

PROGETTO BEST IN CLASS - L'ECCELLENZA DALL'ESPERIENZA
RAPPORTO SULLE BUONE PRATICHE E GLI STUDI DI CASO

**La promozione delle pari opportunità
nelle piccole e medie imprese**

Settembre 2009

Questa indagine è il risultato di un lavoro di ricerca e documentazione realizzato dal Gruppo di Lavoro coinvolto nel progetto “BIC – Best In Class: l’eccellenza dall’esperienza”.

Un ringraziamento particolare va quindi alla ricercatrice, Emanuela Mastropietro, al gruppo di progetto: Stefano Arciprete, Tiziana Cardone, Eleonora Casula, Laura Concetti, Luca Granata, Gianfranco Trerotola;

- *ai membri del Comitato di Pilotaggio: Laura Frati Gucci, Gianna Nicoletti, Lucia Scorza;*
- *ai membri del Comitato Tecnico Scientifico: Sandra Miotto, Alessia Petruzzelli, Giorgio Usai;*
- *ai colleghi dell’Area Relazioni Industriali e Affari Sociali di Confindustria;*
- *ai partners di progetto: Comune di Roma e AIDDA;*
- *alle Associazioni Industriali che hanno collaborato: Associazione Industriale Bresciana; Assolombarda; Confindustria Caserta; Confindustria Puglia; Unione degli Industriali e delle imprese di Roma;*
- *ai consulenti: Mario D’Ambrosio (AIDP) e Ornella Del Guasto (Fondazione Bellisario).*

Un sentito grazie infine alle dieci Aziende che, con il loro apporto, hanno fornito un significativo contributo per l’approfondimento e la comprensione dei temi oggetto della ricerca:

- *Acroplastica srl*
- *ASO Siderurgica srl*
- *Cittadini s.p.a.*
- *Ecis Group spa*
- *Farmacia Ricci*
- *Happy child srl*
- *Naica società cooperativa*
- *Nomesis – Ricerche e soluzioni marketing*
- *Sanofi Pasteur MSD spa*
- *Somova srl*

*Costanza Patti
Amministratore Delegato
SFC – Sistemi Formativi Confindustria S.c.p.a.*

Indice

<i>Introduzione</i>	1
1. Quadro tematico	1
2. Il progetto Best in Class – L’eccellenza dall’esperienza	3
3. Approccio teorico e metodologico della ricerca BIC	4
4. Il rapporto di ricerca	6
CAPITOLO PRIMO	8
ORIENTAMENTI E STRATEGIE DELLA PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ NELLE AZIENDE	8
1. La strategia. Che cosa si intende per promozione delle pari opportunità nelle imprese	8
2. L’atteggiamento. Il comportamento delle imprese nel promuovere azioni di pari opportunità	10
3. Le azioni. Una proposta di classificazione delle pratiche di promozione delle pari opportunità nelle imprese	11
CAPITOLO SECONDO	15
ELEMENTI DISTINTIVI, OSTACOLI E FATTORI DI FACILITAZIONE ALLA PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ NELLE PMI	15
1. Gli otto elementi distintivi della promozione delle pari opportunità nelle PMI	15
1.1. <i>Differenziazione</i>	16
1.2. <i>Informalità</i>	18
1.3. <i>Proattività</i>	19
1.4. <i>Condivisione</i>	20
1.5. <i>Semplicità</i>	21
1.6. <i>Flessibilità</i>	22
1.7. <i>Valorizzazione</i>	22
1.8. <i>Autonomia</i>	23
2. Le condizioni favorevoli alla promozione delle pari opportunità nelle PMI	25
CAPITOLO TERZO	27
LE PRATICHE DI PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ NELLE PMI	27
1. La promozione della presenza femminile sul lavoro	27
1.1. <i>Le pratiche legate al riequilibrio della presenza delle donne nel lavoro</i>	28
Pratica 1: Il reclutamento equilibrato per genere	28
Pratica 2: Strumenti di promozione e verifica della “parità”	29
Pratica 3: Le iniziative di sensibilizzazione	29
2. L’ambito delle pratiche family friendly: cenni sul dibattito relativo all’equilibrio tra famiglia e professione	30

2.1. <i>Le pratiche family friendly: la flessibilità nell'organizzazione del lavoro</i>	32
Pratica 4: Le pratiche del lavoro flessibile	32
Pratica 5: La banca delle ore	34
Pratica 6: Il part-time	34
Pratica 7: Il telelavoro	35
2.2. <i>Le pratiche family friendly: le interruzione del lavoro</i>	37
Pratica 8: Le pratiche straordinarie di valorizzazione dei congedi	38
Pratica 9: Interruzioni prolungate dal lavoro	39
2.3. <i>Le pratiche family friendly: l'offerta diretta dei servizi di cura familiare</i>	39
Pratica 10: I servizi ordinari di cura per l'infanzia e per gli anziani	40
Pratica 11: I servizi straordinari per il dopo-scuola e i periodi di vacanza	41
Pratica 12: L'accoglienza dei figli in ufficio	41
Pratica 13: I servizi di cura e di benessere per la famiglia	42
Pratica 14: Progetti di servizi in partnership	42
2.4. <i>Le pratiche family friendly: le iniziative di sostegno alla famiglia</i>	43
Pratica 15: I servizi di informazione e consulenza per la famiglia e la cura	43
Pratica 16: Il sostegno finanziario per la famiglia	44
Pratica 17: Le iniziative di sensibilizzazione per promuovere una cultura family friendly	45
Pratica 18: I programmi di sostegno ai partner (spouse relocation)	46
Pratica 19: I parcheggi rosa	46
3. La valorizzazione delle risorse femminili all'interno dell'impresa: dal career development al managing diversity	47
3.1. <i>Le pratiche dell'approccio del career development</i>	49
Pratica 20: Il mentoring (formale e informale)	51
Pratica 21: I programmi formativi di sviluppo delle carriere	53
Pratica 22: Valutazione del lavoro (feedback practices)	55
Pratica 23: Assegnazione degli incarichi (assignment review)	56
Pratica 24: Il rientro al lavoro delle donne qualificate	56
Pratica 25: La consulenza per la carriera (career guidance e career conselling)	57
3.2. <i>Le pratiche dell'approccio del managing diversity: la diversità culturale</i>	58
Pratica 26: I programmi formativi legati alla promozione della diversità	59
Pratica 27: La pianificazione strategia e il monitoraggio della diversità	60
Pratica 28: La valutazione della diversità culturale in azienda	60
Pratica 29: La promozione della leadership diversificata	60
Pratica 30: Programmi di sviluppo della carriera nell'ambito del diversity management	61
Pratica 31: Programmi e pacchetti di benefits diversificati	61
4. La conciliazione e la valorizzazione femminile come core business aziendale: le "mompreneurs" e le imprese "momfriendly"	61
CAPITOLO QUARTO	65
I 10 STUDI DI CASO	65
1. Le tre imprese selezionate per la realizzazione del video	66
1.1. <i>L'impresa Somova srl</i>	66
1.2. <i>L'impresa Cittadini spa</i>	67
1.3. <i>L'impresa Sanofi Pasteur spa</i>	69
2. Le altre sette esperienze selezionate dalla ricerca	71

<i>2.1. L'impresa Happy child srl</i>	71
<i>2.2. L'impresa Ecis Group spa</i>	72
<i>2.3. L'impresa Nomesis</i>	73
<i>2.4. L'impresa ASO Siderurgica srl</i>	75
<i>2.5. La Farmacia Ricci</i>	77
<i>2.6. L'impresa Acroplastica srl</i>	78
<i>2.7. L'impresa Naica soc.coop.</i>	80
CONCLUSIONI	81
<i>Prime indicazioni di policy per la valorizzazione delle pratiche di pari opportunità nelle PMI</i>	<i>81</i>
<i>Bibliografia</i>	<i>87</i>

INTRODUZIONE

1. Quadro tematico

In Italia la condizione delle donne nel mercato del lavoro fa registrare tuttora un grave ritardo, con livelli di partecipazione al lavoro, e di accesso alle posizioni decisionali, tra i più bassi d'Europa. Il tasso di occupazione femminile nei primi tre mesi del 2009, in Italia, era pari al 46,3%¹, circa 13 punti percentuali in meno della media europea pari al 59,5% considerando l'Europa "dei 27", e ancor più basso rispetto all'Europa "dei 15"², che per lo stesso periodo si attestava al 60,7%³, segnando di fatto il conseguimento dell'obiettivo fissato a Lisbona per il 2010 per il tasso di occupazione femminile.

Inoltre, se consideriamo le divergenze interne al nostro paese la situazione appare ancor più grave. Infatti, mentre le regioni del nord fanno registrare livelli di partecipazione al lavoro delle donne pressoché in linea con la media europea (dei 27), con un tasso di occupazione femminile pari al 56,7% (primo trimestre 2009, Istat), le Regioni del sud si attestano su valori intorno al 30%. Se si considera, poi, il gruppo di Regioni identificate nella nuova programmazione europea con l'Obiettivo Convergenza (Sicilia, Calabria, Puglia, Campania e Basilicata), i valori scendono al 29%, con un divario da recuperare rispetto alla media Europea di circa 30 punti percentuali.

Un breve confronto con l'occupazione maschile mostra che il divario tra i generi in Italia è più marcato rispetto agli altri paesi europei. Il tasso di occupazione maschile in Italia nel primo trimestre 2009 si attestava al 69,5%, più di 20 punti percentuali in più rispetto a quello femminile. Anche in questo caso si registra un ampio divario territoriale: le regioni del Nord presentano un tasso di occupazione maschile pari al 74,6% mentre le regioni del Sud sono ferme al 58,9%.

Va detto, tuttavia, che la crescita dell'occupazione femminile nel corso degli ultimi dieci anni è stata più sostenuta di quella maschile, in Italia e in Europa: è stato calcolato che mentre la quota di uomini che lavora è aumentata di 4 punti

¹ Tutti i dati riferiti all'Italia sono elaborati da ISTAT, *Indagine RCFL. Media 2007*, e *Indagine RCFL, I trimestre 2009*, <http://www.istat.it>

² L'Europa "dei 27" comprende anche la Romania e la Bulgaria ammesse all'Unione dal 1 gennaio 2007. L'Europa dei 15 include i paesi dell'Unione prima del processo di allargamento.

³ Tutti i dati riferiti all'Europa dei 27 (EU27) e l'Europa dei 15 (EU15) sono riferiti al terzo quadrimestre 2008 e sono elaborati da EUROSTAT, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal>; COM (2009) 77, Report from the commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and social committee and the Committee of Regions, *Equality between women and men-2009*, Brussels, 27.2.2009

percentuali quella delle donne è aumentata del doppio, ossia di 8 punti percentuali. Inoltre, mentre il tasso di occupazione femminile è sempre cresciuto fino alla fine del 2008, nonostante la profonda crisi economica e produttiva, quello maschile ha fatto registrare una decrescita, basti pensare che per l'Italia il tasso di occupazione maschile, nel 2007 (media) era pari al 70,7% e che è sceso, nel 2008 di oltre un punto percentuali fino al 69,8%. In base alle ultime rilevazioni Istat, nei primi mesi del 2009 anche i tassi di occupazione femminili hanno fatto registrare una flessione (46,3%) riportandosi ai livelli del 2007.

La crisi economica e produttiva ha comportato una forte battuta d'arresto a livello internazionale che ha investito imprese, lavoratori e famiglie. In questo contesto, è stata richiamata da più parti l'esigenza di affiancare le necessarie misure di protezione sociale con strumenti che consentano di affrontare, con maggiore incisività, alcuni dei nodi cruciali per favorire il rafforzamento della competitività delle imprese, in modo da preparare il nostro sistema produttivo alla competizione internazionale, nel momento in cui l'economia farà registrare una ripresa della produzione e dei consumi. Si fa riferimento all'investimento nella formazione e nella qualificazione delle risorse, per anticipare processi di innovazione del capitale umano, alla capacità di garantire una maggiore flessibilità nei tempi e nell'organizzazione del lavoro e della produzione, e non ultimo, alla possibilità per le famiglie di riuscire a conciliare le esigenze familiari con le responsabilità e gli impegni professionali.

È importante notare che in Europa e anche nel nostro paese, si è sviluppato un dibattito, anche tra le associazioni datoriali e di rappresentanza sindacale, sul tema dell'occupazione femminile come chiave fondamentale per il rilancio della competitività e la crescita del paese. Promuovere la presenza delle donne nell'economia non è più solo una questione di equità e di parità di diritti. È evidente, infatti, che per affrontare le sfide della globalizzazione e conseguire gli obiettivi europei di crescita, occupazione e coesione sociale, occorre creare posti di lavoro migliori e più numerosi, e favorire la maggiore partecipazione al lavoro da parte di coloro che ancora ne sono esclusi, in particolare le donne.

Secondo le stime del *World Economic Forum*, i Paesi in cui il differenziale di genere è inferiore presentano una migliore performance economica, misurata in termini di PIL pro-capite e di competitività del sistema. Gli studi economici concordano sui principali fattori che determinano il livello del PIL e della sua crescita. Il monte ore lavorate e la produttività sono cruciali. L'Italia, tra i paesi OCDE, soffre di un mancato utilizzo di forza lavoro potenziale, perdendo così almeno il 10% del PIL, calcolato rispetto a quello statunitense. Gran parte della forza lavoro inutilizzata è donna.

Valorizzare le risorse femminili nel mercato del lavoro costituisce una priorità, e con essa diventa cruciale la questione della "conciliazione" e delle condivisione delle responsabilità di cura tra i partner per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo e

di coesione dell'Unione Europea⁴. Ciò richiede l'adozione di politiche e di azioni coordinate e convergenti da parte dei diversi attori coinvolti: le imprese, i servizi pubblici e privati, i lavoratori e le rispettive organizzazioni di rappresentanza sindacale.

A questo proposito, assume particolare interesse l'esperienza promossa, nel corso degli anni, dalle aziende in materia di promozione delle pari opportunità. Partendo dalle azioni positive destinate alle donne, molte aziende sono approdate allo sviluppo di programmi complessi e differenziati, per la valorizzazione delle carriere, la formazione, la conciliazione tra vita professionale e responsabilità familiari, anche mettendo a disposizione servizi e risorse. Le pratiche di promozione delle pari opportunità promosse dalle aziende costituiscono, in realtà, un interessante terreno di sperimentazione nell'attivazione di strumenti e misure orientati alla ricerca di un nuovo equilibrio, indispensabile nel nuovo contesto economico e produttivo, tra l'esigenza di flessibilità, la promozione dell'innovazione, la permanenza e la valorizzazione in azienda di risorse e professionalità chiave.

2. Il progetto Best in Class – L'eccellenza dall'esperienza

In questo contesto si inserisce l'iniziativa promossa da Sistemi Formativi Confindustria dal titolo "Best in class. L'eccellenza dall'esperienza", finanziato dal Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali - Comitato Nazionale di Parità, attraverso i fondi dell'art. 44, dlgs. 198/2006 (già art. 2 legge 125/1991), nell'ambito del "Programma-obiettivo per la promozione della presenza femminile nei livelli, nei ruoli e nelle posizioni di responsabilità all'interno delle organizzazioni, per il consolidamento di imprese femminili, per la creazione di progetti integrati di rete".

In particolare, il progetto intende approfondire e dare evidenza alle iniziative promosse dalle PMI in materia di pari opportunità, attraverso una **ricerca** che analizza le pratiche di promozione delle pari opportunità in piccole e medie imprese italiane ed europee e **la diffusione dei risultati** tramite una **campagna di comunicazione** che prevede **l'organizzazione di un convegno** e la diffusione di un **video**. Quest'ultimo coinvolge 3 aziende selezionate da un bacino di 10 studi di caso e mostra, anche attraverso interviste agli imprenditori/trici alcune tra le esperienze più significative che sono state raccolte in materia di promozione delle pari opportunità.

⁴ COM(2008) 868 def., Report from the commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and social committee and the Committee of Regions, *New Skills for New Jobs Anticipating and matching labour market and skills needs*, Brussels, 16.12.2008

Le attività di ricerca hanno comportato la raccolta di **554 pratiche** di promozione delle pari opportunità realizzate da un **bacino di 182 aziende di piccole e medie dimensioni**. Lo studio ha previsto, inoltre, l'approfondimento dei **10 studi di caso** di imprese localizzate nelle Province di riferimento del progetto (Brescia, Milano, Roma, Caserta, Puglia).

3. Approccio teorico e metodologico della ricerca BIC

La promozione delle pari opportunità nelle PMI è un campo di indagine ancora scarsamente approfondito, nonostante la piccola e media impresa costituisca la stragrande maggioranza delle imprese europee e italiane in particolare.

Nel corso degli ultimi venti anni, infatti, la ricerca in questo campo ha concentrato l'attenzione sulla grande impresa e sulle multinazionali, valorizzando e analizzando le iniziative di promozione delle pari opportunità promosse anche in conseguenza di modelli di relazioni industriali più moderni ed aperti: dalle azioni positive più "dirette", fino a misure più complesse, legate alla valorizzazione delle risorse umane e ad una gestione del personale più attenta alle esigenze produttive, sociali, familiari. Di fronte a tali programmi, formalizzati e ben strutturati, spesso sostenuti da importanti campagne di comunicazione, l'azione della piccola e media impresa stenta ad essere registrata. I pochi studi che si sono dedicati all'analisi del comportamento delle PMI in materia di promozione delle pari opportunità tendono a seguire un approccio incentrato sulla "**problematizzazione**" del tema, puntando l'attenzione sulle motivazioni che portano le imprese ad essere meno orientate alla parità, e sull'analisi dei fattori che, al contrario, possono favorire l'adozione di pratiche positive in favore delle donne⁵.

Certamente per le imprese di piccole e medie dimensioni è più oneroso attivare azioni o servizi a favore dei propri dipendenti, tuttavia, l'impressione è che lo scarso rilievo dato dagli studi alle pratiche di promozione delle pari opportunità nelle PMI sia anche dovuto alla **difficoltà di cogliere e valorizzare le esperienze realizzate**. L'approccio all'analisi dovrebbe partire dalla considerazione degli elementi che caratterizzano la modalità con la quale una impresa di piccole dimensioni può gestire le questioni legate ai temi della conciliazione e della valorizzazione delle risorse femminili. In questo modo sarà possibile "vedere" gli impatti che le pratiche producono e di conseguenza valorizzare le esperienze che tali aziende promuovono.

La ricerca BIC è stata impostata cercando di rispondere a questa esigenza e proponendo un approccio inedito allo studio della promozione delle pari opportunità nelle PMI, orientato alla valorizzazione delle esperienze, basandosi non sulla formalizzazione delle pratiche, quanto piuttosto sull'impatto e sui benefici che le soluzioni proposte, anche informalmente, producono sulle donne coinvolte (in

⁵ Woodhams C., Lupton B., "Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK SMEs", in *Women in Management Review*, vol. 21, n. 2, 2006

termini di valorizzazione dei talenti e di conciliazione tra famiglia e lavoro) e a favore delle imprese. Tale approccio ha permesso di identificare alcuni tratti o **elementi distintivi della promozione delle pari opportunità nelle PMI** che sono proposti per la prima volta in questo rapporto (capitolo 2) e sui quali sarebbe auspicabile ricevere riscontri e suggerimenti nel corso del convegno organizzato nell'ambito del progetto. Gli elementi distintivi identificati suggeriscono misure e strumenti più pertinenti per diffondere e rafforzare la promozione delle pari opportunità nelle PMI.

Dal punto di vista metodologico la ricerca ha privilegiato un **approccio qualitativo e documentario**. In una prima fase, è stata realizzata una ricognizione internazionale di studi e di documenti tratti da rassegne di pratiche sulla promozione delle pari opportunità nelle PMI. Parallelamente all'analisi documentaria sono state raccolte buone pratiche promosse da PMI sul territorio italiano, con particolare riferimento ai territori indicati nel progetto e riferiti alle aree della provincia di Brescia, Milano, Roma, Caserta, e della regione Puglia. Per questa seconda fase è stato utilizzato un questionario diffuso dalle associazioni di Confindustria del territorio e dai partner del progetto. Il lavoro di indagine ha permesso di individuare **554 pratiche di promozione delle pari opportunità** realizzate da **182 PMI italiane, europee e statunitensi**. Le 182 aziende costituiscono il **bacino di riferimento** della ricerca.

Tale bacino di riferimento non ha nessuna pretesa di rappresentatività/descrittività statistica, ma costituisce pur sempre un panel significativo di imprese di cui si è raccolta testimonianza (tramite la documentazione o tramite le interviste), che promuove azioni positive. Si tratta, quindi, di un panel di aziende particolarmente sensibili al tema, che su questi aspetti, in alcuni casi, hanno vinto dei premi o sono note alle associazioni territoriali perché imprese aperte e innovative. Sulla base di questo "bacino" non è possibile capire quanto sia diffuso l'atteggiamento positivo verso la promozione della parità e la valorizzazione delle donne nelle PMI, tuttavia, le esperienze raccolte testimoniano che tale atteggiamento positivo è possibile ed è presente nella PMI, che quando si manifesta assume particolari caratteristiche e che presenta un'ampia varietà di iniziative di grande efficacia per le donne, per gli uomini e per le aziende.

Dal bacino di riferimento delle aziende sono stati selezionati e analizzati **10 studi di caso di aziende italiane** localizzate nei territori di riferimento del progetto. Tali studi di caso sono stati approfonditi nel corso della fase di campo della ricerca attraverso la compilazione di schede di rilevazioni e interviste telefoniche. Successivamente, dai 10 studi di caso sono state selezionate 3 aziende da coinvolgere nella realizzazione del video, quale prodotto comunicativo del progetto.

Non è ambito di indagine della presente ricerca il ruolo negoziale del sindacato in rapporto con l'azienda nella promozione delle pari opportunità. Si segnala comunque, che in alcuni casi le pratiche raccolte sono il frutto di accordi collettivi

tra le parti sociali ai vari livelli (si pensi ad esempio alle pratiche aziendali di integrazione dell'indennità di maternità attuate sulla base delle previsioni dei ccnl delle più importanti categorie dell'Industria). In altre circostanze, invece, le prassi rilevate sono il frutto di iniziative autonome dell'impresa e/o di accordi individuali con i lavoratori. L'approccio qualitativo della ricerca, privilegia infatti le conseguenze pratiche della varie azioni di promozione pari opportunità rispetto al contesto aziendale, senza analizzare le dinamiche anche di ordine sindacale che hanno determinato i comportamenti oggetto di esame.

4. Il rapporto di ricerca

Il presente rapporto illustra i risultati dell'indagine, ed è stato redatto da Emanuela Mastropietro, consulente di SFC, con il contributo del gruppo di lavoro costituito nell'ambito di SFC per la realizzazione del progetto.

Il documento si articola in quattro capitoli. Il primo è dedicato alla presentazione del tema oggetto della ricerca, con una introduzione a principali orientamenti e strategie per la promozione delle pari opportunità adottati dalle imprese (anche di grandi dimensioni) anche in conseguenza di disposizioni normative e/o accordi sindacali. Viene inoltre presentata una **proposta inedita di classificazione delle pratiche di pari opportunità**, che comprende **31 tipi di pratiche**, a cui si è fatto riferimento per analizzare le iniziative promosse dalle piccole e medie imprese del bacino della ricerca.

Nel secondo capitolo sono trattati i risultati della ricerca con l'illustrazione degli **8 elementi distintivi che caratterizzano la pratiche di pari opportunità nelle PMI**, emersi nel corso dell'indagine, insieme agli ostacoli e ai principali fattori di facilitazione alla promozione di azioni orientate a valorizzare le risorse femminili nelle aziende di piccole e medie dimensioni.

Il terzo capitolo presenta le **pratiche di promozione delle pari opportunità** raccolte nel corso dell'indagine e promosse dalle aziende del bacino di riferimento. La ricognizione effettuata ha consentito di evidenziare quanto ampia e differenziata sia l'azione promossa dalle PMI nella promozione delle pari opportunità, individuando 26 dei 31 tipi di pratiche della classificazione generale proposta, raggruppate in tre principali filoni di intervento:

- le azioni orientate a riequilibrare la presenza femminile nelle imprese;
- le pratiche di conciliazione dette anche *family friendly*; e
- le pratiche di valorizzazione delle risorse femminili in cui rientrano le attività di promozione dello sviluppo delle carriere e il “managing diversità”.

La presentazione dei tipi di pratiche sarà accompagnata dalla descrizione di oltre **60 esempi** di iniziative e di esperienze realizzate dalle aziende del bacino della ricerca⁶. Tali esperienze sono riportate in anonimato, con l'indicazione del codice di

Il quarto capitolo è dedicato alla **trattazione dei 10 studi di caso** selezionati nella ricerca e presenta l'azione complessiva promossa da queste imprese in materia di parità e di valorizzazione delle risorse femminili in azienda.

Il rapporto si conclude con una sezione dedicata alla presentazione di alcune prime indicazioni di policy per la valorizzazione della promozione delle pari opportunità nelle PMI.

⁶ Alle 182 aziende del bacino è stato attribuito un codice (BP001, BP002,...BPn) a cui fanno riferimento le pratiche che l'azienda ha attivato. Tali informazioni sono state raccolte in un database che è disponibile nell'archivio del progetto. Gli esempi riportati nel rapporto descrivono le pratiche e sono identificati con i codici che sono stati attribuiti alle aziende.

CAPITOLO PRIMO

Orientamenti e strategie della promozione delle pari opportunità nelle aziende

In questo primo capitolo sono offerti alcuni elementi di contesto sulla promozione delle pari opportunità nelle imprese, con la presentazione dei diversi approcci delle aziende alla promozione delle pari opportunità trattati in letteratura. Il capitolo presenta anche una proposta di classificazione inedita delle pratiche di promozione delle pari opportunità che possono essere promosse nelle imprese, di grandi, medie e piccole dimensioni. Tale proposta è scaturita dall'analisi della letteratura e dall'approfondimento delle esperienze raccolte nel corso della ricerca e individua 31 tipi di pratiche suddivise nelle tre principali strategie alla promozione delle pari opportunità: il riequilibrio della presenza femminile sul lavoro, le azioni "family friendly", la valorizzazione delle risorse femminili.

1. La strategia. Che cosa si intende per promozione delle pari opportunità nelle imprese

Le politiche di promozione delle pari opportunità tra uomini e donne comprendono una grande varietà di interventi. Nate come politiche orientate al riequilibrio della presenza femminile del lavoro (azioni positive), si sono evolute e raffinate nel tempo, fino a comprendere azioni sulla condivisione delle responsabilità familiari, interventi di formazione finalizzati a colmare il gap di conoscenze e di competenze delle donne che hanno interrotto la vita professionale e intendono rientrare nel mondo del lavoro, il *mentoring* per promuovere lo sviluppo di carriere femminili, la gestione della diversità come strumento per meglio valorizzare le risorse umane, favorire l'innovazione e il mantenimento di vantaggi competitivi.

Diversi autori⁷ hanno evidenziato l'importante passaggio nella politica di gestione delle risorse umane promosso dalle aziende nel corso degli anni '90. Si è sviluppato un nuovo approccio e una nuova consapevolezza in materia di promozione delle pari opportunità, come una vera e propria **opportunità di sviluppo e di crescita sostenibile** dell'impresa⁸, alla ricerca di quel difficile equilibrio tra flessibilità e

⁷ Powell G.N., "Promoting and valuing cultural diversity" in: Powell G.N. *Women & Men in Management*, Sage Publication, Newbury Park, 1993

⁸ Shaw J., "Managing Equal Opportunities: Practical Issues", in Shaw J. e Perrons D., J. 1995, *op. cit.*; Holtermann S., "The Economics of Equal Opportunities", in Shaw J. e Perrons D., 1995, *op. cit.*;

continuità nella produzione e nel lavoro. A questo proposito, alcuni studiosi⁹ hanno evidenziato che, nonostante si riscontri una ampia e spesso contraddittoria varietà di iniziative, ci sono segnali che dimostrano l'**emergere di una "cultura della parità"** che potrà portare in futuro ad una politica più uniforme nelle strategie e nelle azioni¹⁰.

In ogni caso, al di là delle posizioni espresse, c'è uniformità nel dibattito della dottrina nel riconoscere che esiste un potenziale di crescita non ancora adeguatamente utilizzato, e che potrebbe essere legato proprio alla maggiore partecipazione al lavoro e al migliore impiego delle risorse femminili¹¹. Tale orientamento, che affronta il tema dell'occupazione femminile da un'ottica economica e produttiva, può favorire l'adozione di un atteggiamento positivo verso la valorizzazione di tutte le risorse umane presenti in azienda, e in particolare quelle femminili.

Promuovere le pari opportunità Un approfondimento

Le pratiche di promozione delle pari opportunità comprendono una tipologia molto diversificata di interventi e ciò rende difficile formulare una definizione omnicomprensiva di promozione delle pari opportunità. In questo approfondimento si riportano alcune posizioni dei principali autori che si sono occupati della materia.

In particolare, preme ricordare il contributo di due studiose, Barr e Le Garde¹², che sostengono che quando si parla di **pari opportunità** si deve far riferimento a due elementi di "eguaglianza o parità": **equal choice e equal chance**. Per **equal choice** si intende la possibilità per entrambi i generi (o diverse culture, orientamento sessuale, e altre forme di diversità) di **scegliere tra lo stesso set di opzioni** ("set of choice"), potendovi poi accedere in relazione alle opportunità di accesso al lavoro, al reddito, ai beni, ecc. Per **equal chance**, invece, si intende la probabilità che uomini e donne (o persone di diversa nazionalità religione, ecc.) hanno di **raggiungere gli stessi risultati** nell'ambito della scelta realizzata.

Holterman, nel riprendere la definizione di Barr e Le Garde, introduce ulteriori fattori che contribuiscono a condizionare e guidare le scelte e le opportunità dei singoli, e che di conseguenza è necessario prendere in considerazione nella definizione e attuazione di politiche di pari opportunità.

⁹ Shaw J., "Managing Equal Opportunities: Practical Issues", in Shaw J. e Perrons D., *Making Gender Work. Managing Equal Opportunities*, St. Edmundsbury Press Ltd, Suffolk, 1995"

¹⁰ Va detto, tuttavia, che più di recente si stanno diffondendo alcune preoccupazioni per ciò che riguarda la promozione delle pari opportunità, anche in concomitanza della grave crisi internazionale. Si segnala il rischio che le donne possano risultare maggiormente danneggiate nel mercato del lavoro, e di conseguenza ciò potrebbe causare una battuta d'arresto sulle tematiche della promozione della parità. Tra gli altri: ILO, *Global Employment Trends for Women*, 2009.

¹¹ F. Kostoris Padoa Schioppa "Occupazione femminile: una leva per la competitività", *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2008, Zizza R., *Il contributo del lavoro femminile alla crescita economica*, (Banca d'Italia), paper presentato al convegno "Uguaglianza e merito per la crescita economica e sociale", Milano 5 giugno 2008

¹² Garde J., *Equity and Choice: An Essay in Economics and Applied Philosophy*, Harper Collins, London, 1991; Barr N., *The Economics of the Welfare State*, 2nd edn., Weidenfeld and Nicholson, London, 1993

Un primo fattore fa riferimento alle **preferenze e alle aspettative** degli individui stessi, che tendono a condizionare le scelte che questi operano. Tali preferenze e aspettative sono influenzate a loro volta da altri fattori: da un lato, infatti, sono il risultato delle esperienze maturate in passato dai singoli, dall'altro sono guidate dagli stereotipi e dai pregiudizi dominanti nel contesto sociale e culturale in cui vivono. Secondo questo approccio, quindi, per attuare delle politiche di pari opportunità di successo è **necessario prevedere anche interventi e iniziative che siano in grado di rimuovere i pregiudizi e gli stereotipi** che dominano e condizionano il sistema delle preferenze e delle aspettative degli individui. Un secondo fattore, di tipo endogeno, fa riferimento alla **“differenziazione genderizzata delle preferenze”**. Le scelte e le decisioni prese dagli individui possono essere diverse tra i due generi anche a parità di condizioni, vale a dire anche in situazioni in cui vi è una sostanziale parità di accesso alle opportunità da parte di uomini e donne. Tale **differenziazione di genere** va tenuta in conto nella definizione e attuazione delle politiche di pari opportunità. Sul tema delle differenze di genere nelle scelte è intervenuta di recente anche Pinker¹³ che ha analizzato le dinamiche che tendono a portare le donne ad abbandonare posizioni decisionali o a non accedervi.

In questo contesto particolarmente articolato, in cui elementi legati al “business” e alla competitività delle aziende sono integrati ad aspetti di carattere giuridico, culturale, sociale ed etico è utile interrogarsi sul ruolo che può assumere l'impresa nell'individuare misure e strumenti che possano trovare un equilibrio tra le aspettative e le esigenze del personale e le pressioni che provengono dal mercato e dalla produzione.

2. L'atteggiamento. Il comportamento delle imprese nel promuovere azioni di pari opportunità

Abbiamo visto che le imprese possono realizzare tante iniziative per valorizzare le donne nel lavoro, ma qual è l'atteggiamento con il quale si pongono nei confronti di questo tema? A questo proposito in letteratura si fa generalmente riferimento ad una classificazione proposta da Gary Powell¹⁴, che riprendendo un saggio di G. Pati¹⁵, identifica tre categorie di imprese in relazione al loro orientamento verso l'adozione di programmi in favore delle donne: *benign neglect organization*, *reactive organization*, *proactive organization*.

