



EQUALDONNE
MANAGER

IL PROGETTO EQUAL:
Donne Manager delle Risorse Umane
IT - S - MDL - 0193

VADEMECUM DELLE BUONE PRATICHE

*Politiche e strategie di genere
nella gestione delle risorse umane*



VADEMECUM DELLE BUONE PRATICHE

Politiche e strategie di genere
nella gestione delle risorse umane

a cura
di

EUTROPIA ONLUS

con il contributo della partnership
del Progetto

Direzione scientifica:

Marcella Pompili Pagliari

Ricercatori:

Flavia Ginevri

Alfredo Gaetano La Manna

Antonella Mallone

Coordinamento organizzativo:

Marta Donolo

*Le interviste alle imprese sono state condotte **da Fòrema***

*Le interviste agli enti locali sono state condotte dal **Forum degli Assessorati***

PRESENTAZIONE DEL VADEMECUM

Il "Vademecum delle buone pratiche. Politiche e strategie di genere nella gestione delle risorse umane" nasce dalla collaborazione dei Partner del Progetto Equal "Donne Manager delle risorse umane."

Il Vademecum, realizzato dalla partnership del Progetto e coordinato dalla Associazione culturale Eutropia ONLUS di Roma- si propone come strumento di consultazione le Aziende e le Istituzioni. E' concepito per monitorare e migliorare le pratiche ricorrenti nelle politiche e strategie di genere in Italia: le parole chiave ed i concetti base delle pari opportunità più diffuse; le azioni positive e le buone pratiche adottate; le problematiche aperte delle pari opportunità e le soluzioni individuate.

*Il Vademecum è presentato in due forme: una cartacea e una informatica consultabile sul sito **www.equaldonnemanager.isvor.it**.*

Il Vademecum

- *È uno strumento di monitoraggio sulle pratiche che dirigenti di aziende private e di enti pubblici hanno individuato per realizzare l'obiettivo delle pari opportunità.*
- *È improntato al principio della parità di opportunità e di trattamento tra uomini e donne nel lavoro così come riconosciuto dalle norme comunitarie europee ed italiane.*
- *Pone l'obiettivo della realizzazione delle Pari Opportunità all'interno della strategia complessiva dell'impresa privata e dell'ente pubblico.*
- *Fornisce un supporto per l'analisi comparata delle problematiche relative alla attuazione delle pari opportunità tra donne e uomini nel lavoro e, in particolare, sulla progressione in carriera delle donne manager delle risorse umane.*
- *Individua stili decisionali e innovazioni organizzative, seleziona buone pratiche nell'attuazione di azioni positive da parte di aziende private e amministrazioni pubbliche.*

RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano i dirigenti delle imprese del Nord Est, i rappresentanti politici e i dirigenti delle amministrazioni locali in Italia che hanno reso possibile la verifica delle nostre ipotesi di lavoro.

Si ringraziano per la collaborazione gli intervistatori di Fòrema e FORUM DEGLI ASSESSORATI.

INDICE

PREMESSA **PAG. 4**

CAPITOLO I - LE PRASSI NELLE IMPRESE DEL NORD EST **PAG. 7**

1.1 METODOLOGIA	PAG. 7
1.2 CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE: ANALISI QUANTITATIVA	PAG. 9
1.3 LE PARI OPPORTUNITÀ NELLE IMPRESE: IL PUNTO DI VISTA DEI RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE - ANALISI QUALITATIVA	PAG. 20

CAPITOLO 2 LE PRASSI NEGLI ENTI PUBBLICI LOCALI **PAG. 31**

2.1 ANALISI QUANTITATIVA	PAG.31
2.2 POLITICHE PUBBLICHE DI PARI OPPORTUNITÀ	PAG.38
2.3 IL CASO DELLA PROVINCIA DI ROMA	PAG.41

CAPITOLO 3. LINEE GUIDA **PAG. 46**

4. ALLEGATI **PAG. 52**

ALLEGATO 1 – SCHEDA GUIDA PER L'INTERVISTA AI RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE NELL'IMPRESA	PAG. 52
ALLEGATO 2 - SCHEDA PER L'INTERVISTA AI RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE NEGLI ENTI LOCALI (COMUNI, PROVINCE)	PAG. 54
ALLEGATO 3 - DATI RACCOLTI A CURA DEL FORUM DEGLI ASSESSORATI	PAG. 55

PREMESSA

La redazione del **Vademecum sulle buone pratiche** è stata promossa dalla partnership, costituita da ISVOR FIAT Spa, ISVOR KNOWLEDGE SYSTEM Spa, CONFORM, FÒREMA, CE.SCO.T., FORUM DEGLI ASSESSORATI ALLE POLITICHE SOCIALI, IST S.c.a.r.l, EUTROPIA ONLUS, FEDERCONFIDI Servizi Srl, INTERCONFIDI NORDEST, ASSOLEI, fondata sull'accordo di cooperazione relativa all'iniziativa comunitaria EQUAL per la realizzazione del progetto denominato **"Donne Manager delle risorse umane, IT-S-MDL-0193"**.

Il *"Fondo Sociale Europeo"* (FSE), che ha permesso e sostenuto questo progetto insieme al Ministero del Welfare, rappresenta lo strumento finanziario dell'Unione volto a:

*"sostenere la strategia europea per l'occupazione per prevenire e combattere la disoccupazione ed investire nelle risorse umane, promuovendo un alto livello di occupazione e di integrazione sociale, **la parità tra uomini e donne** e la coesione economica e sociale".*

Il *"Fondo Sociale Europeo"* interviene sui temi di pari opportunità e dimensione di *genere* nel rispetto del principio del *mainstreaming*.

Le azioni del FSE sono rivolte in generale a tutti i cittadini dell'Unione Europea, gli interventi sono indirizzati a categorie specifiche di destinatari, e, in particolare a soggetti deboli sul mercato del lavoro come le donne. Le donne, nonostante i progressi registrati nell'ultimo decennio, incontrano tutt'oggi difficoltà nell'inserimento e nel reinserimento nel mercato del lavoro, e soprattutto nella progressione in carriera. A ciò si aggiunge la difficoltà di conciliare la vita lavorativa con le esigenze della vita familiare, difficoltà spesso collegata alla carenza di infrastrutture. Il FSE finanzia, quindi, *"interventi specificamente rivolti alle donne"*.

Nella programmazione 2000-2006 del FSE, le "pari opportunità" assumono la connotazione di priorità:

"...l'obiettivo di migliorare l'accesso, la partecipazione e la posizione delle donne nel mercato del lavoro dovrà essere raggiunto attraverso un'azione a tutto campo volta a garantire un'adeguata presenza femminile anche nei processi formativi, in particolare nell'ambito della

*formazione continua e legata ai percorsi di carriera, con una valorizzazione diffusa delle azioni positive*¹.

“L’ultima parte del decennio passato in Europa, fondamentalmente a partire dal 1997 ha segnato un momento di forte discontinuità rispetto agli anni precedenti. I 15 paesi della vecchia Unione Europea sono usciti da una fase di lunga stagnazione che aveva portato alla metà del decennio a livelli di disoccupazione drammaticamente elevati... l’occupazione è aumentata a un ritmo sostenuto e la crescita ha riguardato in modo particolare la componente femminile”. E in questa fase di generale ripresa che il Vertice di Lisbona rilancia l’obiettivo della piena occupazione”. Il tasso di occupazione totale nell’UE 15 passa da 60.7% a 64,4%. in Italia passa dal 51,3 al 56,1%. Il dato più rilevante è che il tasso di occupazione femminile cresce più di quello maschile. Infatti, il tasso di occupazione femminile cresce dal 37,3 nel 1998 al 42,7% nel 2003, contro una crescita di quello maschile dal 66,8 al 69,6. Ma a partire dal 2001 il tasso di crescita perde slancio con un rallentamento dell’occupazione femminile. Va sottolineato che il tasso di occupazione femminile in Italia è il più basso tra i paesi dell’Unione a 15 con il 42,7%, seguita dalla Polonia e dalla Spagna con il 46% (dati 2003). La Svezia registra il tasso di occupazione femminile più alto con il 71,5%. Il tasso medio dell’occupazione femminile nell’Europa a 15 è nel 2003 del 56.1%. Quello italiano è il tasso più basso in assoluto anche nell’Unione a 25, a parte Malta (fonte EUROSTAT 2005)². La crescita del lavoro femminile in Europa è la componente fondamentale dello sviluppo, sia pure frenata dall’organizzazione del lavoro e dalla struttura degli orari. Ma le donne restano le più esposte ai rischi della disoccupazione, della sottoccupazione e della precarietà. In questo senso l’obiettivo di Lisbona non è stato raggiunto.

E’ in questo contesto – di espansione del lavoro femminile, ma anche di uno scarto sistematico tra occupazione maschile e femminile – che si inserisce il contributo del presente VADEMECUM alle politiche attive del lavoro e delle pari opportunità in Italia.

¹ *Programmazione FSE 2000-2006* (<http://europa.eu.int/>)

² CNEL-CISS, *Tendenze dell’occupazione e del welfare nell’UE*, Roma aprile 2005.

L'obiettivo del VADEMECUM DELLE BUONE PRATICHE è verificare l'esistenza di specificità e differenze nel management delle risorse umane fra uomini e donne, nelle pratiche diffuse nelle imprese private e negli enti pubblici locali, e di segnalare le buone pratiche come casi esemplari che possano servire da guida ed indicare soluzioni.

La metodologia seguita è la seguente. In una prima fase di indagine di sfondo, a carattere eminentemente esplorativo, si è proceduto ad intervistare **responsabili delle risorse umane** con domande aperte, formulate sulla base di una scheda guida, mirate ad individuare l'emergere di *prassi*, di *azioni positive* e di *buone pratiche* nelle **imprese** (vedi allegato 1) e negli **enti locali** (vedi allegato 2). I risultati sono esposti rispettivamente nel primo capitolo e nel secondo capitolo di questo volume.

La scelta del campione si è fondata sulle seguenti caratteristiche:

- ↳ Area geografica
- ↳ Settore di attività
- ↳ Imprese private
- ↳ Istituzioni pubbliche
- ↳ Tasso di femminilizzazione degli addetti

In una seconda fase di ricerca, i cui risultati sono presentati nel volume complementare **"La sfida delle pari opportunità nel management delle risorse umane"**, abbiamo cercato di definire e disegnare le linee comuni di **buone pratiche**, a partire dalle strategie individuali, all'interno di un altro campione di **donne manager** operanti in imprese ed istituzioni. L'analisi è stata condotta attraverso interviste in profondità a donne **dirigenti** e **quadro**, individuate quali casi esemplari sulla base di indicazioni della partnership di progetto e della ricerca di sfondo.

CAPITOLO I - LE PRASSI NELLE IMPRESE del NORD EST

1.1 METODOLOGIA

La rilevazione è stata condotta su un campione non rappresentativo di 34 imprese del Nord Est selezionate sulla base del rapporto fiduciario con Fòrema, partner del progetto, che ha curato le interviste nel corso del 2003, tra marzo e luglio. In particolare, le imprese selezionate sono state individuate sulla base delle seguenti caratteristiche: dimensioni dell'impresa, tipo di conduzione, livelli dell'innovazione organizzativa. Il Nord Est è l'area del Paese dove si vanno maggiormente affermando le tendenze europee con strategie di conciliazione tra lavoro professionale e familiare adottate dalle donne occupate, quali il ricorso al part time (più frequente tra le donne nella fascia 35-44 anni), scelto in Italia dall'8,6% delle single e dal 24,9% delle donne in coppia con figli, mentre nel Nord Est è adottato rispettivamente dal 9,3% delle single e dal 35,0% delle donne con figli. Nel Nord Est si va dal 29,0% delle occupate in coppia con un figlio al 41,6 % per le occupate in coppia con tre figli o più³. Il Nord Est appare inoltre l'area con il più alto tasso di occupazione femminile in Italia sia per le donne single (93,2%) che per le donne in coppia senza figli (83,6%) nella fascia d'età 35-44. Per le coppie con figli il tasso di occupazione femminile registra il 66,4% con un lieve scarto rispetto al Nord Ovest (66,5%).

Sono diffuse anche reti di aiuto informale, c'è maggiore presenza di nidi e servizi sociali, maggior utilizzo di baby sitter. Dunque è un contesto in cui si può meglio mettere a fuoco le diverse strategie di conciliazione tra lavoro familiare e lavoro professionale adottate dalla donne, nell'età in cui incide maggiormente il lavoro di cura: sono almeno in parte alleggerite dal suo peso grazie al ricorso sia al modello di welfare italiano (sostegno della famiglia e reti informali), sia a quello "svedese" (nidi e servizi sociali), come anche al modello prevalente nell'UE a 15 del part time (dove 1/3 delle donne lavora a part time)⁴.

³ Fonte ISTAT, Rilevazione trimestrale delle forze di lavoro, 2003.

⁴ Eurostat 2005.

Gli intervistati, che ci hanno fornito le informazioni sulle imprese, sono in maggioranza donne (25 su 34), che ricoprono ruoli dirigenziali all'interno dell'impresa stessa.

E' stata utilizzata come traccia di intervista una scheda guida – a cura di Eutropia Onlus - articolata in due parti. La prima ha un carattere prettamente tecnico e contiene essenzialmente dati anagrafici relativi all'impresa, con riferimento alla tipologia di attività svolta, alla sua natura giuridica, all'anno di fondazione e al numero di addetti, differenziati per sesso. Il "cuore" dell'intervista è costituito dalle domande sui temi relativi alla differenza di genere negli *stili decisionali*, nell'introduzione di *innovazioni*, nella promozione di *azioni positive*, nei profili professionali e *percorsi di carriera*, e nelle *differenze di reddito*.

Si è proceduto ad un trattamento dei dati rilevati attraverso un'**analisi quantitativa** realizzata con l'ausilio del programma statistico SPSS (*Statistical Package for Social Science*⁵). La metodologia di analisi è stata, inoltre, anche di tipo **qualitativo** con una analisi del contenuto nelle risposte alle domande relative alle problematiche delle pari opportunità. Le riflessioni degli intervistati sono riportate nel loro testo integrale.

⁵ Software affermato nell'analisi dei dati nel campo della ricerca sociale. Nell'indagine in questione è stata impiegata la versione 10.0 del software, una delle più recenti e versatili.

1.2 CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE: ANALISI QUANTITATIVA

In questa prima sezione l'attenzione verrà centrata sulle caratteristiche principali delle aziende, con riferimento all'anno di fondazione, alla tipologia di attività svolta, alla loro natura giuridica e al numero di addetti.

