




**Carta per le  
pari opportunità  
e l'uguaglianza sul lavoro**

# BUSSOLA PER LE PMI

UN AIUTO ALL'ORIENTAMENTO NELLE PROBLEMATICHE  
DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DELLA DIVERSITÀ







## Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro

Valorizzare il pluralismo e le pratiche inclusive nel mondo del lavoro contribuisce al successo e alla competitività delle imprese, riflettendone la capacità di rispondere alle trasformazioni della società e dei mercati.

Adottando questa Carta le imprese intendono contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro, - genere, età, disabilità, etnia, fede religiosa - impegnandosi al contempo a valorizzare le diversità all'interno dell'organizzazione aziendale, con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna.

### **In virtù di questa Carta ci impegnamo a contribuire al raggiungimento degli obiettivi sopra condivisi attraverso alcune azioni concrete:**

- ■ ■ **Definire** e attuare politiche aziendali che, a partire dal vertice, coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio della pari dignità e trattamento sul lavoro;
- ■ ■ **Individuare** funzioni aziendali alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità;
- ■ ■ **Superare** gli stereotipi di genere, attraverso adeguate politiche aziendali, formazione e sensibilizzazione, anche promuovendo i percorsi di carriera;
- ■ ■ **Integrare** il principio di parità di trattamento nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle risorse umane, affinché le decisioni relative ad assunzione, formazione e sviluppo di carriera vengano prese unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone;
- ■ ■ **Sensibilizzare** e formare adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse;
- ■ ■ **Monitorare** periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutare l'impatto delle buone pratiche;
- ■ ■ **Individuare** e fornire al personale strumenti interni a garanzia della effettiva tutela della parità di trattamento;
- ■ ■ **Individuare** strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro favorendo l'incontro tra domanda e offerta di flessibilità aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio e la convenzione con i servizi pubblici e privati integrati; assicurando una formazione adeguata al rientro dei congedi parentali;
- ■ ■ **Comunicare** al personale, con le modalità più opportune, l'impegno assunto a favore di una cultura aziendale della pari opportunità, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti;
- ■ ■ **Promuovere** la visibilità esterna dell'impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un'ottica di comunità realmente solidale e responsabile.





## 1. Una bussola, perchè?

La “Bussola per le PMI” intende essere una guida pratica all’attuazione dei principi della *Carta per le Pari Opportunità e l’Uguaglianza sul Lavoro* dedicata alle **piccole e medie imprese**, che in Italia costituiscono la grande maggioranza degli operatori nei settori dell’industria e dei servizi. La Bussola si propone di contribuire alla diffusione nel tessuto imprenditoriale italiano di **una moderna e inclusiva cultura del lavoro** approfondendo aspetti della gestione delle risorse umane finora non ampiamente dibattuti e proponendo misure ampiamente sperimentate nella loro realizzazione pratica.

I temi affrontati nella *Carta per le Pari Opportunità e l’Uguaglianza sul Lavoro* sono stati proposti e riletti in una chiave più comprensibile e vicina **alle esigenze e alla sensibilità delle PMI**.

**I concetti di base della Carta** sono stati semplificati attraverso l’uso di un linguaggio accessibile a tutti, alleggerito dai tecnicismi conati dalle grandi imprese multinazionali nella redazione del testo originale della Carta (in Italia come prima in Francia e Germania).

Si è inoltre cercato di proporre un **approccio pratico** all’attuazione dei principi della Carta attraverso la ricerca di **prassi e sperimentazioni in materia** promosse sul territorio da realtà simili al contesto e alle problematiche concrete delle PMI.

Tenendo presente l’estrema **varietà dell’universo delle piccole e medie imprese**, non solo in termini dimensionali ma anche di settori produttivi e di complessità organizzativa (in Italia esso si estende dalle micro-imprese con meno di 10 dipendenti a realtà più complesse, con forte proiezione internazionale e competenze sofisticate), la Bussola ha cercato di evidenziare le caratteristiche comuni a tutte, valorizzando gli aspetti legati alla **semplicità**, alla **flessibilità** e al **carattere informale** delle politiche e pratiche gestionali.

La Bussola si rivolge con particolare attenzione **alle imprese delle Regioni Obiettivo Convergenza** – Campania, Calabria, Puglia, Sicilia - e alle sfide che questi territori lanciano oggi alla diffusione di una moderna e inclusiva cultura del lavoro, volta a valorizzare tutte le risorse umane sovente lasciate ai margini, a cominciare dalle donne la cui **attività lavorativa si attesta attorno al 33%**, una percentuale sensibilmente inferiore alla media italiana che pure si colloca già agli ultimi posti della graduatoria europea.