Le **benign neglect organizations** sono quelle imprese poco interessate e orientate a realizzare attività per favorire le pari opportunità, per riequilibrare la presenza femminile in azienda o per alleviarne gli effetti negativi. In sostanza, tali aziende si limitano ad adempiere alle disposizioni legislative in materia di parità, senza farsi promotrici di iniziative autonome su questi temi.

Le **reactive organizations**, invece, tendono ad inserire misure e programmi di promozione delle pari opportunità solo in occasione dell'introduzione di una normativa che lo impone, o di forti pressioni esterne (sindacati, gruppi di pressione). Sono imprese e organizzazioni che non promuovono interventi autonomamente,

¹³Pinker S., *Il paradosso dei sessi*, G. Einaudi Editore, Torino, 2009

¹⁴ Pati G. C., “Reverse Discrimination: What Can Managers Do?”, *Personnel Journal* 56, 1977

¹⁵ Powell G.N., 1993, *op. cit.*

ma reagiscono ad interventi guidati dall'esterno, e tendono spesso ad attuare misure che solo apparentemente o solo formalmente sono in linea con una politica di promozione di pari opportunità.

Le **pro-active organizations**, infine, sono orientate alla promozione delle pari opportunità guidate da scelte più concretamente orientate ad un equilibrato e duraturo sviluppo aziendale. Soffermandosi in particolare sulla dimensione femminile, le *pro-active organization* sono imprese che hanno favorito l'accesso delle donne anche in ambiti o ruoli a dominanza maschile e come risultato presentano una "rilevante componente di talenti femminili disponibili ad essere promossi"¹⁶. Le politiche di valorizzazione rivestono un ruolo centrale nelle attività promosse dalle imprese, sono presenti nello *strategic planning* e sono motivate da considerazioni legate allo sviluppo e al miglioramento della competitività nei mercati. Le *proactive organizations* presentano programmi per lo sviluppo delle risorse umane di tipo innovativo: *career planning services*, programmi di formazione, servizi di cura e assistenza ai bambini e agli anziani, ecc. Un atteggiamento proattivo favorisce anche l'innovazione e la ricerca di soluzioni inedite.

Nel corso dell'analisi realizzata sulle PMI abbiamo cercato di comprendere quale fosse l'atteggiamento prevalente rispetto a quest'ultima classificazione e se su questo aspetto si potessero identificare delle specificità dell'impresa di piccole e medie dimensioni. Nel capitolo successivo sono presentati i risultati di questa analisi.

3. Le azioni. Una proposta di classificazione delle pratiche di promozione delle pari opportunità nelle imprese

La letteratura analizzata insieme all'approfondimento delle esperienze e dei casi esaminati nel corso delle attività di campo ricerca hanno permesso di individuare **tre principali ambiti** di intervento o orientamenti guida alla promozione delle pari opportunità. Questi rispondono ad una diversa strategia di fondo che rispecchia il percorso di evoluzione degli interventi per le pari opportunità a cui si è fatto riferimento precedentemente.

Il primo ambito è legato al riequilibrio della presenza femminile nel lavoro. Esso è finalizzato a favorire un'uguaglianza nell'accesso al lavoro e un riequilibrio dei generi nei ruoli e nella partecipazione alle attività produttive. Si tratta dell'approccio tradizionale alla promozione delle pari opportunità, guidato da motivazioni di equità. Nell'ambito di questo approccio rientrano quindi tutte quelle azioni e iniziative finalizzate a favorire le donne e a riequilibrare la presenza femminile nel lavoro.

¹⁶ Powell G. N., 1993, *op. cit.*

Il secondo ambito è legato alle azioni per la **conciliazione delle responsabilità della vita familiare con la vita professionale** che si concretizzano nella promozione di iniziative cosiddette **“family friendly”** con una evoluzione, più recente, orientata alla promozione di una maggiore **condivisione delle responsabilità di cura** tra uomini e donne.

Il terzo ambito, infine, è legato in forma più diretta alla **valorizzazione delle risorse femminili**, e a sua volta comprende diversi tipi di azione quali la **strategia del diversity management**, orientata alla valorizzazione della diversità nella gestione delle risorse umane, e i **programmi di career development**, più specificamente finalizzati alla promozione dello sviluppo delle carriere in settori o ruoli che vedono ancora una scarsa presenza femminile.

Per ciascun ambito sono stati identificati specifici tipi di pratiche. In particolare, è stata elaborata una classificazione generale composta da **31 tipi di pratiche di promozione delle pari opportunità** (relative a piccole medie e grandi dimensioni). Si tratta, quindi, di una **proposta di classificazione** delle possibili azioni che possono intraprendere le aziende, piccole medie e grandi, per sostenere la presenza delle donne in azienda, per valorizzare le risorse femminili e favorire la conciliazione tra lavoro e famiglia, o anche per promuovere una maggiore condivisione delle responsabilità tra i partner. Nel riquadro che segue viene riportata la proposta di classificazione articolata secondo i 3 principali ambiti di promozione delle pari opportunità.

<p>Le pratiche di promozione delle pari opportunità nelle imprese Una proposta di classificazione</p>
<p>A. LE AZIONI DI RIEQUILIBRIO DELLA PRESENZA FEMMINILE NEL LAVORO</p>
<p>Il reclutamento equilibrato per genere L'adozione di strumenti di verifica della parità Le iniziative di sensibilizzazione</p>
<p>B. LE PRATICHE FAMILY FRIENDLY <i>La flessibilità nell'organizzazione del lavoro</i></p>
<p>Le pratiche di lavoro flessibili La banca delle ore L'adozione di modalità e pratiche di lavoro part-time Il telelavoro e il lavoro a casa (<i>flexiplacè</i>)</p>
<p><i>Le interruzioni dal lavoro</i></p>
<p>Pratiche straordinarie di valorizzazione dei congedi</p>

Interruzioni prolungate dal lavoro (*employment breaks*)

L'offerta diretta dei servizi di cura familiare

Servizi ordinari di cura dell'infanzia e degli anziani
 Servizi straordinari per il dopo-scuola e per i periodi di vacanza
 L'accoglienza dei figli in ufficio
 Servizi di cura e per il benessere della famiglia
 Progetti in partnership per la promozione di servizi

Le iniziative di sostegno

I servizi di informazione e consulenza per la famiglia e la cura
 Il sostegno finanziario per la famiglia e per la cura
 Le iniziative di sensibilizzazione per promuovere una cultura family friendly
 I programmi di sostegno ai partner (*spouse relocation*)
 I parcheggi rosa

C. LE PRATICHE DI VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE FEMMINILI

La promozione della carriera (career development)

Il mentoring (formale e informale)
 I programmi formativi di sviluppo delle carriere
 La valutazione del lavoro (*feedback practices*)
 Le procedure di assegnazione degli incarichi (*assignment review*)
 Il rientro professionale di donne fuoriuscite dal mercato del lavoro
 La consulenza per la carriera (*career guidance e career counselling*)

La gestione della diversità

I programmi formativi legati alla promozione della diversità
 La pianificazione strategica e il monitoraggio della diversità
 La valutazione della diversità culturale in azienda
 La promozione della leadership diversificata
 La promozione della carriera nell'ambito del *diversity management*
 Programmi e pacchetti di benefit diversificati

Tale classificazione ha consentito di offrire un quadro di riferimento generale all'analisi realizzata nell'ambito del progetto: da un lato, infatti, essa ha favorito una lettura più approfondita e specifica delle iniziative avviate dalle PMI del bacino; dall'altro, ha permesso di analizzare complessivamente l'azione delle PMI rispetto al ventaglio delle possibili azioni che possono essere intraprese da un'azienda. Sulle

specificità della piccola e media impresa si tornerà in seguito, a questo punto della trattazione preme evidenziare la varietà e la ricchezza di iniziative che possono essere avviate (e sono state avviate visto che la classificazione è frutto dell'analisi di esperienze) dalle imprese sui temi della promozione delle pari opportunità.

Facendo riferimento alle PMI, come sarà più chiaro più avanti, l'analisi delle pratiche evidenzia le grandi potenzialità che l'azione promossa dalle imprese presenta. Emerge chiaramente una grande disponibilità e creatività da parte degli imprenditori e dei dipendenti a trovare soluzioni adeguate che consentano di conciliare le esigenze dei lavoratori con le necessità di produzione e di competitività aziendale. A volte, tuttavia, l'efficacia di tale azione appare "ridotta" perché ancora scarsamente integrata con le altre imprese e i servizi del territorio, meno coinvolti, quest'ultimi, in un impegno di rinnovamento nell'organizzazione delle strutture e delle risorse locali.

In alcuni casi le pratiche promosse sono dettate proprio dall'esigenza di superare i limiti derivanti da una insufficiente disponibilità di servizi sul territorio o dall'organizzazione rigida che questi prevedono. Nel campo della conciliazione delle responsabilità familiari e professionali, della valorizzazione del personale, in particolare delle donne, e della continua formazione delle professionalità per lo sviluppo dell'impresa, i servizi locali e le PMI tendono a operare spesso su piani distinti, a volte paralleli, ma con un livello di scambio e di cooperazione ancora insufficiente. Ciò suggerisce l'esigenza di favorire una maggiore integrazione delle iniziative promosse dalle PMI con le risorse, le strutture e dei servizi del territorio, per rafforzarne l'efficacia e ampliarne l'impatto.

CAPITOLO SECONDO

Elementi distintivi, ostacoli e fattori di facilitazione alla promozione delle pari opportunità nelle PMI

1. Gli otto elementi distintivi della promozione delle pari opportunità nelle PMI

Fino ad ora abbiamo parlato in generale della promozione delle pari opportunità nelle imprese. A questo punto possiamo entrare nel vivo del tema oggetto della ricerca, analizzando l'orientamento della piccola e media impresa alla promozione delle pari opportunità.

L'analisi in profondità delle esperienze realizzate dalle imprese del bacino della ricerca ha permesso di individuare alcuni elementi che caratterizzano l'azione della PMI, rispetto ad imprese di più grandi dimensioni. Si tratta di aspetti che consentono di interpretare l'approccio e il comportamento della PMI su questi temi e che possono offrire valide indicazioni circa gli strumenti e le misure da intraprendere per rafforzare e diffondere l'azione di promozione delle pari opportunità. In particolare, la ricerca ha portato a identificare **8 principali elementi distintivi** che si possono riassumere nei seguenti punti.

1. *Differenziazione.* L'azione delle PMI in materia di promozione delle pari opportunità è caratterizzata da un'ampia varietà di interventi. Nel bacino di riferimento della ricerca sono state individuate 26 dei 31 tipi di pratiche proposte nella classificazione adottata.
2. *Informalità.* Le pratiche e le iniziative promosse dalle PMI nascono spesso in modo informale e ciò le rende tempestive e flessibili.
3. *Proattività.* La motivazione interna e la disponibilità del management aziendale rendono l'atteggiamento della PMI in riferimento alla promozione delle pari opportunità tendenzialmente di tipo "proattivo", orientato cioè ad un equilibrato e duraturo sviluppo aziendale (si veda il paragrafo 2 del capitolo primo).
4. *Condivisione.* La ricerca delle soluzioni da adottare passa generalmente per un processo di condivisione tra lavoratrici/tori e management e ciò favorisce l'adozione di iniziative con un elevato grado di pertinenza e di adeguatezza rispetto alle esigenze espresse dal personale.

5. *Semplicità*. Le iniziative promosse sono tendenzialmente semplici, a basso costo, in molti casi anche individualizzate e non richiedono una struttura organizzativa complessa.
6. *Flessibilità*. L'approccio pressoché individualizzato delle azioni proposte e la loro semplicità facilita l'adattamento continuo rispetto alle mutevoli esigenze dei beneficiari (basti pensare alle diverse esigenze in termini di orari e organizzazione del lavoro determinata dalla crescita dei figli).
7. *Valorizzazione*. Le azioni promosse dalle PMI sono motivate dal riconoscimento del valore, dell'esperienza e delle competenze degli individui (come risorse dell'azienda) e dall'esigenza di garantire continuità produttiva aziendale e un buon ambiente di lavoro.
8. *Autonomia*. Le PMI, quando promuovono azioni di pari opportunità, tendono a trovare soluzioni in modo tempestivo, ma in "autonomia" con una limitata integrazione con gli attori e le risorse del territorio.

Questi elementi conferiscono alla promozione delle pari opportunità nelle PMI specificità rispetto alle imprese di più grandi dimensioni, che presentano caratteristiche molto diverse, come ad esempio, una forte strutturazione delle azioni, un ampio bacino di beneficiari, ecc.

In sostanza, **quando si promuovono azioni di pari opportunità nelle piccole e medie imprese, queste possono essere molto varie** (differenziazione), **tendono ad assumere caratteristiche che ne garantiscono la qualità** (ad esempio per effetto della condivisione e dell'atteggiamento proattivo), **favoriscono la loro sostenibilità** (perché nascono in modo informale, sono flessibili e sono centrate sulla valorizzazione del capitale umano in azienda) **e presentano una natura tale da renderle facilmente riproducibili anche in altre imprese** (ad esempio per la loro semplicità). Una breve trattazione dei singoli elementi corredata da esempi e testimonianze degli imprenditori intervistati risorse locali.

In alcuni casi fruire ulteriori elementi di interpretazione.

1.1. Differenziazione

L'indagine qualitativa condotta nell'ambito del progetto BIC ha fatto riferimento ad un bacino di 182 PMI italiane, europee e statunitensi, che hanno promosso pratiche di pari opportunità raccolte attraverso l'analisi della letteratura e della documentazione disponibile e tramite gli approfondimenti realizzati sul campo, prevalentemente nei territori di riferimento della ricerca (Milano, Brescia, Roma, Caserta, Puglia). Come già evidenziato nel capitolo introduttivo, le pratiche identificate, promosse dalle aziende del bacino, sono 554. Tali pratiche fanno integrazione delle iniziative promossi della promozione delle pari opportunità (riequilibrio della presenza femminile nel lavoro, iniziative family friendly, attività di valorizzazione delle risorse femminili) e **comprendono 26 dei 31 tipi di pratiche**

classificate dalla ricerca (cfr. paragrafo 3 del primo capitolo). Nel riquadro che segue è riportata la classificazione delle pratiche di pari opportunità con l'indicazione, in grassetto, dei tipi di pratica per le quali è stato ritrovato un riscontro tra le PMI del bacino della ricerca.

<p>Differenziazione Le pari opportunità nelle PMI: una ricchezza ancora inesplorata</p>
<p>A. L'APPROCCIO LEGATO AL RIEQUILIBRIO DELLA PRESENZA FEMMINILE NEL LAVORO</p>
<p>Il reclutamento equilibrato per genere L'adozione di strumenti di verifica della parità Le iniziative di sensibilizzazione</p>
<p>B. L'APPROCCIO FAMILY FRIENDLY <i>La flessibilità nell'organizzazione del lavoro</i></p>
<p>Le pratiche di lavoro flessibili La banca delle ore L'adozione di modalità e pratiche di lavoro part-time Il telelavoro e il lavoro a casa (<i>flexiplace</i>)</p>
<p><i>Le interruzioni dal lavoro</i></p>
<p>Pratiche straordinarie di valorizzazione dei congedi Interruzioni prolungate dal lavoro (<i>employment breaks</i>)</p>
<p><i>L'offerta diretta dei servizi di cura familiare</i></p>
<p>Servizi ordinari per la cura dell'infanzia e degli anziani Servizi straordinari per il doposcuola e per i periodi di vacanza L'accoglienza dei figli in ufficio Servizi di cura e per il benessere della famiglia Progetti in partnership per la promozione di servizi</p>
<p><i>Le iniziative di sostegno</i></p>
<p>I servizi di informazione e consulenza per la famiglia e la cura Il sostegno finanziario per la famiglia e per la cura Le iniziative di sensibilizzazione per promuovere una cultura family friendly I programmi di sostegno ai partner (<i>spouse relocation</i>) I parcheggi rosa</p>
<p>C. L'APPROCCIO DELLA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE FEMMINILI <i>La promozione della carriera (<i>career development</i>)</i></p>
<p>Il mentoring (formale e informale) I programmi formativi di sviluppo delle carriere La valutazione del lavoro (<i>feedback practices</i>) Le procedure di assegnazione degli incarichi (<i>assignment review</i>) Il rientro professionale di donne fuoriuscite dal mercato del lavoro <i>La consulenza per la carriera (<i>career guidance e career conselling</i>)</i> <i>L'eliminazione degli ostacoli formali alla carriera femminile (<i>realistic job assessment</i>)</i></p>

Le traiettorie professionali alternativi (*alternative work schedules*)

Il diversity management

I programmi formativi legati alla promozione della diversità

La pianificazione strategica e il monitoraggio della diversità

La valutazione della diversità culturale in azienda

La promozione della leadership diversificata

La promozione della carriera nell'ambito del *diversity management*

Programmi e pacchetti di benefit diversificati

Analizzando la distribuzione interna delle pratiche (ricordando che il campione non è statisticamente rappresentativo) è stata registrata una predominanza di azioni legate all'approccio *family friendly*, che comprende circa il 70% delle iniziative. In particolare, le azioni più diffuse riguardano la flessibilità dell'orario e dell'organizzazione del lavoro. Tuttavia, anche se con una minore frequenza, sono presenti anche altre iniziative, dall'offerta di servizi di cura alla promozione di una cultura *family friendly*, dal sostegno al rientro delle donne nel lavoro, all'attivazione di percorsi formativi per sostenere la carriera delle donne. La distribuzione delle pratiche promosse dalle aziende del bacino per i tre ambiti è presentata nella tabella che segue.

Le pratiche di promozione delle pari opportunità delle aziende del bacino (valore assoluto e %)

	<i>v.a.</i>	%
Le azioni di riequilibrio della presenza femminile nel lavoro	33	6
Le azioni family friendly	404	73
Le azioni di valorizzazione delle risorse femminili	117	21
<i>Totale pratiche</i>	<i>554</i>	<i>100</i>

Fonte: SFC, 2009

Da questi primi dati emerge un quadro di iniziative molto più variegato di quanto si è soliti pensare quando si parla di pari opportunità nelle PMI. Considerando, inoltre, che su questi temi le analisi sono ancora poco diffuse, ciò porta ad ipotizzare che la ricchezza di iniziative promosse dalle imprese di piccole e medie dimensioni possa essere più ampia di quanto finora documentato.

1.2. Informalità

L'informalità costituisce probabilmente l'elemento caratteristico della promozione delle pari opportunità nelle piccole medie imprese maggiormente riconosciuto e argomentato in letteratura.

Le azioni promosse nelle PMI prendono generalmente le mosse in modo informale e spesso si mantengono nel corso del tempo senza che vengano mai

istituzionalizzate o formalizzate. L'informalità è spesso strettamente legata al carattere specifico della pratica, nel senso che le soluzioni proposte dalle PMI sono prevalentemente legate all'emergere di un'esigenza particolare in un dato momento in azienda. In molti casi, ad esempio, tali pratiche si concretizzano in accordi informali proposti dal management aziendale ad una sola persona, per sostenerla ad organizzare la propria famiglia restando al lavoro, attraverso soluzioni concordate insieme.

L'informalità rappresenta una opportunità allo sviluppo delle iniziative di pari opportunità nelle PMI perché consente di dare dinamicità all'organizzazione aziendale e di garantire la necessaria tempestività nella ricerca di soluzioni per i problemi di conciliazione (o di altra natura), emersi nella gestione del personale.

Informalità

Le iniziative di pari opportunità nelle PMI nascono in modo informale

“Le iniziative che abbiamo adottato in questi anni [organizzare gli orari e i turni per venire incontro alle esigenze delle famiglie, ecc. *ndb*] sono nate tutte in via informale, per decisione dei vertici aziendale dopo che era stato posto il problema dal personale...Se hai un atteggiamento disponibile una soluzione si trova, e se funziona la puoi mantenere”. (BP003, *Azienda tessile, di 74 addetti di cui 51 donne*).

“Una delle mie collaboratrici, la migliore, ha un bambino piccolo, l'orario che utilizza è tendenzialmente continuato, ma abbiamo deciso che quando il figlio sta male o deve fare visite mediche, o ha altri impegni può adottare un orario flessibile. Se deve concludere un lavoro torna in ufficio più tardi, a volte anche con il bambino che nel frattempo gioca e colora...nel pomeriggio c'è sempre una scrivania libera e il bimbo può disegnare e colorare, oppure vedere un film al computer. Altre volte porta il lavoro a casa. Ora aspetta il secondo figlio”. (BP031, *Agenzia di servizi assicurativi, 5 addetti di cui 3 donne*).

1.3. Proattività

Un terzo elemento distintivo riguarda la tendenza da parte delle PMI ad assumere un atteggiamento “proattivo” alla promozione delle pari opportunità rispetto ad un atteggiamento “reattivo”, riprendendo la classificazione di Powell esposta nel primo capitolo della ricerca. Le pratiche di promozione delle pari opportunità nelle PMI vengono promosse prevalentemente per input interni all'azienda, tramite accordi individuali tra lavoratori e management aziendale.

Proattività

Problemi e soluzioni: così nascono le iniziative di pari opportunità nelle PMI

“Di fronte al problema del nostro dipendente di poter essere presente in azienda un minor numero di ore e di mantenere una disponibilità al lavoro da casa, abbiamo inizialmente proposto di trovare una baby sitter e di sostenerlo nelle spese. Lui, però, preferiva, almeno per un periodo, occuparsi lui stesso dei figli e adottare una soluzione diversa, come il part time e seguire il lavoro da casa. Gli siamo venuti incontro e abbiamo trovato una soluzione che garantisse la continuità produttiva e andasse incontro all'esigenze del nostro lavoratore... La soluzione che abbiamo trovato per lui l'avremmo adottata anche per altri se ne avessero avuto bisogno” (BP008, *azienda zootecnica, 33 addetti di cui 7 donne*).

“L’iniziativa è partita dal personale. Ci hanno fatto una proposta e la titolare in qualità di amministratore ha approvato la richiesta, perché è stata considerata una buona opportunità” (BP004, *Centro estetico, 3 addetti di cui 2 donne*)

“L’esperienza che abbiamo realizzato è partita da una richiesta di una dipendente, ma possiamo replicarla anche per altri”. (BP017, *Azienda turistica, 65 addetti di cui 40 donne*)

Questa peculiarità nella promozione delle iniziative da parte delle PMI è confermata anche in diversi studi europei¹⁷, alcuni dei quali a questo proposito hanno parlato della PMI come imprese che presentano un atteggiamento “*pre-proactive*, o anche *proactive in fieri*, almeno fino a quando non avviene il passaggio verso la considerazione della promozione delle pari opportunità come una vera e propria strategia integrata con la politica di sviluppo aziendale.

1.4. *Condivisione*

Di particolare interesse, tra gli elementi caratteristici della promozione delle pari opportunità nelle PMI è la dimensione della condivisione tra management e personale, nella ricerca delle soluzioni da adottare in azienda. Nella narrazione del modo in cui sono state adottate le pratiche, gli imprenditori intervistati nel corso della ricerca hanno fatto frequentemente riferimento ad un processo “partecipativo” in cui, inizialmente è il personale (un lavoratore o una lavoratrice) che solleva una determinata esigenza al management, insieme al quale si discute di possibili azioni da intraprendere, fino ad approdare alla soluzione migliore per l’azienda e per il lavoratore.

Questo approccio partecipativo e di condivisione consente alle pratiche adottate di essere maggiormente **pertinenti rispetto alle problematiche e alle esigenze espresse dal lavoratore e dall’azienda**. Le iniziative avviate nelle PMI costituiscono delle prassi aziendali, avviate *ad hoc*, spesso non scritte e formalizzate in nessun documento o statement, ma che rispondono adeguatamente e nello specifico ad un bisogno espresso e attuale, in molti casi di un singolo o di un piccolo gruppo. Si tratta di un aspetto che conferisce “qualità” all’azione promossa dalle PMI, anche rispetto a quanto avviene nelle imprese di più grandi dimensioni¹⁸, raramente rilevato negli studi e nelle analisi che si occupano di PMI.

¹⁷ Scheilb F., Dex F., “Business performance and family friendly policies,” in *Journal of General Management*, 24 (4), 1999; Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D., “It’s small world: managing human resources in small business”, in *International Journal of human Resource Management*, 1996; Woodhams C., Lupton B., “Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK SMEs”, in *Women in Management Review*, vol. 21, n. 2, 2006

¹⁸ Nella letteratura sulla promozione delle pari opportunità nelle grandi imprese una questione ampiamente dibattuta riguarda i bassi livelli di partecipazione dei lavoratori alle iniziative promosse dalle aziende, in particolare in riferimento alle pratiche family friendly (“*encouraging take-up*”). A questo proposito viene messo in evidenza che la scarsa partecipazione possa essere dovuta ad un problema di comunicazione (non si conoscono le iniziative promosse dall’azienda), oppure allo scetticismo e al pregiudizio dei lavoratori rispetto alle iniziative

Condivisione Le pari opportunità nelle PMI: partire dai problemi

“Le iniziative che abbiamo intrapreso sono state dettate da problemi contingenti. Ad alcune non avevamo pensato fino a quando non ci siamo trovati di fronte al problema. Se si riproducono condizioni simili si possono replicare e sono state replicate. L’importante è coinvolgere tutte le persone del reparto perché in alcuni i cambiamenti e le iniziative adottate portano alla necessità di riorganizzare il lavoro anche degli altri”. (BP003, Azienda tessile, di 74 addetti di cui 51 donne).

Riuscire a promuovere azioni pertinenti produce effetti positivi anche in termini di **impatto sul clima e sulla produttività aziendale**, come testimoniato nella maggior parte dei casi analizzati nel corso della ricerca. In sostanza, quando il management di PMI adotta una pratica di promozione delle pari opportunità tende a non pentirsene.

L’impatto delle pratiche adottate Il punto di vista degli imprenditori

“La nostra disponibilità ci ha ampiamente ripagati con manifestazioni continue di serietà, attaccamento alla mansione svolta, flessibilità nei ruoli occupati e grande professionalità. Inoltre il lavoro di sostegno e valorizzazione delle donne ha fatto sì che negli ultimi anni si sia registrata una crescita dell’autostima e della professionalità, tanto che diverse nostre dipendenti si sono licenziate per aprire in proprio una loro attività (4 dipendenti). (BP021, Azienda metalmeccanica, 7 addetti di cui 4 donne)

“Certamente si respira un clima più disteso e c’è maggiore efficienza sul lavoro” (BP018 Ente di ricerca e elaborazione dati, 15 addetti di cui 15 donne).

“In particolare i programmi di mentoring hanno permesso di ottenere ottimi risultati in termini di crescita professionale e la tendenza ad una più consistente partecipazione femminile sta facendo registrare risultati interessanti” (BP014, azienda petrolchimica, 102 addetti di cui 46 donne).

“I risultati sono ottimi dal punto di vista del clima aziendale interno, dell’engagement e della soddisfazione individuale. Possiamo vantare anche un tasso di abbandono più basso rispetto alle altre agenzie di consulenza” (BP005, centro di ricerche e consulenza, 12 addetti di cui 8 donne).

“I risultati ottenuti sono largamente positivi, poiché le madri, libere di fare la loro scelta, sono rientrate o sono rimaste al lavoro con maggiore serenità e fidelizzazione, riducendo le assenze e i conseguenti costi. Questa disponibilità da parte dell’azienda ha permesso di mantenere professionalità e competenze, diminuendo i costi di nuova formazione e di apprendistato, inoltre ci ha permesso di valorizzare figure professionali che da tanti anni lavorano per noi”. (BP003, Azienda tessile, di 74 addetti di cui 51 donne).

1.5 Semplicità

promosse dall’azienda, oppure perché, per motivi diversi, i lavoratori non intendono inserire innovazioni negli orari del proprio lavoro e nella propria organizzazione familiare. Certamente le azioni promosse dalle grandi imprese, essendo rivolte ad un target molto ampio, non si configurano come risposte individualizzate e possono risultare adeguate per alcuni e meno soddisfacenti per altri. Alimo-Metcalf B., "Leadership and Assessment", in Vinnicombe S., Colwill N.L., *The Essence of Women in Management*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1995; Veiga J. F., Baldridge D. C., Eddeston K. A., "Towards understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs", in *Human Resources Management Review*, 14, 2004

Le pratiche adottate, oltre ad essere pertinenti, sono **semplici**. La semplicità è una caratteristica che emerge con immediatezza dalla lettura delle esperienze. Si tratta di iniziative spesso **a basso costo**, che non necessitano di una struttura organizzativa complessa e che di conseguenza si possono avviare con **rapidità**.

La semplicità intrinseca delle azioni promosse dalle PMI suggerisce che probabilmente queste sono più diffuse di quanto si possa immaginare, e che in ogni caso sono facilmente riproducibili in contesti produttivi e territoriali anche molto diversi, come gli stessi imprenditori consultati hanno tenuto a sottolineare, proponendo anche di organizzare delle iniziative specifiche per diffonderle. Nel terzo capitolo del rapporto sono riportati numerosi esempi di pratiche promosse dalle aziende del bacino; basterà scorgerle velocemente per trovare ulteriore conferma di questa peculiarità.

1.6. *Flessibilità*

Un quinto aspetto caratteristico emerso dalla ricerca riguarda la natura **adattiva e dinamica** delle azioni promosse dalle imprese. Tali iniziative, per la loro informalità e semplicità si prestano molto ad essere adattate e modificate nel tempo, seguendo l'evolvere dei problemi, oppure per riguardare anche altre persone se necessario, o ancora essere abbandonate qualora il problema non sia più presente. Tale dinamicità o flessibilità è tipica dell'azione della PMI e costituisce un importante elemento distintivo nella promozione delle pari opportunità. Alcuni spunti su tale flessibilità sono riportati nel riquadro che segue.

Flessibilità

Le iniziative nascono e evolvono con il modificarsi delle esigenze dei lavoratori

“Abbiamo avviato la banca delle ore per due dipendenti perché avevano avuto un problema nella gestione di permessi e ferie. Abbiamo visto che ha funzionato e ora abbiamo esteso questa modalità a tutto il personale che se ne voglia avvalere”. (BP005, *Centro di ricerche e consulenza, 12 addetti di cui 8 donne*)

“Una media impresa che opera nel settore della distribuzione e progettazione di impianti di energia con sede a Milano, in occasione dell'esigenza manifestata da alcune dipendenti - appena divenute mamme - di adottare un orario part time per un particolare periodo di tempo, ha concordato una modalità oraria che è variata nel tempo secondo le esigenze delle neomamme le quali, seguite da vicino, hanno via via ripreso a lavorare con orario di lavoro continuato full time”. (BP015, *Azienda di distribuzione e progettazione di impianti di energia, 142 addetti di cui 38 donne*)

1.7. *Valorizzazione*

Un sesto aspetto distintivo della promozione delle pari opportunità nelle PMI è legato alla **valorizzazione delle risorse umane** in azienda e all'interesse dell'imprenditore a non perdere il prezioso contributo di una lavoratrice o di un lavoratore. Particolarmente interessanti sono le pratiche dell'orario flessibile e del

lavoro part-time, che permettono di mantenere incarichi di responsabilità, di cui riportiamo alcuni esempi nel riquadro che segue, rimandando al capitolo terzo per una più completa trattazione.

**Valorizzazione
Pratiche a basso costo e che garantiscono la continuità produttiva**

“Ci siamo trovati di fronte al problema di un nostro dipendente che doveva occuparsi di più dei figli. Abbiamo deciso di trovare una soluzione per mantenere al lavoro il nostro dipendente. Non è stato facile e ci ha portato alcuni costi, ma abbiamo deciso di sostenerli per garantire la continuità aziendale”.
(BP008, azienda zootecnica, 33 addetti di cui 7 donne)

“Quando la nostra responsabile della produzione ha chiesto il part time abbiamo riorganizzato la produzione attraverso i “team di lavoro”. Questo ci ha permesso di garantire il part time ad una risorsa fondamentale dell’azienda con una lunga esperienza, e mantenere la continuità produttiva senza incidere troppo sui costi...nei team sono state integrate le funzioni, c’è una migliore circolazione delle informazioni sul processo di produzione, e non c’è stato bisogno di sostenere costi per sostituzioni”
(BP013, azienda di produzioni di meccanismi e di accessori sanitari, 65 addetti di cui 25 donne).

Su queste basi, alcuni imprenditori del bacino sono stati disposti anche ad affrontare alcuni costi, ad esempio assumendo un giovane lavoratore part time a sostegno della persona che aveva necessità di gestire il proprio tempo in azienda in modo diverso, oppure sostenendo parzialmente il costo di una baby sitter, mettendo a disposizione piccoli spazi e alcune risorse in azienda per i figli dei dipendenti, ecc. Si tratta di costi contenuti, possibili anche per una impresa di piccole dimensioni, ma che testimoniano la centralità del riconoscimento del valore dell’esperienza, delle competenze e della professionalità maturata in azienda da parte del personale, come “capitale” aziendale difficilmente sostituibile.

