permanenza sul mercato del lavoro e per i soggetti autonomi il mantenimento in vita delle proprie attività.

Le nuove opportunità introdotte dall'art 9 sono il frutto del lavoro degli anni passati portato avanti dal gruppo di lavoro presso il Dipartimento per le politiche della famiglia che ha messo, e continuerà a mettere a disposizione il proprio *know how* per la realizzazione di attività quali l'animazione tematica e territoriale, l'informazione e la promozione, il monitoraggio, la valutazione, la disseminazione e il



trasferimento delle buone pratiche. Per raggiungere questi obiettivi sono state avviate iniziative di accompagnamento, partecipazione ai gruppi di lavoro e animazione del *network* italiano, di disseminazione (compendi progettuali, tra cui già pubblicato *Progetti finanziati dall'art 9 della Legge 8 marzo 2000, n. 53 Anno 2007 e Anno 2008* in corso di pubblicazione, comunicazioni periodiche ai referenti istituzionali, relazioni e interventi a seminari e convegni). Si è in tal modo creato un confronto tra i responsabili dei diversi interventi e si è contribuito alla costruzione di una conoscenza condivisa, che sostiene le sperimentazioni nei diversi campi d'intervento e ne promuove la valorizzazione sul territorio nazionale.

Si cercherà così, attraverso le nuove opportunità, di favorire l'introduzione di azioni che siano su misura per i beneficiari che ne usufruiranno, poiché il tema della conciliazione affiora in tutti gli aspetti della vita quotidiana: ne-

gli orari di lavoro all'interno delle organizzazioni produttive, nella distribuzione delle responsabilità tra uomini e donne nel lavoro e nella cura dei figli e delle persone anziane o non autosufficienti, e nei servizi per la famiglia.

La nuova misura risulta essere più ampia e offre la possibilità di realizzare interventi che incidano contemporaneamente e in modo complementare su più fronti tra cui il *gender mainstreaming*: le politiche di conciliazione riguardano tutti, uomini e donne.

La crescente complessità del sistema produttivo e sociale e l'intrecciarsi di relazioni sempre più fitte tra le parti che lo compongono, implica maggiori difficoltà nella vita quotidiana e accentua l'esigenza di trovare nuove soluzioni per ricondurre il tutto a nuovi "equilibri".

*Valeria Viale*

Collaboratrice Tecnica di Ricerca Isfol  
Dipartimento delle Politiche  
per la Famiglia

mico rappresentativo delle realtà produttive del nord Italia caratterizzate da una concentrazione di piccole e medie imprese e da una economia ancorata ad una vocazione agricola, con incrementi significativi nel settore del terziario avanzato che risentono della crisi economica e industriale

Nel 2006, anno al quale viene fatto risalire ufficialmente l'avvio del processo, molti enti pubblici e privati (enti locali, associazioni femminili, associazioni familiari) si occupavano di questioni e problematiche legate alle pari opportunità, alla cultura di genere, alla diffusione degli strumenti a disposizione dei cittadini e delle imprese per favorire la conciliazione famiglia-lavoro; tuttavia le iniziative tendevano ad essere frammentate e non sempre inserite in politiche territoriali e strategie di sistema. In tale contesto, l'articolo 9, legge n. 53/2000 ha costituito una risposta e una occasione per la creazione, il consolidamento e lo sviluppo di una rete territoriale di organismi pubblici e privati in grado di fornire soluzioni diversificate e complementari.

L'interessamento di alcune aziende allo strumento normativo del citato articolo 9, l'attenzione alla tematica da parte della Consigliera di Parità della Provincia di Mantova e delle istituzioni, il supporto degli enti locali (in primis della Provincia), la presenza sul territorio delle competenze tecniche adeguate alla progettazione delle pratiche necessarie per il reperimento delle risorse disponibili a livello ministeriale, accompagnate da un rilancio dello strumento dell'articolo 9 che nel 2006 il Ministero del Lavoro e delle Previdenza Sociale stava mettendo in campo, produsse il

## Il modello Mantova: la diffusione e applicazione di politiche di conciliazione famiglia-lavoro. Sperimentazione 2006-2010

*di Arianna Visentini*

### **Il contesto mantovano e l'avvio del progetto**

Il cosiddetto Modello Mantova rappresenta un buon esempio di diffusione e applicazione delle politiche di conciliazione fami-

glia-lavoro. Il modello è stato sperimentato sul territorio della provincia di Mantova che, sebbene sia di dimensioni contenute (la popolazione provinciale non supera le 400mila unità), presenta un contesto sociale ed econo-

convincimento che a livello territoriale si dovessero diffondere tali opportunità.

E' quindi nel 2006 che prende piede il processo attraverso la candidatura di tre progetti aziendali, sulla base di quanto disposto dall'art 9 della legge n. 53/2000, al Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale. L'iniziativa è stata importante e ha posto le basi per una collaborazione sinergica tra i soggetti del territorio e che è poi sfociata nella stipula di un Accordo Quadro Territoriale per lo Sviluppo del territorio, attraverso la Promozione di Politiche Femminili, promosso dalla Provincia di Mantova e dalla Consiglieria di Parità e sottoscritto dalla Camera di Commercio di Mantova e dal Comitato Imprenditoria Femminile, dal Comune di Mantova, da Anci, dalle Associazioni di Categoria e dalle Organizzazioni Sindacali.

In seguito, nella provincia di Mantova sono state realizzate molte altre iniziative, tra cui seminari formativi, analisi dei bisogni, segnalazione delle aziende, valutazione dei risultati raggiunti all'interno delle aziende in collaborazione con le organizzazioni sindacali; assegnazione del Premio Famiglia Lavoro della Re-

gione Lombardia all'azienda *Lubiam Spa* e alla rete territoriale mantovana; inserimento del progetto di promozione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro all'interno delle azioni strategiche dell'Accordo Quadro di Sviluppo del Territorio attraverso la Promozione di Politiche Femminili; consultazione degli enti territoriali mantovani nelle fasi di stesura del recepimento dell'intesa Stato Regioni per la destinazione dei fondi del Dipartimento Pari Opportunità; apertura di tre asili nido nel corso del 2010 che hanno previsto la stipula di una convenzione aziendale locale-cooperativa sociale.

Il Modello Mantova si caratterizza innanzi tutto per una pluralità di soggetti che intervengono nella realizzazione degli interventi e nella *governance* del processo. I soggetti coinvolti possono essere distinti in "attori chiave" e "attori secondari" o partner territoriali: motore del processo sono gli "attori chiave" che forniscono le linee di indirizzo istituzionali e strategiche che vengono poi recepite dai soggetti aderenti che a loro volta possono restituire sollecitazioni e suggerimenti in un'ottica *bottom-up*.

Gli organismi e quindi i livelli di

*governance* sono rappresentati da: Enti promotori, task force ed tecnici locali.

I primi sono le pubbliche amministrazioni e in particolare la Provincia di Mantova e la Consiglieria di Parità della Provincia di Mantova affiancate successivamente dal Comune di Mantova, dai Comuni dell'Alto Mantovano e dalla Camera di Commercio di Mantova.

Tali enti, inoltre, fin dalle fasi iniziali, si sono dotati di tecnici esperti e delle competenze adeguate alla creazione di una task-force locale ovvero di un gruppo di lavoro con capacità strategiche ed operative. La task-force rappresenta un organismo importante e imparziale in grado di governare e supervisionare gli interventi locali nell'interesse di tutti gli attori in campo ed è costituita da una rappresentanza istituzionale del gruppo degli enti promotori oltre che da esperti di politiche dello sviluppo territoriale e di applicazione e progettazione dell'articolo 9 legge 53/2000.