Riportiamo di seguito l'elenco delle imprese ed il **settore** di attività in cui si è effettuata la rilevazione:

1. Burlinnetto **CALZATURE**
2. Calzaturificio Orion **CALZATURE**
3. Camiceria San Marco **ABBIGLIAMENTO**
4. Carmens **CALZATURE**
5. Centro Computer Next **SERVIZI INFORMATICI**
6. Coginfo **SERVIZI INFORMATICI**
7. Consorzio Triveneto **SERVIZI INFORMATICI**
8. De Roberto **CALZATURE**
9. Engineering **SERVIZI**
10. H - Data Entry **SERVIZI INFORMATICI**
11. Infocamere **SERVIZI INFORMATICI**
12. Inform **SERVIZI INFORMATICI**
13. Iris **CALZATURE**
14. ITS **COMMERCIO**
15. Lynx **COMMERCIO**
16. Mazzetto **CALZATURE**
17. Mima **CALZATURE**
18. Mion **COMMERCIO**
19. Nastrificio Victor **ABBIGLIAMENTO**
20. Nike Zadit **SERVIZI INFORMATICI**
21. Patti **ABBIGLIAMENTO**
22. Pinato Tessuti **COMMERCIO**

- 23. Pittarello **COMMERCIO**
- 24. Rosi Garbo **COMMERCIO**
- 25. Sec Servizi **SERVIZI**
- 26. Sichel & Sichel **COMMERCIO**
- 27. Sinapsi **SERVIZI INFORMATICI**
- 28. Soluzioni Software **SERVIZI INFORMATICI**
- 29. Sorry **ABBIGLIAMENTO**
- 30. STEFANEL SPA **ABBIGLIAMENTO**
- 31. Stilflex **ABBIGLIAMENTO**
- 32. Telerete Nordest **SERVIZI**
- 33. TSA Engineering **SERVIZI INFORMATICI**
- 34. Wintec **SERVIZI INFORMATICI**

Per quanto attiene ai dati sull'anno di **fondazione** delle imprese è possibile affermare che il nostro campione dell'imprenditoria del nord est è costituito in assoluta prevalenza da imprese di recente costituzione, soprattutto negli anni '80 e '90:

- € 7 imprese sono state fondate negli anni '60,
- € 4 negli anni '70,
- € 10 negli '80,
- € 10 nei '90,
- € una sola successivamente al 2000.

Considerando, ora, il tipo di attività svolto dalle imprese, il **settore** maggiormente rappresentato è il terziario con prevalenza dei servizi informatici (32,4%), ed il commercio (20,6%), seguono i servizi con l'8,8%. Un altro settore di attività rilevante è quello industriale-manifatturiero (calzature: 20,6%; abbigliamento: 17,6%).

Questi i dati per settore:

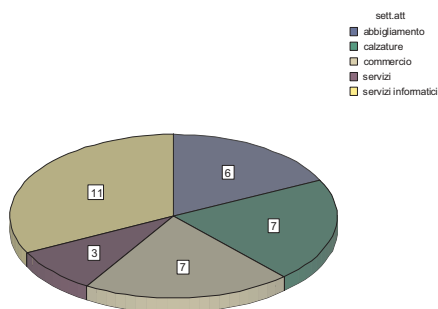


Grafico 1.2.1: diagramma a torta indicante la distribuzione di imprese per settore di attività

Per quanto attiene l'analisi sulla **natura giuridica** si riscontra una netta prevalenza delle s.r.l. Infatti, le s.r.l. sono il 50%. A seguire troviamo le s.p.a. (35,3%), poi le s.a.s (5,9%) ed una sola s.n.c (2,9%).

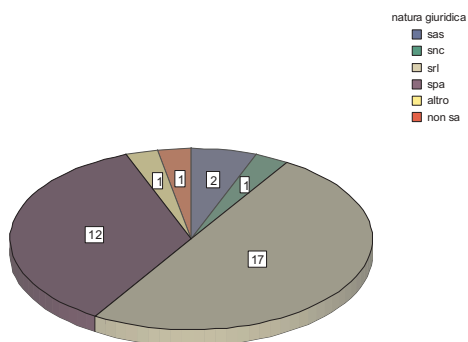


Grafico 1.2.2.: diagramma a torta indicante la distribuzione delle imprese per natura giuridica

La maggior parte delle imprese oggetto dell'indagine è di dimensioni medio-piccole. Prevalgono le imprese di dimensioni inferiori ai 50 addetti, con la frequenza maggiore (23,5 %) nella

classe 26-50. E' consistente anche la presenza di imprese di dimensioni superiori ai 200 addetti (17,6%). Uguale peso (14,7%) hanno le imprese della classe 51-100 e 101-200.

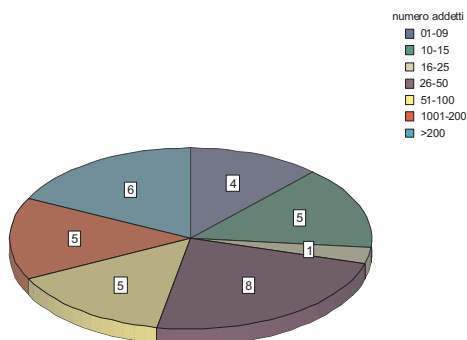


Grafico 1.2.3: diagramma a torta indicante la distribuzione delle imprese per numero di addetti

Qui di seguito riportiamo il numero degli addetti delle imprese suddivisi per sesso. Sono evidenziate in rosso tutte quelle imprese dove il numero delle donne supera il numero dei maschi (15 casi su 34). Dei 15 casi il settore più "femminilizzato" è quello delle calzature (5 imprese su 7), seguono abbigliamento e servizi informatici (rispettivamente 3 casi sul totale di 6 e 3 su 11); ed infine servizi e commercio (rispettivamente 2 casi su 3 e 2 su 7). I settori meno rosa risultano essere quindi quello dei servizi informatici e quello del commercio.

	N. addetti MASCHI	N. addette FEMMINE
IMPRESA Burlinetto	35	45
IMPRESA Calzaturificio Orion	90	112
IMPRESA Camiceria San Marco	0	8
IMPRESA Carmens	65	85
IMPRESA Centro Computer Next	3	5
IMPRESA Coginfo	102	58
IMPRESA Consorzio Triveneto	9	9
IMPRESA De Roberto	18	17
IMPRESA Engineering	33	55
IMPRESA H - Data Entry	9	9
IMPRESA Infocamere	0	15
IMPRESA Inform	165	88

Vademecum delle buone pratiche

IMPRESA Iris	42	50
IMPRESA ITS	13	7
IMPRESA Lynx	70	10
IMPRESA Mazzetto	4	3
IMPRESA Mima	29	215
IMPRESA Mion	18	0
IMPRESA Nastrificio Victor	22	28
IMPRESA Nike Zadit	4	6
IMPRESA Patti	6	6
IMPRESA Pinato Tessuti	22	30
IMPRESA Pittarello	9	9
IMPRESA Rosi Garbo	0	7
IMPRESA Sec Servizi	187	71
IMPRESA Sichel & Sichel	4	6
IMPRESA Sinapsi	11	4
IMPRESA Soluzioni Software	26	20
IMPRESA Sorry	10	19
IMPRESA STEFANEL SPA	200	450
IMPRESA Stilflex	6	6
IMPRESA Telerete Nordest	24	38
IMPRESA TSA Engineering	20	23
IMPRESA Wintec	146	101

Tabella 1.2.1: numero di addetti totale di ogni singola impresa distribuito per sesso

Abbiamo calcolato il tasso di femminilizzazione delle nostre imprese sia sul totale del numero degli addetti, sia sul numero degli addetti distinto per **dipendenti, collaboratori, soci, manager**.

Possiamo affermare che le imprese presentano una *forte connotazione femminile* tra il personale addetto: con una media del 46,58% del tasso di femminilizzazione considerando la totalità degli addetti, e del 53,46% considerando i soli dipendenti. Ma per soci e manager tale connotazione è molto meno marcata: i soci sono il 25,84%, i manager il 33,68%.

	TFT Tasso femminiliz. totale	TFD Tasso femminiliz. dipendenti	TFC Tasso femminiliz. collaboratori	TFS Tasso femminiliz. soci	TFM Tasso femminiliz. manager
Impresa Burlinnetto	54,44%	56,25%	0,00%	66,67%	66,67%
Impresa Calzaturificio Orion	55,07%	55,45%	0,00%	50,00%	33,33%
Impresa Camiceria San Marco	84,21%	100,00%	100,00%	33,33%	50,00%
Impresa Carmens	53,73%	56,67%	50,00%	50,00%	33,33%
Impresa Centro	40,00%	62,50%	16,67%	33,33%	33,33%

Vademecum delle buone pratiche

Computer Next					
Impresa Coginfo	33,18%	36,25%	25,53%	0,00%	30,00%
Impresa Consorzio Triveneto	33,33%	50,00%	50,00%	0,00%	22,22%
Impresa De Roberto	43,59%	48,57%	0,00%	0,00%	0,00%
Impresa Engineering	60,00%	62,50%	0,00%	33,33%	25,00%
Impresa H - Data Entry	47,37%	50,00%	50,00%	0,00%	50,00%
Impresa Infocamere	80,00%	100,00%	25,00%	50,00%	75,00%
Impresa Inform	33,74%	34,78%	30,00%	33,33%	30,00%
Impresa Iris	52,43%	54,35%	0,00%	66,67%	40,00%
Impresa ITS	29,63%	35,00%	0,00%	25,00%	0,00%
Impresa Lynx	11,00%	12,50%	10,00%	0,00%	0,00%
Impresa Mazzetto	45,45%	42,86%	0,00%	50,00%	50,00%
Impresa Mima	85,16%	88,11%	0,00%	33,33%	28,57%
Impresa Mion	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Impresa Nastrificio Victor	58,18%	56,00%	0,00%	50,00%	100,00%
Impresa Nike Zadit	44,44%	60,00%	0,00%	33,33%	33,33%
Impresa Patti	42,11%	50,00%	0,00%	16,67%	100,00%
Impresa Pinato Tessuti	54,24%	57,69%	33,33%	50,00%	0,00%
Impresa Pittarello	34,62%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Impresa Rosi Garbo	88,89%	100,00%	0,00%	0,00%	50,00%
Impresa Sec Servizi	26,88%	27,52%	0,00%	0,00%	24,19%
Impresa Sichel & Sichel	27,59%	60,00%	0,00%	25,00%	33,33%
Impresa Sinapsi	25,93%	26,67%	0,00%	28,57%	25,00%
Impresa Soluzioni Software	37,93%	43,48%	16,67%	0,00%	33,33%
Impresa Sorry	61,54%	65,52%	0,00%	50,00%	60,00%
Impresa STEFANEL SPA	66,39%	69,23%	30,00%	50,00%	34,62%
Impresa Stilflex	30,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Impresa Telerete Nordest	58,21%	61,29%	0,00%	0,00%	20,00%
Impresa TSA Engineering	50,00%	53,49%	0,00%	50,00%	50,00%
Impresa Wintec	34,58%	40,89%	13,04%	0,00%	13,73%
TASSI MEDI	46,58%	53,46%	13,24%	25,84%	33,68%

Tabella 1.2.2: tassi di femminilizzazione per ogni singola impresa dei dipendenti, dei collaboratrici, dei soci, dei manager

Dalla tabella 1.2.2 si possono evidenziare i casi di imprese ad alto tasso di femminilizzazione. In **blu** sono evidenziati i casi in cui il tasso di femminilizzazione è alto esclusivamente per la categoria di donne manager (Burlinetto, Nastrificio Victor, Patti). In **verde** è evidenziato l'unico caso (Infocamere) in cui il livello di femminilizzazione è alto per tutte le tipologie di addetti, con un picco di flessione negativa esclusivamente per il numero di collaboratori. In **rosso** le imprese dove il tasso di femminilizzazione per più di una categoria di addetti supera il 50% (Camiceria San Marco, Mima, Rosi Garbo).

Di seguito la rappresentazione grafica dei tassi medi di femminilizzazione per categoria di addetti: TFT = tasso totale; TFD = dipendenti; TFC = collaboratori esterni; TFS = soci; TFM = manager.

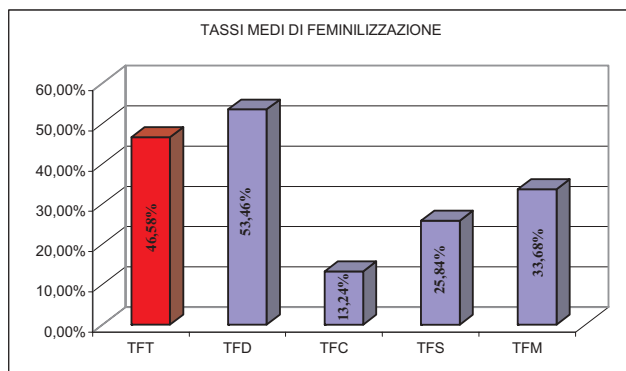


Grafico 1.2.4: diagramma a barre indicante i tassi medi di femminilizzazione per categoria di addetti (dipendenti, collaboratori, soci, manager)

Il tasso di femminilizzazione più alto è nella categoria di dipendenti (53,46%). Si noti il progressivo decrescere del tasso di femminilizzazione nelle categorie manager (33,68%), soci (25,84%) e collaboratori esterni (13,24%).

Per quanto riguarda l'origine la maggior parte delle imprese sono state fondate dall'attuale proprietario (76,5%), ed una minima parte da soci-fondatori (17,6%).

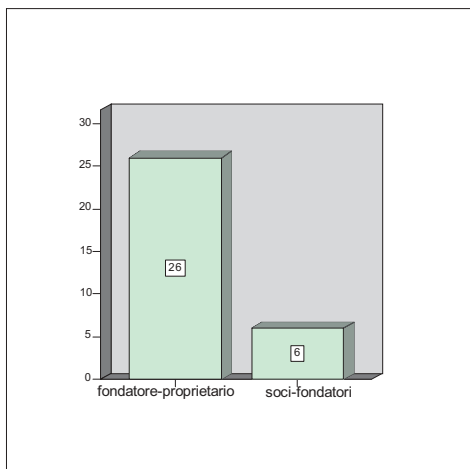


Grafico 1.2.5 : Diagramma a barre indicante la distribuzione delle imprese per tipologia di fondatore

Si è, inoltre, rilevato che nella maggior parte dei casi il management è coincidente con il fondatore (64,7%). Nel 29,4% dei casi è stata introdotta la figura di un manager professionale che ha sostituito il fondatore, innovazione spesso dovuta ad un ricambio generazionale. E solo per il 5,9% dei casi il management è esterno sin dalla fondazione dell'impresa.

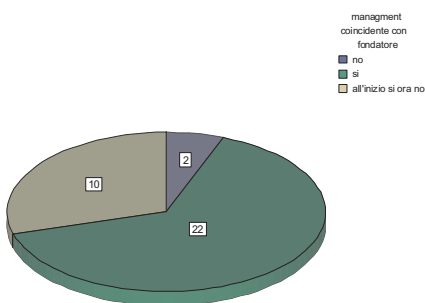


Grafico 1.2.6 : Diagramma a torta indicante la distribuzione delle imprese per tipologia di management (coincidente, non coincidente, coincidente solo all'inizio con il fondatore)

La domanda sulla relazione tra soci e management mira a chiarire se all'interno dell'azienda fossero presenti anche delle figure familiari e/o amicali, e quale fosse il loro ruolo specifico. La domanda è volta a verificare se e in quale misura ci si trovi di fronte ad una tipica impresa del Nord Est a conduzione familiare. Nella maggioranza dei casi sono presenti 1 o più familiari: parenti e affini (41,2% e 11,8% rispettivamente). Solo in pochi casi si ritrovano soci amici (11,8%). Lo status giuridico più ricorrente del familiare inserito nell'organico aziendale è quello di socio. Negli altri casi i familiari assolvono a funzioni di coadiuvanti o di collaboratori a vario titolo.