Altri autori¹⁹, inoltre, sostengono con maggiore enfasi anche un altro aspetto. Essi affermano che nella promozione di pratiche di pari opportunità nelle piccole e medie imprese, non sia così stringente la valutazione “economica” legata alla perdita di produttività, e suggeriscono di **considerare più approfonditamente l’ambito dei “valori” dell’imprenditore, spesso scarsamente trattati in letteratura**. La prossimità tra management e personale nella PMI porta, infatti, ad una più diretta conoscenza dei problemi e delle esigenze dei lavoratori per i quali l’imprenditore si può trovare in una condizione di coinvolgimento empatico e che può condizionare scelte apparentemente anti-economiche. A questo proposito si parla spesso in letteratura del legame tra promozione delle pari opportunità e responsabilità sociale delle imprese.

1.8. Autonomia

¹⁹ Scheibl F., Shirley D., “Flexible and family friendly working arrangements in UK-based SMEs: business cases”, in *British Journal of Industrial Relations*, sept 2001

Un ultimo elemento distintivo che preme richiamare all'attenzione riguarda la tendenza a realizzare le iniziative puntando su **risorse interne**, non essendo sempre facile e possibile integrare le proprie azioni con quelle degli altri attori del territorio, come le istituzioni pubbliche locali, i servizi o anche altre imprese.

La natura informale delle pratiche adottate, in molti casi, impedisce di concepirle come dei veri e propri progetti e programmi per i quali trovare risorse e soluzioni anche all'esterno dell'azienda, non solo in termini economici, ma soprattutto in termini di partecipazione, condivisione e partnership con altre strutture, servizi o imprese.

Se da un lato, quindi, la tendenza a realizzare le pratiche con totale autonomia, rende tali iniziative snelle, tempestive e flessibili, dall'altro lato limita lo sviluppo di iniziative potenzialmente più complesse e di più ampio impatto territoriale.

Autonomia

L'azione delle PMI è rivolta all'interna e isolata

“La situazione locale è molto difficile. Si potrebbe lavorare meglio e sostenere più adeguatamente le donne se ci fosse sul territorio un sistema di servizi adeguato, capace di rispondere alle esigenze delle famiglie e delle donne che devono lavorare, ad esempio, si potrebbe evitare di ricorrere al part-time in molti casi...Noi non siamo riusciti ad avere un buon riscontro dai servizi del territorio, ne dai servizi di tipo privato che sono praticamente assenti. Anche i centri per l'impiego non riescono a trovare soluzioni adeguate alle nostre esigenze. Ci troviamo soli a risolvere i problemi che emergono nella nostra azienda e vediamo che si potrebbe fare di più se ci fosse la collaborazione delle altre strutture...Volevamo attivare anche forme di partnership e di integrazione con altre aziende, ma nessuna lavora come noi, con un sistema di turni per tutto il giorno, e quindi è difficile integrarsi”. (BP013, azienda di produzioni di meccanismi e di accessori sanitari, 65 addetti di cui 25 donne)

“Tutte le nostre iniziative sono state realizzate in forma autonoma senza coinvolgere istituzioni o altri enti locali. Nel favorire la flessibilità nell'organizzazione del lavoro a favore dei dipendenti, si sono riscontrati a volte atteggiamenti di rigidità riguardo agli orari da parte delle strutture esterne, pubbliche e private (in particolare gli asili nido) che hanno costretto l'azienda a sostenere unilateralmente maggiori sforzi e costi organizzativi per soddisfare le esigenze di conciliazione delle lavoratrici interessate” (BP003, Azienda tessile, di 74 addetti di cui 51 donne).

“A volte basta guardarsi un po' intorno. Noi volevamo dare una risposta alle nostre dipendenti per l'asilo. Abbiamo fatto una ricognizione sul territorio per vedere se c'erano servizi e abbiamo scoperto che vicino alla nostra sede ci sono gli uffici di una banca che ha un asilo aziendale. Il loro servizio era utilizzato da pochi bambini perché il personale della banca non è giovanissimo. Gli abbiamo chiesto se potevano stipulare una convenzione con loro in modo da far andare anche i figli delle nostre dipendenti nella loro struttura. Ci siamo accordati e abbiamo risolto un grande problema alle nostre lavoratrici neomamme”. (BP001, Azienda farmaceutica, 223 addetti di cui 139 donne).

Si tratta di un aspetto di particolare interesse. In alcuni casi le pratiche adottate sono proprio dettate dall'esigenza di superare i limiti derivanti da una insufficiente disponibilità di servizi o dalla loro eccessiva rigidità nell'organizzazione. A volte sembra che su questi temi (cura della famiglia, formazione e valorizzazione delle risorse umane, promozione della donna, ecc.) imprese e istituzioni del territorio operino su piani distinti, paralleli, ma con un livello di scambio e di cooperazione ancora insufficiente.

Analizzando l'insieme delle pratiche raccolte nel corso della ricerca, inoltre, ci si accorge che le soluzioni adottate dalle aziende sono molto simili, così come simili sono spesso le esigenze di partenza. In questo quadro, una maggiore condivisione delle problematiche legate alla conciliazione o una migliore valorizzazione delle risorse pubbliche, potrebbe favorire la ricerca di soluzioni comuni con altre imprese o in partnership con altre strutture del territorio. Ciò permetterebbe di ridurre gli sforzi promossi dalle singole aziende e soprattutto consentirebbe di ampliarne l'impatto.

2. Le condizioni favorevoli alla promozione delle pari opportunità nelle PMI

Nell'analizzare le specificità dell'azione delle PMI sono state evidenziate una serie di caratteristiche comuni alle aziende che promuovono le pratiche di pari opportunità. Molte di queste caratteristiche si riferiscono ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una impresa orientata all'innovazione, in cui il management aziendale risulta più attento, ma soprattutto maggiormente capace di dare operatività e concretezza alla promozione delle pari delle pari opportunità. Si può parlare a questo proposito di condizioni favorevoli all'adozione di un atteggiamento proattivo nei confronti delle donne in azienda, che in una prima analisi si possono ricondurre alle seguenti.

- L'attenzione alla **valorizzazione della conoscenza**, a partire dal livello di scolarizzazione degli imprenditori (i titolari delle imprese che fanno azioni di pari opportunità hanno un livello di scolarizzazione più alto della media nazionale); la presenza di una più strutturata attività di reclutamento e selezione del personale; la disponibilità a favorire il completamento degli studi ai lavoratori; l'accesso alla formazione continua e la frequenza di corsi di specializzazione su tematiche inerenti le attività produttive dell'impresa.
- La gestione delle attività di impresa secondo le pratiche e le tecniche della **programmazione e della progettazione**. Nonostante la forte concentrazione di responsabilità in poche persone (spesso nell'imprenditore), le imprese più orientate alla promozione delle pari opportunità presentano elementi di maggiore complessità nella struttura manageriale e un orientamento a considerare la distribuzione delle responsabilità come fattore importante per lo sviluppo dell'impresa.
- L'adozione di **criteri e pratiche di selezione del personale strutturati** che si associano ad una maggiore attenzione alle esigenze del personale. Diverse ricerche, a questo proposito hanno evidenziato la diretta relazione tra la presenza di una persona dedicata alla gestione del personale, e l'attenzione a utilizzare strumenti e modalità strutturate di gestione delle risorse umane compresa l'adozione di pratiche di pari opportunità.
- La capacità di **costruire "reti" di relazioni diversificate**, ossia la presenza di una più ampia e articolata rete di relazioni di tipo commerciale e non commerciale, vale a dire non legate direttamente alla fornitura di beni e servizi,

con altre imprese, ma anche con enti pubblici, enti non-profit, università, istituti di ricerca e di formazione.

- L'uso di **tecnologie avanzate** e, in particolare, la diffusione di strumenti informatici nella gestione delle attività d'impresa, l'accesso a internet, l'avvio di attività di commercializzazione on-line, ecc.
- L'attenzione al tema della **qualità**, la propensione a cercare di soddisfare nuovi bisogni, proponendo nuovi servizi o inserendo elementi di novità nell'offerta di servizi e di prodotti esistenti.
- L'attenzione verso **aspetti di natura "sociale" dell'impresa**, come l'impegno e l'attenzione a garantire un ambiente di lavoro sereno e produttivo, come anche la partecipazione a iniziative di impegno sociale promosse da organizzazioni non profit o altri enti e istituzioni locali.
- La maggiore **vicinanza delle relazioni personali all'interno dell'impresa**, che aiuta a promuovere una maggiore sensibilità e attenzione verso le differenze, e verso le esigenze di conciliazione del personale.
- La presenza di un **management femminile**, che favorisce lo sviluppo di un orientamento positivo a promuovere un cambiamento sui temi della conciliazione e della parità. La stragrande maggioranza delle aziende del bacino sono a titolarità femminile, o con donne in posizioni dirigenziali, elemento che ha certamente favorito l'adozione di pratiche di valorizzazione delle donne.
- La **rilevanza delle iniziative di promozione delle pari opportunità** (in particolare le azioni *family friendly*) **per l'imprenditore**, soprattutto quando è donna, e ciò favorisce un atteggiamento proattivo verso le pari opportunità.

Per concludere, quindi, la probabilità che una impresa piccola o media sviluppi un orientamento alla promozione delle pari opportunità è maggiore se l'impresa presenta **elementi di innovatività e di apertura**, ed è **facilitato dalla presenza di donne in posizione di management**. Ciò suggerisce, ad esempio, l'importanza di trattare nell'ambito delle iniziative formative dedicate ai temi dell'innovazione, rivolte agli imprenditori, di inserire e approfondire gli argomenti legati alla promozione della pari opportunità e agli impatti che tali pratiche presentano per lo sviluppo dell'impresa.

CAPITOLO TERZO

Le pratiche di promozione delle pari opportunità nelle PMI

In questo terzo capitolo saranno approfondite le azioni di promozione delle pari opportunità realizzate dalle aziende. La trattazione delle pratiche sarà articolata in tre sezioni riferite ai tre ambiti di promozione delle pari opportunità, vale a dire, la promozione delle **azioni per il riequilibrio della presenza femminile nel lavoro**, le **pratiche family friendly** e l'orientamento alla **valorizzazione delle risorse femminili** in azienda. Per ogni ambito, le pratiche vengono classificate nel primo capitolo, descrivendo le **31 modalità o tipi di pratiche** che possono avviare le imprese, e approfondendo attraverso numerosi esempi, le esperienze realizzate dalle PMI del bacino di riferimento della ricerca..

1. La promozione della presenza femminile sul lavoro

La promozione della presenza femminile sul lavoro si è sviluppata anche attraverso l'introduzione delle cosiddette "azioni positive" per le donne nelle imprese promosse prevalentemente negli Usa negli anni '60. Successivamente il concetto di azione positiva è divenuto più raffinato e complesso, tanto che ora quando si parla di azioni positive ci si riferisce all'insieme delle attività che possono promuovere la parità tra i generi, come la formazione professionale per le sole donne, i programmi di sensibilizzazione sulla parità, gli interventi legati alla conciliazione delle responsabilità familiari e professionali o alla valorizzazione delle risorse femminili, la promozione dell'orario flessibile per le donne incluso i programmi di sviluppo della carriera.

La caratteristica specifica dei programmi di azione positiva, tuttavia, resta quella di essere specificamente destinati alle donne. Questa specificità ha dato adito, in alcuni casi, ad accese discussioni e critiche, soprattutto oltreoceano (USA). In Europa il dibattito, è certamente meno acceso.

Nel primo ambito della presente ricerca ci si soffermerà sulle pratiche orientate a promuovere il riequilibrio della presenza femminile nel lavoro, limitandosi, quindi ad una accezione "tradizionale" di azione positiva. È utile sottolineare, prima di presentare le pratiche, che anche gli imprenditori/trici intervistati nel corso della ricerca, hanno espresso punti di vista contrastanti. C'è la tendenza, in generale, a rifiutare un'azione esclusivamente destinata alle donne, pur riconoscendo che gli

interventi vengono promossi e “ideati” per sostenere un problema sollevato dalle donne e che probabilmente sono le donne nella maggior parte dei casi ad avvalersene. In ogni caso, i nostri interlocutori hanno sottolineato le potenzialità che tali azioni presentano, per il fatto che sono “estendibili” a tutti i dipendenti, e che in alcuni casi hanno comportato effettivamente un mutamento più generalizzato nell’organizzazione del lavoro non solo delle donne (ad esempio, la maggiore flessibilità nell’orario di lavoro).

Il punto di vista dei manager d’impresa

“... la nostra azienda opera in un’area a dominanza maschile, ma nel corso degli ultimi anni le donne ingegnere stanno aumentando. Sono convinta che sia positivo portare un po’ di femminile in queste imprese; la loro presenza, seppur ancora minoritaria ci sta portando a porre più seriamente la questione della conciliazione e, vista la presenza di molti uomini, a sostenere la condivisione di responsabilità. Ad esempio, la flessibilità nell’orario di ingresso non ha solo favorito le donne, ma ha portato molti papà della nostra azienda a scegliere di accompagnare loro i figli a scuola...” (*Responsabile gestione risorse umane, azienda di progettazione e distribuzione di energia*)

“...Io ho fondato questa impresa 40 anni fa insieme ad altre 5 donne e la scelta è stata quella di fare una impresa di donne. All’inizio l’esigenza di affermazione era forte e anche il tipo di impresa era innovativa. Per tanti anni i nostri dipendenti sono state solo donne, e ciò è stato facilitato dal fatto che operiamo in settore in cui sono prevalenti le donne (organizzazione di eventi, convegni, seminari, traduzioni)... Negli ultimi anni, tuttavia, le cose sono cambiate, si presentano anche uomini alle selezioni e non sentiamo più questa esigenza di essere per scelta un’azienda solo femminile...” (*Fondatrice impresa di organizzazione di eventi*)

1.1. Le pratiche legate al riequilibrio della presenza delle donne nel lavoro

In questo rapporto nell’ambito delle azioni volte a riequilibrare la presenza femminile nel lavoro sono stati identificati i seguenti tipi di pratiche:

- il **reclutamento equilibrato per genere** (la politica delle quote);
- l’adozione di strumenti di promozione e **verifica della “parità”**;
- le iniziative di **sensibilizzazione sulla cultura della parità**;

PRATICA 1: Il reclutamento equilibrato per genere

Il **reclutamento equilibrato per genere** (*balanced recruitment*) si riferisce ad una azione positiva finalizzata a promuovere un mutamento nella composizione quantitativa della forza lavoro occupata, in casi anche con l’introduzione di quote, favorendo l’ingresso delle donne in quei settori in cui ancora è scarsa la presenza femminile. Si riportano di seguito alcuni esempi.

La preferenza per le donne

In una impresa tessile del bresciano si tende a preferire l'inserimento lavorativo di giovani donne che possono formarsi in azienda e crescere professionalmente, non solo per le mansioni più "tipicamente" femminili, ma anche per i ruoli di management. Con il tempo è stata registrata una progressiva presenza di donne nei ruoli di responsabilità precedentemente ricoperti da uomini. Non si è trattato di favoritismi femminili, come sottolinea la titolare dell'impresa, ma di donne capaci che hanno ben sfruttato l'opportunità offerte dall'azienda. (BP003, Azienda tessile, 74 addetti di cui 51 donne).

La titolare di una azienda metalmeccanica di Brescia ha confessato che "se il mercato ci permettesse di aumentare la produzione non esiterei a privilegiare le donne nell'assunzione del personale, favorendo sempre la flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro". (BP021, Azienda metalmeccanica, 7 addetti di cui 4 donne)

PRATICA 2: STRUMENTI DI PROMOZIONE E VERIFICA DELLA "PARITÀ"

Un secondo ambito di azioni riguarda l'introduzione di strumenti di verifica della parità attraverso la costituzione di organismi ad hoc, quali i **consigli di parità** o **comitati pari opportunità**, o l'adozione di strumenti e di **metodi di verifica della qualità** in cui sono presi in considerazione anche aspetti legati alla dimensione sociale dell'impresa, alla gestione delle risorse umane e alla parità di trattamento. Si tratta, in questo caso, di modalità più diffuse presso le grandi imprese, ma che hanno trovato alcuni riscontri tra le aziende del bacino.

La tutela dei diritti delle donne nelle imprese

Un'impresa di produzione di materiali plastici per elettrodomestici di Caserta da un paio di anni è certificata SA2008, una certificazione che fa riferimento alla cosiddetta *social accountability* e che certifica l'azienda sulla gestione delle risorse umane in modo trasparente e equo, anche dal punto di vista del genere. In Italia sono 750 le imprese che posseggono questa certificazione, prevalentemente localizzate nel centro nord. La titolare dell'impresa ha deciso di adottare tale certificazione per "dare un segno forte, su un territorio difficile, in cui non mancano però aziende che lavorano con un'attenzione alla produzione e alle famiglie dei dipendenti". (BP012, Azienda di produzione di materiali plastici, 105 addetti di cui 7 donne).

In una ricerca condotta su 100 PMI del Mezzogiorno italiano in relazione alla promozione delle pari opportunità sono stati individuati 14 casi di imprese che hanno istituito la figura del consigliere di parità o una figura analoga per la tutela dei diritti delle donne. Si tratta di imprese di media dimensione. (fonte - E.Mastropietro, F. Tantillo, "Ricerca Azione Donne e Impresa", ASDO 2001)

PRATICA 3: LE INIZIATIVE DI SENSIBILIZZAZIONE

Le iniziative di sensibilizzazione sono orientate a promuovere una cultura della parità tra uomini e donne nell'impresa, o anche semplicemente a favorire una maggiore sensibilizzazione sui temi della parità in generale. Si tratta nella maggior parte dei casi di iniziative pubbliche, di **seminari** il cui obiettivo è quello di portare alla luce i dati e le tendenze circa la presenza femminile nel lavoro, i paradossi e le eventuali differenze tra uomini e donne all'interno delle organizzazioni, nonché circa le politiche e gli orientamenti in materia di pari opportunità che riguardano la sfera del lavoro e non solo (ad esempio, seminari sulla violenza sulle donne). L'effetto di

tali iniziative è quello di individuare eventuali aree problematiche su cui lavorare all'interno dell'organizzazione e, più in generale, di fare sì che le questioni di genere acquistino peso e visibilità tra i temi all'ordine del giorno nell'impresa.

Oltre alle iniziative seminari la sensibilizzazione viene realizzata anche attraverso altri strumenti come la realizzazione di **manifesti** e di **locandine** affisse presso le bacheche e i locali degli uffici, la pubblicazione di **giornali on line**, la partecipazione ad **iniziative esterne all'impresa**. Quest'ultime iniziative sono state rilevate anche tra le aziende del bacino. Si è trattato in prevalenza di imprese il cui management è risultato maggiormente sensibile alle questioni di genere. In quasi tutti i casi, infatti, la titolare d'impresa ricopre incarichi legati alla promozione delle pari opportunità anche al di fuori dell'azienda, ad esempio, come membro di "comitati donne" nell'ambito dell'associazione datoriale o delle istituzioni pubbliche locali.

La promozione della parità

Una piccola impresa di Napoli di produzione e vendita di gioielli ha partecipato all'organizzazione di diverse iniziative pubbliche in favore delle pari opportunità, insieme alla Commissione Pari Opportunità della regione Campania di cui la titolare fa parte. L'intento è quello di favorire una sensibilizzazione sui temi della parità e una diffusione circa le opportunità offerte dalla normativa e dai fondi europei di promuovere le pari opportunità nelle imprese. (BP025, *produzione e vendita di gioielli, orologeria, argenteria, 10 addetti di cui 3 donne*).

Una piccola impresa spagnola di consulenza e produzione di software informatici ha promosso una campagna informativa presso la propria impresa nell'ambito di un programma finanziato dal FSE. La campagna informativa si è rivolta a tutti i dipendenti e al management aziendale e ha previsto l'integrazione del principio di parità nelle strategie e nelle politiche di gestione delle risorse umane anche sotto il profilo della comunicazione interna ed esterna. (BP046, *azienda di consulenza e offerta servizi informatici, 55 addetti di cui 12 donne*).

Da segnalare, inoltre, che in occasione dell'Anno Europeo sulle Pari Opportunità, nel 2007, sono state promosse numerose iniziative di sensibilizzazione nelle imprese che hanno coinvolto anche aziende di dimensione medio-piccola.

2. L'ambito delle pratiche family friendly: cenni sul dibattito relativo all'equilibrio tra famiglia e professione

Numerosi sono i contributi sul tema della conciliazione tra la vita professione e la sfera familiare, e che, hanno visto una progressiva evoluzione nel corso del tempo. Certamente la ricerca di un equilibrio sostenibile tra la dimensione professionale e quella familiare delle donne costituisce, oggi, un nodo irrisolto, che coinvolge più direttamente le donne, ma che comporta importanti ricadute economiche, familiari e sociali.

In un contesto di scarsità di servizi sul territorio, la questione della "conciliazione" impatta necessariamente sul percorso professionale e sui modelli di carriera delle

donne, sui rapporti e sui ruoli all'interno della famiglia, sull'organizzazione del lavoro e della produzione in azienda. In questo contesto, la ricerca di un equilibrio sostenibile è difficile. Spesso tale equilibrio va "inventato" cercando soluzioni organizzative nell'impresa, mobilitando risorse familiari (ad esempio i nonni), utilizzando i servizi locali, sperimentando percorsi di carriera inediti.

A livello individuale, un interessante ambito di studi sul tema della conciliazione ha a che fare proprio con i modelli di carriera delle donne (ma anche degli uomini, almeno negli ultimi anni), e con la sperimentazione di percorsi "non lineari". Nel riquadro che segue è riportato un breve approfondimento sugli stili di carriera come risposta alla ricerca di un equilibrio, anche di lungo periodo, tra la dimensione professionale e la vita familiare.

I modelli di carriera delle donne Alla ricerca dell'equilibrio

La **carriera lineare** unisce la concezione della carriera come "andare avanti" (*getting ahead*) con la motivazione della "scalata" delle gerarchie. Rappresenta lo stile più tradizionale di carriera, in cui c'è un primato della professione sulle altre dimensioni della vita e una particolare attenzione alla progressione gerarchica. Lo stile lineare si caratterizza per una progressiva ascesa di carriera prevalentemente all'interno della stessa organizzazione, in un percorso lineare appunto, senza interruzioni o rallentamenti.

La **carriera a spirale**, è un modello che unisce alla concezione della carriera come "andare in alto" (*getting high*) una doppia motivazione, che comporta la ricerca di una carriera gratificante, ma anche l'integrazione tra dimensione professionale, familiare e sociale. È lo stile di carriera che mira a trovare un equilibrio tra le diverse dimensioni della vita senza compromettere quella puramente professionale. Lo stile "a spirale" è caratterizzato da una discontinuità di breve periodo, in cui possono essere presenti battute d'arresto e rallentamenti, spesso determinati da motivazioni di origine familiare o personale (ritorno allo studio, nascita di un figlio, ecc.). Tratto essenziale del profilo di carriera "a spirale" è la presenza di una tendenza di fondo positiva, che nonostante un andamento ciclico, permette di approdare a posizioni di maggiore responsabilità e impegno professionale.

La **carriera transitoria**, interpreta la carriera come "area di libertà" (*getting free*) motivata dalla ricerca della novità e dell'autonomia. Anche questo stile si caratterizza per una elevata discontinuità in cui, però, non si rintraccia una tendenza ascendente di fondo.

La **carriera stabile o conformista**, combina la concezione della carriera come "sicurezza" (*getting secure*) alla motivazione della ricerca della stabilità, in un contesto in cui la donna possa svolgere nel modo più diretto possibile il ruolo di responsabile delle cure familiari. Si tratta del modello di carriera che più degli altri interiorizza un'ideologia del "familismo", cioè dell'indispensabilità della presenza materna nella famiglia, e in generale, della priorità della famiglia sulla dimensione professionale.

La **carriera caleidoscopica**, che fa riferimento alla concezione di una carriera "autodeterminata", ossia, legata alla definizione soggettiva degli obiettivi e dei "successi" da conseguire in forma quasi indipendente rispetto ai passaggi di avanzamento di carriera previsti dall'azienda. Come il caleidoscopio questo stile di carriera fa riferimento a tre "specchi" o parametri: la ricerca dell'autenticità (*authenticity*), vale a dire, il bisogno di dare un senso e un significato al proprio impegno lavorativo, di essere consapevole e convinta del proprio percorso e delle proprie decisioni; la ricerca dell'equilibrio (*balance*) in particolare rispetto agli impegni familiari; la ricerca della sfida (*challenge*) ossia il bisogno di apprendere e di mettersi in gioco e di trovare nuovi stimoli nel proprio lavoro.

È evidente che la ricerca dell'equilibrio tra famiglia e professione non può e non deve risolversi a livello individuale, ma investe la società nel suo complesso e i diversi attori, pubblici e privati che possono contribuire a creare un contesto

favorevole alla conciliazione tra lavoro e famiglia e alla condivisione delle responsabilità tra i partner. L'esiguità delle risorse pubbliche locali da un lato, e la necessità da parte delle aziende di trovare soluzioni inedite e tempestive al problema della conciliazione tra famiglia e professione, suggerisce di percorrere la strada della **cooperazione, in cui i servizi riescano ad operare in partnership con le imprese per la ricerca di soluzioni sostenibili, efficaci e di maggiore impatto per i singoli e per il territorio.**

2.1. Le pratiche family friendly: la flessibilità nell'organizzazione del lavoro

Le pratiche di "flessibilizzazione" del lavoro prevedono una "ridefinizione" dell'organizzazione dell'orario e degli impegni lavorativi, finalizzata a facilitare la conciliazione con altri impegni familiari o formativi. In particolare, si fa riferimento alle seguenti modalità: le pratiche di lavoro flessibili (entrata e uscita); la banca delle ore; modalità e pratiche di lavoro part-time; il telelavoro e il lavoro a casa.

PRATICA 4: LE PRATICHE DEL LAVORO FLESSIBILE

Le **pratiche del lavoro flessibili** fanno riferimento ad una serie di iniziative orientate a organizzare le risorse umane in funzione delle necessità produttive e delle esigenze espresse dai lavoratori. Le pratiche possono essere di vario tipo: la flessibilità negli orari di ingresso e di uscita per permettere di accompagnare o riprendere i figli da scuola; la contrazione del tempo di pausa pranzo per concludere prima il lavoro; l'introduzione di più pause nella giornata per conciliare il lavoro con le esigenze di trasporto dei figli; la variazione nella distribuzione del monte ore settimanale o mensile; o, ancora, la possibilità di collegare l'orario di lavoro con l'orario e le vacanze scolastiche, o con il sistema e gli orari dei trasporti, ecc. Circa il 60% delle aziende del bacino prevedono una certa flessibilità nell'organizzazione del lavoro dei propri dipendenti, anche di tipo specifico, ossia con accordi stabiliti temporaneamente e ad hoc per specifiche esigenze.

Queste forme di "flessibilità" costituiscono le pratiche più diffuse nelle PMI orientate alla promozione delle pari opportunità, perché più snelle e semplici da adottare e nello stesso tempo estremamente efficaci nel favorire una migliore conciliazione e il superamento delle rigidità che spesso prevedono i servizi di cura del territorio. Dalle esperienze raccolte abbiamo potuto constatare che tali pratiche sono spesso determinate da **accordi informali**, e che nella maggior parte dei casi sono gli stessi lavoratori a proporre una modalità di riorganizzazione del lavoro che poi viene condivisa e gestita dal management dell'impresa. Elemento di grande rilevanza, inoltre, è il fatto che tali pratiche non sono rigide e determinate una volta per tutte, ma sono mutevoli nel corso del tempo, vale a dire che vengono adattate in relazione ai cambiamenti nell'organizzazione familiare e all'entità e alla tipologia degli impegni dei lavoratori.

L'equilibrio nella flessibilità

Una industria manifatturiera inglese ha promosso nell'ambito della propria azienda un'ampia flessibilità nell'organizzazione del lavoro, concordando di volta in volta con i lavoratori l'orario di lavoro e utilizzando i diversi strumenti di flessibilità: la possibilità di concordare congedi di paternità e di maternità, o anche per situazioni di emergenza; la possibilità di ridurre informalmente e temporaneamente l'orario di lavoro; la possibilità di lavorare da casa; la messa a disposizione degli strumenti di comunicazione a distanza con l'azienda, la possibilità di cambiare il part-time in full time e viceversa; la possibilità di adottare orari flessibili. (BP035, *Industria manifatturiera, 98 addetti di cui 59 donne*).

In una impresa di consulenza e ricerca di Brescia si adotta un orario flessibile a livello giornaliero, per facilitare gli impegni familiari o impegni di studio. I consulenti e i ricercatori possono scegliere la loro fascia oraria di lavoro ordinaria nelle ore comprese tra le 9,00 e le 20,00. L'orario è concordato e può essere modificato in relazione alle esigenze aziendali (picchi di lavoro, necessità di lavoro in team) e dei lavoratori (crescita dei figli, impegni scolastici con orari diversi). (BP005, *Ricerche e marketing, 12 addetti di cui 8 donne*).

Una piccola impresa statunitense che offre servizi socio sanitari per la logopedia e i problemi di linguaggio, gestita da tre donne (mamme), consente ai lavoratori/trici di definire quante ore intendono lavorare nel corso della copertura del servizio che va dalle 7 della mattina alle 7 della sera. Nel corso della giornata sono previsti 2/3 break di circa 30 minuti durante i quali le mamme possono gestire gli impegni familiari, in particolare i trasporti dei figli. L'impresa è particolarmente orientata al sostegno delle famiglie che hanno figli con gravi problemi di linguaggio, e organizzano attività volontarie per il sostegno dei genitori di figli artistici e down. (BP052, *Impresa di servizi socio-sanitari, 22 addetti*).

Una impresa di trasformazione di materie plastiche di Caserta offre da sempre ai propri dipendenti la possibilità di adottare orari flessibili, e di gestire gli impegni familiari con una certa elasticità anche nelle occasioni straordinarie. Ad esempio, i dipendenti possono chiedere di assentarsi dal lavoro in occasione di visite mediche dei familiari, o anche per assistere alle recite o "saggi" dei figli. Oppure, nelle situazioni più ordinarie, ad esempio, si può concordare di arrivare più tardi in azienda per accompagnare i figli a scuola. Inoltre, il lavoro è organizzato per turni e ciò consente ai dipendenti di scegliere, ed eventualmente modificare nel tempo, la modalità oraria ordinaria che consente una migliore conciliazione con gli altri impegni familiari. I turni di lavoro sono: orario settimanale, part-time, o ciclo continuo. (BP012, *Azienda siderurgica, 105 addetti di cui 7 donne*).

In una azienda tessile di Brescia l'orario di lavoro è organizzato in corrispondenza dei passaggi degli autobus da e per il centro città: ad esempio 7.00 -15.00 per il primo turno e 13.00-21.00 per il secondo turno. Inoltre, il 30% del personale in azienda lavora con orari personalizzati, collegati agli orari dei nidi, delle scuole materne oppure agli orari di lavoro dei mariti con i quali di solito si crea una alternanza nella cura dei figli o dei parenti anziani. (BP003, *Azienda tessile, di 74 addetti di cui 51 donne*).

Le pratiche di flessibilizzazione dell'orario di lavoro anche se nascono per soddisfare esigenze proposte prevalentemente dalle donne, tendono poi a diffondersi al resto del personale, e sono molto interessanti anche in un'ottica di promozione della **condivisione delle responsabilità di cura**, creando opportunità anche per i padri di gestire il proprio impegno lavorativo con un'attenzione alle responsabilità familiari, come riportato nel caso di una azienda di produzione e distribuzione di energia con sede a Milano con una forte presenza maschile.

Flessibilità oraria e condivisione delle responsabilità di cura

Una media impresa che opera nel settore della distribuzione e progettazione di impianti di energia con sede a Milano ha rilevato nel corso degli ultimi anni un discreto aumento della presenza femminile, in un settore tipicamente a dominanza maschile. Nell'azienda la responsabilità nella gestione delle risorse

umane è attribuita ad una donna. Al fine di sostenere i propri dipendenti e, in particolare le donne, l'azienda ha adottato una modalità di lavoro flessibile, consentendo una ampia flessibilità di ingresso e di uscita, l'adozione di un orario di lavoro continuato o spezzato, il lavoro da casa. Tali iniziative sono state accolte e utilizzate anche dagli uomini, ad esempio per accompagnare i figli a scuola, o per gestirli nelle attività sportive. Ciò ha incentivato la condivisione delle responsabilità di cura dei dipendenti maschi con le loro compagne. (BP015, Azienda di distribuzione e progettazione di impianti di energia, 142 addetti di cui 38 donne).

PRATICA 5: LA BANCA DELLE ORE

Un'evoluzione specifica e formalizzata della flessibilità oraria riguarda la "Banca delle ore". Si tratta di uno strumento che consente di facilitare i lavoratori nella gestione del proprio impegno lavorativo soprattutto quando prevede un andamento discontinuo. Il sistema della Banca delle ore consente di adottare un orario personalizzato attraverso l'accantonamento di ore (crediti), da accumulare nei periodi di maggiore intensità lavorativa, e che possono essere "spesi" in un secondo momento per attività personali o familiari. Il bilancio delle ore si chiude alla fine dell'anno. Ogni lavoratore/trice può utilizzare le ore "a credito" per le attività che ritiene più opportune. Il sistema della Banca delle ore consente di flessibilizzare l'orario di lavoro e di fare fronte ad andamenti discontinui nell'impegno lavorativo ed è particolarmente utile perché permette ai singoli lavoratori di potersi organizzare rispetto agli impegni familiari da sostenere. Riportiamo a titolo di esempio il caso di una azienda di Milano che ha istituito la Banca delle ore dietro sollecitazione di due lavoratrici.