Infine vi sono i tecnici locali. Questi ultimi ricoprono un ruolo importante poiché posseggono conoscenze e competenze relative al territorio e al funzionamento dei soggetti pubblici e privati locali, al contesto economico produttivo e aziendale, al quadro legislativo e normativo, alle politiche di conciliazione dei tempi famiglia-lavoro, all'ambito della gestione delle risorse umane e valorizzazione del capitale umano. I tecnici si occupano del contatto con le aziende, della conduzione dell'analisi dei bisogni, della progettazione degli interventi, della stesura dei progetti, del supporto alla realizzazione delle azioni. Offrono, col supporto dell'ente locale, un "pacchetto

## Publicazioni



a cura di **Michele Tiraboschi**

Tante le novità della riforma su cui il volume propone un commento utile per tutti gli operatori del diritto e del mercato del lavoro, corredato dalla bibliografia e da modelli e tabelle che agevolano la lettura: il rilancio della certificazione, la nuova conciliazione e l'arbitrato, le novelle sulle impugnazioni per i licenziamenti, i contratti a termine e le collaborazioni, le modifiche in materia ispettiva e previdenziale, le disposizioni sul mercato del lavoro e sull'apprendistato, nonché in materia di pubblico impiego.

Il volume è edito per la collana I libri di Guida al Lavoro de Il Sole 24 Ore, 2010.

Il libro è ora disponibile in libreria ma si può acquistare anche on-line su [shopping24.it](http://shopping24.it).

chiavi in mano” alle aziende. Inoltre, il ruolo del tecnico esperto è quello di animare e facilitare le relazioni tra attori territoriali e di mediare tra gli interessi di tutti gli attori in gioco. L’animatore della conciliazione famiglia-lavoro si configura come una sorta di agente locale di sviluppo e animatore delle relazioni. Non si limita ad avere competenze e fornire informazioni relative all’articolo 9 legge 53/2000 ma, in collaborazione con la task-force, è in grado di elaborare progetti di qualità attivando il tavolo degli enti promotori e sottoscrittori. I tecnici sono un organismo esterno alle istituzioni. Essi, come le aziende, hanno interessi economici legati alla diffusione di un processo che punta ad ottenere risultati etico-sociali. L’indipendenza dei tecnici dall’ente pubblico consente alla amministrazione di trarre vantaggio dalla libertà con cui i progettisti operano. In tal modo è possibile ridurre i costi della progettazione e massimizzare l’attività di diffusione e progettazione.

Ulteriore importanza per il successo del Modello Mantova va riconosciuta agli attori secondari o partner territoriali: l’Accordo Quadro di Sviluppo del Territorio attraverso la Promozione di Politiche Femminili costituisce la cornice programmatica all’interno della quale ciascuno può operare per raggiungere gli obiettivi condivisi. Tra gli enti aderenti vanno annoverati in primo luogo le Associazioni di categoria e le Organizzazioni Sindacali. Con le associazioni di categoria sono state promosse azioni di informazione e sensibilizzazione delle organizzazioni datoriali associate, sono stati individuati i referenti interni alle singole associazioni per le

tematiche della conciliazione, è stato diffuso il materiale relativo alle opportunità offerte dall’articolo 9. Ciascuna associazione ha individuato la peculiarità dei propri bisogni cercando di individuare le soluzioni in collaborazione coi tecnici territoriali: le imprese agricole femminili sono state per esempio tra le destinatarie della misura della sostituzione dell’imprenditrice durante il periodo di maternità della titolare; le imprese del commercio hanno invece puntato l’attenzione sulla scelta dei servizi adeguati a consentire alle lavoratrici di essere presenti durante le aperture straordinarie degli esercizi commerciali e quindi alcune aziende hanno sperimentato la “baby sitter” condivisa tra colleghe; le grandi imprese hanno invece collaborato alla realizzazione dei bisogni delle famiglie che lavorano sul territorio dell’Alto Mantovano arrivando a studiare la fattibilità di un portale condiviso tra aziende per l’accesso dei dipendenti ai servizi sociali e salva-tempo.

La collaborazione ha coinvolto sin da subito anche le organizzazioni sindacali, tanto in ragione del fatto che ciascun progetto doveva essere accompagnato da un accordo sindacale tra aziende e lavoratori/trici, che ne riportasse i contenuti e i rispettivi impegni. In tal caso, i rappresentanti delle maggiori sigle sindacali hanno condiviso con i tecnici il percorso di analisi dei bisogni e la sottoscrizione degli accordi a margine dei progetti erano preceduti da un incontro ufficiale tra le Rsu interne e i destinatari stessi degli

interventi.

Ma il rapporto di cooperazione tra sindacato, istituzioni locali e associazioni di categoria si è rivelato estremamente efficace anche durante la fase di realizzazione dei progetti poiché i rappresentanti dei lavoratori si sono fatti carico della comunicazione in azienda del progetto, della diffusione dei risultati, delle verifiche intermedie ed eventualmente

della correzione di alcune azioni o ridefinizione dei potenziali destinatari. I sindacati, di concerto con i tecnici e con la Consigliera di Parità, attraverso i

Comitati di Gestione per il controllo dell’avanzamento del progetto, hanno fatto sì che molte delle azioni sperimentali entrassero a far parte delle strategie aziendali e delle politiche di valorizzazione del personale condividendo per esempio l’opportunità di favorire politiche di rotazione del part-time anziché di rivendicazione di part-time a tempo indeterminato che andavano a vantaggio di alcuni lavoratori ma non potevano rispondere alle esigenze, magari più pressanti di altri.

I progetti hanno spesso rafforzato i legami tra l’intera popolazione dei lavoratori e le rappresentanze sindacali interne; tra le rappresentanze sindacali e i manager o responsabili di reparto che facevano parte dello stesso gruppo tecnico di attuazione delle azioni; tra le oo.ss. territoriali e gli enti pubblici.

La necessità dell’accordo sindacale e quindi la necessaria presenza delle organizzazioni sindacali, sebbene talora sia sfociata in

## **L’art. 9 della l. 53/2000 e l’economia della conciliazione dei tempi famiglia-lavoro**

occasioni di teso confronto a livello aziendale o territoriale, non ha mai compromesso la realizzazione dei progetti né ha condizionato la valutazione, traducendosi sempre in critica costruttiva, suggerimento, partecipazione e individuazione di soluzioni condivise.

Ma oggi, a un anno e mezzo dal blocco della norma, al territorio mantovano e in particolare ai sindacati viene consegnata l'eredità di sperimentazioni che vanno valutate e misurate e successivamente tradotte in politiche di sistema che possono a buon titolo essere considerate come estremamente innovative e quindi colte come una occasione per ridare linfa vitale all'operato dei rappresentanti dei lavoratori e introdurre nuove istanze argomenti e soluzioni all'interno della contrattazione nazionale, aziendale e territoriale.

### **L'articolo 9 della legge 53/2000: importanza cruciale di una previsione normativa**

Il Modello Mantova, la cooperazione tra soggetti del territorio e l'avvio del processo locale hanno trovato un efficace supporto normativa nell'art. 9 l. n.53/2000.