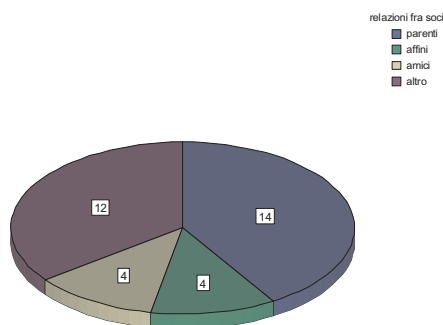


Grafico 1.2.7 : Diagramma a torta indicante la tipologia di relazioni fra i soci (parenti, affini, amici o altro) presenti nelle imprese del campione

Il fuoco della domanda sulle differenze tra donne e uomini nel management è sugli stili decisionali e sulle innovazioni organizzative. Sebbene per il 50% degli intervistati non sussistano sostanziali differenze di genere negli stili decisionali, c'è comunque una notevole consapevolezza (il 41,2%) dell'affermarsi della specificità del management al femminile. Solo l'8,8% non sa cosa rispondere.

Nel 55,9% dei casi le differenze nel management tra uomini e donne sono state rilevate soprattutto nell'introduzione di innovazioni organizzative e di mutamenti introdotti dipendenti dalla variabile di genere. Ciò conferma l'ipotesi di una specifica qualità ed attenzione delle donne per le azioni che contribuiscono alla riqualificazione del contesto lavorativo. Certo resta notevole la percentuale (41,2%) delle imprese in cui questa relazione non viene percepita.

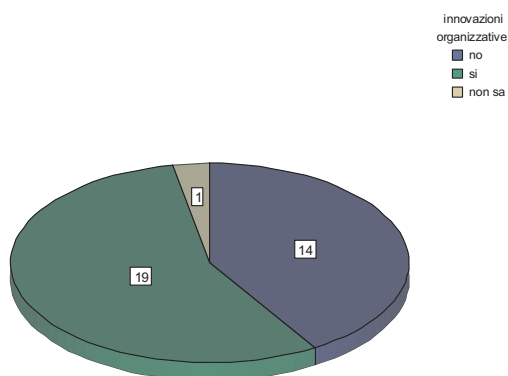


Grafico 1.2.8 : Diagramma a torta indicante l'introduzione di innovazioni organizzative

Conferma la tendenza al mutamento in atto promosso dal management femminile nell'organizzazione aziendale il fatto che il 64% delle imprese del nostro campione ha attuato o sta attuando azioni positive. Il restante 35,3% non ha assunto alcuna iniziative nel campo delle politiche delle pari opportunità.

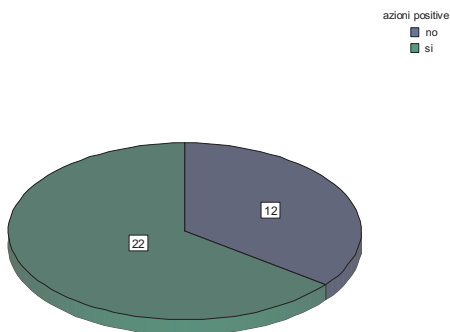


Grafico 1.2.9: Diagramma a torta indicante il numero di azioni positive in atto nel nostro campione

I dati evidenziano un notevole investimento nelle azioni positive. Tra le più frequenti ci sono il **lavoro part-time** e la costituzione di un **asilo nido** sul posto di lavoro. In alcuni casi è stato citato anche il ricorso dai padri al **congedo parentale**.

1.3 LE PARI OPPORTUNITÀ NELLE IMPRESE: IL PUNTO DI VISTA DEI RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE - ANALISI QUALITATIVA

Ritornando al fuoco del **Vademecum**, occorre evidenziare l'esistenza di sostanziali differenze fra uomini e donne, che svolgono funzioni gestionali all'interno dell'impresa, in relazione a: gli stili decisionali, l'introduzione di innovazioni, l'implementazione di azioni positive e le fasce di reddito.

Come emerge dai dati più recenti sull'occupazione, negli ultimi anni in Italia il suo sviluppo è dovuto, soprattutto, alla "flessibilità" e al lavoro atipico. Nell'ottica di genere questo si traduce spesso nell'opportunità di lavoro a part-time.

La flessibilità anche se consente alle donne di partecipare al mercato del lavoro, non le agevola nello sviluppo di carriera.

Nonostante un più alto tasso di scolarizzazione femminile rispetto agli uomini, e una almeno pari formazione professionale, le donne si trovano ancora oggi in situazione di **segregazione occupazionale**, sia orizzontale che verticale.

Nel "Glossario" della Commissione Europea, troviamo questa definizione di segregazione occupazionale:

"Concentrazione di donne e uomini in diversi tipi e livelli di attività e occupazione che vede le donne confinate in una gamma più ristretta di occupazioni – segregazione orizzontale -; rispetto agli uomini e ai livelli più bassi – segregazione verticale".

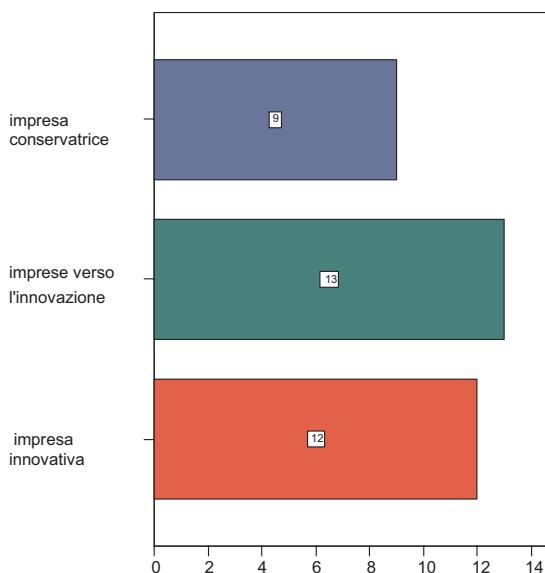
Le politiche per le pari opportunità avviate in Italia a seguito della Legge 125/1991 hanno coinvolto i modelli organizzativi aziendali e le politiche del personale, con l'obiettivo della conciliazione ruolo lavorativo/ruolo familiare e le politiche dell'occupazione per la valorizzazione delle risorse umane. L'obiettivo è la de-segregazione e il superamento della discriminazione nelle carriere, nelle mansioni, nelle retribuzioni.

L'analisi qualitativa individua una tipologia delle imprese, a partire dalla analisi del contenuto delle risposte dei responsabili delle risorse umane alle domande aperte dell'intervista. Tale suddivisione per tipi d'impresa è volta a tracciare una prima ipotesi sulle prassi delle imprese

del Nord Est rispetto alle differenze di genere nel management aziendale e al superamento delle discriminazioni dirette ed indirette sul posto di lavoro.

Tramite l'analisi qualitativa le imprese appaiono distinguibili in **tre tipologie**:

1. imprese conservatrici, 26, 5%
2. imprese verso l'innovazione, 38,2%
3. imprese innovative, 35,3%



Graf. 1.3.1.: Grafico a barre indicante il numero di imprese per tipologia

Si sta dunque affermando un percorso d'innovazione promosso dai responsabili delle risorse umane. Ricordiamo che essi sono in prevalenza donne manager (25 su 34).

Riportiamo qui di seguito alcune affermazioni rilasciate dagli intervistati che manifestano in modo chiaro valutazioni differenti:

"Le differenze sono legate alle persone piuttosto che al genere" dichiara una delle intervistate. Tale affermazione è considerata come indicatore di **impresa innovativa**, in quanto orientata in senso meritocratico ed universalistico.

Sollecitato sugli stessi argomenti, un altro dirigente dichiara:

"le donne cercano di coprire l'ignoranza e gli sbagli con la grinta e sono generalmente piu' grintose rispetto agli uomini".

Questa asserzione è, insieme ad altri elementi, stata considerata come indicatore di una **impresa conservatrice**, in quanto manifestazione di stereotipi ancora diffusi e di un atteggiamento maschile derogatorio.

Nelle **imprese innovative** rispetto alla differenza di genere negli stili decisionali possiamo ulteriormente distinguere nei contenuti delle risposte due tendenze caratterizzate da:

- a) accentuazione delle maggiori capacità o specificità delle donne
- b) parità uomo/donna

a) Parte degli intervistati sembra infatti concordare sul fatto che esistono una serie di elementi che distinguono la donna manager dal proprio collega negli stili decisionali: una maggiore sensibilità e, quindi, predisposizione alle relazioni umane, una più marcata creatività che viene contrapposta alla praticità e metodicità degli uomini, oltre ad una maggiore cura ed attenzione dei dettagli.

Si nota che le differenze di genere, alle quali fanno cenno le dirigenti di impresa, sottolineano una maggiore capacità femminile in alcuni settori del lavoro aziendale. Queste le affermazioni che rivelano una maggiore capacità femminile.

Nel caso di impresa a conduzione familiare gli intervistati affermano:

"decidono di più le donne; io e mia sorella ci occupiamo della parte amministrativa e commerciale, mio fratello si occupa della produzione",

ancora, "in certe situazioni le donne sono più precise", "hanno valenze e capacità sia gli uomini che le donne. Le capacità delle donne possono superare quelli degli uomini", "in generale – quando le donne arrivano ai livelli di management sono spesso più determinate", "il potere

decisionale è femminile, a parte l'amministratore", "le donne hanno maggiore capacità di pianificazione.....e di determinazione nel conseguimento degli obiettivi", "le donne sono più dettagliate mentre gli uomini hanno una visione più globale e pensano di più allo scopo finale. Le donne seguono gli standard europei di qualità e vogliono che ci sia più controllo della situazione in qualsiasi reparto", "l'uomo è più autoritario, "capo", comunica i dati. La donna è più mediatrice, prova ad arrivare alle cose con ragionamento e non con le posizioni. Lavora in rete".

b) In alcuni casi, tuttavia, l'intervistato ha manifestato la propria convinzione che non esistano delle differenze significative fra uomo e donna negli stili decisionali: tutto dipende dalle capacità della singola persona e non dal fatto dall'appartenenza di genere. Tali affermazioni le abbiamo volute intendere come sintomatiche di una effettiva parità di genere all'interno dell'impresa innovativa. Riportiamo stralci delle dichiarazioni rilasciate:

"le decisioni più importanti sono prese tutte in comune dal fondatore e figlie", "tutti nel proprio settore hanno le stesse responsabilità, non c'è alcuna differenza di genere a riguardo", "non si nota sostanziale differenza fra uomini e donne" ... "nessuna differenza di genere, si lavora molto in team, ognuno è libero di proporre le sue idee, che poi vengono analizzate tutti insieme", "non si notano differenze particolari perchè i ruoli dei manager sono molto diversi...inoltre le decisioni strategiche sono prese collegialmente dal presidente (uomo), il vice presidente (donna), l'amministratore delegato (uomo) e il responsabile dell'amministrazione (donna)".

Per quanto riguarda l'introduzione di innovazioni per le imprese da noi definite come innovative si nota una consapevolezza di genere: le donne sono portatrici di innovazione in modo più convinto, con più "coraggio", con più "fantasia" rispetto ai loro colleghi uomini:

"io e mia sorella abbiamo portato diversi cambiamenti nell'organizzazione dell'impresa, in particolare ora abbiamo un commercialista che lavora all'interno dell'azienda", "le donne osano di più. Hanno più coraggio nell'introdurre cambiamenti.", "le donne sono più propositive", "le donne sono più aggressive, più spigliate nelle decisioni. Osano di più degli uomini. Sanno

rischiare e hanno più fantasia se sono proprio manager”, “il modo di proporre innovazioni è diverso. La donna cerca il consenso anche se non è sempre corretto. L’estrema mediazione a volte porta la perdita dei risultati”.

A proposito dell'implementazione di azioni positive, sempre nell’ambito della tipologia di imprese innovative, il part-time risulta essere un elemento decisivo per agevolare le donne nel lavoro d’impresa. Il lavoro part-time consente alle impiegate di molte delle nostre imprese di conciliare tempi familiari e tempi lavorativi. Sono le impiegate stesse che richiedono di poter usufruire di tale possibilità, spesso al rientro dalla maternità:

“part-time concesso a chi ne ha bisogno”; “e’ stato concesso più di un part-time”.

Quanto alle differenze di reddito, anche all’interno del gruppo di imprese innovative, pochi sono stati i dirigenti che hanno dichiarato che non sussiste alcuna differenza nella retribuzione tra uomini e donne. La maggioranza ammette l’esistenza di differenze nelle retribuzioni tra uomini e donne. Solo in 4 casi su 12 le dichiarazioni sono state:

“non c’è alcuna differenza di genere, si guarda alla professionalità e non al genere”, “uomini e donne hanno stesso trattamento”, “reddito paritetico per maschi e femmine”, “maschi e femmine ricevono ugual retribuzione (circa 1250 euro al mese)”.

Nella tipologia di **imprese conservatrici**, si rileva che l’uomo gode di maggiore credibilità e rispetto da parte dell’ambiente circostante e delle istituzioni. Le decisioni sono sostanzialmente prese dal “capo”, lo stile decisionale delle donne non emerge o non viene percepito. Il ruolo della donna risulta confinato in alcuni settori e marginale:

“la socia donna fa “tutto quanto” in azienda: segue i campioni, l’amministrazione, la parte commerciale. Il socio uomo va un po’ in giro, segue una ditta partecipata in Romania”, “la donna e’ più attenta al personale; l’uomo e’ più razionale, guarda maggiormente al ritorno finanziario”, “questo tipo di lavoro e’ prettamente femminile, gli uomini fanno più fatica...”

In alcuni casi le donne manager non sono presenti, le intervistate stesse parlano di impresa maschilista: *“c’è un’unica donna manager, e’ un’azienda maschilista”*

"differenze abissali: con i miei colleghi maschi ho fatto mille e una lite sul modo di vedere le cose; gli uomini di solito sono più ... hanno da subito il bisogno di confrontarsi con i numeri e il budget: le donne invece valutano di più in base all'istinto e a sensazioni", "le decisioni delle donne devono essere molto più documentate che dalla parte maschile. Le donne devono essere più incisive, decisive (hanno meno credibilità)".

L'atteggiamento verso l'introduzione delle innovazioni nelle imprese conservatrici è un buon indicatore del ritardo culturale e dei pregiudizi di cui tali imprese soffrono:

"tutti e due soci seguono l'innovazione in fabbrica ma l'uomo gira di più e quindi è più al corrente di certe cose (innovazioni informatiche)", "l'innovazione e' una cosa che è sempre stata fatta dagli uomini. Manca l'idea di squadra", "le decisioni strategiche sono prese da uomini". In questo tipo di impresa "la donna fa molta più fatica a farsi ascoltare".

La pratica di azioni positive ci rivela che il part-time non è poi visto così di buon occhio: "... per il tipo di produzione che abbiamo, non sarebbe conciliabile, per esempio, la concessione di un part time...", "il part time non è visto bene. Comunque al momento non e' stato necessario, vista la giovane età dei dipendenti", "no al part-time", "non c'e' neanche la possibilità di concedere il part-time, dato che il ciclo della produzione è continuo".

Laddove è stato concesso, risulta essere un caso straordinario e preferibilmente da non ripetere: "un solo caso di part time concesso ad una donna per problemi familiari", "per il momento non ce n'è stato bisogno, le mie dipendenti per un motivo o per l'altro non hanno ancora avuto la necessità di ricorrere ad un part time".