La Banca delle ore L'equilibrio tra la discontinuità produttiva e la famiglia

Presso una media impresa di produzione e distribuzione di energia con sede a Milano due dipendenti mamme, a causa di impegni familiari, e senza rendersene conto, avevano sfiorato il monte ore di ferie predefinito contrattualmente. Dopo aver gestito la situazione e dietro sollecitazione delle stesse lavoratrici interessate è stata sperimentata la Banca delle ore. Le due donne hanno accolto con entusiasmo questa opportunità perché consente loro di intensificare il lavoro quando necessario, e di utilizzare quelle ore di lavoro in più nei periodi in cui hanno bisogno di gestire maggiormente gli impegni familiari. La sperimentazione è stata positiva tanto che l'azienda ha deciso di estenderla a tutti i dipendenti. (BP015, Azienda di distribuzione e progettazione di impianti di energia, 142 addetti di cui 38 donne).

PRATICA 6: IL PART-TIME

Una delle modalità di cui si parla più diffusamente quando si fa riferimento alla promozione delle pari opportunità nel lavoro riguarda il **lavoro part-time** che rappresenta un valido strumento per poter conciliare l'impegno professionale con la vita lavorativa, dando continuità al percorso professionale delle donne²⁰. Diverse tra le imprese del bacino hanno trovato soluzioni interessanti per rendere il part-time

²⁰ Simkin C. e Hillage J., *Family-Friendly Working: New Hope or Old Hype?*, IMS Report n. 224, Institute of Manpower Studies, Brighton, 1992

un efficace strumento di conciliazione nei periodi in cui le esigenze familiari sono più forti, prevalentemente in occasione della nascita dei figli, ma anche in concomitanza della malattia di parenti anziani. Nel riquadro che segue sono riportate alcune esperienze e punti di vista degli imprenditori intervistati.

Part-time e conciliazione

Un'azienda di Milano che produce accessori e strumenti elettromedicali, per evitare che il part-time possa compromettere la carriera e l'esercizio di funzioni di responsabilità da parte delle donne, che maggiormente ne fanno richiesta, ha adottato la soluzione dei cosiddetti "team di lavoro". Quando la responsabile della produzione ha chiesto di lavorare part-time lo staff risorse umane si è trovato costretto a trovare una soluzione per evitare che per via del part-time venisse indirizzata ad un altro incarico. La donna lavorava in azienda da oltre 10 anni ed era auspicabile non perdere la sua competenza per un ruolo così delicato quale quello della gestione della produzione. Nello stesso tempo, però, con una produzione attiva 24 ore su 24, e un sistema di turni che coprono l'intera giornata, non era pensabile che il referente della produzione non fosse presente dopo le 14. Per questo motivo sono stati istituiti dei Team di lavoro composti da 2 e 3 persone, integrando diverse funzioni, e facilitando lo scambio di informazioni tra le persone del team. Ciò ha permesso di dare continuità al management della produzione e di avvalersi delle competenze e dell'esperienza della persona che aveva dato una minore disponibilità oraria al lavoro. Al team di lavoro è stata integrata una persona generalmente giovane, con impegno full time nell'ottica di trasferire competenze e conoscenze, attraverso un apprendimento on the job. Lo staff risorse umane è molto soddisfatto della soluzione adottata.

"...Credo comunque che per una donna lavorare part time con incarichi di responsabilità sia molto più faticoso, noi abbiamo un caso in azienda... quando si ha un incarico di responsabilità, anche se si è sostenuti, comunque è più difficile 'staccare' dall'azienda, o ridurre l'impegno, è inevitabilmente più faticoso... Si tratta di una scelta temporanea, appena possibile tornerà a lavorare a tempo pieno".
(BP013, azienda di produzioni di meccanismi e di accessori sanitari, 65 addetti di cui 25 donne)

In una impresa di Brescia del settore tessile, per facilitare il rientro in azienda di una donna di 50 anni dopo un'assenza prolungata per una grave malattia del genitore, è stato concordato un orario di lavoro ridotto e in un periodo della giornata in cui può assentarsi da casa perché i compiti di cura possono essere sostenuti dal marito. La donna lavora dalle 17 alle 22. Un orario inconsueto per una donna ma che nel caso in questione è risultato particolarmente adatto alla situazione familiare della donna. *(BP006, Lavorazione reti torcitura filati, 74 addetti di cui 51 donne)*.

PRATICA 7: IL TELELAVORO

Un'altra modalità particolarmente diffusa tra le aziende del bacino riguarda la possibilità di lavorare "a distanza". In particolare, il telelavoro consente una interazione a distanza con l'azienda e necessita, quindi, della strumentazione indispensabile, messa a disposizione dal datore di lavoro, per permettere al lavoratore di interagire con l'ufficio (ad esempio, partecipare da casa a riunioni in teleconferenza, o semplicemente accedere tramite la rete internet e l'intranet alle risorse dell'azienda).

La possibilità di lavorare "a distanza" costituisce certamente una grande opportunità per gestire meglio le rigidità nell'organizzazione dei servizi di cura, e consente di **mantenere incarichi di responsabilità** e di **garantire la continuità produttiva richiesta dall'azienda**, evitando in molti casi di ricorrere al part-time. Tale possibilità è facilitata, dall'accessibilità e dalle potenzialità dei moderni strumenti informativi. Anche su questo punto, tra le aziende del bacino sono state raccolte

numerose iniziative interessanti. Ne proponiamo alcune nei riquadri che seguono: un caso emblematico riguarda una azienda di Brescia che per sostenere un proprio dipendente nelle attività di cura familiare ha riorganizzato completamente il suo lavoro prevedendo il lavoro a distanza, a conferma di come la flessibilizzazione possa favorire anche una maggiore condivisione tra i partner nelle responsabilità di cura. Un altro caso interessante riguarda un'azienda di Genova che tramite il lavoro a distanza ha facilitato le donne nel mantenere incarichi di responsabilità. L'iniziativa si è poi diffusa tra gli uomini dell'azienda comportando un mutamento nell'approccio al lavoro.

Lavoro a distanza e condivisione di responsabilità di cura

Un'azienda zootecnica di Brescia ha affrontato la questione della conciliazione tra lavoro e cure familiari con un dipendente papà, concordando una soluzione insieme al gruppo di management per favorire una maggiore flessibilità dell'organizzazione del lavoro, senza compromettere la continuità produttiva aziendale. Il papà ha manifestato al management l'esigenza di lavorare da casa per alcune ore pomeridiane, in modo da poter accudire i propri figli. La mamma, infatti, lavora in un'altra azienda, è impegnata a tempo pieno e non ha la possibilità di ridurre il proprio orario di lavoro o renderlo più flessibile. Inizialmente l'azienda ha proposto al lavoratore di trovargli una babysitter e di sostenerlo nelle spese, ma il papà ha preferito adottare una soluzione diversa, almeno per un primo periodo visto che il bambino è molto piccolo. Il management, quindi, ha accordato la possibilità al papà di essere presente in azienda un minor numero di ore, ma di garantire una piena disponibilità lavorativa a distanza nel pomeriggio. Inoltre, è stato assunto un giovane con impegno part-time, da affiancare parzialmente al papà, per consentire una continuità al processo produttivo anche nelle ore pomeridiane. Tale soluzione ha comportato un costo per l'azienda (il costo del lavoratore assunto part-time), che ha comunque deciso di sostenere il lavoratore, vista la lunga esperienza e le competenze che questi dispone e anche perché la soluzione dovrebbe avere un carattere temporaneo. *(BP008, azienda zootecnica, 33 addetti di cui 7 donne).*

In una piccola impresa di Lecce che opera nel settore della consulenza e della pianificazione aziendale, è praticato un orario di lavoro flessibile e soprattutto è favorita la possibilità di lavorare da casa. Tale modalità ormai divenuta prassi aziendale è stata inizialmente proposta dalle dipendenti donne, ma ormai è adottata da tutti i dipendenti e collaboratori dell'azienda. *(BP011, azienda di consulenza e pianificazione aziendale, 4 addetti di cui 2 donne).*

Una dirigente di una piccola impresa di Genova che opera nel settore marittimo (mediazione e brokeraggio) ha evidenziato le grandi difficoltà che possono incontrare le donne anche solo nel mettere in evidenza le esigenze di conciliazione in un contesto a forte dominanza maschile. Il settore del brokeraggio e della mediazione marittima richiede un tipo di impegno a tempo pieno e intenso per tutte le ore della giornata. Come ha sottolineato la dirigente intervistata, la sera tardi si lavora con gli Stati Uniti e al mattino presto con l'Asia. In questo contesto le donne hanno avuto maggiore difficoltà ad affermarsi e lei stessa come moglie e madre ha dovuto fare grandi rinunce. La posizione ottenuta in azienda, direttore generale, le ha permesso, tuttavia, di introdurre cambiamenti e soprattutto di fare qualcosa per facilitare la conciliazione senza compromettere la carriera. A questo proposito è stata favorita una maggiore flessibilità nell'organizzazione dell'orario di lavoro e soprattutto è stata incentivata la possibilità di lavorare anche da casa mettendo a disposizione delle donne, e degli uomini broker, strumenti quali il computer portatile, il blackberry e telefonini cellulari aziendali. Si è trattato di un investimento che l'azienda ha fatto per favorire la permanenza e la progressione di carriera delle donne in azienda. Anche in questo caso l'opportunità "pensata" per le donne si è diffusa a tutto il personale e tra i colleghi uomini. *(BP181, azienda di mediazione broker marittimo, 35 addetti di cui 14 donne)*

In molti casi le aziende che adottano soluzioni flessibili lo fanno in modo **integrato**, la sperimentazione di iniziative di flessibilità organizzativa se funziona tende ad ampliarsi e ad assumere i caratteri di un vero e proprio programma più ampio, che

comprende il part-time, la flessibilità degli orari, il telelavoro, ecc., che i lavoratori possono combinare in modo diverso e in momenti diversi. I casi riportati di seguito testimoniano che **l'adozione di programmi integrati facilita la diffusione delle pratiche flessibili, configurandole maggiormente come "universali", e non destinate solo alle donne, favorendo in questo modo un mutamento nell'approccio tradizionale al lavoro e alla carriera.**

**Ridurre le rigidità organizzative nel lavoro per aumentare
la produttività e favorire la conciliazione
Programmi integrati di flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro**

Una media impresa tedesca di produzione e distribuzione di prodotti odontotecnici ha introdotto diverse iniziative per rendere flessibile l'organizzazione del lavoro attraverso: il part-time applicato anche alle funzioni dirigenziali integrato da una redistribuzione dei compiti all'interno dello staff manageriale, e integrato con il sistema di rotazione (*job rotation*) per favorire una maggiore diffusione di know-how; l'attivazione del telelavoro per le lavoratrici in maternità; l'adozione di flessibilità negli orari di lavoro (ingresso e uscita). L'azienda è stata fondata da una donna nel 1976 con l'intento di costruire un luogo nel quale le donne potessero lavorare in un ambiente ricco di opportunità. Dalla sua costituzione l'azienda è cresciuta divenendo una delle imprese leader mondiale nella vendita di prodotti odontotecnici. La diffusione del part time volontario anche fra gli uomini e a livelli dirigenziali ha permesso di mettere in evidenza come la flessibilità possa creare nuove opportunità tanto per gli uomini che per le donne e gli strumenti utilizzati possono funzionare se inseriti in una politica di gestione di risorse umane aperta e equilibrata. (BP044, *Impresa di produzione e distribuzione di prodotti odontotecnici, 100 addetti di cui 75 donne*).

In uno studio condotto in Gran Bretagna sulla promozione delle pari opportunità nelle PMI è emersa una diffusa pratica di adozione di programmi integrati di flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro. A titolo di esempio si riportano le misure previste in una azienda che produce software a Londra. Il programma prevede: estensione dei congedi di maternità; possibilità di interruzioni di carriera per periodi medi; possibilità di stabilire un monte ore annuale; possibilità di cambiare il full time in part-time e viceversa; possibilità di adottare informalmente un orario flessibile; possibilità di permessi dal lavoro per accudire genitori anziani o per attività di cura straordinaria; accordo formale per i congedi di paternità; accordo informale per consentire il lavoro a casa e la riduzione dell'orario di lavoro. (BP041, *Impresa di produzione di software, 240 addetti di cui 63 donne*).

In una piccola impresa statunitense (California) che realizza attività di consulenza ad aziende e organizzazioni non profit, l'orario di lavoro dei dipendenti è completamente libero di essere modificato anche quotidianamente in relazione agli impegni che le persone presentano (visite mediche, organizzazione delle attività familiari, ecc.). Le soluzioni organizzative sono diversificate e specifiche per le singole esigenze (c'è chi fa un orario concentrato, chi sceglie di realizzare diversi break nel corso della giornata, chi pratica l'orario spezzato, ecc.). L'azienda offre la possibilità anche di diversi tipi di congedi per brevi periodi. (BP058, *Azienda di consulenza alle imprese, 14 addetti*)

2.2. *Le pratiche family friendly: le interruzione del lavoro*

Il secondo gruppo di pratiche family friendly si riferisce ai congedi, cioè periodi di assenza dal lavoro più o meno lunghi, ad esempio, nei momenti in cui l'impegno di cura familiare è più intenso o per favorire la riqualificazione del personale. Nel riquadro che segue sono riportate le forme più diffuse di congedo previste dalle normative europee. Le definizioni degli istituti ivi riportate sono tratte dalla

letteratura e non sono automaticamente sovrapponibili agli istituti normativi che, con un ugual nome, sono previsti dalla normativa italiana.

Le forme più diffuse di congedo

I **congedi di maternità** permettono la sospensione dall'attività lavorativa per la madre in occasione della nascita del figlio, e tendono a coprire l'ultimo periodo di gravidanza e il primo periodo di maternità. Esse rappresentano le forme di congedo più tradizionali, rivolte esclusivamente alle donne.

I **congedi di paternità**, invece, tendono ad essere più orientati all'approccio della promozione della **condivisione delle responsabilità familiari**. Essi consentono ai padri di potersi assentare nel periodo successivo alla nascita del proprio bambino. Tale forma di congedo si è diffusa nel corso degli ultimi anni, ma fa registrare ancora uno scarso utilizzo.

I **congedi parentali** sono una forma di congedo di tipo cumulativo che viene messa a disposizione di entrambi i genitori nei primi anni di vita del bambino (o dal momento dell'adozione) e che, quindi, la coppia gestisce autonomamente.

I **congedi familiari (*family leaves*)** costituiscono forme di congedo dall'attività lavorativa motivate da esigenze di cura di tipo familiare, non solo legate ai figli, ma anche ai genitori anziani o ad altri familiari con un determinato grado di parentela.

I **congedi per la formazione** sono previsti per favorire il completamento degli studi, per la riqualificazione professionale dei dipendenti o per la formazione continua.

I periodi di aspettativa, o **employments breaks**, infine, si differenziano dai congedi perché prevedono un periodo di assenza più prolungata dal lavoro e possono essere richiesti, non solo per esigenze di tipo familiare, ma anche per motivi di studio o per esigenze personali.

Per quanto riguarda l'Italia, la legge 53/2000 disciplina le forme di congedo prevedendo un ampio ventaglio di opportunità.

PRATICA 8: LE PRATICHE STRAORDINARIE DI VALORIZZAZIONE DEI CONGEDI

Per queste forme di "assenza" dal lavoro la legislazione può prevedere una riduzione del compenso percepito dal lavoratore, e tale "riduzione" può assumere un'entità diversa in relazione al tipo di congedo utilizzato. In molti casi, tuttavia, le aziende non si limitano a quanto previsto dalla legge e prevedono elementi o condizioni aggiuntive che tendono a valorizzare il principio del "congedo", e soprattutto a fare in modo che questo non si trasformi in una pratica penalizzante. Ad esempio, spesso le aziende, come molte PMI del bacino, prevedono forme di integrazione economica per assicurare anche nelle situazioni di impegno straordinario nelle attività di cura il 100% del compenso ai dipendenti.

La valorizzazione dei congedi

Un'azienda siderurgica di Brescia, come molte delle aziende del bacino della ricerca, prevede l'integrazione del 20% dell'indennità di maternità INPS e dei connessi elementi retributivi accessori previsti dal contratto integrativo aziendale, per non creare forme di penalizzazione alle donne dovute alla maternità. (BP006, azienda siderurgica, 177 addetti di cui 10 donne)

PRATICA 9: INTERRUZIONI PROLUNGATE DAL LAVORO

Più impegnativo per un'azienda di piccole e medie dimensioni è consentire l'interruzione prolungata dal lavoro (aspettativa) ai propri dipendenti, e in effetti, anche da studi di carattere europeo questa modalità tende ad essere scarsamente praticata tra le PMI. Nel corso della ricerca sono stati identificati alcuni casi tra le aziende del bacino, in cui l'interruzione del lavoro è stata motivata non solo per motivi familiari, ma anche per sostenere e valorizzare l'impegno professionale delle donne. Si tratta di aziende con oltre 50 dipendenti.

Interruzioni prolungate dal lavoro Tra i bisogni di cura e la valorizzazione delle donne

In una azienda tessile di Brescia è stata concessa una aspettativa di un anno ad una valida collaboratrice dell'azienda, con una lunga esperienza, per permetterle di seguire la madre gravemente malata. In questo anno la donna ha potuto stare accanto al proprio familiare, seguirlo in tutti gli accertamenti medici e nell'espletamento delle pratiche burocratiche e trovare una nuova modalità di organizzazione familiare per prendersi cura della madre malata. Successivamente la donna è rientrata in azienda, motivata e intenzionata a continuare a lavorare fino al pensionamento con responsabilità e serenità. (BP003, Azienda tessile, di 74 addetti di cui 51 donne).

Un'azienda di produzione di meccanismi e accessori sanitari di Milano ha accordato un anno di aspettativa ad una loro dipendente, con un incarico di responsabilità, perché voleva tentare di avviare un'attività professionale autonoma, ma visto il forte rischio che questa scelta comportava ha chiesto all'azienda di avvalersi di questa opportunità. L'azienda ha sostenuto la donna, nonostante la considerasse una risorsa preziosa. Alla data della rilevazione fatta nel corso della ricerca l'anno di aspettativa non era ancora concluso. (BP013, azienda di produzioni di meccanismi e di accessori sanitari, 65 addetti di cui 25 donne)

2.3. Le pratiche *family friendly*: l'offerta diretta dei servizi di cura familiare

Il terzo gruppo di pratiche *family friendly* riguarda l'offerta diretta di servizi per il sostegno nelle attività di cura. Si tratta della forma più efficace di sostegno alle famiglie anche se la più impegnativa da realizzare da parte delle aziende, soprattutto di piccole e medie dimensioni. Creare e organizzare direttamente servizi, o fare in modo che i propri dipendenti possano accedere a servizi esistenti sul territorio supportando una parte delle spese, è certamente un impegno oneroso per una impresa. In effetti, l'offerta diretta di servizi è più frequente tra le grandi imprese. Tuttavia, anche se con minore diffusione, anche tra le PMI del bacino sono state individuate pratiche e modalità interessanti, di impatto più limitato, a volte con un carattere "familiare-informale", ma indubbiamente di grande efficacia per i dipendenti.

Nel gruppo di pratiche relativo all'offerta diretta di servizi possono trovarsi vari tipi di iniziative: l'organizzazione di servizi ordinari di assistenza all'infanzia o agli anziani; servizi straordinari per il doposcuola e per i periodi di vacanza; l'accoglienza dei figli in ufficio; i servizi in partnership con gli enti del territorio, le famiglie o altre imprese; i servizi di cura per il benessere della famiglia.

PRATICA 10: I SERVIZI ORDINARI DI CURA PER L'INFANZIA E PER GLI ANZIANI

In linea generale, tra i servizi ordinari di cura trovano maggiore diffusione i servizi destinati ai bambini in età prescolare, più comunemente denominati “asili nel lavoro”, promossi, anche se non gestiti direttamente, dalle stesse imprese che, rispetto agli asili “tradizionali”, tendono a presentare una certa flessibilità negli orari e nell'organizzazione in sintonia con l'organizzazione della produzione e delle risorse umane che lavorano nell'impresa stessa.

Proprio per questa caratteristica, gli asili organizzati nelle imprese rappresentano **una forma particolarmente appropriata di iniziativa family friendly**. Questi, infatti, riescono a rendere effettivamente sostenibile e praticabile lo svolgimento sereno e “produttivo” dell'attività lavorativa per entrambi i genitori. Da valutazioni delle stesse imprese che hanno inserito asili al loro interno, infatti, emerge una **relazione positiva tra la disponibilità di un servizio di childcare e la produttività del lavoro**.

Meno diffusi sono ancora i servizi di assistenza agli anziani, spesso organizzati in forma più indiretta attraverso l'attività di consulenza e/o di sostegno finanziario, di cui si parlerà più avanti. Si riportano alcuni interessanti casi individuati tra le imprese del bacino.

L'offerta diretta di servizi di cura dell'infanzia

Un'azienda siderurgica di Brescia ha stipulato una convenzione con una struttura privata che gestisce un asilo nido a pochi metri dallo stabilimento. Le mamme dell'azienda possono avvalersi del servizio ad un costo ridotto parzialmente sostenuto dall'azienda. (BP006, azienda siderurgica, 177 addetti di cui 10 donne)

Una media impresa petrolchimica di Milano ha recentemente avviato gli incontri con i referenti di un baby parking situato di fronte l'azienda, per stipulare una convenzione a favore dei dipendenti che più volte hanno sollecitato l'azienda a questo proposito. Nel periodo di rilevazione della ricerca l'azienda stava raccogliendo le adesioni e il consenso dei dipendenti per definire l'accordo con la struttura di servizio per l'infanzia. (BP014, azienda petrolchimica, 102 addetti di cui 46 donne)

Una piccola impresa di produzione di servizi informatici di Minneapolis (USA) ha vinto lo scorso anno il premio “Best placet o work”. Oltre ad essere molto praticata la flessibilità, e a dare la possibilità a tutti i dipendenti di collegarsi telematicamente con gli uffici aziendali, l'impresa ha promosso anche altri servizi. Per le mamme e i papà che hanno avuto un figlio viene messo a disposizione il *Pump House*, una stanza allestita ad asilo o *baby parking*. Viene sostenuta la condivisione delle responsabilità. Sia le mamme che i papà possono accedere alla *Pump House* durante l'orario di lavoro. (BP061, Azienda di produzione software, 27 addetti)

In uno studio dentistico di Sugar Hill (USA) la cui titolare ha 4 figli le attività sono organizzate in modo da facilitare i propri dipendenti nella gestione degli oneri familiari e nell'assunzione di responsabilità nel lavoro. È praticata la flessibilità, e viene favorita la scelta di decidere in che modo riprendere a lavorare dopo la maternità. L'impresa ha dato vita ad un piccolo centro destinato ai figli dei dipendenti in cui c'è uno spazio per i giochi, e una stanza in cui si possono fare i compiti

con il computer, e dove è presente un operatore full time. Il servizio prevede un contributo per i dipendenti di 20 dollari al giorno. (BP055, *Studio dentistico, 12 addetti*)

PRATICA 11: I SERVIZI STRAORDINARI PER IL DOPO-SCUOLA E I PERIODI DI VACANZA

I servizi straordinari per il doposcuola e per i periodi di vacanza costituiscono una seconda modalità molto interessante di sostegno alle attività di conciliazione lavoro-famiglia, proposta ai dipendenti dell'azienda. Da giugno a settembre, e nelle pause natalizie e pasquali, infatti, le famiglie con figli in età scolare, si trovano di fronte alla necessità di trovare soluzioni valide e sostenibili per i propri figli non più impegnati nella scuola. Questo tipo di servizi si sviluppa proprio per coprire i periodi di chiusura delle scuole ed è di iniziativa privata e pubblica. In questo contesto, alcune imprese, anche di piccole e medie dimensioni, hanno avviato accordi e convenzioni solo per alcuni periodi dell'anno con tali servizi, avvalendosi delle strutture e delle iniziative esistenti sul territorio. Diversi casi sono stati individuati anche tra le PMI del bacino.

Quando le scuole chiudono

Un'azienda farmaceutica di Roma dal 2006 offre gratuitamente ai figli dei propri dipendenti di età compresa tra i 4 e i 14 anni la possibilità di trascorrere, gran parte della giornata (dalle 9.00 alle 17.30), presso un centro sportivo situato nelle vicinanze dell'azienda. Tale opportunità è offerta nel periodo di chiusura delle scuole, dal mese di giugno al mese di agosto. I ragazzi possono svolgere le attività sportive previste dal centro, pranzano e sono seguiti da istruttori e da operatori messi a disposizione della struttura che nel periodo estivo offre questo servizio. Tale iniziativa promossa in forma sperimentale nel 2006 è stata realizzata anche negli anni successivi in ragione dei benefici che ha comportato per il personale, per i ragazzi, per la produttività e per il clima aziendale. (BP001, *Azienda farmaceutica, 223 addetti di cui 139 donne*).

PRATICA 12: L'ACCOGLIENZA DEI FIGLI IN UFFICIO

Una pratica molto diffusa tra le PMI, a proposito di offerta diretta di servizi di cura, è quella di facilitare l'accesso dei figli presso i locali dell'azienda e negli uffici. In sostanza, viene consentito ai dipendenti di portare i propri figli in ufficio, nel caso in cui debbano concludere un lavoro, o se per motivi diversi non hanno la possibilità di lasciare i propri figli a casa con qualcuno (giorni di chiusura delle scuole, assemblee sindacali presso le scuole e gli asili, ecc.). Spesso questa pratica, apparentemente banale, e avviata in modo informale, evolve nel tempo e può assumere una connotazione di vero e proprio servizio relativamente "strutturato", ad esempio, prevedendo dei piccoli spazi (una piccola stanza, o angoli di un ampio locale) allestiti per i bambini che si trovano a trascorrere alcune ore in azienda, in cui ci sono giochi, si possono vedere film e cartoni animati, o si può trascorrere il tempo con giochi di società, ecc. I casi riportati nel riquadro che segue rappresentano solo alcuni esempi tra quelli raccolti nel corso della ricerca.

I figli in ufficio per concludere il lavoro

In una piccola impresa di Cagliari sono state adottate una serie di iniziative per sostenere una donna quando ha avuto la sua bambina. La mamma, particolarmente brava nei rapporti con i clienti, in occasione della sua prima maternità è stata sostenuta dall'impresa, oltre che con una maggiore flessibilità degli orari di lavoro (che non ha significato una riduzione del monte ore complessivo), anche mediante altre iniziative meno usuali. Ad esempio, la messa a disposizione di materiale informativo sui servizi offerti alle "donne in attesa" dai servizi socio-sanitari della zona. Ora che la figlia è più grande, la co-titolare ha predisposto nell'agenzia un cassetto in cui sono a disposizione pennarelli, fogli e libretti da colorare, che possano essere utilizzati dalla figlia per passare il tempo, permettendo così alla madre nei momenti di bisogno di poter tornare in ufficio anche dopo la chiusura dei servizi all'infanzia e ultimare il lavoro con serenità. (BP031, Agenzia di servizi assicurativi, 5 addetti di cui 3 donne)

In una piccola impresa di produzione di software di Ann Arbor (USA) i dipendenti possono portare con sé i figli in ufficio, dove possono trovare un armadietto pieno di colori e giochi, uno spazio con computer e dvd. (BP059, Impresa di produzione di software di 9 addetti)

PRATICA 13: I SERVIZI DI CURA E DI BENESSERE PER LA FAMIGLIA

Una ulteriore modalità che afferisce all'offerta diretta di servizi riguarda l'attenzione dell'impresa al benessere generale dei propri dipendenti e delle loro famiglie, sostenendo e facilitando l'accesso a risorse e servizi. Ad esempio, ci si riferisce alla facilitazione nell'accesso a servizi di prevenzione sanitaria, alla possibilità di praticare attività sportive, ecc. Nel riquadro che segue sono riportati alcuni esempi promossi dalle imprese del bacino.

Il benessere della famiglia

Una media impresa che opera nel settore della distribuzione e progettazione di impianti di energia con sede a Milano ha attivato una serie di programmi per la diagnosi precoce di alcune malattie destinate in particolare alle donne, ma in alcuni casi sono estesi anche agli uomini. Ad esempio, è possibile per le dipendenti dell'azienda eseguire il paptest e la visita ginecologica gratuitamente. Lo screening viene fatto annualmente in collaborazione con la Lega Italiana per i Tumori. Le visite si svolgono presso l'azienda in appositi spazi allestiti per l'occasione. (BP015, Azienda di distribuzione e progettazione di impianti di energia, 142 addetti di cui 38 donne).

In una palestra di Grand Rapid (USA) i figli delle insegnanti possono frequentare il centro gratuitamente e vengono messi loro a disposizione spazi per il gioco o per la lezione sportiva, mentre le mamme eseguono la loro lezione. Tutte le donne lavorano part-time, comprese le due titolari dell'impresa. Gli orari sono definiti liberamente dalle insegnanti, che possono modificare annualmente, previo preavviso. Le donne che insegnano nella palestra hanno vantaggi nell'uso di tutte le risorse della palestra stessa. Il luogo è anche occasione per organizzare feste di compleanni e altri ritrovi per i figli. (BP057, Impianto sportivo, 5 addetti)

PRATICA 14: PROGETTI DI SERVIZI IN PARTNERSHIP

I progetti in partnership rappresentano probabilmente la risposta più sostenibile per la PMI nell'offrire un servizio family friendly adeguato ai propri dipendenti di valorizzare e utilizzare nel modo migliore le strutture e le risorse del territorio. Si

tratta di una modalità che ha trovato particolare diffusione in Gran Bretagna e nei paesi anglosassoni e che consiste nel realizzare progetti sul territorio che hanno a che fare con la cura e il benessere familiare, realizzati in partnership tra datore di lavoro, impiegati, organizzazioni non profit e altre imprese del territorio.

Le partnership possono essere il frutto di collaborazioni tra diversi soggetti che decidono di costituire insieme il nuovo servizio (spesso creando un nuovo soggetto), oppure possono essere il risultato di un accordo tra impresa e un servizio pubblico, privato o no profit che già realizza un servizio di *child care*.

Anche in questo secondo caso, tuttavia, è presente una sorta di “personalizzazione” del servizio. Ossia, l’ente che offre il servizio prevede modalità, orari e tariffe di offerta del servizio particolari per favorire i dipendenti dell’impresa, in base all’organizzazione del lavoro in azienda. Si tratta di modalità che possono essere molto interessanti per le piccole e medie imprese, certamente di più dei nidi aziendali, ma che nel nostro paese ancora hanno difficoltà a prendere piede. Su questo punto, gli imprenditori intervistati nel corso della ricerca hanno confermato un certo scetticismo per la difficoltà di riuscire a concludere accordi e convenzioni con gli enti del territorio, soprattutto di tipo pubblico.

Progetti in partnership per creare servizi

Un'azienda siderurgica di Brescia ha stipulato una convenzione con una casa-albergo in una località montana dove i dipendenti dell'azienda possono trascorrere periodi di vacanza. L'azienda ha sostenuto economicamente la società onlus che ha realizzato la casa albergo e che è aperta al pubblico tutto l'anno. I dipendenti dell'azienda possono accedere ai pacchetti vacanza organizzati dalla struttura alberghiera a tariffe molto convenienti, perchè il costo è parzialmente a carico dell'azienda. Inoltre, è stato predisposto un regolamento interno per fare in modo che tale opportunità sia accessibile a tutti (*BP006, azienda siderurgica, 177 addetti di cui 10 donne*)

2.4. Le pratiche family friendly: le iniziative di sostegno alla famiglia

Un quarto gruppo di pratiche family friendly, di carattere più indiretto, riguarda la consulenza e il supporto finanziario per facilitare l’accesso ai servizi di cura offerti dalle strutture pubbliche, private o non profit del territorio. Tra le più diffuse pratiche si possono segnalare le seguenti: i servizi di informazione e consulenza per la famiglia; il sostegno finanziario per la famiglia e la cura; le iniziative formative per promuovere una cultura family friendly; i programmi di “spouse relocation”, i parcheggi rosa.

PRATICA 15: I SERVIZI DI INFORMAZIONE E CONSULENZA PER LA FAMIGLIA E LA CURA

Nell’ambito delle attività di informazione e consulenza per le attività di cura rientrano diverse iniziative. Ad esempio, la **facilitazione nell’accesso a personale**

qualificato per il baby sitting (di recente si sta sviluppando anche per l'assistenza agli anziani). In sostanza il management aziendale, anche raccogliendo le informazioni dai propri dipendenti seleziona un certo numero di assistenti all'infanzia che, all'occorrenza, possono essere chiamate dai dipendenti per assistere i loro bambini. Tali modalità tendono ad essere in alcuni casi preferite dalle imprese, rispetto agli asili, perché rappresentano una tipologia di servizio meno impegnativa dal punto di vista economico e nondimeno particolarmente flessibile. Nelle PMI questa forma di sostegno si concretizza attraverso un supporto pressoché informale e tempestivo nella ricerca e nell'accesso di baby sitter e altre figure, senza che le imprese provvedano necessariamente al pagamento del servizio che tali assistenti offrono.