Com'è noto, la norma destina risorse finanziarie a fondo perduto per le aziende, che promuovono azioni positive e innovative in favore della conciliazione famiglia-lavoro. Per attingere ai fondi, è necessario avanzare progetti che vengono successivamente valutati ed eventualmente ammessi al finanziamento.

L'articolo 9, per come è stato po-

stulato nel 2006, si è presto dimostrato un'eccezionale leva per la realizzazione di una convergenza di interessi di tutte le parti coinvolte nel processo, infatti, consentendo di raggiungere risultati nell'ambito della vita privata e familiare dei cittadini e della loro vita lavorativa, degli interessi economico-produttivi delle aziende (che ricevono fondi pubblici dall'amministrazione centrale, attraverso i quali si rendono conto che implementare misure in favore della conciliazione famiglia-

lavoro è conveniente), degli obiettivi della promozione sociale delle amministrazioni locali e, infine, favorisce un approccio strategico alle metodologie dello sviluppo locale. L'articolo 9 favorisce la convergenza degli interessi tra enti pubblici con obiettivi sociali e enti privati che hanno obiettivi economici.

Tale importante aspetto, non è però sempre stato adeguatamente considerato e sfruttato dagli enti locali che hanno un interesse diretto a promuovere lo sviluppo sociale ed economico della comunità, nonostante nel periodo 2005-2006 il Ministero del Lavoro insistesse particolarmente sulla opportunità di inserire i progetti all'interno di sperimentazioni locali concedendo un punteggio aggiuntivo: fu quindi l'amministrazione centrale a sollecitare la stipula di accordi locali, il coordinamento tra progetti, l'individuazione di strategie territoriali a sostegno delle singole progettualità.

**Alcuni risultati raggiunti, ana-**

### **lisi critica del modello e prospettive di sviluppo e integrazione tra strumenti**

Dalla fine del 2006 a Febbraio 2009 le aziende mantovane hanno presentato 28 progetti, 26 dei quali sono stati ammessi al finanziamento per complessivi 2 milioni di euro stanziati: dieci di questi sono già stati conclusi e rendicontati; gli altri 16 sono in corso di svolgimento. Vi è di più: le aziende sono pronte a candidarne un'altra ventina. Rispetto alle dimensioni e tipologia delle aziende coinvolte, nonostante l'articolo 9 sia stato pensato in via prioritaria per le piccole e medie imprese, è indubbio quanto il coinvolgimento delle grandi imprese costituisca uno straordinario strumento di "traino" per le realtà meno sensibili e solide. Spesso le piccole e medie imprese non sono preparate ad affrontare e gestire processi innovativi nel campo della organizzazione interna e della valorizzazione del capitale umano e non riescono a sostenere anticipatamente le spese necessarie alla implementazione degli interventi. Sebbene il Modello sia perfettibile, alcuni dei suoi punti di maggior forza sono la sussidiarietà e complementarità delle dimensioni del processo (e la capacità degli attori di individuare il proprio ruolo in un quadro di coerenza complessiva); gli interessi economici che il processo attiva a partire da obiettivi di benessere sociale; il coinvolgimento di competenze e capacità tecniche medio-alte; la motivazione e determinazione della task-force e di tutti gli attori in campo; la concretezza dei risultati (risorse economiche e interventi sociali); le caratteristiche del territorio (un territorio relativamente contenuto

che favorisce la conoscenza diretta e lo scambio di esperienze). Tra i punti deboli si segnalano invece uno sfasamento tra i tempi e le prassi del settore pubblico e quelli del settore privato; la difficoltà per gli uni di trarre beneficio e arricchirsi attraverso l'esperienza degli altri; la carenza di una visione globale: la pubblica amministrazione fatica a concepire il mercato del lavoro e le dinamiche degli interessi economici quali leve eccezionali in grado di rendere redditizie e convenienti le politiche per la famiglia. Mentre le aziende, dal canto loro, faticano a comprendere le opportunità economiche di comportamenti solo apparentemente legati al mondo della responsabilità sociale.

Come detto, in seguito alla sospensione dell'articolo 9 della legge 53/2000, il processo mantovano ha subito un rallentamento e ha imposto ai protagonisti la ideazione e progettazione di interventi di continuità allo scopo di aumentare il numero dei destinatari, delle aziende coinvolte e delle azioni implementate; aumentare il numero degli enti coinvolti e degli accordi stipulati; potenziare il cambiamento culturale; accrescere le competenze nell'ambito della pianificazione locale; creare una agenzia locale di certificazione *family friendly*, di coordinamento e governo delle politiche di conciliazione.

In particolare il territorio mantovano sta ridefinendo i partecipanti al tavolo politico di indirizzo, sta rilanciando il tema della conciliazione per la raccolta di nuove idee e progettualità locali, sta individuando gli organismi di governo del processo dei prossimi anni, sta creando sinergie tra i vari strumenti della programma-

zione negoziata e in particolare tra le leggi e norme nazionali, le leggi regionali sul tema delle politiche dei tempi e degli orari, le politiche attive del lavoro, le politiche per la famiglia, l'Accordo Quadro Strategico di Sviluppo del Territorio, gli Accordi di Programma per la Competitività stipulati tra la Regione Lombardia e Unioncamere e sta tentando di promuovere una convergenza tra altri strumenti potenzialmente utili come i fondi interprofessionali o la contrattazione di secondo livello.

Per tutte le ragioni esposte, il nostro modello territoriale dimostra come l'articolo 9 della legge 53/2000 possa costituire un eccezionale strumento per la creazione e consolidamento di un processo locale, che favorisca la diffusione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro in quanto stimolo economico che induce l'azienda a sperimentare interventi innovativi.

L'articolo 9 ha giocato un ruolo chiave nell'avviamento di un meccanismo che, usando un termine nuovo, potremmo chiamare "economia della conciliazione dei tempi famiglia-lavoro".

L'articolo 9 ha avuto un ruolo importante nella promozione e valorizzazione del territorio anche in termini economici e per la diffusione di una nuova cultura dello sviluppo sostenibile: un ruolo che ha consegnato al territorio mantovano una *leadership*, che oggi va consolidata e integrata con altri strumenti anche alla luce delle nuove prospettive di sviluppo che ci vengono suggerite dalla dgr 381/2010, per la quale la Regione Lombardia sta attualmente attendendo la verifica di coerenza del Dipartimento Pari Opportunità.

*Arianna Visentini*

Presidente di Variazioni Srl

## **Il *diversity management*. La nuova sfida per l'innovazione e la personalizzazione delle politiche di gestione delle risorse umane**

*di Antonio Coccozza e Chiara Cilona*

Nel corso degli ultimi decenni, per effetto della globalizzazione dell'economia e dei sistemi sociali, anche nel nostro Paese abbiamo assistito ad un processo di profondo mutamento delle caratteristiche strutturali e culturali della forza lavoro, poiché è cresciuta sensibilmente la partecipa-

zione di lavoratori portatori di una propria specificità, rappresentata da donne, giovani e persone anziane, spesso provenienti da altri contesti culturali e da diverse nazionalità. Come dimostrano diversi indicatori statistici e demografici (Istat, *L'integrazione nel lavoro degli stranieri e dei na-*

turalizzati italiani, 14 dicembre 2009), il fenomeno della globalizzazione ha attivato un processo di completa e radicale trasformazione e ha avviato il superamento della tradizionale figura dell'occupato operaio o impiegato adulto, maschio, espressione di una cultura locale.