## 2. Come nasce la carta?

### 3.1. Il movimento delle Carte della Diversità-Diversity Charter

Le Diversity Charter europee sono nate nelle due economie sociali di mercato leader (Francia 2004, Germania 2006) come **iniziative di gruppi ristretti di imprese all'avanguardia nella promozione delle pari opportunità** nelle loro organizzazioni, partendo dalla constatazione della lentezza con la quale si progrediva in generale nel garantire l'**effettivo godimento del diritto alla uguaglianza di trattamento sul lavoro**, sancito a partire dalle direttive UE 2000/43 e 2000/78. I promotori delle Carte hanno sentito l'esigenza di **lanciare un forte messaggio culturale** rivolto al mondo imprenditoriale e di **indicare la via di efficaci programmi di cambiamento**, capaci di integrare pratiche inclusive nella gestione delle risorse umane.

Le Istituzioni Pubbliche hanno subito accolto con molto favore queste iniziative, rendendosi conto dei **limiti della via legislativa** e rivolgendo un appello alle imprese più impegnate nella lotta contro tutte le forme di discriminazione affinché **guidino con l'esempio**. Il Consiglio dei Capi di Stato e di Governo UE, in una risoluzione del dicembre 2007 a conclusione dell'Anno Europeo sulle Pari Opportunità per Tutti, raccomandava alle imprese di promuovere ulteriormente la diversità nelle loro risorse umane e di favorire lo sviluppo di appositi strumenti gestionali, come le Carte. A livello nazionale si è rivelato un **fattore cruciale di successo una forte partnership con le Istituzioni**, a partire dai Ministri del Lavoro e delle Pari Opportunità, come dimostrato anche dall'impegno personale in Germania della Cancelliera Merkel e in Italia dei Ministri Sacconi e Carfagna.

Le Carte attualmente in vigore sono 6 (mentre altre sono in fase di lancio) ed è motivo di soddisfazione rimarcare che l'**Italia figuri nel gruppo di testa delle economie sociali di mercato**, un fatto riconosciuto dalla Commissione Europea che, come vedremo, sostiene la nostra iniziativa e sollecita un nostro ruolo attivo anche a livello europeo. Tutte le Carte europee, pur presentando differenze nazionali, condividono forti **elementi comuni**:

- ■ ■ un approccio originale che sollecita un **impegno volontario assunto singolarmente dall'azienda sottoscrittrice**, piuttosto che rivolgersi alla generalità delle imprese con le ennesime linee guida,



- ■ ■ **sottoscrizione iniziale da parte di un gruppo ristretto di imprese promotrici** (35 in Francia, 4 in Germania, 16 in Italia...), come punto iniziale di un piano per raccogliere ulteriori adesioni,
- ■ ■ **testi concisi**, che partono da un preambolo valoriale e si limitano ad indicare alcune azioni concrete, come leve su cui agire per produrre efficaci programmi di cambiamento,
- ■ ■ presentazione della **diversità come un fattore di successo e di progresso** dell'impresa, non solo come una questione di equità, e concezione olistica della stessa comprendendo **tutti i tipi di discriminazione: età, disabilità, genere, etnia, fede religiosa, orientamento sessuale**,
- ■ ■ **forte partnership con le Istituzioni Pubbliche** competenti prevista sin dall'inizio.



Sweden



Austria



Spain



France



Germany



Italy



e l'uguaglianza sul lavoro





### 3. Che cos'è la carta delle pari opportunità

Partendo dal riconoscimento di queste profonde ragioni e dall'esigenza di prestare una maggiore attenzione a un'effettiva parità di trattamento sul lavoro, la Carta offre alle imprese **uno strumento concreto per gestire le risorse umane in una prospettiva di sviluppo, unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone.**

Assicurare pari opportunità sul luogo di lavoro non è un compito facile che può essere affrontato con generiche dichiarazioni di intenti e iniziative tra loro scollegate. Per ovviare a questo, la Carta mette a disposizione uno **strumento gestionale: un insieme coerente e fruibile di misure (le 10 azioni concrete) suggerite dall'esperienza di successo di imprese all'avanguardia nell'affrontare tali sfide.** La sottoscrizione di questi principi prende la forma di un **impegno volontario assunto singolarmente dall'impresa**, favorendone così l'attuazione pratica.

La Carta italiana presenta alcuni **caratteri distintivi**. Capitalizzando sull'esperienza delle due economie sociali di mercato leader (Francia e Germania), ha apportato ulteriori perfezionamenti, in particolare articolando meglio le azioni concrete, aumentate da 6 a 10. La Carta ha inoltre tenuto conto del **contesto nazionale**, che in Francia e Germania aveva condotto a una maggiore focalizzazione sull'aspetto dell'immigrazione, mentre in Italia è la condizione lavorativa della donna a richiedere una speciale attenzione, anche per un tasso di attività inferiore al 50% e molto al di sotto del 63,5% della media europea. Di qui, **il particolare riguardo alle pari opportunità tra donna e uomo**, con l'inserimento di 2 punti specifici: **superare gli stereotipi di genere e fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.** Oltre a ciò, all'interno della partnership pubblico/privata del Comitato Promotore della Carta, è inoltre presente l'**Ufficio della Consigliera Nazionale di Parità**, che può contare sulla competenza e l'impegno della propria rete capillare di Consigliere di Parità Regionali e Provinciali.