Il servizio di informazione può riguardare anche altri aspetti della vita familiare. Nelle grandi imprese, in particolare negli USA a partire dagli anni '70, si sono diffusi i cosiddetti **resources and referral**, ossia centri di informazione per la cura familiare che forniscono **consigli e informazioni** dettagliati sulle opportunità di assistenza dei bambini, e su altri aspetti di gestione familiare, come anche servizi di facilitazione e di assistenza per le adozioni. Anche queste forme di consulenza trovano una propria configurazione, certamente meno strutturata, ma egualmente efficace, nella piccola e media impresa, come testimoniano i casi riportati di seguito.

Informazione e consulenza per facilitare la conciliazione e la vita familiare

In una azienda farmaceutica di Roma che produce vaccini, vengono organizzate annualmente le giornate cosiddette "Vaxination day" rivolte ai dipendenti e ai familiari. L'iniziativa ha visto ogni anno un'affluenza crescente. È nata con l'obiettivo di diffondere la cultura della prevenzione attraverso momenti di discussione e di informazione, su uno dei temi che costituiscono il core business aziendale. I partecipanti hanno la possibilità di apprendere come i vaccini hanno giocato un ruolo importante per la salute pubblica e per l'individuo, in che modo sono prodotti, quali malattie prevengono e quali vantaggi comportano. L'iniziativa si svolge a novembre, in due giornate. Su questa iniziativa è stato anche sviluppato un sito internet che prevede per i dipendenti un servizio di prenotazione per eseguire i vaccini, presso i locali dell'azienda da medici esterni. (BP001, Azienda farmaceutica, 223 addetti di cui 139 donne).

Una media impresa che opera nel settore della distribuzione e progettazione di impianti di energia con sede a Milano ha predisposto uno sportello presso l'azienda sui temi legati alla maternità. Ai dipendenti e alle dipendenti vengono fornite informazioni, rilasciato un pacchetto di istruzioni su come muoversi, cosa fare, quali diritti e quali obblighi vanno assolti dal punto di vista del diritto del lavoro. (BP015, Azienda di distribuzione e progettazione di impianti di energia, 142 addetti di cui 38 donne).

Una piccola azienda che opera nel settore della ricerca e della elaborazione dati ha attivato un servizio interno per i propri dipendenti, funzionale alla ricerca di specialisti medici in occasione delle esigenze espresse dai familiari. (BP018, Ente di ricerca e elaborazione dati, 15 addetti di cui 15 donne).

Una farmacia di Roma offre ai propri dipendenti un servizio di consulenza, assistenza e prenotazione di visite mediche specialistiche, facendo riferimento alla rete di rapporti con i medici e con le strutture sanitarie del territorio. (BP182, Farmacia, 10 dipendenti di cui 7 donne)

PRATICA 16: IL SOSTEGNO FINANZIARIO PER LA FAMIGLIA

Il sostegno finanziario è una ulteriore modalità indiretta di assistenza dell'impresa per favorire la conciliazione tra vita familiare e attività professionale. Si tratta, infatti, di accordare la copertura parziale o totale delle spese sostenute dal personale per le attività di cura familiare. Nella maggior parte dei casi l'assistenza finanziaria prevede la predisposizione di **titoli prepagati, detti anche "voucher"** che garantiscono una serie predeterminata di servizi (ad esempio n.X di ore di babysitter, la frequenza di un dato asilo, ecc.) con i quali l'impresa ha già realizzato accordi (opzioni). Tali voucher possono essere pre-pagati anche dalle istituzioni locali o nazionali, come ad esempio, suggerisce il Libro Verde sul Welfare recentemente pubblicato dal Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali.

In altri casi, invece, l'impresa predetermina una serie di servizi legati alle cure familiari che il personale anticipa, e di cui può richiedere il **rimborso parziale o totale delle spese all'impresa**.

Il sostegno finanziario diretto è scarsamente praticato nella PMI. Sono stati identificati alcuni casi interessanti nella ricerca: ad esempio, in due imprese del Sud è stato costituito un fondo cassa per la copertura di spese straordinarie per attività di cura (ad esempio, le spese per babysitter nei casi in cui si renda necessario prolungare il lavoro in azienda per concludere un lavoro in scadenza - *BP152 e BP153*). Da segnalare, inoltre, il caso relativo ad una impresa campana che recentemente, dietro sollecitazione dei propri dipendenti, ha avviato un'azione di sostegno e di facilitazione per l'accesso a finanziamenti e mutui.

La richiesta di un sostegno finanziario a causa della crisi

In una impresa di trasformazione di materie plastiche di Caserta in questo periodo di crisi economica e maggiore difficoltà, più che la richiesta di gestire meglio l'orario di lavoro, è stata registrata dal management una forte esigenza da parte del personale di ricevere supporto economico e finanziario anche nella forma della facilitazione all'accesso a forme agevolate di finanziamento. Il management ha sostenuto i dipendenti nell'accesso al credito parlando con le banche, e facilitando la possibilità di ottenere prestiti o mutui. Inoltre, sono state raccolte e messe a disposizione dei dipendenti informazioni sull'opportunità di avvalersi dei conti postali che sono sembrati più convenienti, attraverso l'organizzazione di giornate seminariali aperte a tutti i dipendenti. (*BP012, Azienda siderurgica, 105 addetti di cui 7 donne*).

PRATICA 17: LE INIZIATIVE DI SENSIBILIZZAZIONE PER PROMUOVERE UNA CULTURA FAMILY FRIENDLY

Un ulteriore ambito di intervento riguarda la sensibilizzazione. Sono diversi i casi in cui le imprese realizzano al loro interno programmi di sensibilizzazione del personale, e soprattutto dei dirigenti, sui temi della conciliazione della vita familiare con la carriera professionale. Questo al fine di massimizzare gli effetti positivi dell'adozione di pratiche "concilianti". Le attività di sensibilizzazione vengono anche promosse attraverso l'organizzazione di eventi all'interno dell'azienda aperti alla famiglia, o anche delle feste di compleanno. L'organizzazione dei cosiddetti family

day, di carattere più diretto e informale, sono stati riscontrati anche tra le aziende del bacino. Si tratta di iniziative la cui importanza è stata ampiamente documentata e che consentono ai figli di vedere dove sono e che cosa fanno i propri genitori quando vanno al lavoro.

La famiglia in azienda: i family day

La titolare di una impresa di trasformazione di materie plastiche di Caserta, ex insegnante che si è ritrovata a prendere in mano l'azienda di famiglia, è impegnata nel cercare di mantenere un clima familiare in azienda, soprattutto ora che l'impresa è cresciuta e conta oltre 100 addetti. Per fare questo organizza periodicamente attività che si possono definire di promozione della cultura "family friendly". Ogni anno viene dedicata una giornata alla famiglia. In questa giornata i figli possono venire in azienda per vedere da vicino il lavoro che fanno i propri genitori e il luogo in cui trascorrono gran parte della loro giornata. In occasione del Natale, inoltre, vengono preparati dei kit per ogni bambino/figlio di dipendente che contiene alcuni componenti prodotti dall'azienda (ingranaggi, manopole della lavatrice, ecc) e vengono forniti dei colori. I figli hanno il compito di colorare tali componenti come vogliono per poi utilizzarli per allestire l'albero di Natale aziendale e gli addobbi. (BP012, Azienda di produzione di materiali plastici, 105 addetti di cui 7 donne).

PRATICA 18: I PROGRAMMI DI SOSTEGNO AI PARTNER (SPOUSE RELOCATION)

I programmi di *spouse relocation* sono tipicamente promossi da multinazionali. Si tratta di programmi che intendono integrare e rendere possibile la conciliazione tra le carriere dei partner che possono prevedere anche trasferimenti all'estero, senza che nessuno dei due sia costretto a rinunciare al proprio percorso professionale (soprattutto le donne). In sostanza se uno dei coniugi deve trasferirsi l'impresa cerca una opportunità di lavoro adeguata anche per il partner. Alcune imprese forniscono consulenza alla coppia sulle opportunità disponibili nel luogo di trasferimento, creano "banche del lavoro" o sviluppano network per il *job placement*, provvedono alle spese di trasloco, ecc.

Si tratta di programmi che difficilmente trovano diffusione nell'ambito della piccola e media impresa, tuttavia, tra le imprese del bacino sono state identificate alcune iniziative promosse dalle aziende per facilitare l'organizzazione degli orari di lavoro dei coniugi, che costituisce nella sostanza la risposta delle PMI ai programmi di *spouse relocation*, si riporta a titolo di esempio il caso d una azienda di Brescia.

L'attenzione alla conciliazione anche attraverso il coordinamento degli orari di lavoro orari dei partner

In una impresa tessile di Brescia sono stati organizzati i turni di lavoro di una coppia che lavora in azienda per rispondere al loro desiderio di poter usufruire degli stessi orari. I due dipendenti, che lavorano in reparti diversi, adottando lo stesso orario riescono a gestire meglio i trasporti verso il luogo di lavoro e soprattutto possono vivere l'esperienza di genitori insieme, come da loro desiderio. (BP003, Azienda tessile, di 74 addetti di cui 51 donne).

PRATICA 19: I PARCHEGGI ROSA

Una ultima risorsa che l'azienda può mettere a disposizione delle donne per facilitare indirettamente la conciliazione riguarda i cosiddetti parcheggi rosa, ossia la presenza di parcheggi riservati alle dipendenti dell'impresa in prossimità dell'ingresso. Ciò al fine di rendere più veloce l'accesso e l'uscita dal lavoro, e anche come forma di tutela nei casi in cui i parcheggi siano dislocati in zone poco illuminate e lontane dal luogo di lavoro, come nel caso di un'altra azienda di Brescia.

I parcheggi rosa

Un'azienda siderurgica di Brescia ha realizzato alcuni posti auto "rosa" riservati alle dipendenti, in prossimità dell'ingresso pedonale in azienda, al fine di consentire loro di riprendere la macchina in sicurezza per tornare a casa la sera, senza dover attraversare i lunghi piazzali antistanti l'azienda per arrivare al parcheggio aziendale. (BP006, azienda siderurgica, 177 addetti di cui 10 donne)

A completamento di questa sezione dedicata alle pratiche family friendly si riportano i risultati di una ricerca condotta alcuni anni fa su 100 PMI del Mezzogiorno, che offre ulteriore conferma della diffusione dell'impegno e la differenziazione delle pratiche che possono essere adottate dalle PMI in materia di conciliazione lavoro-famiglia.

Le pratiche family friendly in 100 PMI del Mezzogiorno. Alcuni dati

Una ricerca condotta alcuni anni fa tra 100 PMI del Mezzogiorno sulla promozione delle pari opportunità ha individuato le seguenti pratiche family friendly:

- in 44 imprese si adottano orari individualizzati per rispondere alle esigenze della famiglia;
- in 58 imprese si può arrivare in ritardo senza problemi se si hanno impegni familiari;
- in 48 imprese viene utilizzato il telefono nell'orario di lavoro per organizzare o tenere sotto controllo le attività di cura (per chiamare la baby sitter, l'assistente, ecc.)
- in 15 imprese spesso le madri portano il figlio in ufficio per poter concludere un lavoro;
- in 20 imprese molte donne portano il lavoro a casa per meglio gestire gli impegni familiari;
- in 40 imprese il personale (soprattutto le donne) si organizza autonomamente per la gestione delle assenze;
- in 30 imprese il management organizza un'attività di consulenza informale in materia di cura (ad esempio, per aiutare il personale a individuare e contattare personale qualificato per le cure);
- in 6 imprese sono stati attivati servizi di sostegno per la cura dei bambini (convenzioni con baby parking o asili);
- in 4 imprese sono stati attivati servizi di sostegno per la cura degli anziani;
- in 2 imprese è stato istituito un fondo per sostenere le donne nel pagamento delle attività di cura.

Fonte: E. Mastropietro, F. Tantillo, *Ricerca Azione su Donne e Impresa*, ASDO, 2001

3. La valorizzazione delle risorse femminili all'interno dell'impresa: dal career development al managing diversity

Le politiche di valorizzazione del soggetto femminile si sono sviluppate all'inizio degli anni '90, soprattutto da parte di alcune grandi imprese statunitensi che,

particolarmente sensibili alle trasformazioni dell'economia e dell'organizzazione della produzione, hanno percepito l'opportunità di promuovere e valorizzare le competenze e le qualifiche (anche di quei gruppi della forza lavoro, in particolare) delle donne.

Le risorse umane non rappresentano più un anonimo fattore produttivo, ma un **insieme di talenti specifici** e indispensabili per poter apportare all'interno del processo produttivo la creatività, le competenze e la flessibilità necessarie a restare sul mercato. In un contesto produttivo sempre più *skill-based*, le risorse umane rappresentano il perno centrale della produzione e soprattutto dell'innovatività dell'impresa.

In questo contesto, la gestione delle risorse umane rappresenta un settore strategico del management dell'impresa, orientato, da un lato, a valorizzare tutte le risorse di cui si dispone e, dall'altro, a cercare di rendere favorevole l'ambiente in cui il personale opera e lavora. Su queste basi si sono sviluppati anche i programmi di *career development* destinati inizialmente alle sole donne, ma poi ampliati anche ad altri soggetti del mercato del lavoro, quali, gli immigrati, i lavoratori maturi, ecc.

Infatti, quando, si parla di politiche di valorizzazione delle risorse umane si fa riferimento a due approcci distinti: le **politiche del *career development*** (destinate prevalentemente alle donne) e la strategia del ***managing diversity*** che prevede un ampliamento delle categorie di destinatari e una maggiore complessità di strumenti e di iniziative.

I programmi di *career development* e di *managing diversity* presentano numerosi elementi di convergenza. Da una parte, il *managing diversity*²¹ viene considerato un'evoluzione del *career development*, come a sottolineare che dall'esperienza di valorizzazione delle risorse femminili si è approdati alla valorizzazione di ogni forma di diversità. Il *managing diversity* ha del resto assorbito i programmi di *career development* che, anzi, come si vedrà, ne rappresentano una componente rilevante. Dall'altro lato, in molti testi in cui si parla di *career development*, si fa riferimento alla gestione della diversità. Alcuni autori hanno tentato di individuare i principali elementi di differenziazione e le specificità tra i due approcci che riportiamo schematicamente nella tabella che segue.

Career development	vs	Managing diversity
driven by legislation		driven by business need
piecemeal initiatives		holistic strategy
assimilation into existing culture		inclusion in open culture

²¹ Thomas R.R., "From affirmative action to affirming diversity", *Harvard Business Review*, March/April, 1990

removing barriers	nurturing potential
focus in improving numbers	focus on improv. workplace environment
makes assumptions on certain groups	no assumptions - no judgements
delegation to AA/EEO officers	top management plays a crucial part
AA/EEO is a separate strategy	diversity is part of the business plan
short-term committments	long-term committments
no linkage to managerial evaluation	strong linkage to managerial evaluation

Nella classificazione generale proposta in questo rapporto si è cercato di tenere separati i due approcci e di identificare tipi di pratiche distinte. In relazione alle PMI del bacino, circa il 20% delle pratiche identificate fanno riferimento a programmi di valorizzazione delle risorse femminili e si inquadrano prevalentemente nella tipologia di azione relativa al *career development*. Meno diffuse, invece, sono risultate le pratiche legate alla gestione della diversità, che come abbiamo sottolineato in precedenza, costituisce una strategia di ampio respiro aziendale. Va tuttavia precisato che nell'ambito della presente ricerca questo tipo di pratiche non è stato oggetto di una specifica indagine, necessaria probabilmente per farle emergere. Si segnala comunque che le pratiche di *managing diversity* identificate riguardano prevalentemente medie aziende legate dal punto di vista strategico a holding o grandi aziende internazionali. Tali imprese, nonostante abbiano mantenuto un'autonomia amministrativa e gestionale, seguono le indicazioni e gli indirizzi delle "case madri" dal punto di vista della gestione delle risorse umane, e ciò ha favorito l'introduzione di elementi della strategia della gestione della diversità.

3.1. Le pratiche dell'approccio del *career development*

I programmi di sviluppo delle carriere femminili sono orientati a promuovere le donne verso l'assunzione di posizioni di responsabilità. Tali programmi, in molti casi, introducono delle profonde trasformazioni nell'organizzazione e nel modo di concepire il percorso di carriera professionale.

La flessibilità rappresenta la chiave di questo cambiamento: una flessibilità nell'organizzazione del lavoro, da perseguire, e che consenta a individui con esigenze diverse di potersi dedicare, con intensità diversa, alla vita professionale; ma una flessibilità, da ritrovare, anche nel modo di intendere il percorso di carriera: non più il modello progressivo lineare secondo cui il successo professionale è il "risultato di una sequenza ininterrotta di promozioni verso posizioni di maggiori responsabilità", ma un processo caratterizzato anche da momenti di interruzioni e successive riprese intese, come abbiamo visto presentando i modelli di carriera "alternativi" nel capitolo precedente (cfr. paragrafo 2 di questo capitolo).

È recente la pubblicazione dell'ennesimo libro²² che affronta la dibattuta questione sul perché le donne, spesso più qualificate degli uomini e con riconosciute capacità e attitudini, non riescono a emergere nelle posizioni di responsabilità. I dati sulla presenza delle donne in posizioni apicali in Italia, in Europa e in tutto il mondo industrializzato sono pressoché stabili da oltre 15 anni intorno al 5-8%. Molte donne non riescono ad arrivare ai vertici, ma in molti casi queste non vogliono oppure rinunciano. Il fenomeno dell'abbandono di una carriera ormai al vertice da parte delle donne è abbastanza diffuso (in proporzione alla presenza femminili ai vertici), spesso per cercare di costruire una famiglia, o per non alterare gli equilibri raggiunti nella posizione immediatamente sotto il top management. Si tratta di una questione complessa che investe aspetti delicati, come la dimensione familiare, le convenienze economiche, le aspettative, i valori di un individuo e il rapporto con i propri cari.

Tradizionalmente, l'esigenza manifestata da un lavoratore di disporre di tempo per occuparsi di questioni esterne al lavoro è stata interpretata come segno evidente di mancanza di *career commitment*. Uno degli autori classici degli studi sulla carriera, Schwartz²³, già nei primi anni '90 sottolinea la necessità di superare questa concezione sostenendo la piena realizzazione di ogni individuo, nel corso dell'intera esistenza, in senso professionale e familiare. Schwartz mette in evidenza i vantaggi economici che l'impresa ha nel promuovere programmi di *career development* di tipo "non lineare": in primo luogo, perché migliora la produttività del lavoro come risultato della maggiore motivazione degli impiegati, che non vedono precluse le possibilità di emergere professionalmente, anche se la loro carriera subisce un'apparente o momentanea battuta d'arresto. In secondo luogo, c'è la possibilità di poter attrarre e soprattutto mantenere risorse più qualificate e di esperienza che preferiranno restare in aziende che offrono loro la possibilità di lavorare e conciliare al meglio i propri impegni. Infine, ridurre le rigidità nello sviluppo della carriera consente di affrontare meglio gli andamenti ciclici del mercato e, in un contesto di globalizzazione, di estrema rapidità nello sviluppo, di mutamento dell'economia e di forte innovazione tecnologica, riuscire a "sincronizzare" la gestione delle risorse umane con gli input esterni rappresenta un importante punto di forza per l'impresa²⁴.

Tornando a trattare delle pratiche per la valorizzazione delle risorse femminili che possono essere promosse dalle aziende, nella ricognizione effettuata ne sono state individuate almeno otto: il mentoring (formale e informale); i programmi formativi per lo sviluppo delle carriere; le procedure e i programmi di valutazione del lavoro; la verifica dell'assegnazione degli incarichi; il rientro al lavoro di donne qualificate

²² Pinker S., *Il paradosso dei sessi*, G. Einaudi Editore, Torino, 2009

²³ Schwartz F.F.N., Management "Women and New Facts of Life", *Harvard Business Review*, 67 n.1 January/February, 1989;

²⁴ Powell G.N. e Mainiero L., "Getting Ahead-In Career and Life", in Powell G.N., *Women & Men in Management*, second edition, Sage Publication, Newbury Park, USA, 1993

dopo un periodo di inattività; la consulenza e la guida alla carriera; l'eliminazione degli ostacoli formali alla carriera; la definizione di traiettorie professionali alternative. Nell'ambito delle PMI del bacino sono stati identificati sei degli otto tipi di pratiche appena presentati.

PRATICA 20: IL MENTORING (FORMALE E INFORMALE)

Il *mentoring* viene considerato lo strumento principale del *career development*. Non esiste una condivisa definizione di *mentoring* in letteratura, tutti sottolineano che si tratta di una *funzione di guida generale* per il mentee in relazione a tutti gli aspetti legati alla vita dell'impresa e all'attività professionale. Il *mentoring* rappresenta, comunque, una forma di facilitazione allo sviluppo della carriera professionale completa e complessa, orientata a promuovere il superamento di tutti gli aspetti problematici e i fattori di ostacolo allo sviluppo della carriera: dalla capacità di stabilire dei legami all'interno dell'impresa con soggetti "che contano" (*networking*), alla capacità di rendere visibile il proprio operato e di sapersi presentare, alla conoscenza dell'ambiente e delle dinamiche che si possono sviluppare all'interno dell'impresa e che può essere utile controllare per non trovarsi in difficoltà, al più tradizionale apprendimento di tecniche e metodologie messe a punto dall'impresa o comunque necessarie allo svolgimento delle attività lavorative²⁵.

Tra gli elementi chiave del *mentoring* generalmente vengono considerati:

- *coaching* - il *mentor* è come l'allenatore, che incoraggia il *mentee* a sviluppare competenze e attitudini per il futuro;
- *advising* - il *mentor* come un confidente che aiuta il *mentee* a risolvere i problemi e a prendere decisioni importanti mettendosi dalla sua parte;
- *assisting* - il *mentor* spiana la strada al *mentee*, in ogni senso, nel trovare un contatto, nel conoscere persone di rilievo nel campo professionale in cui si sta inserendo, ecc.;
- *networking* - il *mentor* è un "network teacher" che facilita il *mentee* a crearsi una rete di contatti anche al di fuori del contesto professionale.

Tale complessità di funzioni viene evidenziata in quasi tutte le definizioni offerte in letteratura sull'argomento. Alcuni autori, riconducono tali funzioni a due essenziali ambiti di intervento: lo sviluppo dell'**identità professionale** e lo sviluppo di **competenze specifiche**²⁶.

²⁵ Powell G.N. e Mainiero L., "Getting Ahead-In Career and Life", in Powell G.N., *Women & Men in Management*, second edition, Sage Publication, Newbury Park, USA, 1993

²⁶ Brooks & Brooks, *Seven Secrets of Successful Women*, McGraw Hill, 1997; Leong F.T.L., Snodgrass C.R., Gardner W.L., *Management Education: Creating a Gender-Positive Environment*, in Sekaran U. Leong F.T.L., *Womanpower. Managing in Times of Demographic Turbulence*, Sage Publications, Newbury Park, 1992; Powell G.N. & Mainiero L.A., *op. cit.*

Nella realtà, tuttavia, i programmi di *mentoring* promossi nelle aziende tendono ad essere molto diversi tra loro, e non sempre si riscontra la completezza e l'integrazione dell'azione che nei manuali viene tanto enfatizzata.

La forma tradizionale di *mentoring* fa riferimento al senior manager a cui viene affidato l'incarico di seguire e guidare nell'impresa un/a giovane neoassunto/a. Si viene a creare, spesso, una relazione di tipo "paternalistico", dell'anziano che guida e facilita la strada al giovane sulla base della sua esperienza. Tale tipo di relazione, ha prodotto risultati positivi nei *mentoring* in cui il *mentee* è uomo, mentre non sempre è stata efficace nelle situazioni in cui il *mentee* è una donna. Diversi studi²⁷ a questo proposito hanno trattato della problematicità del ***cross-gender mentoring***, (uomo *mentor*/donna *mentee*) perché, possono riprodurre gli stereotipi tradizionali con le donne in una posizione di marginalità e debolezza che certamente non aiuta il processo di apprendimento. Di qui, quindi, l'idea di promuovere dei programmi di ***mentoring same-gender***²⁸, di cui si enfatizza l'efficacia, non solo perché permettono di superare i problemi di relazione dei cross-gender, ma anche perché la donna *mentor* presenta un elemento di motivazione in più rispetto all'uomo *mentor*, in relazione alla promozione della carriera femminile. Il successo di questi programmi, infatti, dipende più dalla sensibilità e dalla piena partecipazione del *mentor* che non da fattori di carattere più strettamente professionali. Nonostante sia abbastanza riconosciuta l'efficacia dei programmi di *mentoring same gender*, è ancora molto scarsa la sua applicazione, soprattutto a causa della difficoltà a individuare donne *mentor*, visto il numero ancora esiguo di donne che ricoprono posizioni apicali²⁹.

Da quanto detto emerge che il risultato dei programmi di mentoring dipendono fortemente da fattori di carattere soggettivo. Molte imprese si stanno impegnando a sperimentare elementi innovativi nei programmi di mentoring, che vanno sotto il nome di **mentoring informale**, che consentano di non riprodurre relazioni di tipo gerarchico e che siano organizzate seguendo un **approccio di squadra** particolarmente efficace, nelle relazioni con le donne.

Facendo riferimento alle PMI del nostro bacino è stata riscontrata l'adozione di programmi di *mentoring* di tipo formalizzato, ma anche pratiche di carattere più informale, che spesso fanno riferimento ad un programma di "successione" nella direzione aziendale, che nelle grandi imprese è noto con il nome di "succession planning". Si tratta di programmi generalmente di media durata adottati per preparare potenziali sostituti per le posizioni più elevate del management.

²⁷ Powell G.N. e Mainiero L. op. cit.; Cannings K. e Montmarquette C., *Managerial "Momentum: A Simultaneous Model of the Career Progress of Male and Female Managers"*, *Industrial and Labour Relations Review*, 44 n. 2 - January, 1991

²⁸ Vinnicombe S., Colwill N.L., *The Essence of Women in Management*, Prentice Hall, International, London, 1995

²⁹ Vinnicombe S. & Colwill N.L., *The Essence of Women in Management*, Prentice Hall, New York, 1995

Nelle PMI del bacino sono state riscontrate pratiche analoghe, di carattere più informale ma con la stessa funzionalità, e che hanno riguardato le donne, ad esempio, nel caso del titolare di impresa che intende trasmettere la direzione dell'azienda alla propria figlia, come testimoniato da una azienda campana riportata nel box che segue.

Mentoring e succession planning nelle PMI

Tra le pratiche di *mentoring* avviate da PMI è interessante segnalare il caso di una azienda di Milano che opera nel settore petrolchimico, progettazione e impiantistica. Si tratta di un settore a forte dominanza maschile, anche se l'azienda vanta una buona presenza di donne, 46 su 102. Si tratta, in particolare, di giovani donne ingegneri che non presentano ancora esigenze particolari in termini di impegni familiari e che hanno ampie prospettive di carriera. L'azienda promuove la formazione e la qualificazione per valorizzare appieno le competenze di cui dispone. A questo proposito, sono stati attivati programmi di "mentoring", che hanno interessato molte donne e che hanno dato esiti positivi. In particolare, sono state formate nuove figure professionali che, dopo un percorso formativo tradizionale, sono state affiancate a tecnici esperti. (BP014, azienda petrolchimica, 102 addetti di cui 46 donne)

In un'azienda di produzione di materiali plastici di Caserta la titolare dell'impresa è una donna che faceva l'insegnante e che dopo la morte del padre ha preso in mano l'azienda di famiglia, ingrandendola e cercando di mantenere nell'ambito dell'azienda un clima familiare. Attualmente la titolare è sostenuta nel management dalla figlia che ha intrapreso un percorso formativo e professionale di alto livello e finalizzato a preparare un inserimento manageriale nell'azienda di famiglia. La figlia, infatti, si è laureata in discipline economiche alla Bocconi, ha ottenuto un Master e ha lavorato per 4 anni in una grande azienda del nord come *project manager*, per poi rientrare nell'azienda di famiglia come dirigente di impresa, introducendo nella gestione aziendale elementi di innovatività e di sviluppo maturati nel corso dell'esperienza professionale e formativa. (BP012, Azienda di produzione di materiali plastici, 105 addetti di cui 7 donne).

PRATICA 21: I PROGRAMMI FORMATIVI DI SVILUPPO DELLE CARRIERE

Una componente importante dei programmi di *career development* riguarda le **iniziative formative**. Queste possono essere di due tipi: gli *assertiveness training programs*, e i *programmi di formazione professionale in senso stretto*. Ci sono programmi che presentano entrambe le componenti. Nell'ambito dei programmi ***assertiveness training*** si tende a promuovere l'assunzione di un comportamento deciso e la capacità di rendersi "visibili". Si tratta di iniziative più orientate alla sensibilizzazione che non all'acquisizione di tecniche e di metodologie specifiche. La **formazione professionale in senso stretto**, invece, fa riferimento ai programmi di aggiornamento e riqualificazione professionale finalizzati a trasmettere le competenze e le conoscenze specifiche dell'area professionale in cui si intende promuovere un avanzamento delle donne.

Tra le aziende del bacino abbiamo registrato un'ampia adesione e considerazione della formazione come strumento di valorizzazione delle risorse e come canale prioritario per l'avanzamento di carriera. I corsi di formazione maggiormente praticati fanno riferimento al secondo tipo, ossia, quelli indirizzati alla formazione e

alla riqualificazione professionale in senso stretto. Riportiamo nel riquadro che segue alcuni esempi.

Percorsi di formazione per percorsi di carriera

Lo sviluppo della domanda di servizi agrituristici ha portato un'azienda del settore pugliese alla necessità di investire nella formazione del personale. A questo proposito, l'azienda ha organizzato un percorso formativo rivolto a 16 donne che prevedeva anche lo svolgimento di stage aziendali. Il corso affrontava le tematiche del settore agrituristico e della produzione di prodotti biologici (sette in espansione). L'azione ha permesso all'impresa di reperire personale femminile qualificato da inserire nelle attività dell'impresa anche a livello manageriale. *(BP022, Azienda agrituristica, 5 addetti di cui 3 donne)*

Le ricercatrici e le consulenti dipendenti di un ente di ricerca di Brescia possono partecipare alle iniziative promosse dall'EWDM - European Women's Management Development International Network utilizzando un monte ore aziendale destinato alla formazione. L'iniziativa prende le mosse dalla constatazione che le donne che desiderano crescere professionalmente hanno spesso la difficoltà di accedere ad opportunità di confronto con ambienti stimolanti e in grado di sollecitare l'autostima. L'EWDM ha proprio l'obiettivo di sostenere la crescita delle donne in tutti i settori sia dal punto di vista delle competenze e delle conoscenze che in quello delle attitudini. La partecipazione alle attività del Network è a carico dell'azienda. *(BP005, centro di ricerche e consulenza, 12 addetti di cui 8 donne)*.

Un'azienda che opera nel settore dei servizi ambientali ha promosso due progetti di formazione qualificata sull'audit ambientale, rivolto a 20 ragazze laureate in varie materie, al fine di trovare personale da inserire in organico e di promuovere un ambiente economico favorevole a nuove iniziative imprenditoriali. Il corso ha comportato la produzione di un database sulla situazione ambientale dell'area industriale barese. Alcune delle partecipanti che hanno frequentato il primo progetto formativo sono state inserite nell'organico dell'azienda, una nel ruolo di "direttore tecnico". Altre sei partecipanti hanno invece costituito una società di consulenza di cui la stessa azienda si avvale. *(BP024, Azienda che opera nei servizi ambientali, 50 addetti di cui 4 donne)*.

Una piccola impresa di trasporto merci ha avviato dei percorsi formativi per il personale femminile dell'impresa collegato all'espansione dell'impresa in nuovi settori. In particolare, l'impresa per avviare le attività sul trasporto di persone (per scopi turistici) ha proposto a due dipendenti donne dell'impresa di assumere la responsabilità del nuovo settore con due distinti incarichi, e ha sostenuto la loro formazione. L'azienda prevede di assumere altro personale femminile per la gestione amministrativa del settore, ma anche come autiste dei pullman. Il trasporto di persone si dovrà collegare al settore turistico interno della Sardegna. *(BP028, Azienda di trasporti, 10 addetti di cui 4 donne)*

È interessante notare che, a questo proposito, diversi imprenditori intervistati nel corso della ricerca, hanno richiamato l'attenzione sulle maggiori difficoltà che spesso incontrano le donne nel partecipare ai corsi di formazione e nel come questo le danneggia poi nel percorso di carriera e nell'accesso a incarichi di maggiore responsabilità.