Con assoluta gradualità si è affermato un processo di differenziazione e una diversa composizione della forza lavoro, in tutte le posizioni organizzative e i ruoli aziendali, a partire da coloro che svolgono la propria attività nella gestione operativa dei processi produttivi, fino ai più alti livelli manageriali.

In questo nuovo scenario post industriale, la vera sfida connessa con l'elaborazione e l'implementazione di una più innovativa politica di regolazione delle relazioni di lavoro nelle organizzazioni pubbliche e private, è rap-

presentata dall'adozione di un approccio attento alla valorizzazione di tali differenze, in cui svolgono un ruolo primario il coinvolgimento attivo e la partecipazione consapevole alla determinazione delle strategie organizzative e produttive aziendali (A. COCOZZA, *Presentazione della ricerca "Diversity": La gestione della "diversità" negli ambienti di lavoro*, Relazione introduttiva, Convegno finale di diffusione dei risultati, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, Associazione Nuovi Lavori, Cnel, Roma, 14 novembre 2008; sul punto anche A. COCOZZA, M.C. CIMA-GLIA *Il Diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*, Franco Angeli,

Milano, 2010).

Allo stesso modo, la nuova frontiera delle politiche di *human resources management* è rappresentata dalla valorizzazione della dimensione individuale e dalla creazione di condizioni lavorative che consentano alle persone di riconoscersi nel lavoro che svolgono, di esprimere il proprio potenziale e trovare un senso e un valore per il quale impegnarsi a dare il meglio di sé.

Per queste ragioni, il vero vantaggio competitivo per il sistema impresa risiede nell'adozione di piani di valorizzazione delle persone a partire dalle caratteristiche che contraddistinguono ciascun individuo nelle relazioni di lavoro, e dal riconoscimento delle principali differenze rappresentate dal genere, dall'età, dalla provenienza etnica e culturale, dal background, dalla disabilità.

In tal senso la diversità e l'inclusione costituiscono le pietre miliari per una cultura del cambiamento e dell'innovazione, tesa al vantaggio competitivo e al successo attraverso il miglioramento del clima aziendale e del benessere organizzativo.

Del resto, occorre ricordare che il radicale processo di mutamento che ha investito l'impresa ha portato all'affermazione di nuovi modelli organizzativi orientati ai concetti di qualità totale, di apprendimento organizzativo e di centralità delle risorse umane (A. COCOZZA, *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, Franco Angeli, Milano 2006).

L'avvento del paradigma antropocentrico, che pone l'individuo al centro dell'organizzazione e del lavoro, è la naturale conseguenza di un processo evolutivo della gestione delle imprese, prima centrata sulla produzione ora sempre più centrata sul mercato e sulle turbolenze di quest'ultimo. In particolare nel passaggio da una economia di scala a un'economia della flessibilità cambiano radicalmente i criteri di gestione delle imprese e assume un'accezione diversa il concetto di *efficacia economica*, intesa come la necessità di realizzare prodotti o servizi appropriati nel tempo, nel luogo e nel modo in cui gli stessi sono richiesti dal mercato e dai criteri di qualità e personalizzazione attesa dal cliente (C. CILONA, D. FAMÀ, *Diversity management: criticità e prospettive. Una comparazione in aziende multinazionali*, in A. COCOZZA (a cura di), *Persone Organizzazioni Lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano 2010).

Si è affermata quindi una cultura d'impresa e una serie di tendenze del tutto antitetico rispetto al vecchio modello taylor fordista, incentrato su un modello gestionale e organizzativo fortemente gerarchico e prescrittivo fondato sulla logica della *one best way*. Le organizzazioni che sviluppano politiche di gestione delle diversità puntano sulla centralità dell'individuo per raccogliere l'impegno e i consensi verso i valori e le strategie aziendali. Come affermava Drucker «Oggi l'organizzazione non può esimersi dall'investire sugli uomini che potranno dirigerla domani». La nuova frontiera della Direzione

## **Il diversity management applicato in Italia**

risorse umane nelle organizzazioni virtuose ha superato l'era delle strategie orientate a sostenere la sola efficacia, caratterizzata dal potenziamento del *know-how* per proiettarsi sempre più verso la prospettiva dell'efficacia, in cui svolgono un ruolo primario il *know-why* e la motivazione ad agire, il riconoscimento di senso nell'attività professionale svolta e la valorizzazione dei singoli in relazione alle rispettive differenze (A. COCOZZA, *Persone Organizzazioni Lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano 2010).

In tal senso le organizzazioni di lavoro che recepiscono l'essenza del cambiamento e la portata rivoluzionaria dei nuovi paradigmi teorici condividono la necessità di implementare politiche di *diversity* partendo dall'assunto che le diversità esistenti in ciascuna risorsa umana sono funzionali all'organizzazione nel conseguire vantaggio competitivo.

Con il concetto di *diversity management* si indica «l'adozione di politiche del personale mirate e segmentate, tese a valorizzare le diverse necessità, i bisogni e le aspettative delle varie tipologie di persone che lavorano, in funzione del miglioramento delle performance complessive dell'azienda» (A. COCOZZA, *Diversity management e valorizzazione delle risorse umane*, in A. COCOZZA, M.C. CIMA GLIA (a cura di), *Il Diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*, Franco Angeli, Milano 2010). Nello specifico il *diversity management* si fonda su una concezione olistica delle risorse umane valorizzando la persona su una serie di dimensioni come

quella *comportamentale*, dove enfasi viene posta sulla costruzione di specifiche abilità e sul porre in essere politiche che valorizzino ogni lavoratore; quella *strategica*, in cui i risultati di politiche di *diversity management* contribuiscono al raggiungimento dei fini e degli obiettivi organizzativi, perseguiti attraverso una logica premiale; e quella *sinergica*, nel quale il modello si fonda sull'assunto che gruppi diversi creeranno nuovi modi di lavorare insieme in modo efficace (A. COCOZZA, *Diversity management e valorizzazione delle risorse umane*, op. cit).

Ciò significa che il vantaggio competitivo viene a legarsi al valore professionale del capitale umano e al grado di motivazione impiegato da quest'ultimo nel processo di produzione. I bisogni dell'individuo e le esigenze dell'organizzazione trovano congiunta soddisfazione nel *diversity management*, riconosciuto come l'anello virtuoso di collegamento e scambio tra persone e organizzazione.

L'attenzione alla diversità, in questo senso, dà vita a un processo di chance management che ha lo scopo di valorizzare e utilizzare pienamente il contributo, unico, che ciascun dipendente può portare per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, e che serve ad attrezzare l'organizzazione di fronte alle sfide e alle incertezze provenienti dal mercato esterno. Questo contributo scaturisce dalla possibilità della persona di sviluppare e applicare all'interno dell'organizzazione uno spettro ampio e integrato di abilità e comportamenti che riflettono le proprie autentiche caratteristiche e il proprio background in termini culturali e professionali (S.

CUOMO, A. MAPELLI, *Diversity management: gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e associati, Milano, 2007).

In questo modo viene a cadere il riferimento ad un unico paradigma di pensiero e di comportamento e sono presi in considerazione qualità e orientamenti diversi.

Il *Diversity management* nasce nei primi anni novanta negli Stati Uniti quando le grandi aziende, dinanzi ad una realtà lavorativa e ad una forza lavoro multietnica, si posero il problema di confrontarsi con una dimensione multiculturale in termini di valorizzazione dei talenti del personale appartenente a *background* diversi.

Il presupposto è che un'azienda *multiculturale* possieda molta più ricchezza, in termini di potenziale umano, di un'azienda *monoculturale*.