Rispetto alla differenza di reddito, gli uomini percepiscono retribuzioni maggiori delle loro colleghe: "per i maschi il reddito (annuo) varia dai €70.000,00 ai €115.000,00; per le femmine dai €70.000,00 ai €90.000,00"; "per i maschi (non dirigenti) il reddito varia dai €37.700,00 ai 41.800,00; per i maschi (dirigenti) dai €46.000,00 ai 53.000,00 ; per le femmine (non dirigenti) dai €33.000,00 ai 36.500,00".

Rilevante è dunque il *differenziale retributivo* tra donne e uomini, cioè la “*differenza tra le retribuzioni media degli uomini, e quella delle donne a seguito di segregazione delle mansioni e di discriminazioni diretta*”. Notiamo che spesso per le donne è ancora scarsa la *possibilità di fare carriera* e raggiungere livelli salariali almeno paritari.

Anche ai livelli direttivi permangono forti disegualianze sia retributive sia relative alla posizione occupata. Molte indagini sui differenziali salariali tra donne e uomini hanno evidenziato una sostanziale differenza di retribuzione a discapito delle donne: in Italia le donne ancora oggi guadagnano meno degli uomini, pur a parità di posizione. La probabilità per una donna di conquistare le posizioni più alte è fino a sette volte inferiore a quella di un uomo con gli stessi requisiti professionali, che non rappresentano ancora quindi una carta sufficiente per raggiungere posizioni di grado superiore.

Dalla nostra indagine si evince che tale dato è confermato nelle imprese del Nord Est.

La terza tipologia da noi individuata è quella delle **imprese in via di innovazione**. Si nota in queste una particolare tensione verso l'introduzione di innovazioni e soprattutto di azioni positive, nella totalità dei casi portate avanti da dirigenti donne:

"sono propensi all'innovazione, ma per ottenere ciò, noi donne presenti in azienda abbiamo dovuto lottare a lungo...".

Rispetto alle azioni positive:

"l'azienda è sensibile, ma per accedere ai contributi previsti dalla legge per l'applicazione di azioni positive, l'azienda è troppo piccola... non sono ad ora stati concessi part time...", "eventualmente disposti a concedere il part time", "si era pensato all'asilo nido, ma la società è troppo piccola per permetterselo....; il part time è stato concesso alle donne in maternità", "abbiamo una politica molto aperta nella concessione del part time, alla flessibilità degli orari lavorativi, soprattutto per gli impiegati.... nella concessione di congedi parentali anche gli uomini nel caso della nascita di figli non avremmo grossi problemi, anche se finora non ci sono stati richiesti...la creazione di un asilo nido è fra le cose che senz'altro realizzeremo nel futuro immediato" .

Vademecum delle buone pratiche

Nelle seguenti tabelle riportiamo la distribuzione per tipologia d'impresa rispetto alle variabili:

- differenza di genere negli stili decisionali;
- introduzione di innovazioni organizzative;
- presenza/assenza di azioni positive;
- presenza/assenza di donne manager;
- percentuale di donne sul totale dell'organico aziendale.

	no		si		non sa		TOTALE	
	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %
impresa innovativa	5	29,4%	7	50,0%			12	35,3%
imprese verso l'innovazione	5	29,4%	6	42,9%	2	66,7%	13	38,2%
impresa conservatrice	7	41,2%	1	7,1%	1	33,3%	9	26,5%
TOTALE	17	100,0%	14	100,0%	3	100,0%	34	100,0%

Tab. 1.3.1: distribuzione per tipologia aziendale e differenza di genere negli stili decisionali

	nessuna introduzione innovazioni organizzative		introduzione innovazioni organizzative		non sa		TOTALE	
	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %
impresa innovativa	3	21,4%	9	47,4%			12	35,3 %
imprese verso l'innovazione	6	42,9%	6	31,6%	1	100,0%	13	38,2 %
impresa conservatrice	5	35,7%	4	21,1%			9	26,5 %
TOTALE	14	100,0%	19	100,0%	1	100,0%	34	100,0 %

Tab. 1.3.2: distribuzione per tipologia aziendale e introduzione di innovazioni organizzative

Vademecum delle buone pratiche

	assenza azioni positive		presenza azioni positive		TOTALE	
	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %
impresa innovativa	4	33,3%	8	36,4%	12	35,3%
imprese verso l'innovazione	5	41,7%	8	36,4%	13	38,2%
impresa conservatrice	3	25,0%	6	27,3%	9	26,5%
TOTALE	12	100,0%	22	100,0%	34	100,0%

Tab. 1.3.3: distribuzione per tipologia aziendale e azioni positive

	assenza		presenza		TOTALE	
	Freq Rel	Freq %	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %
impresa innovativa			12	44,4%	12	35,3%
imprese verso l'innovazione	2	28,6%	11	40,7%	13	38,2%
impresa conservatrice	5	71,4%	4	14,8%	9	26,5%
TOTALE	7	100,0%	27	100,0%	34	100,0%

Tab. 1.3.4: distribuzione per tipologie aziendali e presenza di donne manager

	0-25		25-50		50-75		75-100		TOTALE	
	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %	Freq rel	Freq %
impresa innovativa					10	52,6%	2	50,0%	12	35,3%
imprese verso l'innovazione			6	66,7%	5	26,3%	2	50,0%	13	38,2%
impresa conservatrice	2	100,0%	3	33,3%	4	21,1%			9	26,5%
TOTALE	2	100,0%	9	100,0%	19	100,0%	4	100,0%	34	100,0%

Tab. 1.3.5: distribuzione per tipologie aziendali e percentuale organico femminile

Vediamo in dettaglio: le imprese più innovative sono quelle con la frequenza femminile nell'organico tra il 50 e il 75%. Esse si collocano tutte (12) nella fascia di percentuale di presenza femminile nell'organico superiore al 50%. Le imprese "verso l'innovazione" si collocano in grande maggioranza nelle fasce 25-75% di addetti donne. L'impresa conservatrice è collocata per lo più nella fascia 0-50%.

L'impresa innovativa ha sempre figure di manager donna (100%), quella "verso l'innovazione" quasi sempre (11/13), mentre solo una minoranza di quelle conservatrici le prevede (4/9). Nel complesso ci sono donne manager in 27 imprese su 34.

Le azioni positive sono distribuite in modo abbastanza uniforme tra tipologie di impresa: 22 imprese su 34 le prevedono. Anche la maggior parte delle imprese conservatrici le ha realizzate (6/9).

L'introduzione di innovazioni organizzative (quale modalità di azione differenziale correlata o dipendente dalla variabile di genere) è segnalata nella gran maggioranza (9/12) delle imprese innovative, in circa la metà delle imprese "verso l'innovazione" (6/13), ed infine in 4/9 delle imprese conservatrici. Quindi spinte all'innovazione sono presenti in tutti i tipi d'impresa, sia pure con diversa intensità.

Quanto alle differenze percepite negli stili decisionali specifici delle donne, se ne ha più consapevolezza quasi uniformemente nelle imprese innovatrici e "verso l'innovazione", mentre manca quasi del tutto nelle imprese conservatrici (un caso su nove). Tuttavia, anche nei primi due tipi occorre sottolineare una notevole resistenza al riconoscimento delle specificità. E nell'insieme i no (17) prevalgono sui sì (14) circa le differenze nel management.

Confrontando le due ultime tabelle esaminate, nella maggior parte dei casi non viene riconosciuta la specificità dello stile manageriale femminile anche in presenza di processi d'innovazione. Ancora una volta le pratiche sono più avanti della loro legittimazione collettiva.

Dall'analisi comparata dei dati delle tabelle precedenti risulta l'esistenza di alcune relazioni strategiche tra variabili:

1. le imprese più femminilizzate sono anche le più innovative
2. le imprese più innovative hanno più manager donne

3. l'innovazione è più frequente nelle imprese al di sopra della dimensione familiare
4. le azioni positive sono abbastanza presenti in ogni tipologia d'impresa, dati gli incentivi finanziari, ma comunque più diffuse nelle imprese che innovano e sono fortemente femminilizzate.
5. in conclusione, è ipotizzabile un circuito virtuoso di questo tipo: più le imprese vanno oltre la dimensione familiare e più sono femminilizzate, più è probabile che vi siano donne manager capaci di realizzare una strategia di pari opportunità, e quindi di introdurre innovazioni organizzative. Le azioni positive sono un frequente canale di introduzione di innovazioni.
6. è ipotizzabile – in conclusione - un'elevata correlazione tra dimensione aziendale, tipologia d'impresa, tasso di femminilizzazione, spazio per ruoli dirigenziali femminili e strategie di pari opportunità come innovazione.

CAPITOLO 2 LE PRASSI NEGLI ENTI PUBBLICI LOCALI

2.1 ANALISI QUANTITATIVA

In questo secondo capitolo si propone un'analisi delle prassi ricorrenti nelle Amministrazioni locali, individuate dal *Forum degli Assessorati*, partner del progetto, in relazione alle azioni e alle politiche sulle pari opportunità messe in campo dalle amministrazioni stesse.

La rilevazione è stata condotta dal Forum degli assessorati nel corso del 2003, tra marzo e settembre, su un campione non rappresentativo di 4 Comuni e 4 Province. I Comuni coinvolti sono: Grugliasco (TO), di Padova, di Piazza Armerina (EN), di Roma. Le Province sono: Benevento, Crotone, Enna, Sassari. La scelta del campione ha privilegiato gli enti locali con cui il partenariato del progetto intendeva cooperare per potenziare politiche integrate di pari opportunità nella fase di diffusione dei risultati.

Obiettivo di questa parte del **Vademecum** è quello di conoscere la presenza e il ruolo delle donne nella Pubblica Amministrazione quali manager delle risorse umane, anche attraverso lo studio di casi di attuazione di *azioni positive*.

Azioni positive ("positive action", in Inghilterra e Nord Europa; "affirmative action", negli Stati Uniti), è il termine con cui si indicano, generalmente, interventi nei posti di lavoro e nel mercato del lavoro che si propongono di rimuovere le discriminazioni sistematiche nei confronti delle donne e di altri settori della forza lavoro generalmente sfavoriti, come giovani, diversamente abili, minoranze etniche. Un'azione positiva è quindi un'azione in favore "di una parte" del mercato del lavoro per la quale sono riconosciute discriminazioni e disparità palesi e non. La politica delle "pari opportunità" è nata e si è affermata proprio perché la normativa per la "parità" formale sul lavoro, senza che venissero pensati e predisposti strumenti atti a raggiungerla, si è rivelata insufficiente.

Nel "Glossario di termini sulla parità tra le donne e gli uomini", della Commissione Europea, DG Occupazione e Affari sociali, le "**azioni positive**", sono così definite:

"Misure indirizzate ad un gruppo particolare al fine di eliminare e prevenire la discriminazione o di compensare gli svantaggi derivanti dagli atteggiamenti, dai comportamenti e dalle strutture esistenti (talvolta è detta anche discriminazione positiva)"

Dai limiti del concetto di “parità” formale è nata la politica delle “*pari opportunità*”, che attraverso lo strumento delle “*azioni positive*”, si propone di riequilibrare le situazioni di disparità sul lavoro tra donne e uomini.

In tutti i paesi della Comunità europea, negli anni '80, si è presa coscienza del limite della legislazione sulla parità dei diritti civili e politici tra donne e uomini.

Pur non esistendo più norme che prevedano regimi differenziati per sesso nei salari, nella previdenza, nelle professioni e nell'accesso al lavoro, le donne risultano ancora oggi fortemente penalizzate, come evidenziano tutte le recenti analisi, sia quantitative che qualitative, sulle condizioni lavorative delle donne sia in Italia che in Europa.

Sempre il “Glossario” definisce così la “**discriminazione diretta**”: “*quando una persona è trattata meno favorevolmente in ragione del suo sesso*”; e la “**discriminazione indiretta**”: “*quando una legge, un regolamento, una politica o una prassi, apparentemente neutri, hanno un impatto sproporzionatamente avverso sui rappresentanti di un unico sesso a meno che la differenza di trattamento possa essere giustificata da fattori oggettivi*” .

Le discriminazioni indirette sono frutto di pratiche sociali, atteggiamenti, pregiudizi culturali difficili da modificare perché radicati nella cultura e nella società. Perché donne e uomini abbiano quindi “pari opportunità” nel lavoro e nella società sono necessarie delle azioni positive che rimuovano gli ostacoli all'effettiva parità. Le azioni sociali sono quindi strumenti di intervento sulle strutture sociali, sulla cultura, che garantiscano non solo la parità formale ma anche una reale parità di opportunità.

Un'azione positiva è:

“un metodo per individuare ostacoli occulti che esistono a livelli aziendali nei meccanismi di assunzione, promozione, formazione e che impediscono l'effettiva parità. Su questa base l'azione positiva tende a introdurre delle forzature a favore delle donne per ristabilire l'equilibrio di trattamento reale usufruito dai due sessi”.

Il concetto di “azione positiva” compare nell’“Affirmative action plan”, nel 1965, negli Stati Uniti. E lo schema legislativo per la politica delle pari opportunità è stato definito dall’“Equal Pay Act” del 1963 e dal Titolo VII del “Civil Rights Act” del 1964. Il decreto presidenziale “Civil rights plan”, richiedeva alle imprese con più di 50 addetti, che avevano consistenti commesse

pubbliche, di predisporre programmi di azioni positive, partendo dall'analisi della struttura occupazionale e dai contenuti professionali richiesti per l'esplicazione delle diverse mansioni, disaggregate per gruppo etnico e sesso. Nate per intervenire sulle discriminazioni razziali sul lavoro, le "azioni positive" sono servite a correggere le discriminazioni basate sul sesso.

Da allora il cammino delle "azioni positive" negli Stati Uniti è stato lungo e tortuoso. Solo nel marzo 1987 una sentenza della Corte suprema degli Stati Uniti ha sancito, definitivamente, la legittimità dell'assunzione e promozione preferenziale delle donne per correggere "uno squilibrio" nelle posizioni lavorative e nelle professioni da cui le donne sono state escluse⁶.

Anche l'Unione Europea, fin dalle sue origini, ha svolto un ruolo essenziale di promozione della parità tra le donne.

Un altro concetto decisivo, che tende ad integrare le varie dimensioni delle politiche di pari opportunità e delle politiche di genere, che ha assunto sempre più importanza nella politica europea, è il concetto di **mainstreaming**, definito nel Glossario sopra citato:

*"L'integrazione sistematica delle situazioni, delle priorità e dei bisogni rispettivi delle donne e degli uomini in tutte le politiche al fine di promuovere la parità tra le donne e gli uomini e mobilitare tutte le politiche e le misure d'ordine generale sensibilizzandole alle necessità di raggiungere la parità tenendo attivamente e apertamente conto, nella fase di pianificazione, dei loro effetti sulle rispettive situazioni delle donne e degli uomini all'atto della loro attuazione, del loro monitoraggio e della loro valutazione"*⁷.

Il metodo di mainstreaming di genere introduce elementi di sostanziale novità e di rottura rispetto ai precedenti Programmi comunitari, che si limitavano a declinare il principio delle pari opportunità nell'ambito delle azioni ad esse dedicate.

L'attuazione del **mainstreaming** impone la necessità di sviluppare azioni di sistema sulle pari opportunità, attraverso la messa a punto di strumenti e metodologie di interventi originali.