## 4. Chi promuove la carta?

Le **Istituzioni Pubbliche, europee e nazionali, hanno accolto con grande favore questa iniziativa volontaria delle imprese** per una cultura del lavoro inclusiva, rendendosi conto dei limiti di un approccio puramente normativo alla tutela dell'uguaglianza di trattamento, che rischia di restare prevalentemente teorica senza un diffuso impegno delle aziende a garantire nella pratica questo diritto. Il **Consiglio dei Capi di Stato e di Governo UE**, infatti, in una risoluzione del dicembre 2007 a conclusione dell'Anno Europeo sulle Pari Opportunità per tutti, **raccomandava alle imprese** di promuovere ulteriormente la diversità nelle loro risorse umane e **di favorire lo sviluppo di appositi strumenti gestionali come le Carte.**

La **Commissione UE, DG Giustizia**, con l'intento di facilitare l'adozione delle Carte da parte di tutti i 27 Stati membri, ha lanciato nel 2009 con il *Programma Progress* il progetto **European Diversity Charters Exchange Platform**, che coinvolge le sei iniziative nazionali con l'obiettivo di rafforzarle attraverso lo scambio e la condivisione di esperienze, oltre a supportare negli altri Paesi i promotori del lancio di nuove Carte.

([http://www.cartapariopportunita.it/approfondire/altre\\_carte\\_della\\_diversita\\_europee.aspx](http://www.cartapariopportunita.it/approfondire/altre_carte_della_diversita_europee.aspx)).

La Commissione UE partecipa inoltre al finanziamento a livello nazionale delle attività delle Carte, con il **Fondo Sociale Europeo - FSE 2007-2013 Asse Pari Opportunità, Diversità, non Discriminazione**. In Francia lo fa dal 2004, in Italia dal 2011 quando il Dipartimento per le Pari Opportunità ha affidato alla Segreteria Organizzativa della Carta gestita da Fondazione Sodalitas la realizzazione di **un programma di implementazione e sviluppo della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro nelle Regioni Obiettivo Convergenza**, finanziato dal FSE Pon Governance e Azioni di Sistema, CIG 2585116933.

A seguito di questa convergenza di intenti, si sono formate delle **partnership pubblico/private** a livello nazionale per la promozione delle Carte come strumento per le moderne politiche del lavoro e per la lotta contro tutte le forme di discriminazione.

In Italia i promotori sono:



e l'uguaglianza sul lavoro





Il Comitato Promotore, al fine di allargare progressivamente il consenso all'iniziativa, può riconoscere la qualifica di **Partner Sostenitori** a soggetti (organizzazioni datoriali, reti di imprese, Pubbliche Amministrazioni, organizzazioni sindacali, associazioni professionali, eccetera) che, condividendo i valori della Carta, si impegnino seriamente nella sua diffusione a livello nazionale e locale.



Le **Pubbliche Amministrazioni**, in Francia come in Germania, impressionate dal grande interesse con il quale le Carte sono state accolte nel mondo del lavoro, hanno iniziato ad **adottarle come un documento di riferimento per gestire efficacemente le stesse problematiche nei confronti dei propri dipendenti**, benché esse siano state originate da una riflessione tra e per le imprese.

Un analogo movimento è stato avviato dal 2011 anche in Italia con un'iniziativa assunta da alcune Regioni (Lazio, Marche, Sicilia, Campania, Calabria), oggi estesa anche ad altri Enti Locali (Province e Comuni) e differenti Pubbliche Amministrazioni come le Aziende Sanitarie Locali.



Al fine di radicare la Carta sul territorio, sempre seguendo le positive esperienze di Francia e Germania, è stata pianificata la costituzione di **una rete di Tavoli Regionali** per la sua diffusione, come presidio permanente di sviluppo e accompagnamento delle imprese aderenti. Ad essi è dedicata una speciale sezione sul sito italiano della Carta (**[www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it)**).

Il lancio nel 2011 dei primi 2 Tavoli, in Emilia-Romagna e Sicilia, è stato co-finanziato dal programma europeo *Progress*.

Oltre alla crescita dell'iniziativa avviata in Lombardia, nella prima metà del 2012 lo sforzo si è concentrato in particolare sulle 4 Regioni Obiettivo Convergenza (**Campania, Calabria, Puglia, Sicilia**) oggetto del programma finanziato dal Fondo Sociale Europeo.