Più in generale con la fine degli anni Novanta si afferma il modello cosiddetto dell'inclusione, che da un lato continua a sostenere come centrale il tema delle pari opportunità, ma dall'altro, intende cogliere le differenze come un valore, anziché come un fattore accidentale o controproducente: un atteggiamento inclusivo costantemente portato all'ascolto, aperto al cambiamento totale e trasversale, che coinvolge tutti i soggetti, stimolandoli a modalità di convivenza sempre differenti, derivanti da una continua e comune evoluzione culturale (interculturalismo). Ed è proprio in questo periodo che le aziende si propongono come soggetti più attivi nella gestione del *diversity*, incoraggiate dalla potenziale dimensione di utilità strategica della differenza come valore, ossia come reale strumen-

to di miglioramento dell'efficacia complessiva dei propri processi. In questo senso i portatori di differenze cominciano ad essere percepiti come soggetti «in grado di apportare conoscenze e prospettive su come svolgere una certa attività competitivamente rilevante, su come progettare un processo, raggiungere dei risultati, definire dei compiti, creare team efficaci, scambiare idee, guidare le persone».

### **Condizioni effettive di diversità nelle organizzazioni, possibili aree di sviluppo e processo di applicazione.**

Esistono diversi fattori che sollecitano e legittimano da parte del sistema impresa approcci teorici di *diversity management*.

Un primo e fondamentale aspetto riguarda l'innalzamento qualitativo delle esigenze e delle aspettative che le persone riversano nel mondo lavorativo. «Le risorse umane all'interno di un'organizzazione di lavoro comprendono che il reale aumento della qualità della propria vita non è dato dall'incentivo economico, bensì dalla leva motivazionale e da un'adeguata valorizzazione delle carriere. Cresce il numero delle persone che ha superato i livelli di bisogni primari e si muove verso bisogni di autorealizzazione» (A. COCOZZA, *Persone Organizzazioni Lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano 2010).

Un altro fattore di impulso al *diversity management* è la *cross culture*, rappresentata dalla copiosa presenza di lavoratori di nazionalità differenti all'interno

dell'organizzazione di lavoro, a seguito dei processi di internazionalizzazione e di apertura sempre più marcata all'estero. Nelle grandi aziende soprattutto multinazionali si trovano a convivere professionalmente persone provenienti da paesi diversi, portatori di abilità tecniche, valori e messaggi culturali differenti. Nel contesto produttivo italiano, caratterizzato da piccole e medie imprese, il tema della multiculturalità si è recentemente imposto a seguito dei fenomeni migratori che si sono registrati negli ultimi anni e che hanno portato personale comunitario ed extracomunitario nei reparti produttivi, nei cantieri edili, nell'assistenza ai bambini e gli anziani. In questo senso i cambiamenti della società e dei mercati del lavoro sono stati accompagnati dallo sviluppo di una crescente diversità a cui le imprese sono tenute ad adattarsi, rinunciando ad atteggiamenti di indifferenza o semplicemente di mera conformità (*compliance*) a norme e regolamenti (D. PADUA, *Sociologia del Diversity management. Il valore delle differenze culturali*, Morlacchi, Perugia 2007).

Un ulteriore fenomeno di accelerazione delle strategie di *diversity management* è rappresentato dalla femminilizzazione del mercato del lavoro, a seguito dell'indebolimento del modello tradizionale di divisione dei ruoli all'interno della famiglia, che ha permesso negli ultimi decenni alla donna di inserirsi a vari livelli nelle dinamiche lavorative, rinunciando al ruolo di mistica del focolare domestico, quale unica mansione a lei riconosciuta dalla società.

L'alto tasso di occupazione femminile rende ineludibile un ripen-

samento complessivo delle strategie di produzione e organizzazione del lavoro, attraverso modelli più lungimiranti di flessibilità oraria che assicurino conciliazione fra tempi di lavoro e tempi di vita da parte della lavoratrice.

Infine un'ultima causa oggettiva di incidenza nello sviluppo di *diversity management* è la presenza di soggetti diversamente abili all'interno dell'organizzazione. Nei confronti dei portatori di disabilità la società contemporanea ha individuato appositi strumenti culturali e normativi per ridisegnarne la collocazione sociale. In Italia attraverso la l. n. 68/1999, recante *Norme per il diritto al lavoro dei disabili* si è voluto istituire una modalità di inserimento basata sulla collaborazione proficua tra lavoratore disabile, servizi per l'impiego e datore di lavoro. La gestione delle diversità in presenza di soggetti disabili si impone di andare oltre gli obblighi di legge, portando l'organizzazione di lavoro ad assumere il ruolo di soggetto attivo nella definizione delle politiche di inclusione e valorizzazione della persona attraverso la lettura dei bisogni e l'attivazione di servizi innovativi appositamente studiati. Del resto, le strategie manageriali ispirate al *diversity management* intervengono per controbilanciare le dinamiche organizzative che rendono difficile l'integrazione nei processi di individui portatori di diversità; mentre, dall'altra propongono azioni mirate ad accrescere la diversità in azienda, considerata come fonte di vantaggio competitivo.

Per quel che attiene alle strategie di sviluppo di *diversity management*, bisogna aver pre-



sente che mentre gli obiettivi e i benefici individuati da politiche e approcci in tema di diversità variano in modo considerevole, le organizzazioni possono far leva su alcuni aspetti costantemente rilevabili per sviluppare tali strategie (M.C. BOMBELLI, *Diversity management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo*, in L. MAURI, L.M. VISCONTI (a cura di), *Diversity management e società multiculturale*, Franco Angeli, Milano 2004).

In tal senso il primo elemento comune sul quale pianificare strategie di sviluppo è dato dalla dimensione culturale che costituisce un fattore chiave per la pianificazione e l'implementazione di politiche di gestione delle differenze. Oggi numerosi studi rilevano la centralità della cultura organizzativa e il legame tra cultura e performance aziendale: è indispensabile promuovere lo sviluppo di una cultura orientata all'accoglimento della diversità per ottenere risultati di business soddisfacenti.

Infatti, in linea con l'importanza sempre maggiore che le imprese ripongono sui valori e la filosofia aziendale, gli sforzi di molte imprese si concentrano sul raggiungimento di un cambiamento culturale di lunga durata (P. IACCI, *La flessibilità nella gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano 2004). Il sistema impresa che riesce a sviluppare le condizioni per valorizzare le diversità e integrare tutte le persone, in possesso di *background* diversi, attraverso strategie culturali e organizzative inclusive, si può definire un'organizzazione virtuosa che guarda al futuro.

Occorre tenere presente che nella promozione di un clima di impresa che rispetti le diversità e

pratici l'anti-discriminazione, è necessario ottenere un supporto attivo alle iniziative di inclusione da parte delle stesse risorse umane, che si riconoscono in un approccio unitario di accettazione delle disomogeneità presenti in forza del quale ogni risorsa viene valorizzata secondo i suoi ritmi, le sue competenze e le sue qualità.