Nel 1986 l'Ires (Istituto di Ricerche Economiche e Sociali) realizzò una ricerca sulla condizione delle donne nelle amministrazioni pubbliche in Italia, finalizzata alla messa a punto di azioni positive nel pubblico impiego. Nella premessa al Rapporto di ricerca ritroviamo:

⁶ Cfr. B. Beccalli, a cura di, *Donne in quota*, Feltrinelli 1999.

⁷ Per un approfondimento di voci del lessico delle pari opportunità e della normativa si rinvia al *Vademecum per le politiche e le pratiche di potenziamento delle capacità e dell'occupabilità della forza lavoro femminile*, coordinato da ASSOLEI, nell'ambito del presente progetto EQUAL.

"Le donne nel pubblico impiego sono ormai intorno al 60 %. Nell'Amministrazione centrale dello Stato, Ministeri ed Aziende autonome, le donne sono intorno al 40 %. Ma se dai dati generali si passa ad esaminare la posizione delle donne all'interno delle amministrazioni, la situazione appare tutt'altro che paritaria. Tutti i dati deducibili dalle fonti ufficiali (peraltro pochi riportano la divisione degli occupati per sesso) e da ricerche empiriche che analizzano la composizione dei pubblici dipendenti per livelli salariali, qualifiche funzionali e profili professionali, oltre che per sesso, confermano che le donne sono concentrate nei livelli e nelle qualifiche medio/basse, e 'segregate' in mansioni considerate ancora tipicamente femminili".

La domanda che ci siamo posti con la nostra indagine, affrontando il tema della presenza delle donne nella Pubblica Amministrazione, è: quanto e cosa è cambiato in Italia a partire dall'approvazione della Legge 125 (1991) con l'introduzione di politiche pubbliche per le pari opportunità? Nel nostro sistema politico le scelte sulle pari opportunità sono considerate difficili quando non sono chiari o condivisi i criteri decisionali e gli standard di riferimento; non sono valutabili le conseguenze redistributive derivanti dalle scelte; la produzione del consenso tra gli attori risulta particolarmente onerosa; non sono soddisfacenti o non esistono procedure per il trattamento del tema e delle eventuali soluzioni; implicano dilemmi etico-politici, conflitti normativi o culturali⁸. A livello delle pratiche sociali, si tratta di verificare i nessi tra senso comune e criteri decisionali effettivamente assunti dagli attori. A livello istituzionale si tratta di come regolare le relazioni plurali tra sfere ed assetti, come impostare la divisione del lavoro tra istituti, e come rendere possibile la pratica di politiche attive delle pari opportunità.

Dai dati ISTAT dedicato sulle statistiche delle Amministrazioni pubbliche⁹, le donne in servizio al 31 dicembre 1999, nelle Amministrazioni centrali, Enti pubblici, Amministrazioni locali sono 1.709.592, delle quali 1.498.720 a tempo pieno, 54.723 a tempo parziale, 124.077 a tempo determinato. Le dirigenti generali (o qualifiche assimilabili) sono 120 su un totale di 1.394; le dirigenti 19.100 su 87.109. Le funzionarie - quadri sono 839.538 su un totale di 1.293.941. Le impiegate e personale operativo sono 777.043, su 1.863.295. Da dati ISTAT più recenti¹⁰ si evince come la posizione delle donne nel mondo del lavoro in Italia migliori, ma restino

⁸ Cfr. M. Pompili Pagliari, C. Donolo, M. Sordini, "Sulle culture e le politiche delle pari opportunità", in *Le parole delle pari opportunità*, Guerini Associati 1999.

⁹ ISTAT, *Annuario 2002*.

¹⁰ Cfr. (a cura di) Linda L. Sabbadini, Ministero per le pari opportunità-ISTAT, *Come cambia la vita delle donne*, Roma 2004.

criticità nei luoghi decisionali. Il peso della componente operaia femminile diminuisce, mentre è in aumento quella delle impiegate. La distribuzione degli occupati per sesso e posizione nella professione nel 2003 segnala rispetto al 1993 un aumento delle donne imprenditrici, le dirigenti, le occupate con posizione di direttivo o quadro, mentre diminuiscono le lavoratrici in proprio e le coadiuvanti familiari. In un decennio il numero delle imprenditrici si è quasi triplicato, le libere professioniste sono più che raddoppiate. Le donne dirigenti nel decennio sono incrementate del 65%, passando da 48.000 nel 1993 a 78.000 nel 2003. La percentuale di donne dirigenti sul totale è passata dal 15 al 23 % nel decennio, con una punta nei servizi. Tra i direttivi e i quadri la crescita è stata pari al 60 %, passando dal 32 % al 37 %, con la punta del 41 % nei servizi. Ma lo scarto permane, infatti nelle prime 50 imprese più grandi d'Italia solo l'1,3 % dei consiglieri di amministrazione sono donne.

Per quanto riguarda la Pubblica amministrazione, nei ruoli decisionali permane lo squilibrio, anche se la tendenza è positiva per le donne. Nei ministeri anche se le donne sono numerose (48 %), tra i dirigenti di prima fascia sono il 16,6 %, con un incremento rispetto al 1993 del 4,7 %. Nel comparto della ricerca si è verificata una tendenza opposta con una diminuzione della presenza di donne nei livelli alti. Nel 1993 le dirigenti di ricerca donne erano il 16,5 %, nel 2002 scendono al 14,6 %. Il volume appena citato sottolinea il fatto che il carico di lavoro familiare incide sulla presenza nelle posizioni più qualificate: le donne che ricoprono posizioni più alte (dirigenti, libere professioniste) decrescono dal 18 % se single, all'11 % in coppia senza figli, al 10 % se in coppia con figli contro il 22 % degli uomini. Il carico di lavoro dichiarato per il 52,6 % delle imprenditrici, libere professioniste e dirigenti che vivono in coppia con figli è di più di 60 ore settimanali tra lavoro professionale e familiare.

I dati, raccolti a cura del Forum degli assessorati nel corso del 2003, non sono confrontabili con i dati sopra citati. La conclusione alla quale possiamo, comunque, giungere è che il cambiamento è molto graduale.

I dati rilevati attraverso la somministrazione della scheda guida a comuni e province del Nord Ovest, Nord Est, Centro-Italia, Sud e Isole, non sono completi ed esaustivi. L'analisi dei dati, proprio per questi motivi, risulta essere parziale e non esaustiva.

Due dei Comuni (quello di Palermo e quello di Rieti) presi inizialmente a campione non hanno fornito alcuna informazione e sono stati esclusi dalle elaborazioni.

Su 8 Amministrazioni contattate solo 3 (Comune di Grugliasco, Comune di Roma, Provincia di Enna) sono caratterizzata dalla presenza di donne nelle Giunte. La presenza di donne nei Consigli, sia Provinciali che Comunali, è rilevabile in tutti gli 8 casi oggetto della nostra indagine. Si nota però che in 3 Amministrazioni c'è un'unica donna in Consiglio (Provincia di Benevento, Provincia di Crotone, Provincia di Enna). Ritroviamo poi 2 casi con 2 donne presenti in Consiglio (Comune di Grugliasco, Comune di Piazza Armerina), un caso con 5 donne (Comune di Padova) ed un caso con 11 donne su (Comune di Roma). Per quanto riguarda le Giunte si rileva che nel Comune di Grugliasco, nel Comune di Padova (la Sindaco) e nella Provincia di Enna una sola donna è presente in Giunta; non è presente alcuna donna nella Provincia di Benevento, nella Provincia di Crotone e nella Provincia di Sassari; 2 le donne presenti nella Giunta del Comune di Piazza Armerina; 7 le donne nella Giunta capitolina.

In 7 Amministrazioni (Provincia di Sassari, Provincia di Enna, Provincia di Crotone, Provincia di Benevento, Comune di Roma, Comune di Piazza Armerina, Comune di Padova) su 8 è stata istituita una Commissione o un Assessorato dedicato alle Pari Opportunità. Alcuni Enti si sono fatti promotori di iniziative per promuovere sul territorio, in un'ottica di genere, culture di pari opportunità: si tratta soprattutto di corsi di formazione, convegni, incontri pubblici, cineforum e rassegne teatrali. In particolare sono indicatori di modalità generali, di matrice sociale e culturale, con cui si cerca di favorire la riduzione della disuguaglianza tra uomini e donne piuttosto che promuovere le pari opportunità sul posto di lavoro. Si segnala tra le iniziative a favore delle lavoratrici l'approvazione, nel Comune di Padova, del Codice di comportamento contro le molestie sessuali e il mobbing e per l'affermazione della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori. Altri hanno introdotto forme di flessibilità per permettere di conciliare la vita professionale con quella sociale: rimuovendo con il piano dei tempi gli ostacoli alla gestione del tempo e della sua ridotta disponibilità. Si tratta di un segnale dell'attenzione del governo locale alle questioni legate al genere e alla doppia presenza delle donne.

Per quanto riguarda gli organigrammi del personale, il numero dei dirigenti maschi è nettamente superiore al numero di dirigenti donne; le proporzioni sembrano sostanzialmente

confermare la bassa presenza, o per meglio dire l'“assenza” delle donne negli organi “politici” ed apicali delle Amministrazioni locali.

Al contrario delle prassi più frequenti nelle imprese private, sembra non sussistere una **differenza di retribuzione** tra uomini e donne negli enti locali, a parità di mansione. Per quanto riguarda le **differenze negli stili manageriali** una degli interlocutori, dirigente della Provincia di Benevento, afferma che la differenza negli stili manageriali tra uomini e donne consiste principalmente: *“nell'apporto dei valori aggiunti tra i quali la rimozione di ogni ostacolo alla parità, non solo nella vita politica, ma soprattutto nella vita sociale, culturale ed economica, disegnando, in tal modo, la prospettiva di una società più equilibrata e più giusta”*

Un'altra dirigente, del Comune di Padova, concorda che esiste una differenza negli stili manageriali tra uomini e donne, e tale differenza consiste principalmente nel fatto che: *“le donne sono meno specialistiche e più aperte alle innovazioni”*. Sembra prevalere una valutazione positiva dell'apporto delle donne, specie sotto il profilo dell'introduzione di innovazioni orientate a valorizzare le capacità di tutti gli attori. Altri invece sostengono la neutralità del genere sia negli stili manageriali che nella distribuzione dei compiti e nei percorsi di carriera. Tra questi il Presidente della Provincia di Crotone: *“non esiste una differenza negli stili manageriali tra uomini e donne”* e la dirigente della Provincia di Benevento: *“si attribuisce responsabilità in base alle competenze di base specialistiche e trasversali senza distinzione di genere e i sesso”*.

2.2 POLITICHE PUBBLICHE DI PARI OPPORTUNITÀ

Dall'analisi, seppur inficiata dalla scarsità di dati pervenuti, si nota - come per le imprese del Nord Est - un processo in corso di apertura a politiche anti-discriminatorie con promozione di azioni positive, mentre rimane ancora aperta la questione della parità sostanziale e del riconoscimento delle capacità. Pertanto, si potrebbe concludere che politiche e pratiche di pari opportunità - sia nelle istituzioni che nelle imprese - hanno bisogno di una maggiore cooperazione e sinergia con le culture del contesto locale: associazionismo civico, organizzazioni politiche, istituzioni culturali. Si è - così sembra - ancora fermi ad un primo stadio di politiche, più di tutela contro le discriminazioni che di politiche attive per promuovere non solo il riequilibrio, ma il mutamento. O in alcuni casi si afferma e riconosce il significato delle differenze, con l'apprezzamento delle specificità delle iniziative delle donne nella gestione delle risorse umane. Ma occorre una maggiore logica o un più netto sentiero di *mainstreaming* (terza generazione delle politiche di pari opportunità) per segnare un'evoluzione verso politiche di potenziamento delle capacità¹¹.

Sicuramente il governo locale è più attento e riceve maggiori sollecitazioni nel campo dell'implementazione di **azioni positive** rivolte alla rimozione delle discriminazioni. Le politiche pubbliche nella pratica sociale delle pari opportunità risentono del patrimonio ereditato a livello normativo, organizzativo e gestionale. Gli impatti delle pari opportunità sui principi costitutivi e sulle questioni di giustizia sono il segnale della contraddizione, se non dell'ostilità, negli assetti istituzionali nei confronti di politiche attive, implicanti valorizzazione di potenziali, processi di apprendimento, razionalità cognitiva e di processo. Quindi le pari opportunità come fattore di mutamento si scontrano con tutti i possibili ostacoli dovuti sia al carico dei limiti ereditati dalla P.A., quali la capacità di rispondere a problemi sociali, sia le tendenze dominanti finalizzate al rispetto di criteri astratti di efficienza.

D'altra parte, è più nel mondo delle imprese che sembra crescere, oggi, un'ottica di pari opportunità volta, in un'ottica più di competizione che di potenziamento delle capacità, al superamento delle differenze di genere.

¹¹ Cfr. A. Sen, *La disuguaglianza*, Il Mulino 1998.

Una concezione rigida degli orari e dell'organizzazione del lavoro rendono difficoltosa e a volte impossibile (come nel lavoro a turni), la conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita anche per le dipendenti della Pubblica Amministrazione. Si nota, inoltre, come il problema della conciliazione tra vita professionale e vita familiare investa direttamente anche gli uomini che iniziano ad avvicinarsi al lavoro di cura, "prendendo in carico" bisogni e problemi relazionali, affettivi ed emozionali nemmeno concepibili per i maschi delle generazioni precedenti.

La contrattazione tra datori di lavoro pubblici ed organizzazioni sindacali oltre ad essere strumento indispensabile per l'adozione di orari flessibili nell'ottica di ottimizzazione delle risorse umane e di miglioramento delle prestazioni e dei servizi a favore dell'utenza, regola il salario accessorio in misura non discriminatoria, definendo i criteri di attribuzione dei trattamenti economici in misura più che proporzionale al tempo di lavoro e durante i periodi di assenza obbligatoria per maternità o paternità.

La "criticità della risorsa umana" per le organizzazioni che erogano servizi è alla base dello sviluppo senza precedenti che la formazione sta vivendo in tutti i comparti della pubblica amministrazione, per numero, frequenza e bacino di partecipanti ai corsi; della grande apertura a tematiche innovative che spaziano verso competenze trasversali e discipline non solo di tipo tecnico-specialistico; delle scelte di metodologie formative che, abbandonata la lezione frontale, cercano di sviluppare le potenzialità delle metodiche attive della formazione in aula, di introdurre percorsi di formazione-intervento, di sviluppare attività progettuali paralleli all'attività corsuale, di sperimentare formule d'avanguardia in ambito pubblico come i laboratori di apprendimento organizzativo, l'"outdoor training", i laboratori teatrali relazionali, l'educazione delle competenze emozionali, ecc.

I dati sugli organigrammi del personale costituiscono la prima immagine di ogni amministrazione per definire il suo livello di femminilizzazione e verificare la rottura del tetto di cristallo, con il superamento della de-segregazione verticale nei percorsi di carriera. Le pratiche politicamente corrette e amichevoli nei confronti delle donne sono l'indicatore che sempre di più dovrà essere utilizzato per individuare in ogni azione pubblica l'impatto di genere. Disporre di dati completi e aggiornati sul personale dipendente è una necessità sentita da tutte le amministrazioni locali, anche al di là delle normative e degli statuti, per monitorare

il superamento degli squilibri uomo/donna. Ma i dati disponibili ancora oggi offrono poche indicazioni sulla distribuzione paritaria delle donne e degli uomini all'interno dell'organico (anche in rapporto all'importanza degli incarichi affidati) e sull'evoluzione nel tempo di tale distribuzione.