La formazione come promozione di carriera per tutti: ma le donne spesso non partecipano

"Vorrei parlare dei corsi di formazione. Noi puntiamo molto sulla formazione e anche qui la relazione tra part time e 'arresto' della carriera è evidente. Noi coinvolgiamo nei corsi di formazione che proponiamo anche le persone in part-time, che nella nostra azienda sono tutte donne. La maggior parte però non partecipa. I corsi offrono una grande opportunità per poter procedere nella carriera e impegnano i partecipanti per 3 ore alla settimana, di cui 1,5 durante l'orario di lavoro e 1,5 dopo l'orario di lavoro. Le persone che seguono i corsi sono prevalentemente uomini, le donne spesso si ritirano perché non riescono a seguire e di conseguenza poi hanno minore possibilità di accedere a posizioni di

responsabilità”. (*Dirigente d’azienda - BP013 azienda di produzioni di meccanismi e di accessori sanitari, 65 addetti di cui 25 donne*)

“...spesso le donne assorbite dal ‘doppio’ impegno, in azienda e in famiglia, rinunciano a partecipare ai corsi e questo le danneggia...” (*Dirigente d’azienda, BP006, azienda siderurgica, 177 addetti di cui 10 donne*)

Nell’ambito della ricerca è emersa una grande disponibilità e una diffusa pratica della formazione da parte delle piccole e medie imprese, non solo con un obiettivo specifico di riqualificazione del personale, ma anche come strumento di crescita generale di tutti i dipendenti dell’azienda, attraverso, ad esempio, l’organizzazione di corsi che hanno un carattere “generalista”. La formazione in questo caso si configura come *life long learning* e viene considerata una sorta di “benefit” per i propri dipendenti. Dal punto di vista finanziario, gli imprenditori si avvalgono prevalentemente delle opportunità messe a disposizione dai fondi interprofessionali.

La formazione come *life long learning* per i dipendenti

“Cerchiamo di realizzare le attività formative per coinvolgere tutti i dipendenti, utilizzando le opportunità che ci offre Fondimpresa. La formazione non è solo finalizzata alla specializzazione produttiva, ma anche alla crescita generale del lavoratore. Ad esempio, abbiamo organizzato dei corsi per l’uso del computer e hanno partecipato anche gli operai che non devono lavorare con il computer, ma abbiamo pensato che potesse essere un’occasione di crescita e di apprendimento positivo per loro, indipendente dal fatto che dovessero usare il computer sul lavoro”. (*Dirigente di impresa - BP012, Azienda di produzione di materiali plastici, 105 addetti di cui 7 donne*).

PRATICA 22: VALUTAZIONE DEL LAVORO (FEEDBACK PRACTICES)

Tra gli strumenti più specifici nell’ambito delle pratiche di valorizzazione delle risorse femminili troviamo i cosiddetti **feedback practices**, vale a dire le pratiche e i programmi di **valutazione e di reporting** periodico sull’attività svolta, realizzati dal personale dirigente. Una corretta valutazione del lavoro svolto costituisce uno strumento importante nella costruzione del curriculum e nel percorso di carriera. Gli effetti positivi di questa pratica sono particolarmente evidenti nelle aree a dominanza maschile, come dimostrato nelle imprese del bacino che operano nel settore energetico.

La valutazione del lavoro consente alle donne di avere più chance nell’accesso a posizioni di responsabilità

Una media impresa petrolchimica di Milano ha adottato un sistema di valutazione che prevede strumenti da sottoporre ai dipendenti e ai loro superiori periodicamente nel lavoro e in occasione dei diversi momenti formativi. Tale sistema consente all’azienda di valutare in modo più imparziale e oggettivo le risorse umane, le loro competenze e di rendere maggiormente uniforme e meritocratico il sistema di retribuzione e di inquadramento. Nel corso degli ultimi anni la presenza femminile in azienda è aumentata e grazie all’uso di criteri di valutazione imparziali e approfonditi queste donne sono riuscite a inserirsi meritatamente in percorsi di carriera. (*BP014, azienda petrolchimica, 102 addetti di cui 46 donne*)

In una azienda di Brescia che opera nel settore tessile l'uso di parametri e di procedure di valutazione periodiche del lavoro svolto ha favorito l'inserimento di diverse donne in percorsi di carriera, che attualmente ricoprono ruoli chiave e posizioni di responsabilità generalmente ricoperti da uomini. Nel reparto tessitura senza nodo una donna ricopre il ruolo di caporeparto, ha realizzato un percorso professionale interno all'azienda partendo da operaia semplice diventando poi tecnico, addetto al settaggio di telai (funzione svolta generalmente da un uomo); anche nel reparto rammendo è una donna a ricoprire il ruolo di caporeparto. Un altro esempio riguarda una donna che ha affinato una straordinaria tecnologia del colore con anni di tirocinio e sperimentazione in azienda. Ora ricopre il ruolo strategico di responsabile della programmazione della tintoria e di referente tecnico commerciale per tutti i clienti (in particolare per l'alta moda). Anche in ambito amministrativo il responsabile di gestione è una donna. Queste donne che hanno raggiunto posizioni apicali hanno sviluppato il loro percorso di carriera all'interno dell'azienda. (BP003, *Azienda tessile, di 74 addetti di cui 51 donne*).

Una piccola azienda agricola di Alessandria ha messo a punto un sistema di valutazione del lavoro che ha portato a promuovere nella carriera molte donne. Numerose sono le posizioni di responsabilità in azienda ricoperte da donne e queste, a detta della titolare, hanno meritato tale posizione mostrando una migliore accuratezza e efficacia nel lavoro. I ruoli di responsabilità in azienda ricoperti da donne sono: la responsabile del magazzino, l'analista, la responsabile del marketing, la referente per i mezzi agricoli, oltre alla titolare. (BP178, *azienda agricola, 30 addetti di cui 15 donne*).

PRATICA 23: ASSEGNAZIONE DEGLI INCARICHI (ASSIGNMENT REVIEW)

Strettamente collegata alla pratica precedente è la cosiddetta *assignment review*, vale a dire, la verifica dell'assegnazione degli incarichi su criteri oggettivi di merito e di competenza. La procedura di valutazione del lavoro, consente infatti di chiarire e di meglio indirizzare l'assegnazione del lavoro da svolgere nel futuro. Questa pratica è volta a rendere più equo il processo di assegnazione degli incarichi, per evitare che l'adozione di procedimenti informali possano essere penalizzanti per le donne. Si tratta di uno degli ambiti più critici per l'avanzamento di carriera delle donne, dato che gli incarichi sono assegnati sulla base delle competenze, ma le competenze si formano e si coltivano nel percorso di carriera. Già gli esempi riportati precedentemente, in relazione alla valutazione del lavoro, hanno mostrato l'importanza di questa pratica, che in alcuni casi assume un carattere più esplicito, come nel caso di una azienda di consulenza di Brescia, riportato nel riquadro che segue.

La verifica sull'assegnazione di ruoli e incarichi importanti per non lasciare fuori le donne

In una agenzia di consulenza e ricerche di mercato viene data particolare importanza all'assegnazione di progetti e degli incarichi. Per una impresa che ha al centro del proprio business la ricerca è fondamentale la costante crescita professionale. Per questo motivo l'azienda fa in modo che tutti i propri ricercatori e consulenti possano essere in grado di partecipare e di gestire progetti complessi. Presso l'azienda l'assegnazione di progetti complessi avviene cercando di mantenere un certo equilibrio tra uomini e donne, generalmente poco rappresentate nella direzione di progetti lunghi e complessi, che prevedono spesso trasferte all'estero. (BP005, *centro di ricerche e consulenza, 12 addetti di cui 8 donne*).

PRATICA 24: IL RIENTRO AL LAVORO DELLE DONNE QUALIFICATE

Una ulteriore interessante pratica di valorizzazione delle risorse femminili riguarda il rientro di donne qualificate in azienda che erano fuoriuscite dal mercato del lavoro, prevalentemente perché impegnate a tempo pieno nella cura della famiglia. Si tratta di una modalità di reclutamento del personale di grande rilevanza sociale e politica oltre che economica, riscontrata in diverse PMI del bacino. A volte si tratta di ex dipendenti che a distanza di tempo dalle dimissioni chiedono di rientrare; in altri casi, invece, si tratta di donne che operavano in un'altra azienda, ma che hanno comunque maturato esperienze nel settore in cui vengono re-impiegate. La qualificazione professionale costituisce, infatti, l'elemento distintivo di questa forma di inserimento e di valorizzazione di donne senior. Alcuni esempi esprimono meglio la rilevanza di tali pratica.

Il rientro in azienda di donne qualificate

In una azienda di Brescia che opera nel settore tessile il rientro in azienda di lavoratrici che si sono dimesse si è verificato più volte, anche offrendo la possibilità alle dipendenti di praticare orari flessibili o ridotti per tornare a lavorare e meglio conciliare le attività di cura emergenti. Si tratta spesso di donne over 50 che hanno bisogno di occuparsi di genitori anziani o di figli malati. In particolare, un'impiegata che occupa una posizione cruciale nell'organigramma in questa azienda, è stata assunta con la garanzia di potersi assentare alcuni giorni al mese per l'assistenza alla sorella gravemente disabile. Un'altra donna di 56 anni è stata assunta nuovamente a due anni dalle dimissioni, adottando un orario part-time per seguire il figlio disabile. Così come una dipendente di 50 anni che è tornata al lavoro dopo un'assenza prolungata per una grave malattia del genitore, con la quale è stato concordato un orario di lavoro ridotto e un periodo della giornata in cui può assentarsi da casa perché i compiti di cura possono essere sostenuti dal marito. La donna lavora dalle 17 alle 22. (BP006, Lavorazione reti torcitura filati, 74 addetti di cui 51 donne).

In uno storico centro estetico di Roma è stato dato spazio alle donne over 50 che erano intenzionate a tornare al lavoro, nel momento in cui gli impegni familiari sono diventati meno onerosi. La titolare, infatti, in più occasioni è stata interpellata da signore che hanno superato i 45 anni, che hanno lavorato in centri estetici e hanno abbandonato il lavoro con la nascita dei figli e che intendono riprendere il lavoro presso un centro estetico. L'azienda ha offerto questa opportunità, organizzando corsi specifici, di adeguamento delle conoscenze, tenuti dalla stessa titolare per un aggiornamento sugli strumenti e i materiali di lavoro. La formazione è offerta gratuitamente. Le lavoratrici "over", come sostenuto dalla titolare, sono molto serie, si concentrano sul lavoro con entusiasmo e serenità, sembrano avere una motivazione più forte delle giovani per questo posso dire che le preferisco. (BP003, Centro estetico, 6 addetti di cui 4 donne).

PRATICA 25: LA CONSULENZA PER LA CARRIERA (CAREER GUIDANCE E CAREER CONSELLING)

Una pratica di tipo indiretto ha a che fare con l'attività di consulenza e di guida alla carriera delle donne che va sotto il nome di *career guidance* e *career counselling*. Tali attività rispondono alla volontà di sensibilizzare e di diffondere a vari livelli, dalle scuole, all'impresa, l'idea del cambiamento nella concezione della carriera professionale. La carriera interpretata, cioè, non come percorso predeterminato, ma come processo vario e variabile, in cui le scelte possono condizionare ma non compromettere definitivamente l'andamento della propria vita professionale.

Gi interventi di *career counseling* e *career guidance* possono essere di vario tipo. Si segnalano in particolare gli *initial staffing decision*: si tratta di programmi di consulenza rivolti alle giovani impiegate dell'impresa e finalizzati a indirizzare tali donne verso l'accettazione di occupazioni stimolanti e che prevedono una forte mobilità. Tali esperienze, infatti, come è stato dimostrato in numerosi studi, tendono a favorire una carriera professionale più brillante che conduce a ricoprire incarichi importanti e di grande responsabilità.

Spesso le imprese si rendono protagoniste di programmi di *career counseling* da realizzare nelle scuole superiori e nelle università, organizzando anche delle visite di studio presso l'impresa e selezionando al termine degli studi coloro che sono intenzionate a intraprendere un percorso professionale interno all'impresa.

Facendo riferimento più direttamente alla PMI, nel corso della ricerca non sono state identificate esperienze relative a questo tipo di pratica. Va detto tuttavia che, a parte le *initial staffing decision*, in generale la consulenza allo sviluppo della carriera rappresenta una delle principali attività del mentoring, anche di tipo informale e probabilmente nella PMI assume solo tale veste.

3.2. Le pratiche dell'approccio del managing diversity: la diversità culturale

Con il termine *managing diversity* si fa riferimento ad una politica promossa negli USA all'inizio degli anni '90 e che, nel decennio successivo, si è affermata anche in Europa, legata alle strategie di gestione delle risorse umane nell'ambito delle imprese e delle organizzazioni. Il "managing diversity" è orientato alla valorizzazione delle diversità presenti tra le risorse umane, al fine di promuovere **un miglioramento della performance economica dell'impresa**.

Non è questa la sede per approfondire nei dettagli la letteratura, ormai ampia, sul *managing diversity*. Ciò che è importante sottolineare è che all'interno di questo filone di gestione delle risorse umane si sono sviluppate numerose iniziative che riguardano la valorizzazione delle risorse femminili, seguendo un approccio più legato alla promozione dei talenti e delle competenze specifiche, piuttosto che essere legati all'approccio delle cosiddette azioni positive. Infatti, l'approccio del *managing diversity* si riferisce a tutti i tipi di diversità: determinati dal sesso, dalla razza, dalla religione, dall'etnia, dalla disabilità, dall'età, ma anche dalle caratteristiche della personalità, dall'orientamento sessuale, dallo stato civile, ecc. Del resto, come abbiamo già avuto modo di sottolineare, spesso la politica del *managing diversity* rappresenta un'evoluzione delle politiche di valorizzazione delle risorse femminili introdotte nell'impresa.

La motivazione alla base di questa innovativa linea strategica è legata al "business". Promuovere, valorizzare e gestire la diversità delle risorse umane non è un obiettivo di per sé, ma viene considerato un efficace strumento per **migliorare la competitività**, promuovere **la flessibilità del lavoro** e aumentare la **produttività**

dell'impresa³⁰. I due principali vantaggi economici derivanti dall'adozione della politica del *managing diversity* più frequentemente messi in evidenza in letteratura, sono i seguenti:

- la **capacità di espandere i mercati**; e quindi di riuscire a “gestire la globalizzazione”;
- la **maggiore creatività**, anch'essa legata alla multiculturalità, consente all'impresa di facilitare l'avvio di processi di **innovazione** sotto molti punti di vista.

Non è facile individuare nell'ambito del *managing diversity* un set di misure tipiche. Nella classificazione qui presentata si è fatto riferimento ai seguenti tipi di azione: l'organizzazione di **programmi formativi** di *managing diversity*; l'utilizzo delle tecniche dello *strategic planning* e del **monitoraggio** basata sulla valorizzazione della diversità; la promozione di una **leadership diversificata**; l'avvio di attività di **cultural diversity assessment** (analisi della diversità nell'impresa); lo sviluppo di programmi di **career planning**; la definizione di un **sistema differenziato di servizi** e di altri tipi di benefici messi a disposizione degli impiegati (*benefit programs*) e legati alla valorizzazione della differenza.

PRATICA 26: I PROGRAMMI FORMATIVI LEGATI ALLA PROMOZIONE DELLA DIVERSITÀ

I programmi formativi realizzati nell'ambito delle imprese che adottano il *managing diversity* sono molto diversificati. In primo luogo, si trovano gli interventi che vanno sotto il nome di **awareness training**, vale a dire programmi di sensibilizzazione sulle tematiche legate alla diversità e al legame con lo sviluppo dell'impresa. Tali programmi spesso sono **rivolti al top management**, ma in molti casi vengono allargati a tutto il personale che opera nell'organizzazione, mentre in altri casi ancora le **iniziative sono destinate a singoli individui o a piccoli gruppi**.

Il managing diversity nella PMI Una strategia “importata”

“La nostra azienda opera nel settore degli strumenti elettromedicali ed è una delle quattro aziende del gruppo italiano che opera all'interno di una Corporation europea con sede a Parigi, la quale fa riferimento alla multinazionale casa madre che è negli USA. Abbiamo una autonomia gestionale e amministrativa e dal punto di vista della gestione del personale seguiamo le linee politiche promosse a livello centrale sul diversity management. Fino ad ora in realtà tali politiche non hanno avuto un grande impatto in Italia, ma ci stiamo muovendo in questa direzione, adottando i programmi formativi e strategici che ci vengono proposti”. (*Dirigente risorse umane - BP172, Azienda di produzione di strumenti elettromedicali, 150 addetti di cui 50 donne*)

³⁰ Powell G.N., Promoting and valuing cultural diversity, in Powell G.N. *Women & Men in Management*, Sage Publication, Newbury Park, 1993; Reskin B. & Padavic I., *Women and Men at Work*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, 1994; Loden M. & Rosener J.B., *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resources*, Homewood IL, Irvin, 1991

PRATICA 27: LA PIANIFICAZIONE STRATEGIA E IL MONITORAGGIO DELLA DIVERSITÀ

La promozione di una cultura di impresa orientata alla valorizzazione della diversità prevede, come seconda area di strumenti, lo *strategic planning* e il monitoraggio. Integrare l'approccio del *managing diversity* nell'ambito di questi due strumenti significa assicurare un'integrazione sistematica del nuovo approccio nella cultura dell'impresa: rappresenta il *mainstreaming* del *managing diversity* nell'impresa.

Lo *strategic planning*, elaborato secondo un approccio di managing diversity, prevede la definizione di una serie di obiettivi specifici legati alla valorizzazione della diversità. Obiettivi tradotti in una serie di indicatori, per poter, da un lato, valutare effettivamente se si sta procedendo verso la direzione voluta, e dall'altro lato, per poterli correlare con i risultati di produzione e di produttività dell'impresa. Quanto previsto e predisposto nell'ambito dello strategic planning viene inserito nelle attività **monitoraggio**, proprio per seguire costantemente l'andamento delle attività e dei risultati dell'impresa. Il legame tra questa pratica e la valorizzazione delle risorse femminili è indiretto, anche se è stato dimostrato che una gestione dell'organizzazione e della produzione strategica e pianificata favorisce l'adozione di iniziative e di pratiche di promozione delle pari opportunità e, in generale, facilita l'accesso delle donne al lavoro e alle posizioni di responsabilità.

PRATICA 28: LA VALUTAZIONE DELLA DIVERSITÀ CULTURALE IN AZIENDA

E' una pratica orientata a valutare la cultura della diversità presente nell'impresa. Possono essere realizzate valutazioni di carattere esplorativo, finalizzate a comprendere come possa essere accolta l'introduzione di una politica di *managing diversity*, o veri e propri *assessments* per la valutazione dell'andamento della strategia della diversità. Anche in questo caso, la pratica costituisce un'azione preparatoria rispetto all'avvio di programmi di valorizzazione della diversità e delle risorse femminili in particolare. Le valutazioni si possono realizzare attraverso i seguenti strumenti: interviste, focus group, osservazioni e visite, cultural audit.

PRATICA 29: LA PROMOZIONE DELLA LEADERSHIP DIVERSIFICATA

Si tratta di una sorta di politica di "azioni positive" non destinata alle donne ma a qualsiasi "minoranza". L'obiettivo è quello di favorire una maggiore "diversità" in azienda e di garantire una adeguata valorizzazione delle competenze e delle professionalità da parte delle risorse umane. A questo proposito, nell'ambito della

ricognizione effettuata sono stati identificati alcuni casi di imprese che presentano una particolare attenzione alla valorizzazione delle risorse tra i diversamente abili. Un esempio è riportato nel riquadro che segue.

La valorizzazione della diversità nelle PMI

Un'azienda siderurgica di Brescia promuove l'inserimento lavorativo dei diversamente abili con particolare attenzione alla valorizzazione delle competenze e delle capacità (*BP006, azienda siderurgica, 177 addetti di cui 10 donne*)

PRATICA 30: PROGRAMMI DI SVILUPPO DELLA CARRIERA NELL'AMBITO DEL DIVERSITY MANAGEMENT

Come è stato già anticipato, i programmi di sviluppo della carriera, inquadrati in una strategia di gestione della diversità, sono molto simili ai più tradizionali programmi di promozione della carriera delle donne. Si ritrovano, infatti, il mentoring, la formazione specifica e i programmi di awareness, e così via. La differenza è riferita alla dimensione strategica della diversità che è alla base della pratica e che è funzionale a diversificare la forza lavoro, aspetto poco presente nella gestione delle risorse umane delle PMI del bacino.

PRATICA 31: PROGRAMMI E PACCHETTI DI BENEFITS DIVERSIFICATI

I *benefit programs* rappresentano programmi di sostegno alle risorse umane che comprendono tre tipologie di strumenti: gli **incentivi al lavoro per i dipendenti**, i **servizi alla famiglia** e i **programmi di flessibilità** dell'organizzazione del lavoro. Si tratta di iniziative analoghe a quelle trattate nell'ambito delle **politiche family friendly** con la sola notazione che, generalmente, tendono ad essere più variegati, a comprendere un maggior numero di varianti anche per lo stesso tipo di servizio, proprio perché intendono rispondere ad uno spettro più differenziato di bisogni, non solo quelli delle donne, ma anche quelli delle altre "categorie" di soggetti (basti pensare, ad esempio, a pratiche che possano consentire a persone di religione musulmana o di altra religione di rispettare le ricorrenze, le preghiere, ecc.). Si precisa che le pratiche relative a programmi di benefit collegati ad una strategia di management della diversità sono state citate a scopo di completezza, ma non fanno parte dell'ambito specificamente indagato nel bacino delle PMI di riferimento della presente ricerca.

4. La conciliazione e la valorizzazione femminile come core business aziendale: le "mompreneurs" e le imprese "momfriendly"

Tra le aziende del bacino sono stati identificati diversi casi di imprese che hanno fatto della conciliazione/condivisione delle responsabilità di cura e del sostegno alla

maternità un elemento centrale dell'azienda, in alcuni casi il core business aziendale. Si tratta di aziende gestite da donne, sempre con figli e che hanno generalmente avuto una lunga esperienza professionale in un'altra azienda privata, approdando anche a livelli di top management.

Il fenomeno delle *mompreneurs* o delle imprese *momfriendly* è legato spesso ad un altro fenomeno che presenta una discreta diffusione negli USA e che Jane Jacobs³¹, una delle principali studiosi di partecipazione delle donne al lavoro, aveva analizzato con la **teoria delle "revolving doors"** (porte girevoli), per riconciliare l'apparente contraddizione tra l'alto grado di segregazione occupazionale e la mobilità delle donne tra le occupazioni tipicamente maschili e quelle tipicamente femminili. Secondo questa teoria, effettivamente, molte donne hanno accesso, nel corso della propria vita, ad occupazioni atipiche, ma una varietà di meccanismi istituzionali e sociali, più o meno formali, le spinge a lasciare queste occupazioni, così, "la segregazione occupazionale persiste, anche se alcune donne hanno sperimentato l'occupazione in campi tipicamente maschili (in particolare il top management)"³².

Questo fenomeno è andato diffondendosi ulteriormente nel corso degli ultimi 15-20 anni, soprattutto negli USA, e mostra aumenti di tendenza anche in Europa. Si fa riferimento all'esperienza di donne che hanno realizzato un percorso di carriera tradizionale lineare e sono approdate a livelli di management e top management in grandi imprese, ma che, ad un certo punto, abbandonano la carriera, per costruire una famiglia e per recuperare ambiti della vita personale che non sono riusciti a coltivare durante il lavoro. Un fenomeno, tra l'altro, che viene considerato in aumento anche tra gli uomini, anche se su livelli nettamente inferiori alle donne.

Il motivo degli abbandoni non è chiarissimo. Per Judy Marshall³³, quando la letteratura tenta di spiegare perché alcune donne affermate lascino il loro posto, spesso si limita a parlare di una scelta relativa alla priorità da attribuire alla famiglia³⁴. Il quadro, tuttavia, non sembra così semplice. Certamente molte donne lasciano per motivi familiari, specialmente nel periodo in cui hanno figli in età prescolare, ma una rilevante quantità di donne lascia per motivi legati all'insoddisfazione circa l'ambiente di lavoro, le politiche aziendali e le limitate opportunità di sviluppo ulteriore della carriera³⁵. Già si è avuto modo di sottolineare la complessità della

³¹ Jacobs J.A., *Revolving doors: Sex segregation and women's careers*, Stanford University Press, Stanford, CA, 1989

³² Ibidem

³³ Marshall J., "Why women leave senior management jobs: My research approach and some initial findings", in: Jacobs J.A., *op. cit.*, 1995

³⁴ Molto materiale di tipo giornalistico, per la Marshall, sottolinea come anche gli uomini che lasciano posizioni di carriera rilevanti (un fenomeno da indagare, apparentemente in espansione) tendano a riportare, con la stessa frequenza delle donne, motivi legati a conflitti con la dimensione familiare.

³⁵ Rosin H.M., Korabik K., *Corporate flight of women managers: Moving from fiction to fact*, paper presented at the Western Academy of Management, Santa Barbara, CA, March 1990; Korabik K,

questione del rapporto tra carriera e lavoro per le donne. Nel riquadro che segue sono riportati alcuni estratti di una famosa lettera pubblicata da una donna americana su *Globe Mail* nel 2004, in cui si spiegavano i motivi della sua rinuncia alla proposta di diventare vicepresidente di una multinazionale americana, preferendo l'attuale posizione di middle management. La promozione l'avrebbe portata ad essere la terza persona per importanza ai vertici dell'azienda che contava 12.000 dipendenti in 60 paesi, con la prospettiva di diventare in futuro amministratore delegato.

My glass ceiling is self imposed

“Sono una delle donne che ha raggiunto posizioni di management nella sua azienda e sono molto fiera di questo. Lavoro in una compagnia che sostiene le donne e realizza attivamente iniziative per favorire l'accesso delle donne nelle posizioni di management...l'atmosfera in cui io lavoro è ottima e io sono contenta perché faccio un lavoro che mi piace e riesco a bilanciare gli impegni con la famiglia ...Recentemente mi è stata offerta una grande opportunità. L'azienda mi ha proposto l'incarico di vicepresidente di una delle compagnie del gruppo aziendale che mi avrebbe aperto la strada ad un futuro di grande successo professionale. Se fossi stata single e non avessi avuto figli, avrei preso al volo questa opportunità. Da una prospettiva professionale è il “sogno che diventa realtà”...Al contrario, io sono una mamma sposata felice, ho due figli e un marito che ama il suo lavoro. Se accettassi questa opportunità di lavoro, dovremmo trasferirci, anche mio marito dovrebbe trovare un nuovo lavoro in un altro paese, e i miei figli sarebbero costretti a cambiare scuola, i compagni, e tutto l'ambiente senza avere nessuno a casa che li possa sostenere in questo cambiamento...Io e mio marito dovremmo lavorare molto a causa dei nostri nuovi impegni professionali, cercando di imparare cose nuove in un nuovo paese, svolgere un nuovo ruolo e farci stimare dai nostri colleghi. Ciò ci porterà via tanto tempo e ci porterà molto stress...Non voglio sminuire il lavoro duro fatto da molte donne che sono riuscite a rompere il tetto di vetro e che hanno raggiunto posizioni importanti, aprendo la strada ad altre donne. Riconoscono che ci sono aziende che vogliono avere più donne nelle posizioni di alto management, ma non tutte le donne hanno voglia di sostenere tutto ciò che comporta accedere a tali posizioni...”

Fonte: E. Armstrong, “My glass ceiling is self imposed”, in *Globe Mail*, 15 dicembre 2004

L'estratto appena riportato offre una chiara idea della complessità e dei paradossi della questione relativa alla presenza delle donne in posizioni di vertice aziendale, anche se poi, in questo caso la donna non ha abbandonato il lavoro, e ha mantenuto la sua posizione di dirigente medio, continuando a svolgere un lavoro che le piaceva e che le permetteva di gestire con equilibrio gli impegni e le esigenze familiari.

Per la maggior parte delle donne che lasciano, tuttavia, si tratta di una scelta temporanea, come dimostrano diverse ricerche³⁶. In molti casi, infatti, tali donne rientrano nel mercato del lavoro dando vita a piccole aziende che operano nei settori dei servizi e che sono fondate sulla conciliazione lavoro-famiglia come elemento strategico e prioritario dell'impresa. L'organizzazione e la struttura della neonata azienda è spesso intrinsecamente orientata alla promozione della donna. Proprio per questo motivo tali imprese vengono denominate “momfriendly” e le imprenditrici “mompreneurs”. Molto utilizzato in questo contesto è il business on-line,

Rosin H.M., "Marital and family correlates of women managers' attrition from organizations", *Journal of Vocational Behaviour*, 17, 1990

³⁶ Rosin H.M., Korabik K., *Corporate flight of women managers: Moving from fiction to fact*, paper presented at the Western Academy of Management, Santa Barbara, CA, March 1990; Korabik K, Rosin H.M., "Marital and family correlates of women managers' attrition from organizations", *Journal of Vocational Behaviour*, 17, 1990

considerato una modalità di fare impresa particolarmente “conciliante” per le donne che lavorano e che hanno figli. Da sottolineare che le imprese *momfriendly* sono generalmente piccole o medie aziende.

La sfida delle imprese momfriendly

Un esempio di impresa momfriendly è una agenzia per l'impiego statunitense che ricerca lavoro per le donne che hanno figli. Questa impresa ha fatto della questione della conciliazione tra vita familiare e professionale la propria mission aziendale. Tutte le persone che lavorano in azienda sono mamme, possono lavorare da casa e adottare orari flessibili. Il lavoro è organizzato cercando di rispettare le esigenze in continuo mutamento delle mamme che lavorano e la sfida della titolare è proprio quella di garantire tale flessibilità anche nella crescita dell'agenzia. (BP064, *Agenzia di lavoro, 5 addetti di cui 5 donne*).

Vista la difficoltà a trattare in modo separato e specifico le pratiche di pari opportunità promosse da queste imprese, si è ritenuto più utile presentare queste esperienze nella loro completezza aziendale, proprio perché esse costituiscono delle vere e proprie **iniziative economiche family friendly**, come i casi riportati di seguito ben evidenziano.

I programmi integrati di azioni “concilianti” delle imprese momfriendly

Le imprese *momfriendly* sono prevalentemente piccole, e prevedono una struttura e un percorso di avvio imprenditoriale molto simile, come nel caso delle 4 aziende a cui si fa riferimento in questo box. Si tratta di aziende gestite da donne, ex manager di grandi aziende, che hanno deciso di affrontare la questione della “conciliazione” in modo strategico, avviando piccole imprese che permettessero loro e alle dipendenti di sentirsi professionalmente soddisfatte e di gestire con attenzione e serenità la famiglia. Tali aziende prevedono un programma integrato di azioni concilianti e di valorizzazione delle donne che, nel caso delle 4 aziende considerate, fanno riferimento a:

- flessibilità nell'orario di lavoro, possibilità di modificare l'orario con il mutamento delle esigenze organizzative dei figli, orario concentrato, part-time, orario spezzato e anche possibilità di fare più break nel corso della giornata;
- possibilità di lavorare da casa nella maggior parte dei casi in collegamento telematico con l'azienda;
- possibilità di auto-organizzare il proprio lavoro con i clienti;
- apertura dell'azienda ai figli, creazione di spazi appositi, organizzazione di eventi e di iniziative specifiche (family happy day);
- progressione di carriera, e attribuzione di ruoli di responsabilità diffusa.

BP065, *Agenzia per la ricerca e il monitoraggio del lavoro di babysitting, 5 addetti donne*; BP066, *Servizi di consulenza alle imprese, 10 addetti donne*; BP068, *Servizi alle imprese sulla gestione delle risorse umane, 15 addetti donne*; BP070, *Impresa di servizi alle industrie farmaceutiche e biotecnologiche, 24 addetti donne*.

Nell'ambito del bacino di PMI di riferimento della ricerca sono state identificate 10 casi di aziende *momfriendly*, quasi tutte statunitensi. Su queste imprese esistono ormai siti web e premi specifici. Da segnalare anche l'esperienza di una azienda italiana che è riportata tra gli studi di caso nel capitolo successivo.

CAPITOLO QUARTO

I 10 studi di caso

In questo ultimo capitolo sono presentati brevemente i 10 studi di caso effettuati nel corso della ricerca, che rappresentano esperienze particolarmente significative su cui vale la pena di soffermare l'attenzione, anche per trarre spunti e indicazioni operative per la promozione delle pari opportunità nelle PMI. La selezione dei 10 casi è stata realizzata tenendo conto di due principali criteri:

- *Strategia* –aziende che hanno attivato una pluralità di iniziative e per le quali, quindi, la scelta di avviare pratiche di promozione delle pari opportunità non è occasionale, ma è maturata ad un livello maggiormente strategico. In questo contesto è stata considerata anche la peculiare forma di impresa cosiddetta *momfriendly*.
- *Completezza* –aziende che hanno promosso pratiche che afferiscono ai tre approcci alla promozione delle pari opportunità considerati nella ricerca: riequilibrio della presenza femminile nel lavoro, family friendly e valorizzazione delle risorse femminili.

Inoltre, nel rispetto delle indicazioni progettuali, sono stati presi in considerazione ulteriori due aspetti.

- *Territorio* – aziende localizzate nei territori di riferimento del progetto relativi all'area della provincia di Brescia, Milano, Roma, Caserta e la regione Puglia;
- *Dimensione* –micro imprese con meno di 15 dipendenti, piccole imprese con meno di 50 dipendenti e medie imprese fino a 250 dipendenti.

Molte delle pratiche promosse da queste imprese sono state già presentate, in forma anonima e a titolo di esempio nel corso del rapporto. In questo ultimo capitolo, invece, viene descritta l'azione promossa dall'impresa nel complesso, riportando anche elementi della struttura e dell'organizzazione aziendale. A partire dai 10 casi, successivamente sono state selezionate 3 aziende coinvolte direttamente nella realizzazione del video. Quest'ultimo, come sottolineato all'inizio, costituisce lo strumento di comunicazione del progetto per diffondere i risultati della ricerca e valorizzare la specificità delle esperienze di promozione delle pari opportunità nelle PMI, attraverso la narrazione di casi concreti.