Il primo passo pertanto che dovrebbe fare un'organizzazione che intende orientarsi all'inclusione delle diversità è di natura culturale. Va rilevato, al riguardo, che le iniziative volte ad implementare politiche e pratiche di diversità hanno un impatto culturale ed effetti diretti più ampi se si migliorano i canali di comunicazione e di confronto, anche attraverso campagne di sensibilizzazione. Un ulteriore aspetto di promozione degli interventi di *diversity* riguarda l'area della *leadership*. Il ruolo degli stili di direzione adottati è infatti di essenziale importanza. Le culture e i sistemi di valori praticati devono la loro coesione a radici comuni e ai rinforzi che la gerarchia attua. Attraverso l'esercizio di una *leadership* orientata a infondere energia, a influenzare positivamente le persone, a favorire l'autodeterminazione, si assiste all'attivazione di forme di *empowerment* e di relazioni collaborative e non conflittuali.

Un'altra area di sviluppo del *diversity* è quella dei sistemi operativi, intesi come le regole progettate per consentire il funzionamento organizzativo, che sono gli ambiti in cui si attuano i valori dichiarati. L'area maggiormente investita nell'avvio di strategie di valorizzazione delle diversità è proprio quella della Direzione delle Risorse Umane, tenuta a

elaborare processi di *diversity* soprattutto nei momenti di *recruitment* e di formazione e nelle campagne di comunicazione integrata.

Le aziende che mettono in atto buone pratiche di *diversity* riconoscono l'importanza dell'immagine e della reputazione dell'azienda e possono dare vita a una vasta gamma di attività e iniziative, rivolte verso l'esterno che aumentano la loro visibilità nella società e contribuiscono alla comprensione dei principi e dei valori che intendono trasmettere (G. GIUFFREDI, *Valorizzazione degli over 50. Un progetto di Coaching e Diversity Management*, in <http://www.lifecoachitaly.it/articoli> 2004).

In questa prospettiva cercano, inoltre, un riconoscimento esterno del loro impegno a favore della diversità, proponendosi come esempi virtuosi nel campo della promozione multiculturale, atte a stimolare la collettività verso modalità di convivenza e inclusione.

Analizzate le condizioni e le possibili aree di sviluppo, occorre soffermarsi sul processo di applicazione che consente ad un'organizzazione di diventare *diversity-oriented*.

Condizione preliminare e necessaria è lo sviluppo di una cultura aziendale che apprezzi e promuova la diversità di ciascuna risorsa umana in modo consapevole. «Una volta che il focus di un'impresa è riconoscere le differenze significative all'interno della stessa e del suo ambiente, la questione successiva è come gestire il processo di *diversity*. Sensibilità alle differenze è condizione necessaria, ma non sufficiente affinché avvengano cose positive» (EUROPEAN COMMIS-

SION, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, M. KEIL, B. AMERSHI, S. HOLMES, H. JABLONSKI, E. LÜTHI, K. MATOBA, A. PLETT, K. VON UNRUH, *Training manual on Diversity management*, in [ec.europa.eu/social](http://ec.europa.eu/social), 2007).

Se si volesse immaginare un percorso di implementazione di *diversity management* è possibile individuare un approccio in fasi progressive che consentono di definire la diversità in quanto risorsa (F. SALVETTI, *Diversity management*, in <http://www.centrostudilogos.com>, 2004).

La prima fase concerne l'analisi della situazione aziendale, con specifica valutazione della fisionomia delle sue risorse umane e dei suoi *stakeholders*. In questo primo *step* si rende necessario identificare le particolarità organizzative che renderebbero necessaria una politica di *diversity*. L'organizzazione potrebbe aver sviluppato maggiori contatti internazionali o essere in procinto di farlo, oppure potrebbe essere in *joint venture* con aziende culturalmente molto differenti, o scoprire che il proprio personale è estremamente omogeneo dal punto di vista del genere o dell'età: è la fase di constatazione dei fenomeni aziendali che condurrebbero a scelte e strategie di *diversity management*.

Trattandosi di uno scenario complesso, che mette in discussione le radici culturali dell'organizzazione, nella seconda fase è necessario creare le condizioni per un impegno operativo e di coordinamento da parte del vertice, che va ad assumersi anche simbolicamente la responsabilità del cambiamento e dell'iniziativa di *diversity*. Allo scopo il *top management*

può formare un apposito *team* (comitato di coordinamento sulla diversità), composto da persone con differenti *background*, che va ad impegnarsi nella formulazione di un progetto teso a favorire la sedimentazione di una cultura positivamente orientata alla diversità e al confronto.

Dalla descrizione del proprio contesto si può passare con maggiore precisione alla identificazione delle aree critiche, con una diagnosi delle particolarità organizzative. Questa fase può trovare piena attuazione con i tradizionali strumenti della ricerca sociale, dai questionari ai focus *group*, ai laboratori formativi. In questo modo si conosce sia la percezione della diversità dei dipendenti e l'atteggiamento verso la diversità da parte di questi ultimi, sia quanto sono "inclusivi" i processi e le strutture di lavoro.

All'esito dell'*action research* è possibile definire gli obiettivi e formulare la *vision* e la *mission* dell'azienda per quanto riguarda l'applicazione del *Diversity management*. Gli obiettivi aziendali devono assicurare la partecipazione di tutte le divisioni e le aree dell'organizzazione, in modo che ciascuna risorsa umana sia attivamente coinvolta nella costruzione di una cultura aziendale *diversity-oriented* e percepisca come "condivisa" la scelta strategica dell'azienda. L'attuazione del progetto può richiedere la costruzione di *diversity team* in ogni unità dell'azienda, la realizzazione di eventi più ampi per comunicare il *diversity management* al personale, il cambiamento negli strumenti di valutazione della performance in modo da stimolare la cultura della diversità; il cambiamento negli strumenti di *human resources* per il recluta-

mento e il mantenimento di personale caratterizzato dalla diversità. Durante il processo di implementazione, il Comitato di coordinamento svolge un ruolo fondamentale, che spazia dalla supervisione alla guida e all'accompagnamento nelle varie attività, fino al monitoraggio dei risultati da un punto di vista quantitativo e qualitativo. Tutto ciò consente di individuare ben sette tappe verso la consapevolezza aziendale del *diversity* (European Commission, contr. cit.):

1. per sviluppare e mantenere una cultura organizzativa forte e diversa deve esserci una strategia e una vision aziendale ugualmente forti e chiaramente formulate, che includano la diversità come componente essenziale;
2. per una buona gestione della diversità un'azienda necessita di un sistema di gestione della performance estremamente trasparente, che sia sviluppato metodicamente attraverso la consultazione con molti *stakeholders* interni;
3. le valutazioni sulla performance sono effettuate indipendentemente dall'etnia, dal genere, dall'appartenenza, dalla religione, etc. Questo risulta estremamente difficile, dal momento che la maggior parte delle persone non sono consapevoli dei propri filtri percettivi;
4. considerare le costellazioni di diversità dei propri dipartimenti, delle proprie aree e strutture e valutare le competenze, i talenti, le esperienze, le caratteristiche personali delle proprie risorse umane. Il grado dettagliato di conoscenza facilita la creazione di team innovativi e la nascita di nuove idee;
5. confrontare le diversità ed imporre sanzioni qualora la valutazione del personale non è impostata sulla performance e si per-

cepisce l'ombra di discriminazioni o svalutazioni a causa di caratteristiche personali;

6. sviluppare un sistema innovativo di selezione e reclutamento;

7. far diventare i manager dei modelli *diversity-oriented*, in grado di valorizzare le diversità nei processi organizzativi e produttivi, che contribuiscono a migliorare il clima e il benessere organizzativo e dei propri collaboratori.