2.3 IL CASO DELLA PROVINCIA DI ROMA

Scegliamo un caso esemplare, quello della Provincia di Roma, in cui la nuova Giunta di centro-sinistra, sollecitata dalla Commissione delle elette, ha avvertito l'esigenza di promuovere politiche di pari opportunità, a partire da una ricerca -azione sui percorsi lavorativi delle dipendenti per interrompere il circolo vizioso dell'esclusione delle donne dalle posizioni apicali e del predominio di culture organizzative, fondate sul pensiero maschile, chiuse alle emozioni delle donne.

Riportiamo di seguito i dati di una recente indagine su "Maestrie e competenze femminili nei processi di cambiamento e di pari opportunità nell'Amministrazione provinciale di Roma"¹².

L'indagine, condotta tra il giugno e il novembre 2004, ha considerato l'universo delle donne dirigenti (13), comparate con un campione di 5 dirigenti uomini, e l'intero universo delle funzionarie in posizione organizzativa (76).

La metodologia adottata ha utilizzato interviste in profondità per le dirigenti e interviste con questionario semistrutturato per le funzionarie. Le aree tematiche di analisi sono state: vissuto lavorativo, cambiamenti organizzativi e loro influenza sul lavoro femminile, flessibilità organizzativa e pari opportunità.

Il personale dipendente della Provincia (2930 unità in totale) è prevalentemente maschile (57%), con un peso maggiore delle donne nelle fasce di età più giovani (anni 26-30, 31-35, 36-40) ed anche nella fascia di età forte (41-45), mentre nelle fasce di età oltre i 46 anni prevalgono gli uomini. La distribuzione per livelli funzionali è quasi egualmente ripartita tra uomini e donne al Livello D. Il divario si avverte, all'interno di questo livello, tra i titolari di una posizione organizzativa (187) dove le donne scendono al 41,2%. Ancora più evidente lo squilibrio di genere tra i dirigenti: le donne sono 13 sul totale di 72, inoltre solo 4 dirigenti donne ricoprono posizioni apicali, mentre le altre 9 sono dirigenti di servizio. La fascia di età prevalente è tra i 46 e i 55 anni, sono tutte laureate, coniugate e con figli adulti (nella fascia di età 21-30 per il 55%) .

¹² A cura di CORA Roma ONLUS, su incarico della Commissione delle Elette e del Comitato Pari Opportunità della Provincia.

La storia delle carriere femminili è segnata dal concorso del 1998 (sino ad allora le dirigenti erano solo 4). Poche sembrano le dirigenti pienamente consapevoli degli ostacoli per le donne impliciti nelle organizzazioni. Le donne della generazione dell'emancipazione evidenziano *"un senso quasi pionieristico di consapevolezza del proprio valore, percepito soprattutto come capacità individuale di superare le difficoltà di carriera comuni a uomini e donne"*. La generazione di mezzo si mostra più aperta verso la lettura delle specificità femminili.

La metà circa delle intervistate considera il genere neutro ai fini della progressione in carriera *"non è né un privilegio, né uno svantaggio"*, altrettante invece denunciano il pregiudizio maschile, ancora persistente soprattutto tra i dirigenti più anziani. Si va dalla discriminazione ideologica generalizzata: *"giudicano le donne non adeguate alle responsabilità", "alle donne è necessaria una grande grinta per difendere diritti e carriera" ai comportamenti non rispettosi dell'equità; "non basta essere competenti, devi far sì che gli altri lo riconoscano, ciò comporta qualche forzatura e diventi antipatica"*. Il doppio ruolo e le difficoltà di conciliazione tra vita professionale e vita familiare sono considerate un blocco notevole alla carriera. Ma la maggior parte delle dirigenti nega di aver incontrato ostacoli nell'ascesa professionale. Nemmeno la maternità avrebbe inciso negativamente. Pesa su queste risposte per alcune l'orgoglio di avercela fatta, l'autostima con la consapevolezza delle proprie capacità, il gusto della sfida nei concorsi, l'insofferenza nei confronti delle quote da parte di quante sono arrivate e l'esigenza che anche le altre si mettano in gioco. C'è piuttosto la tendenza a sottolineare il grande impegno richiesto dalla posizione e, in alcuni casi, anche l'aggressività necessaria per garantirsi il riconoscimento non formale del ruolo nell'organizzazione. Più che dai dirigenti le difficoltà incontrate sembrano provenire dalla struttura dell'organizzazione. E a volte dalle stesse donne *"alcune sono terribili"*. Lo stile manageriale ricorrente è quello di una modalità efficace di lavoro basato sulla comunicazione ed il coinvolgimento e la valorizzazione di tutte le risorse umane , con un atteggiamento autorevole e non autoritario.

Quanto alle specificità delle competenze femminili c'è una maggiore consapevolezza, si citano la capacità di *"programmare, organizzare, gestire situazioni complesse con un impiego proficuo del tempo, individuare e concordare soluzioni, mediare situazioni conflittuali, ponendo attenzione alla sostanza delle cose, non agli aspetti formali"*. Le capacità di relazione ed in

particolare la diffusione di un orientamento verso la persona favoriscono il lavoro di squadra, motivando i collaboratori e costruendo un clima favorevole alla crescita individuale e collettiva.

In alcuni casi tale apporto positivo viene riconosciuto dall'Amministrazione stessa

L'adozione di strumenti di flessibilità organizzativa, quali l'orario flessibile con procedure di recupero a favore di donne in gravidanza o in rientro dalla maternità, avviene sia da parte delle dirigenti che dei dirigenti. Né si avverte il bisogno di particolari misure di sostegno -quali l'affiancamento - al rientro dalla maternità. Anche il part time è utilizzato paritariamente dai dipendenti, mentre le donne vi ricorrono per motivi familiari, per gli uomini è un'opportunità per un secondo lavoro. Ma ancora il part-time viene considerato negativamente e pregiudizievole ai fini della carriera .

Infine i pareri prevalenti sul Comitato Pari Opportunità della precedente Amministrazione sono negativi: è considerato poco visibile ed inefficace in caso di ricorsi.

Un'altra ricerca sulla totalità dei dirigenti¹³ ha messo a fuoco l'organizzazione del lavoro interna, rilevando l'alto livello di soddisfazione complessiva, nonostante alcuni elementi di criticità. Da questa emerge quale priorità nelle motivazioni della scelta dei dirigenti di lavorare nella Pubblica Amministrazione, l'interesse per i contenuti del lavoro e l'utilità sociale del lavoro, mentre la sicurezza del posto di lavoro è meno rilevante (collocata al terzo posto). Più della metà dei dirigenti ritiene "abbastanza adeguato" l'utilizzo delle proprie capacità professionali nelle funzioni svolte. Tra gli aspetti positivi del lavoro i dirigenti citano soprattutto il "contenuto interessante del lavoro", seguono con eguale peso : "il livello di autonomia del lavoro" e "l'utilità sociale del lavoro", tra quelli negativi "l'eccessivo carico di lavoro", seguito da "l'insoddisfacente livello di collaborazione tra colleghi".

Per quanto riguarda le funzionarie in posizione organizzativa il quadro si rovescia.

Considerando le risposte al questionario del campione (76 casi) considerato si evidenzia che:

Il lavoro è scelto soprattutto per le garanzie di sicurezza del posto pubblico e l'orario che permette più conciliazione tra lavoro familiare e professionale. Quanto alla soddisfazione del

¹³ Realizzata dall'Ufficio studi della Direzione generale della Provincia di Roma tra il novembre 2003 e il febbraio 2004.

lavoro, le più sono abbastanza soddisfatte, ma sono state espresse riserve sul pieno utilizzo delle proprie capacità organizzative ed informatiche, il 18% lo considera poco adeguato, il 3% per nulla adeguato. Il lavoro svolto è valutato interessante, tra gli aspetti positivi sono citati il contenuto del lavoro, seguito dalla stabilità occupazionale e dal "livello di collaborazione tra colleghi".

Anche per loro l'eccessivo carico di lavoro è l'aspetto negativo più ricorrente, seguito dagli scarsi margini di decisionalità e dalla retribuzione inadeguata. Tra gli interventi individuati all'interno dell'organizzazione per facilitare il lavoro delle donne: le risorse strumentali, organizzative e informatiche, l'incremento del personale ed una formazione mirata. All'esterno gli asili nido aziendali ed un servizio pubblico di collegamento per facilitare la mobilità.

Le competenze specifiche, legate al genere, sono riconosciute dal 48% delle intervistate. Tra le più significative, che per il 69% delle funzionarie, possono essere pienamente espresse e valorizzate nel ruolo:

- € intuizione, creatività, elasticità mentale
- € sensibilità, empatia, capacità d'ascolto
- € concretezza, praticità, attitudine al problem solving
- € capacità organizzative
- € gestione di situazioni complesse
- € capacità di lavorare in gruppo
- € analisi e valorizzazione delle risorse umane
- € minore competitività
- € mediazione

Le difficoltà incontrate nella carriera sono state attribuite in primo luogo ai vincoli familiari, seguiti dalle lacune formative. Pesano per il 34% dei casi le discriminazioni dirette quali l'insufficiente riconoscimento delle capacità da parte dell'Amministrazione e le discriminazioni di genere (9%); tra le indirette la difficoltà ad affrontare la competizione con colleghi/colleghe (25%) e la difficoltà di accesso in ruoli o servizi tradizionalmente maschili (9%).

Le strategie messe in atto per superare le difficoltà nel gruppo di lavoro sono quelle considerate dal 64% proprie della cultura femminile, già sperimentate dalle donne in altri contesti organizzativi: soprattutto la condivisione delle informazioni (32%), la valorizzazione delle competenze (26%), le relazioni con i colleghi (24%), l'attenzione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (13%).

Infine l'amministrazione sembra non aver affrontato il problema della conciliazione dei ruoli e dei tempi in termini di pari opportunità, per il 61% delle funzionarie, il resto sostiene che la soluzione adottata è solo informale.

Il part time è considerato utile dall'85%, ma pare che sia utilizzato esclusivamente dalle donne, come anche ed ancor di più i congedi parentali.

Concludendo c'è una diffusa consapevolezza della responsabilità sociale del genere, ma anche uno scarso ricorso per la soluzione di problemi al Comitato Pari Opportunità .

3. LINEE GUIDA

Dai dati e dalle opinioni espresse nelle interviste è possibile ricavare alcune indicazioni di massima, rilevanti per orientare future strategie di pari opportunità ed impostare azioni positive.

1. Condizioni favorevoli/sfavorevoli

a. in primo luogo, risulta evidente l'importanza del contesto. I dati interni all'organizzazione od istituzione e i caratteri del contesto sociale ed istituzionale hanno un peso considerevole sull'ampiezza delle pratiche di pari opportunità praticabili (finora praticate e progettabili nel prossimo futuro). Tra le diverse caratteristiche sono rilevanti la dimensione dell'organizzazione, la sua dinamicità, il peso della componente femminile nella forza lavoro, la presenza e significatività delle posizioni direttive occupate da donne. Importanti sono anche il tasso di attivismo sociale e di cultura civica, lo spessore dell'associazionismo, la vitalità culturale e l'apertura al moderno della società (civile) locale o comunque rilevante per una data organizzazione, come la sua coesione sociale. Decisivo naturalmente il tasso di scolarità della forza lavoro femminile, che incide sulla natura della domanda di pari opportunità come anche sullo spazio agibile per l'organizzazione nel rispondere a tali nuove domande ed esigenze. Ciò in particolare con riguardo al necessario potenziamento delle capacità individuali e di gruppo che deriva dalla disponibilità di un capitale umano più qualificato.

b. in secondo luogo, pesa la congiuntura economica e specificamente la dinamica del mercato del lavoro: aumento o calo dell'occupazione complessiva, offerta crescente o decrescente della forza lavoro femminile, il mutamento organizzativo e tecnologico, la forma dell'impresa, e il tipo di divisione tecnica del lavoro dell'organizzazione (o istituzione) considerata. Indirettamente è importante il settore di attività con le sue specifiche dinamiche, come anche l'esistenza di un distretto industriale. Così anche è diversa l'apertura di spazi per pari opportunità in un'organizzazione di prestazione che incorpora criteri di efficacia e di qualità, rispetto per esempio ad un apparato meramente burocratico.

c. in terzo luogo, la maturità delle soluzioni normative e di policies in rapporto alla maturazione delle culture sociali. La felice combinazione di politiche pubbliche e regolazioni condivise con l'evoluzione del senso comune in materia di divisione sociale del lavoro in base al sesso (o percepita con la consapevolezza di genere) permette pratiche più avanzate e sperimentali. Ostacoli di natura culturale e residui di pregiudizi e stereotipi sono ancora un vincolo formidabile per le pari opportunità. Le leggi da sole non bastano. Più rilevanti come fattore di mutamento sono proprio le pratiche riuscite, gli esperimenti con esito felice, la loro disseminazione.

Sono necessari quindi presupposti piuttosto complessi e non facili da avere insieme. Da qui una certa casualità ed erraticità delle esperienze, pur positive, ed una loro difficile cumulatività. Per contro, sono all'opera anche processi di apprendimento e nelle situazioni migliori veri e propri "sentieri" virtuosi. I progressi sono ineguali, e sebbene le culture si siano diffuse, il quadro resta altamente differenziato e perfino con disparità accentuate o in aumento (tra situazioni più avanzate e situazioni più arretrate). Da qui la necessità di azioni coordinate, di strategie di insistenza, ed anche in qualche caso la forzatura di situazioni troppo stagnanti o addirittura regressive.

2. Le buone pratiche risultano – quindi - più facili da sperimentare e da consolidare:

- Ô quando le organizzazioni hanno una forte o addirittura maggioritaria componente femminile;
- Ô quando nel management le donne sono adeguatamente rappresentate, e in particolare vi sono donne in posizioni autorevoli o strategiche (al personale, alle risorse, all'innovazione);
- Ô quando i bisogni interni dell'organizzazione incrociano produttivamente le domande collettive esterne, e ciò non solo per il problema del consenso, ma anche per la maggiore innovatività ed efficacia delle pratiche che sono rese possibili da questa congiuntura;
- Ô quando vi sono spazi per sperimentare soluzioni innovative, mobiliando anche capitale umano e sociale sottoutilizzato sia all'interno dell'organizzazione che

nella società esterna; ciò è particolarmente vero quando le pari opportunità si legano a processi di intensa capacitazione degli individui e dei collettivi, a partire dalla valorizzazione della loro componente femminile;

Ô quando sono in corso mutamenti sistemici, quali l'evoluzione delle amministrazioni come amministrazioni di scopo e di risultato, e delle imprese quali imprese dell'economia della conoscenza (che richiede il potenziamento delle capacità dei dipendenti e la messa in valore di tutte le forme del capitale sociale, per tanta parte "depositato" proprio nelle competenze di ruolo femminili). Nello stesso senso vanno le connesse strategie della qualità di processo e di prodotto, la cura del servizio e de cliente (o utente), la responsabilità sociale dell'impresa e il rispetto dei diritti di cittadinanza di tutti, donne e uomini.