1. Le tre imprese selezionate per la realizzazione del video

1.1. L'impresa Somova srl

<i>Denominazione</i>	Somova srl
<i>Settore</i>	Progettazione e produzione di strumenti per l'industria cosmetica e il personale care
<i>Localizzazione</i>	Milano
<i>Dimensione</i>	65 addetti di cui 25 donne
<i>Management femminile</i>	Su 3 dirigenti di impresa 1 è donna e gestisce il personale

La Somova srl è stata costituita nel 1978 e opera nel settore dell'industria cosmetica, producendo, in particolare per ciò che riguarda i sistemi di "dispensino" sia aerosol che non-aerosol ed i relativi accessori in plastica. Dal 2000 SOMOVA fa parte del Gruppo Seaquist Perfect Dispensing, produttore globale di valvole aerosol, di micropompe ed accessori per le più svariate applicazioni. L'integrazione nel Gruppo Seaquist e lo sviluppo di conseguenti sinergie sia tecniche che commerciali hanno permesso a SOMOVA di ampliare la propria offerta e di intensificare la propria attività di realizzazione di nuovi prodotti.

In tema di promozione delle pari opportunità, l'azienda è impegnata in particolare sul versante della valorizzazione delle risorse femminile e della promozione della presenza delle donne in posizioni decisionali. A questo proposito è interessante la modalità con la quale l'azienda ha gestito il part time, quando è stato richiesto da donne che avevano incarichi di responsabilità. Le principali iniziative promosse sono sintetizzate di seguito.

Promozione della carriera e valorizzazione delle risorse femminili

Team di lavoro. Tra le pratiche per promuovere la piena partecipazione delle donne e favorire una migliore conciliazione si segnala l'istituzione dei Team di Lavoro composti da 2 e 3 persone, in cui sono state integrate alcune funzioni di responsabilità. I Team di lavoro consentono anche a donne in part time di mantenere gli incarichi di responsabilità. In questo modo è stato facilitato lo scambio di informazioni tra le persone del team, con una integrazione di funzioni di responsabilità. Al team di lavoro viene integrata una persona generalmente giovane, con impegno full time nell'ottica di trasferire competenze e conoscenze (apprendimento on the job).

Valorizzazione delle donne e periodi di aspettativa. In un caso l'azienda ha concesso un anno di aspettativa ad una donna, tra l'altro molto brava e con un incarico di responsabilità, perché voleva tentare di avviare un'attività professionale. L'azienda ha concesso l'aspettativa anche se significava perdere una importante risorsa. L'anno di aspettativa non è ancora concluso.

Formazione per la progressione di carriera. L'azione promuove attività formative per la specializzazione e la qualificazione del personale. La partecipazione a tali attività facilita la progressione di carriera. Le donne che hanno partecipato ne hanno beneficiato. Purtroppo, come ha tenuto a sottolineare la responsabile delle risorse umane, spesso le donne non partecipano ai corsi e questo tende ad escluderle da percorsi di carriera. I corsi si svolgono in parte durante l'orario di lavoro e in parte al di fuori.

1.2. L'impresa Cittadini spa

<i>Denominazione</i>	Cittadini s.p.a.
<i>Settore</i>	Azienda manifatturiera del settore tessile - lavorazione reti e torcitura filati
<i>Localizzazione</i>	Brescia
<i>Dimensione</i>	74 addetti di cui 51 donne
<i>Management femminile</i>	Presidente ed amministratore delegato dell'impresa è una donna

Cittadini s.p.a., costituita nel 1933, ha sviluppato sulle radici della tradizionale lavorazione della rete, storicamente caratterizzante il lago d'Iseo, una eccezionale tecnologia nella produzione di tutti i tipi di reti, innovando e diversificando i prodotti e i mercati, grazie anche all'inserimento della torcitura per la produzione di cucirini industriali e filati tecnici. Alla guida della società è la famiglia che, nel coerente rispetto della "filosofia della rete" (centralità e valorizzazione della persona, condivisione degli obiettivi e sostegno solidale), ha concretizzato la responsabilità sociale di impresa, attuando politiche aziendali di supporto al lavoro femminile .

Promotrice in prima persona di queste azioni family friendly è stata la stessa presidente (attiva da oltre 40 anni in azienda e madre di cinque figli) che, avendo personalmente sperimentato le difficoltà della conciliazione famiglia-lavoro, ha portato particolare attenzione e sensibilità a questa problematica in azienda, dove l'organico è sempre stato prevalentemente femminile, anche in ruoli non tipicamente attribuiti alle donne. "Le donne in azienda e nei luoghi di lavoro costituiscono una risorsa preziosa e creano valore per lo sviluppo dell'impresa". Su questa convinzione, sono state promosse politiche orientate alla valorizzazione delle competenze femminili e alla promozione di buone prassi, per una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per tutti i dipendenti .

A questo proposito, il management aziendale ha sottolineato che facilitare la conciliazione costituisce un fattore positivo non solo per il personale, ma anche per l'azienda che in questo modo "recupera o mantiene un patrimonio di professionalità, accresciuta da una forte motivazione al lavoro, fidelizzazione e serenità delle dipendenti, a beneficio della stessa efficienza produttiva".

La titolare dell'impresa partecipa al Comitato Promotore del Femminile-Plurale dell'Associazione Industriale Bresciana, sorto allo scopo di valorizzare la presenza femminile nel mondo del lavoro con progetti di formazione e di collaborazione con enti e istituzioni operanti sul territorio, per diffondere le buone prassi in materia di conciliazione. In questo contesto, la Cittadini spa ha adottato al suo interno, da oltre 20 anni, una serie di iniziative all'avanguardia, riportate brevemente di seguito.

Promozione della parità di genere

Introduzione di meccanismi di valutazione del personale per la verifica delle retribuzioni (pari per uomini e donne e per lavori uguali o simili) e per l'attribuzione di premi di merito, in base alle singole professionalità e in seguito all'adozione di procedure di valutazione, indipendenti dal genere.

Politica di assunzioni che privilegia le donne giovani per favorire un percorso di crescita professionale in azienda e per sostenere le donne che rientrano nel mercato del lavoro e hanno un'esperienza nel settore. In diversi casi, si è trattato di riassunzione di operaie qualificate, dimessesi per motivi personali e familiari.

Promozione della carriera delle donne

L'adozione di strumenti e di procedure di valutazione del lavoro ha permesso di favorire la crescita professionale delle donne. La presenza di donne in posizioni chiave in azienda è significativa. A titolo esemplificativo, si sottolinea quanto segue:

- Ambito della produzione: entrambi i capireparto del reparto di tessitura senza nodo e del reparto rammendo sono donne, le quali hanno effettuato un percorso di crescita in azienda, iniziando come operaie semplici, diventando successivamente operaie specializzate, responsabili della formazione del personale del reparto, alcune con funzioni tecniche tradizionalmente maschili.
- Ambito tecnico-commerciale: è donna la responsabile della strategica programmazione della tintoria e referente tecnico commerciale per tutti i clienti, in particolare per la nicchia dell'alta moda, particolarmente esigente e sofisticata
- Ambito amministrativo- finanziario- gestionale : tutti i ruoli in questi settori, a tutti i livelli, sono ricoperti da donne, che hanno sviluppato la carriera in azienda.

Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

- Part time e flessibilità dell'orario di lavoro. Attualmente, nella produzione, il 25% del personale femminile lavora con contratti part time di 4/5 ore giornaliere e il 30% con contratti personalizzati, collegati agli orari dei nidi, delle scuole materne, agli orari dei mariti/compagni con i quali si alternano nella cura dei figli. E' prevista la flessibilità per la pausa pranzo, per consentire a tutti il ritorno in orario che faciliti il disbrigo di cure domestiche, la spesa, visite mediche, ecc. Sono stati definiti orari di ingresso/uscita coordinati a quelli degli autobus.
- Interruzioni dal lavoro. Particolari forme di congedi sono concessi per cure familiari straordinarie (parenti disabili o anziani). Un'impiegata con ruolo importante, ad esempio, si assenta alcuni giorni al mese per impegni di cura della sorella disabile. Queste forme di interruzione dal lavoro, insieme al part time, sono utilizzate in particolare dalle lavoratrici senior, per l'assistenza ai

genitori anziani. In un caso, è stata concessa una aspettativa di un anno ad una dipendente, con trenta anni di esperienza in azienda, per esigenze di cura della madre gravemente ammalata.

I risultati ottenuti dall'adozione di tali pratiche sono stati largamente positivi, a detta della titolare dell'azienda, per le madri lavoratrici (che hanno potuto operare scelte di vita con maggiore libertà e serenità, a vantaggio della loro vita familiare) e per l'impresa (dove è migliorato il clima aziendale, la produttività e conseguente redditività). Le politiche family friendly hanno inoltre permesso di valorizzare professionalità, agevolando carriere che hanno creato valore per l'impresa.

1.3. L'impresa Sanofi Pasteur spa

<i>Denominazione</i>	Sanofi Pasteur MSD spa
<i>Settore</i>	Azienda farmaceutica – produzione di vaccini
<i>Localizzazione</i>	Roma
<i>Dimensione</i>	139 addetti di cui donne
<i>Management femminile</i>	Il 25% della dirigenza è costituita da donne

Sanofi Pasteur MSD nasce in Italia nel 1983 con la denominazione di Institut Merieux Italia. Nel corso degli anni, in seguito a fusioni aziendali, assume denominazioni diverse (Pasteur Merieux , Aventis Pasteur MSD) per poi arrivare a quella attuale: Sanofi Pasteur MSD. Da 14 anni la Sanofi Pasteur MSD è l'unica azienda europea interamente dedicata alla produzione e distribuzione di vaccini. Con questa esclusività, l'azienda è presente in tutta Europa con la missione di prevenire le malattie infettive e contribuire di fatto al miglioramento della salute della popolazione. L'azienda presenta una particolare attenzione al benessere della famiglia e alla promozione di iniziative family friendly, per le quali ha anche preso dei premi (es. Premio Nuovi Orizzonti d'Impresa). Tra le iniziative di maggiore rilievo identificate nel corso della ricerca, intraprese nei settori del sostegno alla conciliazione e della promozione del benessere, sono state selezionate le seguenti.

Conciliazione lavoro-famiglia

Centri estivi per i figli dei dipendenti. L'azienda offre gratuitamente ai figli dei propri dipendenti, di età compresa tra i 4 e i 14 anni, la possibilità di trascorrere gran parte della giornata (dalle 9.00 alle 17.30) presso un centro sportivo situato nelle vicinanze dell'azienda. Tale opportunità è offerta nel periodo di chiusura delle scuole, dal mese di giugno al mese di agosto. I ragazzi possono svolgere le attività sportive previste dal centro, pranzano e sono seguiti da istruttori e da operatori messi a disposizione della struttura che nel periodo estivo offre questo servizio.

Asilo nido. L'azienda ha stipulato una convenzione con un asilo aziendale di un Istituto di credito nelle vicinanze dell'azienda, per consentire alle neo-mamme della Sanofi di usufruire del servizio di cura dell'infanzia. Nell'Istituto di credito, infatti, il servizio era sottoutilizzato per la scarsa presenza di bambini piccoli tra i figli dei dipendenti.

Benessere e salute familiare

“Vaxination day”. Annualmente l'azienda organizza alcune giornate seminariali rivolte ai dipendenti e ai familiari per diffondere la cultura della prevenzione attraverso momenti di discussione e di informazione, su uno dei temi che costituiscono il *core business* aziendale. La partecipazione è andata crescendo nel corso degli anni. I partecipanti hanno la possibilità di apprendere come i vaccini hanno giocato un ruolo importante per la salute pubblica e per l'individuo, in che modo sono prodotti, quali malattie prevengono e quali vantaggi comportano. Su questa iniziativa è stato anche sviluppato un sito internet che prevede per i dipendenti un servizio di prenotazione per eseguire i vaccini, presso i locali dell'azienda da medici esterni.

Sport e benessere per i dipendenti. L'azienda ha messo a disposizione dei propri dipendenti la possibilità di frequentare gratuitamente un centro sportivo situato nelle vicinanze dell'impresa. In questo modo il personale ha l'opportunità di prendersi cura del proprio benessere psico-fisico conciliando tale attività con i propri impegni lavorativi. In sostanza l'azienda ha realizzato una convenzione con il centro sportivo acquistando a nome dell'azienda 10 tessere annuali. Le tessere non sono nominative e tutti i dipendenti della Sanofi ne possono usufruire, garantendo una presenza nel centro di non più di 10 persone contemporaneamente. A questo proposito, nell'intranet aziendale è previsto un sistema di prenotazione di turni per consentire a tutti i dipendenti di usufruire di tale opportunità.

2. Le altre sette esperienze selezionate dalla ricerca

2.1. L'impresa Happy child srl

<i>Denominazione</i>	Happy child srl
<i>Settore</i>	Servizi alla famiglia
<i>Localizzazione</i>	Milano
<i>Dimensione</i>	98 addetti di cui 97 donne
<i>Management femminile</i>	Le 3 dirigenti d'impresa sono donne e svolgono la funzione di presidente, amministratore delegato e direttore generale

Happy Child è una impresa cosiddetta “*momfriendly*”, già presentata nel corso del rapporto (cfr. paragrafo 4 del terzo capitolo), ossia una iniziativa economica *family friendly*. La titolare e promotrice dell'azienda, infatti, ha lavorato per molti anni nel settore industriale, elettronico, e dopo aver vissuto l'esperienza, e le difficoltà di conciliazione, con una famiglia numerosa (5 figli) ha maturato l'idea di lasciare il proprio impegno professionale e rifondare una impresa “*momfriendly*”, ossia un'azienda con finalità sociali, in particolare attenta alle esigenze della famiglia, ma con gli strumenti della normale imprenditoria, ossia una azienda a tutti gli effetti. La sfida di Happy Child, infatti, è proprio legata all'idea di gestire attività sociali con una mentalità imprenditoriale. L'attività principale di Happy Child consiste nel gestire in proprio o in franchising strutture per la prima infanzia, alternative e complementari ai nidi tradizionali, orientate a favorire la maternità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e la condivisione delle responsabilità di cura. I servizi offerti dall'azienda sono messi a disposizione anche dei dipendenti. Happy Child è organizzata in tante piccole unità operative autonome che riescono a offrire un servizio adeguato alle famiglie con un costo che è pari alla metà di quello dei comuni per offrire un servizio analogo.

Happy Child ha deciso strategicamente di investire sulle donne a tutti i livelli, offrendo opportunità di lavoro prioritariamente alle donne giovani e alle donne “over 45” che desiderano riprendere il lavoro dopo averlo interrotto, generalmente per problemi di natura familiare.

La struttura organizzativa rispecchia le scelte strategiche aziendale con un ampio e integrato programma di iniziative a favore delle dipendenti per favorire la carriera e un migliore equilibrio tra vita personale e lavoro. In breve i principali elementi del programma sono riportati nei seguenti punti.

La promozione delle donne

Assunzione solo di donne, prevalentemente in età fertile (il 90%).

Tutela della maternità e flessibilità nell'organizzazione del lavoro

– Modifica delle mansioni che vengono svolte per le donne in attesa.

- Part time e lavoro a domicilio (se possibile) per le donne che hanno avuto un figlio.
- Banca delle ore per favorire una migliore autorganizzazione del lavoro.
- Particolare attenzione nella sostituzione delle coordinatrici che vanno in maternità privilegiando la sostituzione con una collega e il maggiore coinvolgimento nelle funzioni di coordinamento del gruppo di lavoro.

Conciliazione tempi di vita e di lavoro

Ospitalità dei figli dei dipendenti nei servizi all'infanzia di Happy child a condizioni vantaggiose.

Valorizzazione delle donne e formazione

Promozione di corsi di formazione personalizzati per la crescita professionale nel settore dei servizi alla famiglia; definizione di percorsi di progressione di carriera per le donne che mostrano più interesse e capacità.

L'azienda, a differenza di quanto emerso nell'analisi delle imprese del bacino, è riuscita a creare interessanti e utili legami con il territorio che le permettono di favorire una diffusione dei servizi non solo nell'area di Milano.

2.2. L'impresa Ecis Group spa

<i>Denominazione</i>	Ecis Group spa
<i>Settore</i>	Soluzioni per il settore petrolchimico, progettazione e impiantistica
<i>Localizzazione</i>	Milano
<i>Dimensione</i>	120 addetti di cui 46 donne
<i>Management femminile</i>	Su 2 dirigenti di impresa 1 è donna

L'azienda è stata costituita nel 2007 in seguito alla fusione di 3 piccole società che operavano da tempo in partnership e che avevano una lunga esperienza sul settore. Una di queste società opera dal 1960 e le altre due dagli anni '90. L'azienda sviluppa soluzioni specifiche e servizi specializzati nel settore petrolchimico, della progettazione e dell'impiantistica, in Italia ma soprattutto all'estero.

Il tipo di attività svolta dall'azienda è più tipicamente maschile, tuttavia, sia per la specializzazione produttiva che ancora vede una scarsa presenza di qualificazione femminile, sia per l'impegno nei viaggi frequenti all'estero che tendono a comportare maggiori difficoltà per le donne che hanno famiglia. Tuttavia, l'impresa sta registrando una crescita della presenza femminile. Si tratta in particolare di giovani donne ingegnere che al momento non presentano particolari esigenze in

termini di conciliazione con gli impegni familiari e che presentano ampie prospettive di carriera.

Valorizzazione dei percorsi di carriera

Mentoring –il management aziendale investe molto nelle attività di formazione, al fine di mantenere un livello di qualificazione adeguato, vista la peculiarità del settore, e per valorizzare una piena valorizzazione delle competenze presenti in azienda. In particolare, sono stati attivati programmi di “mentoring” che, nonostante non siano stati dedicati alle donne, hanno visto una buona partecipazione femminile e hanno dato esiti molto positivi in termini di valorizzazione e sostegno al percorso di carriera. Sono state formato nuove figure professionali, che dopo un percorso formativo sono state affiancate a tecnici esperti.

Strumenti di valutazione del personale. L’azienda adotta procedure e strumenti di valutazione nei diversi step formativi e periodicamente sul lavoro. Ciò permette di valutare in modo imparziale il personale e di rendere uniforme il sistema di retribuzione e di inquadramento. L’adozione di tali strumenti di valutazione ha offerto maggiori opportunità di sviluppo della carriera da parte anche delle donne.

L’avvio di misure di conciliazione

Di recente è stata promossa una iniziativa interna in azienda per stipulare una convenzione con un **baby parking** che è proprio di fronte l’azienda, dietro sollecitazione di alcuni dipendenti e anche in considerazione del fatto che è aumentata la presenza femminile e che si riscontra maggiormente l’esigenza di facilitare la ripresa del lavoro da parte delle donne che hanno avuto figli.

2.3. L’impresa Nomesis

<i>Denominazione</i>	Nomesis – Ricerche e soluzioni marketing
<i>Settore</i>	Ricerche di marketing e consulenza alle imprese
<i>Localizzazione</i>	Brescia
<i>Dimensione</i>	12 addetti di cui 8 donne
<i>Management femminile</i>	Su tre dirigenti di impresa uno è donna la presidente titolare

L’azienda è stata costituita dieci anni fa e la presenza femminile è maggioritaria ed è costituita prevalentemente da donne giovani comprese tra i 24 e i 34 anni. Le iniziative intraprese in tema di pari opportunità riguardano in particolare la valorizzazione delle risorse femminili, la gestione di una crescita professionale e la promozione di pratiche per gestire meglio i tempi di vita e di lavoro. Il lavoro di ricercatore/ consulente, come tiene a sottolineare la titolare, presuppone una forte attenzione alle esigenze dei clienti e dell’organizzazione cliente, per questa ragione

ha promosso iniziative che consentissero di lavorare con maggiore serenità e motivazione. Le principali iniziative sono riportate schematicamente di seguito.

Promozione della crescita professionale

Nonostante la promozione non sia legata ad azioni esclusivamente indirizzate alle donne, la crescita professionale del personale ha interessato in particolare le donne. In sostanza, l'azienda ha riscontrato che le prospettive di carriera sono legate all'opportunità di gestire progetti complessi. L'esperienza, nazionale e internazionale, dimostra che i progetti complessi sono generalmente affidati agli uomini e anche per questa ragione le donne tendono ad avere minori opportunità di carriera. La scelta degli uomini è effettuata proprio in ragione della complessità che richiede una maggiore disponibilità al lavoro, ai viaggi e ad un impegno senza condizioni. In questo quadro, Nomesis ha tenuto in particolare considerazione la procedura di assegnazione di incarichi complessi, tenendo conto anche della distribuzione di genere, seguendo un approccio meritocratico (non da azione positiva). L'assegnazione degli incarichi effettuata con una procedura più articolata ha permesso di far aumentare la presenza delle donne nella gestione di progetti complessi.

Una seconda iniziativa fa riferimento alla possibilità da parte delle ricercatrici e consulenti dell'ente di partecipare alle iniziative promosse dall'EWDM - *European Women's Management Development International Network*, utilizzando un monte ore aziendale destinato alla formazione. L'iniziativa prende le mosse dalla constatazione che le donne che desiderano crescere professionalmente hanno spesso la difficoltà di accedere ad opportunità di confronto con ambienti stimolanti e in grado di sollecitare l'autostima. L'EWDM ha proprio l'obiettivo di sostenere la crescita delle donne in tutti i settori. La partecipazione alle attività del Network è a carico dell'azienda. Anche gli uomini beneficiano di un monte ore annuale per partecipare ad attività formative e di *empowerment* concordate con l'azienda che impiegano partecipando a convegni legati alle attività che svolgono.

Gestione dei tempi di vita e di lavoro

Un secondo ambito di pratiche in cui Nomesis ha promosso iniziative riguarda la gestione dei tempi di vita e di lavoro. A questo proposito è stata attivata la banca delle ore, per favorire una maggiore flessibilità degli orari e una maggiore autonomia nell'organizzazione del lavoro. La banca delle ore permette un orario personalizzato attraverso l'accantonamento delle ore (crediti) e l'utilizzo dei crediti in altri periodi, per svolgere qualsiasi attività anche di carattere personale del lavoratore.

L'orario giornaliero di lavoro presso Nomesis è comunque flessibile e, compatibilmente con le esigenze aziendali, le persone possono lavorare dalle 9 alle 20, scegliendo e condividendo con il management la fascia oraria ideale per la propria organizzazione familiare o per i trasporti o altri impegni extralavorativi.

I risultati di tali iniziative sono stati ottimi. Solo in un caso è stato registrato un uso improprio della flessibilità organizzativa prevista dall'azienda. Il management ha stimato in 1000 euro a dipendente il costo sostenuto per favorire una maggiore flessibilità e per promuovere la crescita professionale.

2.4. *L'impresa ASO Siderurgica srl*

<i>Denominazione</i>	ASO Siderurgica srl
<i>Settore</i>	Siderurgico - Produzione di lingotti di forgia in acciaio di qualità
<i>Localizzazione</i>	Brescia
<i>Dimensione</i>	177 addetti di cui 10 donne
<i>Management femminile</i>	Su 7 dirigenti di impresa 2 sono donne, la presidente e l'amministratore delegato

L'azienda è stata costituita nel 1971 e presenta un management particolarmente aperto e attento alle innovazioni e alla qualità. Nel corso degli ultimi anni è stata data particolare attenzione alla gestione delle risorse umane per riuscire a rispondere alle specifiche richieste ed esigenze del personale e per favorire una maggiore fidelizzazione e miglioramento del clima aziendale. Le attività promosse in questo campo sono molto diversificate. Le iniziative di promozione delle donne, seppur fortemente minoritarie nell'impresa, anche per via del settore (siderurgico), si affiancano a iniziative orientate al benessere familiare e alla valorizzazione dei diversamente abili in azienda. In sintesi le azioni individuate riguardano i seguenti ambiti.

Conciliazione dei tempi di vita con i tempi di lavoro

Nei confronti delle neomamme sono state poste in essere agevolazioni durante e dopo la maternità che fanno riferimento a:

- integrazione del 20% dell'indennità di maternità INPS e dei connessi elementi retributivi accessori previsti dal contratto integrativo aziendale (benefit, TFR, premi produzione, ecc.);
- part-time reversibile;
- part-time flessibile (mattina o pomeriggio);
- **orario flessibile** in entrata e in uscita;
- **banca delle ore**;
- convenzione con un **asilo nido** che si trova in prossimità dell'azienda;
- congedo facoltativo, anche parziale, ad esempio a giorni alterni;
- istituzione di **parcheggi rosa** nei pressi dell'entrata in azienda destinati alle donne, per facilitare l'accesso e per consentire la sera di riprendere la macchina senza la necessità di attraversare piazzali per arrivare al parcheggio aziendale.

Per tutti i dipendenti è stato ridotto il tempo di pausa pranzo da 2 ore a 1 e ad orario flessibile, potenziando il servizio di mensa per consentire a tutti di poter terminare la giornata lavorativa un'ora prima e di gestire con maggiore flessibilità e autonomia la pausa del pranzo.

Azione di promozione della diversità

Nella ricerca di nuovo personale l'azienda procede anche selezionando disabili da inserire in organico, in posizioni per le quali possano aver adeguati requisiti. Ciò comporta un maggiore impegno da parte dell'ufficio risorse umane perché agli adempimenti burocratici previsti per ottenere la convenzione con l'Ufficio del Lavoro si affianca anche un lavoro approfondito di selezione del personale per riuscire nello stesso tempo ad ottemperare agli obblighi di legge e ad inserire nell'organico aziendale persone qualificate anche se diversamente abili.

Benessere della famiglia

Per consentire ai dipendenti di trascorrere vacanze a basso costo e in località salubre l'azienda ha promosso un progetto dal titolo "Progetto vacanze per tutti" che ha comportato la stipula di una convenzione con una società senza fini di lucro che gestisce una casa albergo in una località montana in provincia di Brescia. L'azienda ha sostenuto finanziariamente la società per la realizzazione della struttura alberghiera. La società promuove pacchetti vacanza che sono offerti anche ai nostri dipendenti, i quali possono beneficiare di tariffe convenienti perché parzialmente sostenuti dall'impresa. Inoltre è stato predisposto un regolamento interno per garantire la fruibilità del servizio a tutti i dipendenti.

Valorizzazione delle risorse umane

L'azienda promuove periodicamente corsi di formazione finalizzati alla specializzazione produttiva, ma anche di carattere più generale, per favorire l'apprendimento continuo e la crescita del proprio personale.

L'azienda, inoltre, è molto attiva nella *promozione della sicurezza sui luoghi di lavoro*. A questo proposito ha promosso un progetto "ASO per ASO – Agire Sicuri Ovunque" per l'addestramento e la formazione in materia di prevenzione attiva degli infortuni e degli incidenti sul lavoro. Tutti i dipendenti dell'azienda vengono formati per adottare comportamenti che consentano di ridurre i rischi. A detta della titolare si tratta del primo progetto del genere in una acciaieria in Italia.

La politica aziendale, in particolare, in materia di risorse umane, ha prodotto importanti risultati in termini di miglioramento della qualità della vita di tutte le persone che operano in azienda, maggiori prospettive di carriera e maggiore sicurezza nei luoghi di lavoro. Il clima aziendale è positivo e le iniziative hanno permesso di migliorare la negoziazione collettiva sindacale integrativa e contrattuale singola.

2.5. La Farmacia Ricci

<i>Denominazione</i>	Farmacia Ricci
<i>Settore</i>	Servizi farmaceutici
<i>Localizzazione</i>	Roma
<i>Dimensione</i>	10 addetti di cui 8 donne
<i>Management femminile</i>	L'impresa è gestita da due titolari di cui uno è donna

La Farmacia Ricci è stata fondata nel 1972 e conta attualmente 10 dipendenti, di cui due uomini e 8 donne. La contitolare è donna e ha una particolare disponibilità e attenzione a facilitare le proprie dipendenti nello svolgimento del proprio lavoro, nella conciliazione con gli impegni familiari e nella qualificazione professionale. Via via che si sono manifestate esigenze particolari, la contitolare ha cercato di trovare soluzioni adeguate con le proprie dipendenti, e ciò ha permesso di mantenere a lungo il personale nel lavoro e di superare i periodi di maggiore difficoltà a conciliare il lavoro con la famiglia. Va anche sottolineato, infatti, che la Farmacia si trova a Manziana, un piccolo centro in provincia di Roma, in cui i servizi sono scarsi (non ci sono asili nido) e anche gli esercizi commerciali tendono a praticare un orario molto rigido e di tipo spezzato, con una lunga pausa per il pranzo. Le dipendenti della Farmacia sono pendolari che vivono a Roma e che quotidianamente impiegano molto tempo per recarsi al lavoro. Per questo la contitolare ha cercato di venire loro incontro, soprattutto in occasione delle maternità, attraverso una riorganizzazione del lavoro e degli orari, adottando il part time verticale per alcuni periodi.

La lontananza dal luogo di lavoro non aiuta la conciliazione. Tra le principali iniziative che sono state intraprese dalla Farmacia nel corso del tempo si possono menzionare le seguenti.

Conciliazione tra impegni familiari e lavoro

Riorganizzazione del lavoro e sostegno per la gestione di assenze non programmabili. Nel campo della conciliazione lavoro-famiglia la farmacia ha sostenuto, in particolare un dipendente che aveva la figlia affetta da una grave malattia. In sostanza oltre a concordare congedi e permessi previsti dalla legge, sono stati presi accordi per cercare di non penalizzare troppo dal punto di vista economico il dipendente, concordando ulteriori agevolazioni in termini di ferie, visto che la figlia di tale dipendente deve seguire cure particolari. A volte, viene chiamato per effettuare queste cure con poco preavviso e per fare in modo che possa vivere più serenamente questa situazione particolarmente delicata, le attività del magazzino sono state organizzate in modo che si possano gestire senza problemi le sue assenze non programmabili.

Flessibilità organizzativa e degli orari di lavoro. Nel corso degli anni si è presentata spesso l'esigenza di riorganizzare il lavoro e gli orari delle proprie dipendenti a causa

di malattie, di malattie dei propri cari o per la nascita dei figli. Come già ricordato, ciò ha portato a trovare soluzioni ad hoc, di volta in volta, insieme al personale.

Servizio di consulenza e di supporto per le cure familiari. La Farmacia mette a disposizione dei propri dipendenti e delle loro famiglie un servizio di consulenza, di prenotazione di visite specialistiche, ricoveri ospedalieri, accesso a strumenti e a strutture elettromedicali (protesi, letti con sponde, sedie a rotelle, ecc.), utilizzando la rete di servizi sanitari e di medici che la Farmacia ha costruito e utilizza costantemente. In questo modo, i dipendenti possono evitare di richiedere permessi per poter accedere ai servizi sanitari pubblici. Inoltre, per alcuni tipi di prestazione la Farmacia riesce ad ottenere delle agevolazioni economiche. Il servizio è gratuito. Tale attività permette anche di programmare meglio le “assenze” del personale.

Bambini in farmacia. Viste le difficoltà legate alla lontananza del luogo di lavoro per molte dipendenti, soprattutto nel periodo di chiusura delle scuole, viene permesso ai figli di dipendenti di stare in Farmacia, allestendo per loro uno spazio specifico in cui possono giocare indisturbati.

Formazione e qualificazione del personale

Il personale della farmacia costituito soprattutto da donne è coinvolto periodicamente nei corsi di aggiornamento e di riqualificazione. A questo proposito, il management agevola le dipendenti nella partecipazione alla formazione.

2.6. L'impresa Acroplastica srl

<i>Denominazione</i>	Acroplastica srl
<i>Settore</i>	Manifatturiero – produzione e lavorazione materie plastiche
<i>Localizzazione</i>	Caserta
<i>Dimensione</i>	105 addetti di cui 7 donne
<i>Management femminile</i>	Sono donne la titolare dell'impresa e la figlia che svolge la funzione di project manager dell'azienda

Acroplastica srl è stata costituita nel 1982 e produce elementi in plastica per gli elettrodomestici. Nel corso degli ultimi anni si è ingrandita dopo la fusione con un'altra azienda dello stesso settore. La titolare dell'impresa era una ex maestra che ha rilevato l'azienda dopo la morte del padre. Si tratta di una azienda a prevalenza maschile organizzata per turni di lavoro. La titolare ha sempre cercato di costruire un clima familiare all'interno dell'azienda, e si è sempre mostrata disponibile nei confronti delle esigenze dei dipendenti. Attualmente anche la figlia della titolare lavora in azienda, in una posizione di management, dopo un percorso formativo e professionale qualificato maturato anche al di fuori dell'impresa (laurea in economia, Master in Business and Administration, esperienza di diversi anni come project manager in una grande impresa del nord Italia). Ciò ha permesso di introdurre

nell'organizzazione aziendale una serie di innovazioni. In materia di gestione delle risorse umane e di promozione della parità si segnalano i seguenti ambiti di intervento.

Promozione di una cultura family friendly in azienda

Flessibilità nell'organizzazione dell'orario di lavoro. In materia di conciliazione l'azienda promuove una certa flessibilità nell'orario di lavoro, nei limiti dell'organizzazione produttiva. Flessibilità in entrata e in uscita anche per occasioni straordinarie, quali la partecipazione alle recite scolastiche, per le visite mediche e altro. Inoltre l'azienda prevede tipologie diverse di orario di lavoro e il personale può scegliere quella che riesce meglio a conciliare le proprie esigenze e anche a modificarla nel tempo, sempre dopo aver concordato con il management la soluzione migliore. I turni di lavoro sono: settimanale, part time, o ciclo continuo.