### La sperimentazione del *diversity management* in Italia.

Nonostante l'ampia gamma di motivazioni forti, significative ed attuali il *diversity management* e, quindi, l'approccio alle risorse umane che prende in considerazione i bisogni dei singoli individui, risulta essere ancora una *practice* sperimentale nel panorama aziendale italiano.

Le esperienze più innovative sono state realiz-

zate in un gruppo di aziende multinazionali di notevole importanza nel mercato globale e presenti in Italia. A questo proposito si ricordano le esperienze (A. COCOZZA, *Per-*

*sone Organizzazioni Lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano 2010) di grandi aziende quali Kodak Corporate che ha promosso un programma di *e-learning* sull'ampio tema della diversità e, in particolare, sulla prevenzione delle molestie

rivolto a tutti i dipendenti; il Gruppo Shell il quale ha realizzato una serie di iniziative sul tema "diversità & *inclusiveness*"; la Deutsche Bank che ha attivato il programma "Intercultural *diversity program*: un supporto concreto per l'inserimento dei distaccati", rivolte alle risorse umane giunte in Italia dai vari Paesi in cui il Gruppo Deutsche Bank ha sede. Altre esperienze sono quelle di Hp nel riconoscimento dell'importanza delle tecnologie informatiche come strumento indispensabile per agevolare l'inserimento delle persone disabili nella vita lavorativa (il progetto "*Disability mentorship day*") rappresenta l'impegno profuso dall'azienda nel sostenere processi di valorizzazione delle differenze legate alla tematica della diversa abilità); l'Accenture che ha messo a punto un programma denominato "*Great place to work for women*", che mira a promuovere e valorizzare

## Aree di sviluppo per sperimentare politiche di gestione delle risorse umane innovative e personalizzate

l'approccio femminile al lavoro e la "differenza di genere" in termini di cultura, competenze, stile di leadership, intese come risorse per generare un reale valore aggiunto per i singoli individui e le organizzazioni. Non solo.

Anche il mondo dell'informatica è stato interessato dalla sperimentazione di modelli di *diversity management*; in tal senso si è attivata Microsoft che ha promosso il progetto "*futuro@femminile*", realizzato con il patrocinio del Ministero delle pari opportunità, finalizzato a segnalare alla popolazione femminile le potenzialità

occupazionali legate all'utilizzo delle tecnologie, a promuovere l'iscrizione delle ragazze alle facoltà tecniche per agevolare un loro futuro inserimento lavorativo nel settore dell'ICT; mentre nel settore automobilistico Ford ha introdotto il "*Diversity equality assessment review*" (DEAR), una procedura sistemica di monitoraggio per assicurare il continuo sviluppo e raggiungimento degli obiettivi tesi ad assicurare l'inclusione e il rispetto di tutti sul posto di lavoro.

In questa prospettiva merita di essere segnalato anche il Progetto realizzato da Carire-Cassa di Risparmio di Reggio Emilia, che costituiva parte di un piano più ampio volto alla valorizzazione del personale femminile. L'intento del progetto è stato quello di costruire un «sistema manageriale di gestione innovativa della maternità» che consentisse di guardare all'evento maternità secondo una prospettiva processuale, prestando attenzione, in termini di gestione organizzativa al "prima", "durante" e "dopo" (A. COCOZZA, *Persone Organizzazioni Lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2010). La dimensione comunicativa si è rivelata un elemento decisivo nell'ambito del processo, in quanto attraverso relazioni *face to face* l'azienda ha voluto dare continuità all'investimento sulla risorsa (donna in maternità), mantenendo elevati i livelli di motivazione e programmando modalità di rientro accoglienti e non penalizzanti.

Mentre in un'altra esperienza aziendale importante, rappresentata da Unicredit (UPA- Unicre-

dit Produzioni Accentrate Spa) sono stati implementati alcuni interventi progettuali, rivolti trasversalmente a tutta la popolazione aziendale: indagine annuale finalizzata a testare il clima aziendale; azioni nel campo delle politiche sociali (donazione di sangue, adozioni di bambini a distanza); costruzione di un asilo nido aziendale; istituzione di un "Comitato di ascolto" dei lavoratori e delle loro necessità e aspettative.

A livello di progettazione e di sperimentazione innovativa è interessante conoscere il progetto di ricerca, curato nel corso del 2008 e concernente la gestione della diversità negli ambienti di lavoro, realizzato in collaborazione con Associazione Nuovi Lavori e cofinanziato dal Ministero del Lavoro, della Salute e della Previdenza (A. COCOZZA, *Presentazione della ricerca "Diversity": La gestione della "diversità" negli ambienti di lavoro*, Relazione introduttiva, Convegno finale di diffusione dei risultati, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, Associazione Nuovi Lavori, Cnel, Roma, 14 novembre 2008).

Il Progetto ha posto l'attenzione su due particolari aspetti che determinano diversità in un contesto aziendale, ossia l'appartenenza al genere femminile e l'essere persona con disabilità.

In particolare l'iniziativa ha preso in esame alcune aziende che operano in diversi settori produttivi, al fine di comprendere come il tema del *diversity* sia gestito nel loro ambito, proponendo la sperimentazione di processi innovativi di gestione delle risorse umane e modalità organizzative qualificabili come *best-practices*.

Per quanto concerne gli ambiti settoriali prescelti per l'indagine, sono state considerate le aziende che gestiscono i Servizi Pubblici Locali. Tali aziende operanti sia in settori a "rilevanza industriale" (acqua, gas, energia elettrica, trasporti locali, igiene alimentare) sia in campi più propriamente riconducibili ai servizi sociali e alla persona (sanità, farmacie, cultura, edilizia residenziale pubblica) sono state opportunamente selezionate in fase di progettazione esecutiva in considerazione della dimensione, del territorio in cui sono locate e a seguito di un'analisi dei dati inerenti la popolazione lavorativa presente (composizione per sesso, presenza di persone con disabilità, qualifiche presso cui sono impiegate queste fasce di lavoratori).

Le tre aziende in considerazione sono state Almaviva, operante nel campo delle soluzioni e dei servizi di *business process outsourcing* e *customer relationship management* nella città di Napoli; Trambus, operante nel settore dei trasporti urbani a Roma e, infine, Trenitalia quale azienda più rilevante nel settore dei trasporti dei passeggeri e delle merci del nostro Paese.

La finalità progettuale perseguita è stata quella di intervenire sull'organizzazione del lavoro di ambienti complessi e dinamici, rilevando per un verso le problematiche e criticità che investono le donne lavoratrici e le persone con disabilità, analizzando le opportunità di informazione e sensibilizzazione dell'intera popolazione lavorativa, e promuovendo una cultura della diversità e una nuova "convivenza organizzativa" di tipo collaborativo e di continuo confronto.

Nel personale femminile spesso

si riscontra una sofferenza che deriva da una non piena comprensione da parte della popolazione maschile circa le esigenze di cura familiare avvertite dalle donne-lavoratrici, anche nelle ipotesi in cui queste cerchino di soddisfarle senza che ciò incida sulla produttività o sull'affidabilità lavorativa (A. COCOZZA, M.C. CIMAGLIA, *Il Diversity management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*, op. cit). Le criticità che investono le donne impiegate sono legate al problema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, alla cura dei figli e allo stress psicologico che una tale condizione determina.

In realtà la realizzazione del *work life balance* rappresenta un traguardo ambizioso definito come "nuovo orizzonte" da cercare di raggiungere anche nel bilancio trattato dal Rapporto Kok sulla Strategia di Lisbona (A. COCOZZA, *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2006) che - nelle amministrazioni virtuose ed illuminate e nelle imprese eticamente orientate e socialmente responsabili - viene ormai riconosciuto come il nuovo obiettivo strategico.