Si noti ancora che:

Ô in generale l'evoluzione in senso postfordista delle organizzazioni risulta favorevole alle pratiche di pari opportunità e alle azioni positive;

Ô politiche positive – cioè direttamente promozionali della parità – sono più praticabili quando il management ha una spazio di manovra per innovazioni non solo incrementali, e quando tali innovazioni sono consonanti con il fabbisogno di risposta a situazioni critiche, difficoltà e stress specifici che rendono poco efficaci le routine abituali; oppure quando la domanda – su basi normative ben definite – riesce a farsi sentire non solo con modalità sindacali, ma anche come diffusa pressione culturale e ambientale;

Ô manager donne sono un fattore facilitante per l'avvio di buone pratiche di pari opportunità, per la messa in agenda di azioni positive, per la comunicazione intra- e transorganizzativa sul tema e quindi per la socializzazione di interi staff e direzioni alla priorità da assegnare a pratiche di valorizzazione della differenza.

Quindi donne in posizione di autorità sono un prerequisito per l'efficacia di politiche di pari opportunità generalizzate.

3. Caratteri delle buone pratiche e delle azioni positive:

Si devono sempre considerare i molteplici aspetti che possono essere presenti in misura diversa nelle specifiche esperienze. Essi hanno un effetto sinergico, ma già la sola presenza di un paio di queste componenti può essere sufficiente a fungere da innesco per l'avvio (o il rafforzamento) di buone pratiche. Tra i più rilevanti sono le buone pratiche:

- Ô *come innovazioni organizzative*: passaggio a strutture meno gerarchiche e più relazionali; adeguamento dei principi organizzativi ai caratteri della forza lavoro (livello formativo, capacità, competenze); più equa ripartizione dei carichi di lavoro; più equilibrata valorizzazione delle differenze;
- Ô *come mutamento culturale*: superamento dei blocchi culturali alla parità; diffusione di una cultura egalitaria e democratica; sostegno a tutte le forme di libertà positiva che possono riflettersi anche sulla produttività e sulla competitività, rafforzandole;
- Ô *come soluzione di dilemmi sociali*: i dilemmi sociali sono quelle situazioni difficili, in cui sarebbe auspicabile uno sbocco positivo per tutte le parti in gioco, ma esso appare difficilmente raggiungibile. Tali dilemmi nelle nostre società hanno spesso la natura di questioni di principio, in rapporto a diritti costituzionalmente garantiti che però non è semplice o facile soddisfare. Buone pratiche si riconoscono dal fatto che esse sbloccano situazioni e avviano percorsi di ulteriore fattibilità rispetto ad acquisizioni collettive importanti (qualità della vita, competitività dell'impresa, servizio pubblico efficace) come:
- Ô *aumento dell'efficacia delle prestazioni*: poiché le buone pratiche valorizzano (o attivano) potenziali finora inespressivi e talora "sprecati" contribuiscono all'aumento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi di lavoro. Ciò è particolarmente vero nelle imprese in evoluzione verso forme di economia della conoscenza e nelle istituzioni che si sono poste come obiettivo la cura del benessere dei cittadini, nelle forme articolate richieste dall'attuale società complessa;

- Ô *aumento delle qualità sociali*: da non sottovalutare il contributo che buone pratiche locali (e interne a specifiche organizzazioni) possono dare alle qualità sociali del contesto, attivando circuiti virtuosi tra “dentro” e “fuori”, come è stato segnalato in molte interviste. Si tratta di un comune cammino delle organizzazioni verso la responsabilità sociale e verso la sostenibilità dei loro processi. Entrambi questi obiettivi normativi non sono praticabili senza una corrispondenza capacity building degli attori, e questa a sua volta è strettamente correlata a pratiche di pari opportunità;
- Ô *componente della competitività*: situazioni di disparità di trattamento e di opportunità diseguali tra i sessi segnalano l'esistenza di vasti bacini non valorizzati di potenzialità che sono insieme sociali e produttive. Le buone pratiche di pari opportunità, come anche cesure più drastiche nell'organizzazione introdotte con azioni positive, si rivelano un attivatore di energie, motivazioni, competenze di cui l'organizzazione può utilmente avvalersi per porsi obiettivi più ambiziosi, superare crisi e strozzature, rivedere strategie e rapportarsi in modo più costruttivo con la comunità di riferimento. Essa si riconoscerà più “europea”, posta più al livello degli standard esigenti dei processi globali, più attrezzata per competere (o qualificarsi) in contesti ad alta innovazione: si tratti di mercati globali o dell'allargamento a 25 dell'Unione Europea.

4. Per una tattica delle pari opportunità

Questo **Vademecum** suggerisce di procedere tatticamente sulla via delle pari opportunità per così dire cumulando buone pratiche:

- Ô creando una soglia di non ritorno
- Ô procedendo in modo incrementale
- Ô con coerenza ed insistenza nel tempo
- Ô adattando l'obiettivo specifico ai dati di contesto esterno ed interno

- Ô valorizzando e *facendo* valere con forza i darti normativi che sostengono l'azione: le pari opportunità non sono un optional, ma uno dei valori-scopo dell'U.E: e della sua Costituzione
- Ô creando e rafforzando posizioni di comando ed autorevolezza assegnati a donne, in modo che a partire da qui sia possibile avviare iniziative promozionali per tutte le altre donne nell'organizzazione
- Ô lavorando a creare nel contesto della vita organizzativa un clima favorevole, anche operando in modo che le risorse formali ed informali, interne ed esterne, convergano alla soluzione soddisfacente dei problemi (in primo luogo nel caso della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro); ogni gradino soddisfacente è solo uno di una serie di passi necessari e possibili; le organizzazioni si muovono allora lungo traiettorie di medio periodo orientate al potenziamento delle capacità, delle differenze, delle opportunità; la parte più difficile è la produzione dello scarto iniziale, il resto non segue certo automaticamente, ma si avvale delle risorse accumulate nelle prime fasi di esperienza. Anche le pari opportunità devono alla fine – non troppo tardi – diventare normali, rendendo superflue le stesse azioni positive. Un orizzonte questo ancora lontano.

Per questo occorre non tardare ad incamminarsi. Questo **Vademecum** invita tutte le organizzazioni, pubbliche o private, a muoversi lungo questo necessario e creativo percorso.

4. ALLEGATI

Allegato 1 – scheda guida per l'intervista ai responsabili delle risorse umane dell'impresa

PROGETTO EQUAL "DONNE MANAGER DELLE RISORSE UMANE"

SCHEDA SULL'IMPRESA

Ragione sociale:

1. Indirizzo- tel.- fax- e mail, sito internet dell'impresa:

- sede legale:
- sede della direzione:
- sedi operative (elenco con nome della città):

2. Natura giuridica:

1 ditta individuale.

2 società di fatto.

3 sas

4 snc

5 srl

6 spa.....

7 società cooperativa.....

8 altro.....

3. Tipo d'impresa (specificare se pubblica, privata/ industriale, artigianale, mista)

4. Capitale sociale

5. Data di fondazione

6. Fondatore (nel caso di impresa di famiglia)

8. Dipendenti n° M: F:

9. Collaboratori esterni n° M: F:

10. Forme delle collaborazioni esterne

11. Management (specificare se il management ha coinciso con il fondatore, e da quando e perché è stata introdotta una figura di manager professionale)

12. Cambiamenti più significativi intervenuti nella struttura societaria

13. Differenze nel management tra donne e uomini:

↳ stili decisionali

↳ innovazioni organizzative (specificare le differenze dipendenti dalla variabile di genere e i mutamenti introdotti)

14. Sono state svolte azioni positive? Se sì, quali e quante?

15. Settore di attività (industria, terziario, ecc...), specificare ramo di attività

16. Cosa fa esattamente la sua impresa? (descrizione sintetica delle attività, dei prodotti e dei servizi, delle innovazioni nei processi e nei prodotti)

17. Produzione e/o commercializzazione in conto proprio o in conto terzi

18. Organigramma

19. Qualcuno dei soci svolge una funzione gestionale diretta nell'impresa? (Se sì) Chi e con quale ruolo? (specificare se donne o uomini e i loro ruoli)

20. Profili professionali delle donne nell'impresa, posizione formale e di fatto:
(individuare donne manager, indicandone i nomi e la disponibilità per le interviste in profondità)

21. Numero soci: M: F:

22. Numero manager M: F:

23. Relazioni tra soci/management: parenti
affini
amici
altro

24. Fasce di reddito dei manager nell'ultimo triennio

25. Fatturato nell'ultimo triennio

Allegato 2 - scheda per l'intervista ai responsabili delle risorse umane negli enti locali (comuni, province)

PROGETTO EQUAL "DONNE MANAGER DELLE RISORSE UMANE"

SCHEDA PER ISTITUZIONI PUBBLICHE (COMUNI, PROVINCE)

[da somministrare all'assessorato al personale, o al city manager]

1. Ente
2. Popolazione
3. Bilancio ultimi tre anni (entrate/uscite/saldo)
.....
.....
.....
4. Indirizzo- tel.- fax- e mail, sito internet dell'istituzione
.....
5. Cambiamenti più significativi intervenuti nella struttura organizzativa (introduzione di municipi, dipartimenti, assessorati....)
.....
6. Innovazioni che valorizzino le pari opportunità uomo-donna (assessorati dedicati, azioni positive rivolte al personale interno e politiche per le pari opportunità rivolte all'esterno)
.....
7. Dipendenti n° M...../ F.....
8. Numero dirigenti : M /F
9. Differenze nel management tra donne ed uomini:
 - p stili decisionali.....
 - p innovazioni organizzative (specificare le differenze dipendenti dalla variabile di genere e i mutamenti introdotti).....
10. Collaboratori esterni n° M...../ F.....
11. Forme delle collaborazioni esterne.....
12. Organizzazione dei dipartimenti (competenze)
.....
13. Distribuzione delle donne dirigenti per dipartimento
.....
14. Profili professionali delle donne manager nell'ente pubblico, posizione formale e di fatto:
(individuare donne/manager, indicandone i nomi e la disponibilità per le interviste in profondità)
.....
15. Fasce di reddito dei manager nell'ultimo triennio

	2000	2001	2002
M			
F			

Allegato 3

Dati raccolti a cura del FORUM DEGLI ASSESSORATI

I dati rilevati attraverso le interviste sulla base delle schede guida hanno evidenziato la difficoltà presso le Amministrazioni Pubbliche di reperire i dati in modo completo. Le domande, infatti, presentano molte risposte mancanti oppure incomplete. Qui di seguito riportiamo l'elenco delle amministrazioni comunali e provinciali contattate per la rilevazione dei dati:

COMUNI

- Comune di Grugliasco
- Comune di Padova
- Comune di Piazza Armerina
- Comune di Roma

PROVINCE

- Provincia di Benevento
- Provincia di Crotone
- Provincia di Enna
- Provincia di Sassari

Riportiamo di seguito i dati rilevati, quasi in misura integrale, dagli intervistatori.

Comune di Grugliasco (TO)

Il Dirigente *Dott. Raffaele Murano* è il nostro intervistato. La Giunta è composta 9 *persone compreso il Sindaco*, una sola donna è presente in Giunta, la *dott.ssa Nadia Marabese, Assessorato Lavori pubblici*. I Consiglieri sono trenta e le donne presenti in Consiglio 2 (*M. Bossolo - A. Terlizzi*). Non esiste un Assessorato o una Commissione dedicata alle Pari Opportunità Uomo-Donna.

Il numero di Dirigenti/Funzionari per Dipartimenti/Uffici vede una maggioranza della presenza femminile, ci sono quattro donne e tre uomini, tra cui il nostro intervistato. Gli uffici sono ripartiti come segue:

Dipartimento/Ufficio/Settore	Maschi	Femmine
<i>Staff</i>	<i>R. Murano</i>	
<i>Programmazione e risorse</i>		<i>R. Mosca</i>
<i>Politiche Sociali e Giovanili</i>		<i>L. Marchetto</i>
<i>Sviluppo Compatibile</i>		<i>G. La Torre</i>
<i>Urbanistica</i>		<i>M. Rossi</i>
<i>Polizia Municipale</i>	<i>U. Esposito</i>	
<i>Lavori Pubblici</i>	<i>M. Pocchiatti</i>	

L'Ente si è fatto promotore di iniziative per garantire le pari opportunità nel territorio di sua competenza attraverso il progetto *Ricerca Azione, inchieste e richieste promossa dal Cisap*.

Le Fasce di reddito dei manager non variano secondo il genere, per gli anni 2001, 2002 e 2003 si attesta intorno ai 55.000,00 ca., stesso livello.

Comune di Padova

Ci fornisce i dati utili alla nostra ricerca la Dirigente Ing. *Paola Lovo*.

La Giunta è composta da *12 persone compreso il Sindaco*, l'unica donna presente in Giunta è il Sindaco. I consiglieri sono *40 di cui solo 5 donne*. Esiste una Commissione dedicata alle Pari Opportunità Uomo-Donna. Qui di seguito sono indicati i dirigenti con responsabilità di Settore:

Dipartimento/Ufficio/Settore	Maschi	Femmine
<i>Settore Sicurezza Salute e Prevenzione</i>	<i>Ing. Gaetano Natarella</i>	
<i>Settore Servizi Sociali</i>	<i>Dott. Lorenzo Panizzolo</i>	
<i>Settore Servizi Sport</i>	<i>Dott. Pierluigi Siviero</i>	
<i>Settore Musei e Biblioteche</i>	<i>Dott. Davide Banzato</i>	
<i>Settore Edilizia Privata</i>	<i>Ing. Armandino Stoppa</i>	
<i>Settore Ambiente</i>	<i>Dott. Patrizio Mazzetto</i>	
<i>Settore Edilizia Monumentale</i>	<i>Arch. Luigino Gennaro</i>	
<i>Settore Verde Parchi Giardini e Arredo Urbano</i>	<i>Dott. Giampaolo Barbariol</i>	
<i>Settore Servizi Demografici e Cimiteriali</i>	<i>Dott. Oliviero Pini</i>	
<i>Settore Servizi Scolastici</i>		<i>Dott.ssa Lucia Fantini</i>
<i>Settore Attività Culturali</i>	<i>Dott. Fernando Schiavon</i>	
<i>Settore Pianificazione Urbanistica</i>	<i>Arch. Gianfranco Zulian</i>	
<i>Settore Edilizia Comunale e Residenziale</i>	<i>Ing. Igino Ferenaz</i>	
<i>Settore Infrastrutture e Impianti Sportivi</i>	<i>Arch. Luigino Gennaro</i>	
<i>Settore Mobilità e Traffico</i>	<i>Dott. Daniele Agostini</i>	
<i>Settore Commercio e AA.EE.</i>	<i>Dott. Claudio Poletti</i>	

Vademecum delle buone pratiche

<i>Settore Patrimonio</i>	<i>Dott. Giampaolo Negrin</i>	
<i>Partecipazioni e Lavoro</i>		
<i>Settore Gabinetto del Sindaco e</i>	<i>Dott. Bruno Bandoli</i>	
<i>Relazioni Esterne</i>		
<i>Settore Avvocatura Civica</i>	<i>Avv. Carlo De Simoni</i>	
<i>Settore Provveditorato</i>	<i>Dott. Ezio Tognin</i>	
<i>Settore Programmazione</i>		<i>Dott.ssa Maria Novello</i>
<i>Controllo e Statistica</i>		
<i>Settore Servizi al Consiglio</i>		<i>Sig.ra Fiorella Schiavon</i>
<i>Settore Comunicazioni ai</i>	<i>Dott. Francesco Fassanelli</i>	
<i>Cittadini</i>		
<i>Settore Tributi</i>		<i>Dott.ssa Alessandra De Lucia</i>
<i>Settore Polizia Municipale</i>	<i>Dott. Lucio Terrin</i>	
<i>Settore Amm.vo LL.PP. e Appalti</i>	<i>Dott. Paolo Castellani</i>	
<i>Settore Risorse Finanziarie</i>	<i>Dott. Marzio Pilotto</i>	
<i>Settore Servizi Informatici e</i>	<i>Ing. Francesco Manzon</i>	
<i>Telematici</i>		
<i>Settore Decentramento</i>	<i>Dott. Fiorenzo Degan</i>	
<i>Settore Manutenzioni</i>	<i>Ing. Claudio Zanon</i>	