Family day. L'azienda organizza annualmente iniziative/feste per far partecipare la famiglia in azienda, e fare in modo che i figli conoscano il lavoro che fanno i propri genitori e il luogo in cui trascorrono gran parte della loro giornata. In occasione del Natale sono stati preparati dei kit per ogni figlio di dipendente che conteneva alcuni componenti prodotti dall'azienda (ingranaggi, manopole della lavatrice, ad esempio) e dei colori. I figli avevano il compito di colorarli e poi è stato dedicato un pomeriggio in azienda per allestire un albero di Natale fatto con i componenti dell'azienda colorati dai bambini e per allestire qualche addobbo e decorazione.

Sostegno alla famiglia

In questo periodo, il management registra una maggiore richiesta da parte dei dipendenti di sostegno finanziario. Il management ha sostenuto i dipendenti nell'accesso al credito parlando con le banche, e facilitando la possibilità di ottenere prestiti o mutui. Sono state anche raccolte le informazioni sull'opportunità di avvalersi dei conti postali che sono sembrati più convenienti e sono state organizzate giornate informative aperte a tutti i dipendenti.

Valorizzazione delle risorse umane

Formazione e apprendimento continuo. L'azienda organizza corsi di formazione avvalendosi delle opportunità messe a disposizione da Fondimpresa. I corsi non hanno solo una valenza di qualificazione professionale. Alcune iniziative di carattere più generale (inglese, uso del computer, ecc.) sono rivolte a tutti i dipendenti e hanno la finalità di alimentare la curiosità e la capacità di apprendere, favorire una crescita professionale generale del lavoratore, indipendente dal fatto che questo debba utilizzare sul lavoro le conoscenze acquisite.

L'azienda è anche impegnata sul piano della responsabilità sociale e a questo proposito ha richiesto e ottenuto la certificazione SA2008, una certificazione che fa riferimento alla cosiddetta *social accountability* e alla gestione delle risorse umane dell'azienda in modo socialmente responsabile. In Italia solo 750 imprese

posseggono questa certificazione e considerando l'area del casertano, l'adozione di tali certificazioni assume un significato più forte rispetto ad altre aree del territorio italiano

2.7. L'impresa Naica soc.coop.

<i>Denominazione</i>	Naica società cooperativa
<i>Settore</i>	Servizi di consulenza e di pianificazione alle aziende
<i>Localizzazione</i>	Lecce
<i>Dimensione</i>	4 addetti di cui 2 donne
<i>Management femminile</i>	L'impresa ha un solo dirigente che è donna e svolge le funzioni di amministratore delegato

Naica è una società nata nel 2006 su iniziativa di un gruppo di giovani studenti e neo-laureati dell'Università di Lecce che, coniugando i differenti background, hanno creato un ambiente d'integrazione fra abilità e conoscenze di business e ingegneria, allo scopo di offrire servizi ad alto valore aggiunto ad attori pubblici e privati presenti nel contesto nazionale e internazionale. Naica è un esempio di piccola impresa, molto giovane e incentrata sulla promozione e il management della conoscenza. Presenta una struttura organizzativa flessibile e snella, in cui i soci gestiscono commesse e progetti, dedicandosi ai temi della ricerca, della formazione e della consulenza e svolgendo attività di natura gestionale ed informatica. Nell'organizzazione aziendale si è fatta particolare attenzione alla promozione di una organizzazione flessibile che possa facilitare le donne e gli uomini a meglio conciliare i tempi di vita e di lavoro e favorire la progressione di carriera. Le principali iniziative intraprese dall'azienda sono riportate sinteticamente di seguito.

Equilibrio di genere

In fase di selezione, anche per le collaborazioni sui progetti, l'azienda fa particolare attenzione al mantenimento di un equilibrio di presenza di uomini e donne, aspetto definito dall'assemblea dei soci.

Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

L'azienda favorisce la flessibilità nell'organizzazione del lavoro, la scelta dell'orario di lavoro da parte dei dipendenti e dei collaboratori, e la possibilità di lavorare a domicilio. Per questo mette anche a disposizione la strumentazione necessaria.

CONCLUSIONI

A conclusione di questo rapporto si può richiamare l'attenzione sui **principali risultati** che sono emersi dal lavoro di ricerca, anche al fine di individuare alcune prime **indicazioni di policy** per la valorizzazione delle attività di promozione delle pari opportunità nelle PMI. Chiude la trattazione un quadro di sintesi sulle principali proposte di interesse delle imprese con un focus sul **tema centrale del ruolo delle Istituzioni** per rilanciare una strategia davvero efficace della conciliazione e quindi della promozione delle pari opportunità.

Prime indicazioni di policy per la valorizzazione delle pratiche di pari opportunità nelle PMI

In primo luogo la ricerca consente di sfatare il mito negativo che interpreta la PMI come luogo di “non parità”. L'approfondimento qualitativo effettuato, infatti, conferma che **tra le PMI è presente un orientamento positivo alla promozione delle pari opportunità** e che questo si concretizza nella promozione di iniziative e di azioni specifiche, riferite a diversi ambiti di intervento: azioni finalizzate a riequilibrare la presenza femminile nel lavoro; pratiche *family friendly* per favorire una migliore conciliazione tra lavoro e impegni familiari; valorizzazione delle risorse femminili attraverso programmi e azioni che sostengono le donne nell'accesso e nel mantenimento di posizioni professionali di responsabilità.

La ricerca, inoltre, ha mostrato che l'orientamento alla promozione delle pari opportunità nelle PMI presenta caratteri distintivi (capitolo 2). In sostanza, quando in una PMI si promuovono azioni di pari opportunità, queste:

- possono essere molto varie e *differenziate*;
- tendono ad assumere caratteristiche che ne garantiscono la **qualità**, ad esempio per effetto della *condivisione* e dell'*atteggiamento proattivo*;
- appaiono **sostenibili**, perché nascono in modo *informale*, sono *flessibili* e centrate sulla *valorizzazione del capitale umano* in azienda ;
- presentano una natura tale da renderle facilmente **riproducibili** anche in altre imprese, per la loro *semplicità*, per il fatto di essere a basso costo, e perché sono avviate in modo *autonomo*.

L'analisi puntuale delle esperienze, inoltre, offre ulteriori elementi di interpretazione. Ad esempio, sottolinea la stretta relazione emersa tra la propensione alla promozione delle pari opportunità dell'impresa e un **management “femminile”**.

In quasi tutte le aziende del bacino, che è utile ricordarlo, è costituito da PMI che hanno realizzato azioni di promozione delle pari opportunità, sono presenti donne in posizione manageriale, come titolari di azienda, amministratori delegati o responsabili della gestione delle risorse umane. La presenza delle donne nel management costituisce, quindi, un fattore fondamentale, che favorisce l'avvio di azioni di promozione delle pari opportunità nelle aziende.

Un altro aspetto riguarda **l'evoluzione che le azioni** di promozione delle pari opportunità presentano in azienda: da iniziative occasionali a modalità strategiche e generalizzate. Dall'analisi delle esperienze del bacino è emerso che, generalmente le aziende inizialmente adottano soluzioni ad hoc per determinate lavoratrici, e successivamente sviluppano pratiche che tendono ad essere estese a tutto il personale, femminile e maschile. Tali situazioni determinano effetti interessanti anche in termini di approccio al lavoro e alla carriera professionale, non necessariamente lineare, e favoriscono la promozione della condivisione delle responsabilità di cura (pratiche avviate per le donne, ma che vengono utilizzate anche dagli uomini).

Anche in relazione all'**impatto** è interessante sottolineare che tutti gli imprenditori/imprenditrici intervistati/e hanno evidenziato la positività delle azioni intraprese in termini di clima aziendale, di mantenimento della continuità produttiva e della permanenza della risorsa in azienda. Aspetti non secondari, in un'ottica di diffusione delle pratiche in altre imprese.

Limitandoci a questi primi elementi valutativi e facendo riferimento alle specifiche esperienze descritte nel corso della ricerca è possibile evidenziare almeno **4 primi ambiti di policy** per favorire la diffusione e il rafforzamento dell'azione di promozione delle pari opportunità da parte delle PMI. I quattro ambiti possono riassumersi nei seguenti punti.

CONOSCENZA - *Promuovere la ricerca specifica sul tema della parità nelle PMI.*

L'indagine condotta ha dimostrato l'esistenza di un vero e proprio "vuoto" conoscitivo circa l'azione della piccola e media impresa in materia di promozione della parità e di valorizzazione delle risorse femminili. Va detto, infatti, che la maggior parte degli studi, in Italia e all'estero, che si occupano delle pari opportunità nelle imprese fanno riferimento quasi esclusivamente alle aziende di grandi dimensioni e alle multinazionali. Raramente in questi studi vengono prese in considerazione le piccole e medie imprese. Quando ciò avviene si tratta di indagini di tipo qualitativo che analizzano pochi casi. È utile promuovere un'attività di ricerca specifica, anche di carattere quantitativo, sul tema della parità, che consideri specificamente le PMI. L'analisi qualitativa proposta nel progetto BIC ha offerto diverse indicazioni circa le caratteristiche distintive che la PMI presenta. Potrebbe essere interessante proseguire in questa direzione, prendendo in considerazione campioni statistici di PMI

maggiormente rappresentativi, e indagando in che misura gli aspetti emersi dalla ricerca BIC siano diffusi a livello nazionale, e se possono essere evidenziate particolari relazioni con altri fattori quali il settore produttivo, il modello di business, ecc.

CONSAPEVOLEZZA - Favorire una maggiore consapevolezza da parte degli imprenditori/trici circa il valore e l'innovatività che spesso presentano le iniziative di pari opportunità intraprese

Nel corso della raccolta delle pratiche, e in particolare durante le interviste con gli imprenditori/trici è emersa, spesso, una certa “inconsapevolezza” circa la specificità e il valore delle azioni promosse presso le loro aziende. I numerosi esempi riportati nel rapporto mostrano che si tratta, invece, di iniziative di grande valore, che aiutano le donne ad inserirsi nel mondo del lavoro, a gestire meglio gli impegni di cura, ad accedere a posizioni di maggiori responsabilità. L'impatto limitato di tali azioni, determinato dalla ridotta dimensione aziendale, non ne riduce il valore per le singole persone che ne beneficiano, siano esse donne o uomini. È utile favorire una maggiore consapevolezza da parte degli imprenditori circa il valore e l'innovatività che spesso presentano tali iniziative, ad esempio, valorizzando tali aspetti negli strumenti di comunicazione aziendale.

VALORIZZAZIONE - Portare alla luce le esperienze promosse dalle PMI ancora poco note

Non solo gli imprenditori/trici, ma anche le associazioni datoriali come gli enti istituzionali potrebbero promuovere azioni specifiche per dare maggiore evidenza alle azioni di parità sviluppate dalle PMI. Spesso i premi istituiti a favore delle aziende sui temi della parità o della responsabilità sociale sono rivolti indifferentemente alle imprese di piccola e grande dimensione. Ciò rende difficile far emergere le azioni intraprese dalle PMI perché meno strutturate o perché con un impatto più limitato. A questo proposito, si potrebbero promuovere *premi specifici* per le iniziative intraprese dalle PMI, anche distinguendo tra imprese piccole e medie, oppure si potrebbero sviluppare dei *siti/riviste* dedicati a questi temi che tengano conto delle specificità dell'azione della PMI e che facilitino la raccolta e la diffusione delle esperienze. A questo proposito possono essere utili anche strumenti di comunicazione che diano conto della concretezza dell'azione promossa dalle PMI su questi temi, come nel caso del video prodotto nell'ambito del progetto BIC.

RAFFORZAMENTO - Attivare politiche e misure che tengano conto delle specificità delle PMI

La presenza di caratteristiche peculiari nell'azione promossa dalle PMI suggerisce l'esigenza di prevedere strumenti, normative e modalità specifiche di supporto alla promozione della parità, che consentano, cioè, di tenere conto di tali peculiarità e siano, quindi, più efficaci nel supportare le piccole e medie imprese. A questo proposito si possono fare alcuni esempi di azioni.

- 1) Gli strumenti e le normative di promozione della parità, oltre ad essere più adeguatamente mirati alle PMI, dovrebbero tenere conto maggiormente degli effetti che producono le pratiche promosse da tali aziende. Per questo fine pare opportuno prevedere metodi di rilevazione e di valutazione che non implicino un'eccessiva formalizzazione (presentazione di progetti, compilazione di formulari specifici, realizzazione di accordi), ma *privilegino aspetti sostanziali*. Infine sembra opportuno premiare quelle azioni che consentono di favorire la condivisione di responsabilità di cura, l'accesso o il mantenimento delle donne in posizioni di responsabilità, ecc.
- 2) La ricerca ha evidenziato l'esigenza di *sostenere le aziende nella maggiore integrazione con i servizi locali*. Le iniziative rilevate appaiono infatti molto spesso avulse dal contesto sociale nel quale si collocano. Occorre facilitare la ricognizione delle risorse presenti sul territorio e la stipula di convenzioni *ad hoc* con servizi di cura pubblici e privati locali, soprattutto in relazione alle iniziative di conciliazione lavoro-famiglia. Se da un lato, infatti, la tendenza da parte delle PMI a realizzare le pratiche in autonomia, rende tali iniziative snelle, tempestive e flessibili, dall'altro lato, come è stato sottolineato nel rapporto, ciò limita lo sviluppo di iniziative potenzialmente più articolate, e di più ampio impatto territoriale.
- 3) Il rafforzamento delle pari opportunità nelle PMI richiede, inoltre, non solo un *supporto di tipo economico*, ma anche un *sostegno di carattere consulenziale* per la ricerca di soluzioni inedite e pertinenti per problemi specifici senza compromettere le continuità produttiva aziendale.
- 4) L'azione di rafforzamento delle pari opportunità nelle PMI passa anche attraverso le iniziative di *formazione manageriale*, in particolare in riferimento alla gestione e valorizzazione delle risorse umane. A questo proposito si potrebbero promuovere moduli formativi specifici sul tema della parità, in cui diffondere, anche tramite manuali e/o testimonianze, le esperienze concrete di promozione delle pari opportunità promosse nelle PMI. Ciò risulterebbe di sostegno ai manager di azienda nelle azioni di sperimentazione o di adozione di iniziative analoghe.

Si tratta solo di prime indicazioni da cui partire per sviluppare un programma di interventi adeguati per sostenere la promozione delle pari opportunità e per valorizzare quanto già viene realizzato nelle aziende di piccole e medie dimensioni italiane.

Si richiama infine l'attenzione su alcune considerazioni di carattere generale per consentire una valutazione sintetica del quadro d'insieme.

Anche la ricerca, infatti, mostra la necessità di affrontare con concretezza e lungimiranza il tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro cambiando la prospettiva di approccio.

Occorre, innanzitutto, smettere di pensare che si tratti di un problema “minore” che, in definitiva, riguarda solo le donne e, peraltro, in una stagione limitata della loro vita lavorativa.

La parità non è solo una conquista di civiltà, ma è una vera e propria necessità sociale, una condizione imprescindibile per la sostenibilità del nostro sistema di welfare.

Occorre anche evitare di commettere un secondo errore considerando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è una questione semplicemente delle imprese.

Al contrario è ormai una questione che assurge a questione sociale.

La conciliazione, infatti, chiede una concezione moderna del tempo. Si rendono necessari nuovi e più adeguati tempi delle e nelle città, tempi adattati ai bisogni dei cittadini che sono anche lavoratori e dei lavoratori che sono anche cittadini.

Realizzare questa conciliazione dei tempi è un compito affidato agli Enti locali. Alle Regioni compete definire norme per il coordinamento da parte dei Comuni degli orari degli esercizi commerciali e dei servizi pubblici.

Gli orari di apertura al pubblico dei servizi anche della pubblica amministrazione dovrebbero tenere conto maggiormente di queste nuove necessità, delle esigenze dei cittadini che risiedono, lavorano e vivono il territorio.

Poche città italiane si sono dotate di un piano territoriale per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Poche città italiane hanno organizzato un sistema di trasporto veramente efficace e intermodale.

In poche città l'offerta dei servizi di cura e assistenza riesce a soddisfare adeguatamente la domanda delle famiglie.

Eppure – per fare un esempio - alcuni studi hanno sostenuto che l'incremento del numero dei nidi del 10% potrebbe far aumentare la propensione al lavoro delle donne tra il 7% e il 12%

In questo quadro ancora tutto da costruire l'indagine ha rilevato come molte aziende hanno cercato di dare risposte alle esigenze di conciliazione .

La ricerca dimostra come possa essere di grande utilità conoscere e diffondere queste prassi anche ai fini della loro riproducibilità: ma tutto questo non è sufficiente.

Occorre sostenere le imprese nelle azioni dirette a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle donne. Promuoverne le iniziative anche se con carattere di sperimentality. Premiare gli sforzi di tipo organizzativo che le imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, compiono per dare risposte ai bisogni delle persone nel rispetto delle finalità proprie del fare impresa.

Non è utile lasciare le imprese a se stesse. Troppo spesso, infatti, sono le imprese a dover trovare le soluzioni, cercandole in assoluta solitudine, o con un limitato contributo da parte delle istituzioni locali, in contesti in cui i servizi pubblici sono talvolta insufficienti rispetto alle esigenze del territorio anche perché, in molti casi, sono organizzati in modo rigido.

Che cosa fare, in sintesi, per favorire la partecipazione delle donne al mercato del lavoro?

- ✓ approntare piani territoriali degli orari delle città in grado di agevolare la vita dei cittadini;
- ✓ creare una rete consolidata e il più diffusa possibile sul territorio nazionale di servizi e di assistenza per familiari disabili e anziani;
- ✓ creare una rete consolidata di asili nido e strutture per l'infanzia;
- ✓ prevedere sgravi contributivi per l'acquisto di strumenti tecnologici, utili a favorire la parità e la conciliazione, come ad esempio, il telelavoro;
- ✓ sviluppare un sistema intermodale dei trasporti;
- ✓ prevedere incentivi e sgravi contributivi per i sistemi di flessibilità e di conciliazione aziendali.

Il lavoro cambia e con la stessa rapidità con cui si trasformano gli scenari della competitività globale, cambia anche il modo di intendere la vita. La conciliazione dei tempi è una questione destinata ad assumere una importanza sempre maggiore e una connotazione non più solo femminile.

Sarà una grande sfida e, come tutte le grandi sfide, imporrà anzitutto un cambiamento del modo di pensare il tempo, sia esso destinato al lavoro o alla vita sociale. Per vincere questa sfida occorre cominciare a considerarla una grande opportunità per tutti, piuttosto che un problema per qualcuno.

Bibliografia

- Adler, "Multicultural Teams", in *International Dimension of Organizational Behaviour*, 1993
- Alimo-Metcalf B., "Leadership and Assessment", in Vinnicombe S., Colwill N.L., *The Essence of Women in Management*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1995
- Amstrong E., "My glass ceiling is self imposed", in *Globe and Mail*, 15 dicembre 2004
- Apter T., "Working Women Don't Have Wives", St. Martin's Press, New York, 1995
- Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D., "It's small world: managing human resources in small business", in *International Journal of human Resource Management*, 1996
- Barr N., *The Economics of the Welfare State*, 2nd edn., Weidenfeld and Nicholson, London, 1993
- Bassanini C., Madami P., *Le scelte delle piccole e medie aziende della provincia di Milano per lo sviluppo di politiche di pari opportunità e l'utilizzo di risorse per le azioni positive*, Rapporto di ricerca, Milano, 2008
- Beauregard A. T., Henry L. C., "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", in *Human Resources Management Review*, 2008 (article in press)
- Bergmann B.R., *In defense of affirmative action*, New Republic Book/Basic Books, New York, 1996
- Better-Reeds B.L., Moore L.L., "Managing Diversity: Focusing on Women and the Whitewash Dilemma", in Sekaran U. Leong F.T.L., *Womanpower. Managing in Times of Demographic Turbulence*, Sage Publications, Newbury Park, 1992
- Blau F., "Gender and economic outcomes: the role of wage structure", *Labour*, 7, (1), 1993
- Bolick C., *The Affirmative Action fraud: Can we restore the American civil rights vision?*, Cato Institute, Washington D.C., 1996
- Brooks & Brooks, *Seven Secrets of Successful Women*, McGraw Hill, 1997; Leong F.T.L., Snodgrass C.R., Gardner W.L., *Management Education: Creating a Gender-Positive Environment*, in Sekaran U. Leong F.T.L., *Womanpower. Managing in Times of Demographic Turbulence*, Sage Publications, Newbury Park, 1992
- Brown H. & Goss S., "Can You hear the sound of breaking glass?", *Health Service Journal*, 23, 1993
- Buring V., *Gaining from Diversity*, Network for Social Cohesion, available at <http://www.equalopportunity.on.ca/cgi-bin/HyperNews/get/mccrdg1/18.h>
- Butler J., *La disfatta del genere*, Meltemi editore, 2007
- Cannings K. e Montmarquette C., Managerial "Momentum: A Simultaneous Model of the Career Progress of Male and Female Managers", *Industrial and Labour Relations Review*, 44 n. 2 - January, 1991
- Carr-Ruffino N., Baach J.C., Flipper C., Hunter Sloan K. e Olivolo C., *Legal Aspects of Women Advancement: Affirmative Action, Family Leave and Dependent Care Law*, in Sekaran U. Leong F.T.L., *Womanpower. Managing in Times of Demographic Turbulence*, Sage Publications, Newbury Park, 1992
- Catalyst, *Advancing Women in Business. Best Practices from the Corporate Leaders*, Jossey Bass, San Francisco, 1998
- Catalyst, *Leaders in a global economy: A study of executive women*, 2003
- Chang W.C., *Toward Equal Opportunities: Fairness, Values and Affirmative Action Programs in the US*, Journal of Social Issues, vol 52 n. 4, 1996

- COM (2008) 412 def., Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Agenda sociale rinnovata: Opportunità, accesso e solidarietà nell'Europa del XXI secolo*, Bruxelles, 2.7.2008
- COM (2008) 760 def., Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Relazione intermedia sullo stato d'avanzamento della tabella di marcia per la parità tra donne e uomini (2006-2010)*, Bruxelles, 26.11.2008
- COM(2000) 335, *Verso una strategia quadro comunitaria per la parità tra uomini e donne*, Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale e al Comitato delle Regioni, Bruxelles, 7.6.2000;
- COM(2007) 424 def., Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Combattere il divario di retribuzione tra donne e uomini*, del 18 luglio 2007
- COM(2008) 635 def., Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata: sostenere maggiormente gli sforzi tesi a conciliare la vita professionale, privata e familiare*, Bruxelles, 8 ottobre 2008
- COM(2008) 868 def., Report from the commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and social committee and the Committee of Regions, *New Skills for New Jobs Anticipating and matching labour market and skills needs*, Brussels, 16.12.2008
- COM (2009) 77, Report from the commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and social committee and the Committee of Regions, *Equality between women and men-2009*, Brussels, 27.2.2009
- Comunicazione della Commissione del 21 febbraio 1996, *Inserire le pari opportunità tra donne e uomini nel complesso delle politiche e azioni comunitarie*, COM(96) 67 def.
- Cox T., "Creating Meaningful Development Opportunities", in Morrison A.M., *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*, Jossey-Bass, San Francisco, 1992
- Eastland T., *Ending affirmative action: the case of colorblind justice*, Basic Books, New York, 1996
- Equal Opportunity Commission (EOC), *Equal Treatment for Men and Women, Strengthening the Acts. Formal Proposal*, Equal Opportunity Commission, Manchester, 1990
- European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.1, *A Roadmap for equality between women and men*, Bruxelles, april 2006
- Farmer H. S., "Career Counseling for the Next Decade and the Twenty-First Century", in, Farmer H.S. and associates, *Diversity & Women's Career Development*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1997
- Galinsky E., Friedman D.E. e Hernandez C.A., *The Corporate Reference Guide to Work-Family Programs*, Family and Work Institute, New York, 1991
- Garofalo M. R., Marra M., *La doppia vita delle donne. Aspirazioni, etica e sviluppo*, Meridiana Libri, Donzelli Editori, Roma, 2008
- Harker L., "Towards the family-friendly employer", in Shaw J. e Perrons D., *Making Gender Work. Managing Equal Opportunities*, St. Edmundsbury Press Ltd, Suffolk, 1995
- Harrison B. & Bluestone B., "Wage Polarization in the US and the Flexibility Debate", *Cambridge Journal of Economics*, 14, 1990
- Hewitt P., *About Time: The Revolution in Work and Family Life*, Rivers Oram/IPPR, London, 1993

- Hewlett A., Buck Luce C., *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping talented women on the road of success*, Harvard Business School Press, Boston 2007
- HMSO, *General Household Survey*, HMSO, London, 1992
- Hogg C. e Harker L. *The Family-Friendly Employer: Examples from Europe*, Daycare Trust/Families and Work Institute, London, 1992
- Holtermann S., “The Economics of Equal Opportunities”, in Shaw J. e Perrons D., 1995, *op. cit.*
- Hunter L.C. & Rimmer S., *An economic exploration of the UK and Australian experience*, paper presented to the EOC Expert Seminar on the Economics of Equal Opportunities, Wilmslow, 1994
- Jacobs J.A., *Revolving doors: Sex segregation and women's careers*, Stanford University Press, Stanford, CA, 1989
- Jaimson K., “Straight Talk: A norm changing intervention”, *OD Practitioner*, 17(2), 1984
- Kostoris Padoa Schioppa F., “Occupazione femminile: una leva per la competitività”, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2008
- ILO, *Global Employment Trends for Women*, 2009
- Le Garde J., *Equity and Choice: An Essay in Economics and Applied Philosophy*, Harper Collins, London, 1991
- Loden M. & Rosener J.B., *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Homewood IL, Irwin, 1991
- Mahnoey T.A., “Understanding Comparable Worth: A Societal and Political Perspective”, *Research in Organizational Behaviour*, vol. 9, 1987
- Management Services, *Family friendly employment: the business case*, available at www.employment-studies.co.uk/news/, feb 2008
- Marshall J., “Why women leave senior management jobs: My research approach and some initial findings”, in: Jacobs J.A., *op. cit.*, 1995
- Martin J. e Roberts C., *Women and Employment: A Lifetime Perspective*, Report of the 1980 DE/OPCS Women and Employment Survey, HMSO, London, 1984; Jowell R., Witherspoon S. e Brook L., *British Social Attitudes: the 7th Report*, Social and Community Planning Research, Aldershot, 1990
- Mastropietro E., “Pari opportunità nelle PMI”, in *Dirigenti in Puglia - FEDERMANAGER*, anno 6, n. 24, novembre, 2000
- Mastropietro E., Cacace M., “The Glass Ceiling. Data, evidence and interpretations on the vertical segregation of women in male dominated professional areas”, in *European Synthesis* (e-magazine), 2 2003 <http://www.europeansynthesis.org/n1/articolo11.htm>
- Mastropietro E., Tantillo F., *Ricerca azione su donne e impresa*, rapporto finale di ricerca, ASDO, Roma, 2001
- Mastropietro E., *Un nuovo equilibrio tra vita familiare e dimensione professionale*. Memoria scientifica, Roma, maggio 2002
- Mattis M.C., *Flexible Work Arrangements for Managers and Professionals: New Approaches to Work in U.S. Corporations*, New York Catalyst, 1990; Kossek E.E. e Nichol V., “The Effects of On-Site Child Care on Employee Attitudes and Performance”, *Personal Psychology*, 45, 1992
- Nielsen H. S., Simonsen M., Verner M., “Does the gap in family friendly policies drive the family gap?”, in *Scand. Journal of Economics*, 106(4), 2004
- Partnership Information Network, *Family friendly policies*, 2008

- Pati G. C., "Reverse Discrimination: What Can Managers Do?", *Personnel Journal* 56, 1977
- Perrons D., "Employment Deregulation and Equal Opportunities: The Case for Monitoring Gender Work", in Shaw J. e Perrons D., *Making Gender Work. Managing Equal Opportunities*, St. Edmundsbury Press Ltd, Suffolk, 1995
- Perrons D., "The new economy and the work life balance: Conceptual explorations and a case study of new media", in *Gender, Work and Organization*, vol. 10 n. 1 January, 2003
- Pinker S., *Il paradosso dei sessi*, G. Einaudi Editore, Torino, 2009
- Poelmans S., Sahibzada K., "A multilevel model for studying the context and impact of work-family policies and culture organization", in *Human Resources Management Review*, 14, 2004
- Powell G.N. e Mainiero L., "Getting Ahead-In Career and Life", in Powell G.N., *Women & Men in Management*, second edition, Sage Publication, Newbury Park, USA, 1993
- Powell G.N., Promoting and valuing cultural diversity" in: Powell G.N. *Women & Men in Management*, Sage Publication, Newbury Park, 1993
- Provincia di Milano, *Donne che si prendono cura del mondo... uomini che si prendono cura dei figli*, Milano 2007
- Rees T., *Women and the Labour Market*, Routledge, New York, 1992,
- Regione Lazio – Dipartimento Sociale Direzione Regionale Lavoro, *Pari Opportunità e Politiche Giovanili, Libro verde sull'occupazione femminile nel Lazio*, Roma, luglio 2008
- Reskin B. & Padavic I., *Women and Men at Work*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, 1994
- Rubery J., *The Economics of Equal Value*, Research Discussion Series n. 3, Equal Opportunities Commission, Manchester, 1992
- Scheibl F., Dex F., "Should we have more family friendly policies?", in *European Management Journal*, vol. 16 n. 5, 1998
- Scheibl F., Shirley D., "Flexible and family friendly working arrangements in UK-based SMEs: business cases", in *British Journal of Industrial Relations*, sept 2001
- Scheilb F., Dex F., "Business performance and family friendly policies," in *Journal of General Management*, 24 (4), 1999
- Schwab D.P., "Job Evaluation and Pay Setting: Concept and Practices" in Livernash E.R., *Comparable Worth: Issues and Alternatives*, Equal Employment Advisory Council, Washington D.C., 1984
- Schwartz F.F., Management "Women and New Facts of Life", *Harvard Business Review*, 67 n.1 january/february, 1989
- Shaw J., "Managing Equal Opportunities: Practical Issues", in Shaw J. e Perrons D., *Making Gender Work. Managing Equal Opportunities*, St. Edmundsbury Press Ltd, Suffolk, 1995
- Simkin C. e Hillage J., *Family-Friendly Working: New Hope or Old Hype?*, IMS Report n. 224, Institute of Manpower Studies, Brighton, 1992
- Sistemi Formativi Confindustria, *Valorizzare e gestire la diversità*, Roma, 2007
- Skrentny J.D., *The ironies of affirmative action: Politics, culture, and justice in America*, University Chicago Press, Chicago, 1996
- Storey J., Mabey C., Thomson A., "What a difference a decade makes", in *People Management*, 12, 1997

- Sullivan S. S., Mainero L., “Kaleidoscope careers. Benchmarking ideas for fostering family-friendly workplace”, in *Organizational Dynamics*, vol. 36 n. 1, 2007
- SYSEN, *Making difference. A study of women enterprise*, SCEDU research, 2003
- Tameside Early Years Development & Childcare Partnership, *Family friendly employment practices. A guide for business*, march 2000
- Tanton M., “Developing Women’s Presence”, in Tanton M., *Women in Management*, Routledge, New York, 1994
- Thomas R.R., “From affirmative action to affirming diversity”, *Harvard Business Review*, March/April, 1990
- Thompson C.A., Thomas C.C., Maier M., "Work-Family Conflict: Reassessing Corporate Policies and Initiatives" , in Sekaran U. Leong F.T.L., *Womanpower. Managing in Times of Demographic Turbulence*, Sage Publications, Newbury Park, 1992
- Valian V., *Why so Slow? The Advancement of Women*, The Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge-Massachusetts, London, 1998
- Veiga J. F., Baldrige D. C., Eddelston K. A., “Towards understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs”, in *Human Resources Management Review*, 14, 2004
- Vinnicombe S., Colwill N.L., *The Essence of Women in Management*, Prentice Hall, International, London, 1995
- Walker B.A., *Valuing Difference: A Theory Based Model for Dealing with Differences in the Workplace*, paper presented at Simmons College, Boston, 1989
- Whitlock M., Edwards C., McLaren S., Robinson O., “The tender trap: Gender part-time nursing and the effect of family friendly policies on career advancement”, in *Sociology of Health & Illness*, vol. 24 n. 3, 2002
- Woodhams C., Lupton B., “Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK SMEs”, in *Women in Management Review*, vol. 21, n. 2, 2006
- Woodhams C., Lupton B., “Gender-based equal opportunities policy and practice in small firms: The impact of human resources professionals”, in *Human Resources Management Journal*, vol. 16, n. 1, 2006
- Woodhams C., Lupton B., Raydoin-Rennie S., *Gender-based equal opportunities in SMEs: Establishing policy and practice*, Manchester Metropolitan University, 2004
- Working mothers, *2008 best women-owned companies*, available at www.workingmothers.com
- Zizza R., *Il contributo del lavoro femminile alla crescita economica*, Roma, 2008