Ai fini di una corretta politica di *work life balance*, le pubbliche amministrazioni e, più in generale, il sistema di governo centrale e locale dovrebbe realizzare una serie di azioni ed intervenire in particolare su tre dimensioni (A. COCOZZA, *Persone Organizzazioni Lavori*, op. cit). Il primo aspetto riguarda il peso della burocrazia nelle procedure e nell'attività amministrativa delle PA, attraverso l'accelerazione del processo di semplificazione,

## Bollettino Adapt

Frutto della collaborazione con il Centro Studi internazionali e comparati Marco Biagi, comprende due newsletter di aggiornamento sui temi del lavoro e delle relazioni industriali.

### Bollettino ordinario

È una newsletter settimanale di aggiornamento sui temi del lavoro e delle relazioni industriali. Offre un'ampia documentazione internazionale, comunitaria, nazionale, nonché regionale e locale suddivisa per sezioni. Particolare attenzione viene dedicata alle tematiche: certificazione e interpelli, giurisprudenza italiana, agenzie del lavoro, servizi per l'impiego, somministrazione, istruzione, formazione, apprendistato, ricerca, università, mobilità dei lavoratori, immigrazione, contrattazione collettiva, salute e sicurezza, orario di lavoro, lavoro sommerso. Inoltre mette a disposizione raccolte statistiche, note economiche e rapporti istituzionali, segnalazioni di bandi, concorsi e premi, attività Adapt/Centro Studi Marco Biagi.

### Bollettino speciale

Attivo dal novembre 2005, è una newsletter di approfondimento, a carattere monografico, su singole tematiche di attualità in materia di diritto del lavoro, relazioni industriali, formazione. Segue il modello della struttura in sezioni del Bollettino ordinario.

L'iscrizione al Bollettino è gratuita. Si veda il sito [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

snellimento delle procedure, autonomia e sussidiarietà mentre il secondo interessa le politiche sociali e assistenziali, tese a creare condizioni di *empowerment* e autodeterminazione delle persone, puntando al miglioramento del livello qualitativo e di personalizzazione dei servizi sociali, a partire da quelli educativi, da quelli degli asili nido, dei servizi sanitari, fino all'assistenza agli anziani, dei disabili, dei soggetti in condizione di non autonomia o di marginalità sociale, alleviando le difficoltà di conciliazione dei servizi con quelli dell'organizzazione familiare. Infine azioni concrete dovrebbero intervenire nella politica dei trasporti urbani e in quella dello sviluppo sostenibile ed ecocompatibile, in modo da ridurre i tempi di percorrenza e garantire condizioni più serene di approccio al lavoro.

A livello aziendale, invece, la politica di *work life balance* congiuntamente a quella del *diversity management*, può rivelarsi una misura concreta in grado di soddisfare due obiettivi fondamentali: lo sviluppo di un maggiore grado di benessere psicologico, fisico e sociale da parte del lavoratore, puntando sulla riduzione delle occasioni di stress e consentendo un maggiore governo (individuale e collettivo) dei conflitti strutturalmente presenti nell'attività lavorativa e nei processi decisionali e organizzativi; la creazione di un clima organizzativo e relazionale collaborativo e motivato, che fa leva sulla valorizzazione delle persone inducendo la risorsa umana ad atteggiamenti virtuosi e in linea con gli obiettivi e le strategie aziendali e/o istituzionali (C. CILONA, D. FAMÀ, *Diversity management: criticità e prospettive. Una compa-*

*razione in aziende multinazionali*, in A. COCOZZA, (a cura di) *Persone Organizzazioni Lavori*, op. cit). In questo modo si vengono a determinare le condizioni organizzative relazionali e sociali, necessarie per poter creare maggiore conciliazione tra *working time* e vita privata, al fine di poter dar corso a politiche tese a incrementare i livelli di efficacia e efficienza aziendale e, contestualmente, migliorare il grado di qualità e personalizzazione dei servizi/prodotti, ottenendo elevati livelli di *performance* globale. Le considerazioni esposte permettono di fare due riflessioni e di affermare che il *diversity management* rappresenta lo sviluppo attivo e consapevole di un processo manageriale lungimirante, orientato al mutamento culturale dell'organizzazione e alla diffusione del valore strategico di accettazione e valorizzazione delle differenze. Una politica che si propone di favorire la massima espressione del potenziale individuale, come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, creando valore aggiunto per l'impresa e per tutti gli *stakeholders* interessati.

#### Antonio Cocozza

Professore associato di "Sociologia dei processi economici e del lavoro" dell'Università degli Studi Roma Tre e Docente della LUISS Guido Carli

#### Chiara Cilona

Assegnista di ricerca LUISS Guido Carli, Facoltà di Scienze Politiche

Il Dossier è realizzato in collaborazione con i soci di Adapt

ABI • ACLI • Adecco Italia S.p.A. • AiFOS • Ali S.p.A. • ANCC-Coop • ANCE • ANMIL ONLUS • Assaereo • Associazione Industriali della Provincia di Vicenza • Assolavoro • Assosistema • Banca Popolare dell'Emilia Romagna • Barilla G. e R. F.lli S.p.A. • Campagnolo S.r.l. • CIA • CISL • CISL FP • CNA • CNA Pensionati • Coldiretti • Comune di Milano • Confagricoltura • Confapi • Confartigianato • Confcommercio • Confcommercio Lombardia • Confcooperative • Confesercenti • Confindustria • Confindustria Belluno Dolomiti • Confindustria Bergamo • Confindustria Verona • Confprofessioni • Confsal • Coopfond/Legacoop Nazionale • Cremonini S.p.A. • CSQA Certificazioni S.r.l. • Electrolux Italia S.p.A. • Enel S.p.A. • ENPALS • Esselunga S.p.A. • Fastweb S.p.A. • Federalberghi • Federchimica • Federdistribuzione • Federmeccanica • Federtrasporto • Fiat S.p.A. • FILCA-CISL • FIPE • FISASCAT-CISL • FIT-CISL • FLAEI-CISL • Fondazione Studi Consulenti del Lavoro • Fondirigenti • Formedil • GE Oil & Gas • Generazione vincente S.p.A. • Gi Group S.p.A. • Gruppo Manutencoop • IKEA Italia Retail S.r.l. • INAIL • INPS • Isfol • Italia Lavoro S.p.A. • LVH-APA • Manpower S.p.A. • MCL • Metis S.p.A. • Micron Technology Inc. • Obiettivo Lavoro S.p.A. • Poste Italiane S.p.A. • Provincia di Verona • Randstad Italia S.p.A. • Synergie Italia Agenzia per il Lavoro S.p.A. • Telecom Italia S.p.A. • UGL • UIL • Umana S.p.A. • Unindustria Bologna • Unindustria Treviso • Union Labor S.r.l.

### Direzione

Roberta Caragnano (Direttore responsabile)

### Redazione

Sara Mignoli (coordinatore di redazione), Marilù Misto (Caporedattore), Miriana Nacucchi, Silvia Stefanovichj, Tiziana Valeriana de Virgilio, Rosa Rubino

Dossier Adapt – Pubblicazione on-line della Collana Adapt

Approfondimento sui temi delle relazioni industriali e di lavoro – Numero 2 del 16 febbraio 2011

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001 – Tribunale di Modena