Riportiamo i nomi dei consulenti esterni con ruoli direttivi:

Settore	Maschi	Femmine
<i>Settore Gabinetto del Sindaco</i>	<i>Dott. Bruno Bandoli</i>	
<i>e Relazioni Esterne</i>		
<i>Direzione Generale</i>	<i>Arch. Giuseppe Barbieri</i>	
<i>Settore Tributi</i>		<i>D.ssa Maria Pia Bergamaschi</i>
<i>Settore Musei e Biblioteche</i>	<i>Dott. Bruno Callegher</i>	
<i>Settore Attività Culturali</i>		<i>Dott.ssa Mirella Cisotto</i>

Vademecum delle buone pratiche

<i>Settore Amm.vo LL.PP. e Appalti</i>	<i>Dott. Andrea Ferrari</i>	<i>Dott.ssa Myriam Donadel</i>
<i>Settore Patrimonio Partec. e Lavoro</i>		<i>Dott.ssa Carla Franch</i>
<i>Settore Servizi Informatici e Telematici</i>	<i>Ing. Francesco Manzoni</i>	
<i>Settore Avvocatura Civica</i>	<i>Avv. Vincenzo Mizzoni</i>	<i>Avv. Alessandra Montobbio</i>
<i>Settore Risorse Umane</i>	<i>Ing. Paola Lovo</i>	<i>Avv. Laura Paglia</i>
<i>Settore Musei e Biblioteche</i>		<i>Dott.ssa Franca Pelle</i>

L'Ente ha attivato le seguenti iniziative per garantire le pari opportunità all'interno dell'Amministrazione:

- 1) *Contributi ai dipendenti per l'iscrizione dei figli ai Centri Estivi;*
- 2) *Approvazione del Codice di Comportamento contro le molestie sessuali e mobbing e per l'affermazione della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori;*
- 3) *Valorizzazione delle capacità femminili favorendo le forme flessibili di lavoro che permettano di conciliare la ridotta disponibilità temporale in particolari fasi della vita (maternità, ecc.) comunque con una realizzazione in ambito professionale.*

Inoltre la Commissione Pari Opportunità del Comune di Padova ha organizzato dalla sua nascita nel 1988 molte iniziative di promozione della figura femminile o di sensibilizzazione di problematiche legate al mondo femminile, quali mostre, presentazioni di volumi, proiezioni di film-documentari, convegni, ricerche. La Commissione Pari Opportunità ha anche sostenuto iniziative promosse da Associazioni cittadine, contribuendo economicamente o tramite servizi, ad incontri sulla salute, sui problemi delle donne migranti, sulla pace.

Secondo la nostra intervistata esiste una differenza negli stili manageriali tra uomini e donne, e tale differenza consiste principalmente nel fatto che "le donne sono meno specialistiche e più aperte alle innovazioni".

Le manager, infatti, hanno prodotto delle innovazioni organizzative significative. Le principali sono state:

- 1) Introduzione del sistema del controllo di gestione;
- 2) Introduzione di nuove politiche per lo sviluppo delle risorse umane.

Comune di Piazza Armerina

Risponde alle domande il *Dott. Giuseppe Buscamì, Vice Segretario Generale*. La Giunta Comunale è composta dal *Sindaco* e da *5 Assessori*, due sono le donne presenti in Giunta per gli Assessorati *Solidarietà Sociale e Attività Produttive e Commerciali*, venti è il numero dei consiglieri e nessuna donna è presente.

Esiste però una Commissione dedicata alle Pari Opportunità Uomo-Donna: *il Consiglio delle donne*

Di seguito riportiamo l'organico del Comune (i Dirigenti/Funzionari per Dipartimenti/Uffici):

Dipartimento/Ufficio/Settore	Maschi	Femmine
<i>Direttore Generale</i>	<i>Umberto Calabrese</i>	
<i>Vice Segretario Generale</i>	<i>Giuseppe Buscemi</i>	
<i>Dirigente III settore II servizio</i>	<i>Alfredo Chiara</i>	
<i>Dirigente II settore I servizio</i>	<i>Filippo Manuele</i>	
<i>Dirigente II settore II servizi</i>		<i>Concetta Ciano</i>
<i>Dirigente III settore I servizio</i>	<i>Francesco Galati</i>	
<i>Dirigente V settore I servizio</i>	<i>Guglielmo Chiella</i>	
<i>Dirigente Polizia Municipale</i>	<i>Comandante Sergio Tigano</i>	
<i>Dirigente IV settore I servizio</i>	<i>Marco Duminuco</i>	
<i>Dirigente IV settore II servizio</i>	<i>Vincenzo Giuseppe</i>	

Questi di seguito i nomi dei consulenti esterni con ruoli direttivi:

Settore	Maschi	Femmine
<i>Componente nucleo di valutazione</i>	<i>Giuseppe Cascino; Salvatore Mela</i>	
<i>Presidente revisori dei conti</i>	<i>Calogero Centonze</i>	
<i>Componente revisori dei conti</i>	<i>Marco Mazzurco; Giovanni Interlicchio</i>	

Comune di Roma

Risponde alle nostre domande *Franca Pasqualini, con qualifica di DIRETTORE*

La Giunta capitolina è composta da 17 persone, 7 sono le donne: -

1. **Vice sindaco** *Maria Pia Garavaglia;*
2. **Politiche Educative Assessore** *Maria Coscia;*
3. **Polizia Municipale, Sicurezza, Avvocatura** *Assessore Liliana Ferraro;*
4. **Tempi e orari, Diritti dei Cittadini,** *Assessore Mariella Gramaglia;*
5. **Politiche Sociali** *Assessore Raffaella Milano;*
6. **Politiche per l'infanzia** *Assessore Pamela Pantano;*
7. **Politiche del Commercio** *Assessore Daniela Valentini.*

60 sono i Consiglieri e 11 le donne presenti in Consiglio.

1. Adriana Spera
2. Anna Maria Carli
3. Beatrice Lorenzin
4. Donatella Poselli
5. Franca Eckert Coen
6. Giovanna Cau
7. Ileana Argentin
8. Ivana Della Portella
9. Luisa Laurelli
10. Monica Cirinnà
11. Patrizia Sentinelli

Provincia di Benevento

Risponde alle nostre domande la *D.ssa Alfonsina Colarusso, Dirigente*

La Giunta è composta *in totale da 9 persone di cui sette Assessori, un Presidente e un Vice Presidente. Nessuna donna* è presenti in Giunta. I Consiglieri sono 24 di cui una sola donna.

Esiste una Commissione dedicata alle Pari Opportunità Uomo-Donna.

Qui di seguito riportiamo i nomi dei Dirigenti/Funzionari per Dipartimenti/Uffici:

Dipartimento/Ufficio/Settore	Maschi	Femmine
<i>Finanza e controllo</i>	<i>Sergio Muollo</i>	
<i>Infrastrutture</i>	<i>Ing. Angelo Fuschini</i>	
<i>Edilizia e Patrimonio</i>	<i>Ing. Valentino Melillo</i>	
<i>Politiche del Lavoro</i>	<i>Dr. Luigi Velleca</i>	
<i>Avvocatura</i>	<i>Avv. Vincenzo Catalano</i>	
<i>Pianificazione territoriale</i>	<i>Ing. Angelo D'Angelo</i>	
<i>A.A.G.G. e Personale</i>		<i>D.ssa Alfonsina Colarusso</i>
<i>Servizi ai cittadini</i>		<i>D.ssa Patrizia Taranto</i>
<i>Mobilità ed Energia</i>		<i>D.ssa Giovanna Romano</i>
<i>Agricoltura e Alimentazione</i>		<i>d.ssa Elisabetta Cuoco</i>

L'Ente si è fatto promotore di iniziative per garantire le pari opportunità nel territorio di sua competenza attraverso un *Corso di Formazione cui hanno partecipato le Amministrazioni locali del territorio provinciale sulla tematica "pari opportunità"*

Secondo la nostra intervistata esiste una differenza negli stili manageriali tra uomini e donne ed essa consiste principalmente *"nell'apporto dei valori aggiunti tra i quali la rimozione di ogni ostacolo alla parità, non solo nella vita politica, ma soprattutto nella vita sociale, culturale ed economica, disegnando, in tal modo, la prospettiva di una società più equilibrata e più giusta"*. Aggiunge l'intervistata che *"si attribuisce responsabilità in base alle competenze di base specialistiche e trasversali senza distinzione di genere e i sesso"*.

Provincia di Crotone

Risponde il Prof. Carmine Malarico, Presidente della Provincia

La Giunta è composta da 8 assessori ed il Presidente, nessuna donna è presente in Giunta, i Consiglieri sono 24 e una sola donna presente in Consiglio.

Esisteva un Assessorato dedicato alle Pari Opportunità Uomo-Donna, ma ora non c'è più dopo l'uscita dell'assessore Salvetti. Vi è ora una Commissione.

Qui di seguito riportiamo il numero dei Dirigenti/Funzionari per Dipartimenti/Uffici differenziandone il numero per genere:

Dipartimento/Ufficio/Settore	Numero Maschi	Numero Femmine
<i>Affari generali</i>	3	
<i>Pubblica istruzione</i>	3	1
<i>Edilizia scolastica</i>	3	
<i>LL.PP</i>	1	
<i>Formazione</i>	2	
<i>Mercato del lavoro</i>	3	1
<i>Ufficio Legale</i>	2	
<i>Servizi Sociali</i>		1
<i>Affari Finanziari</i>	1	

Qui di seguito riportiamo il numero dei consulenti esterni con ruoli direttivi:

Dipartimento/Ufficio/Settore	Numero Maschi	Numero Femmine
<i>Settore Affari Finanziari</i>	1	
<i>Politiche Comunitarie</i>	1	1
<i>Ufficio sicurezza e lotta alla criminalità</i>	1	1
<i>Ufficio stampa</i>	1	
<i>Mercato del lavoro</i>		1

L'Ente ha attivato iniziative per garantire le pari opportunità all'interno dell'Amministrazione attraverso l'istituzione di una commissione

L'Ente si è fatto inoltre promotore di iniziative per garantire le pari opportunità nel territorio di sua competenza attivando gli "sportelli donna" in 5 Comuni della Provincia.

Secondo il nostro intervistato, poi, *"non esiste una differenza negli stili manageriali tra uomini e donne".*

Provincia di Enna

Risponde ai nostri quesiti *Giuseppa Gatto, DIRIGENTE settore VII.*

La Giunta è composta da 8 persone, ecco di seguito gli incarichi:

- € Assessore Aree Archeologiche, politiche Giovanili e Formazione Professionale;
- € Assessore Servizi Socio-Assistenziali e Attività culturali e Sportive;
- € Assessore Patrimonio, Bilancio e relazioni Finanziarie con l'Unione Europea;
- € Assessore risorse Agroalimentari e Pari Opportunità;
- € Assessore Attività Produttive e Programmazione Economica;
- € Assessore Pubblica istruzione e Politiche per il Diritto allo Studio;
- € Assessore Infrastrutture e Protezione Civile;
- € Assessore Territorio e Ambiente, Parchi e Riserve

Una la donna presente in Giunta per l'Assessorato alle *Risorse Agroalimentari e Zootecniche, Pari Opportunità.*

I Consiglieri sono 25 di cui una sola donna. Esiste sia un Assessorato che una Commissione dedicata alle Pari Opportunità Uomo-Donna.

Qui di seguito è ripartita la presenza di uomini e donne nelle cariche dirigenziali dei diversi Dipartimento/Ufficio:

Dipartimento/Ufficio/Settore	Presenza Maschi	Presenza Femmine
<i>Settore I</i>	<i>si</i>	
<i>Settore II</i>	<i>si</i>	
<i>Settore III</i>	<i>si</i>	
<i>Settore IV</i>	<i>si</i>	
<i>Settore V</i>	<i>si</i>	
<i>Settore VI</i>	<i>si</i>	
<i>Settore VII</i>		<i>si</i>
<i>Settore VIII</i>	<i>si</i>	
<i>Settore IX</i>		<i>si</i>

L'Ente si è fatto promotore di iniziative per garantire le pari opportunità nel territorio di sua competenza attraverso una *Rassegna teatrale per la valorizzazione delle diversità*.

L'Ente ha, inoltre, dato supporto a iniziative per garantire le pari opportunità nel territorio di sua competenza attraverso:

- 1) *Corso di formazione per la partecipazione attiva delle donne nella responsabilità pubblica;*
- 2) *Convegni, incontri e cineforum rivolti all'universo femminile nelle sue diverse sfumature e condizioni sociali, culturali, storiche e psicologiche*

Provincia di Sassari

La Giunta è composta da *10 Assessori ed il Presidente*, nessuna donna è presenti in Giunta, i Consiglieri sono *30*.

Esiste una Commissione dedicata alle Pari Opportunità Uomo-Donna. *Qui di seguito riportiamo i nomi dei Dirigenti/Funzionari dei Dipartimenti/Uffici:*

Maschi	Femmine
	<i>Accolli Maria Atonia</i>
<i>Castagna Claudio</i>	
<i>Cherchi Marco Dario</i>	
<i>Coda Enrico</i>	
<i>Davini Giampaolo</i>	
	<i>Di Federico Gabriella</i>
<i>Guido Giovanni</i>	
<i>Zuddas Marcello</i>	

Le donne sono solo 2.

Finito di stampare nel mese di maggio 2005

presso il

Centro Stampa d'Ateneo
Università degli Studi di Roma *La Sapienza*
P.le Aldo Moro, 5 - 00185

www.editriceateneo.it

Questo Quaderno costituisce uno dei prodotti ideati e promossi dalla Partnership del progetto Equal
"Donne manager delle risorse umane" IT-S-MDL-0193

- Isvor Fiat s.c.p.a.

www.isvor.it

- IKS - Isvor Knowledge System

www.iks.isvor.it

- CONFORM - Consorzio Formazione Manageriale

www.conform.it

- Fòrema - Formazione per lo sviluppo d'impresa

www.forema.it

- C.E.S.C.O.T Nazionale - Centro Sviluppo Commercio Turismo e Terziario

www.cescot.it

- FORUM degli assessorati alle politiche sociali

www.forumassessorati.org

- IST - Istituto Superiore Per lo Sviluppo del Terzo Settore

www.istitutoterzosettore.it

- Assolei Sportello Donna

www.assolei.it

- Eutropia Onlus

www.eudifitalia.it

- Federconfidi Servizi s.r.l.

www.federcon.it

- Interconfidi Nordest - Consorzio Garanzia Collettiva Fidi

www.confidi.it

Sito del progetto
www.equaldonnemanager.lsvor.it