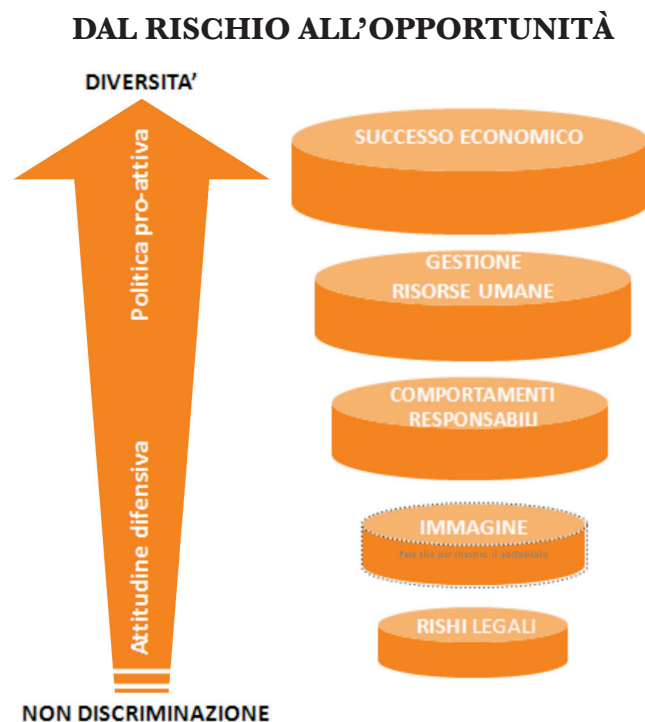
Le finalità dei Tavoli Regionali sono le seguenti:

- ■ ■ **Sensibilizzazione culturale** del mondo produttivo sui benefici delle politiche inclusive e di valorizzazione delle diversità
- ■ ■ **Proselitismo** di nuove aziende e Pubbliche Amministrazioni sottoscrittrici
- ■ ■ **Accompagnamento** in percorsi di attuazione delle organizzazioni che hanno già aderito o intendano sottoscrivere la Carta
- ■ ■ **Facilitazione delle PMI** nell'interpretazione della Carta alla luce delle loro esigenze di semplificazione (Bussola per le PMI)
- ■ ■ **Individuazione di alcune azioni concrete** della Carta di particolare interesse per le politiche attive regionali



## 5. I vantaggi per le imprese

Sono molteplici le motivazioni imprenditoriali a favore dell'adozione di politiche e pratiche per promuovere le pari opportunità sul lavoro, così come **numerosi e diversificati sono i loro effetti positivi**. Sulla base delle esperienze e del dibattito sviluppatosi in campo europeo negli ultimi anni, è possibile presentarli ordinati secondo uno schema dal valore crescente, che sale **dai rischi alle opportunità**.



Il grafico mostra i diversi benefici conseguibili attraversando un possibile percorso dalla non discriminazione alla valorizzazione delle diversità. Leggendo dal basso, si parte da **atteggiamenti difensivi di prevenzione** dei rischi legali e d'immagine derivanti da accuse di discriminazioni e in risposta alla crescente richiesta da parte delle Pubbliche Amministrazioni e delle grandi imprese di documentare il rispetto dei diritti dei dipendenti da parte dei propri fornitori, per poi salire verso l'alto avvicinandosi alle **politiche pro-attive di miglioramento dei risultati aziendali**, ottimizzando la gestione delle risorse umane e delle competenze e rafforzando in tal modo le proprie prospettive di successo sul mercato e la competitività a lungo termine.





E' proprio l'aspetto delle **opportunità** che viene maggiormente sottolineato dalle più recenti **ricerche** sui vantaggi ottenibili dalle imprese, in campo europeo e italiano. In una ricerca commissionata nel 2008 dalla *Commissione UE (Diversity for talent and competitiveness)* sui benefici associati alle politiche di pari opportunità realizzata presso le PMI e le loro organizzazioni rappresentative in 27 paesi europei, risulta che:

- ⤷ il vantaggio di gran lunga prevalente è la **capacità di attrarre e fidelizzare i migliori talenti**
- ⤷ quello successivo consiste in un aumento dell'**innovazione e della creatività risultanti dalle diverse prospettive** offerte da forze di lavoro miste.

Vengono poi riconosciuti ulteriori vantaggi, quali:

- ⤷ un miglioramento dei **profitti** e delle **relazioni coi clienti**
- ⤷ un rafforzamento della **marca** e l'accesso a **nuovi mercati**

In recenti **ricerche sulla promozione delle pari opportunità presso le PMI in Italia** condotte da *SFC-Sistemi Formativi Confindustria* (2009 *Best in Class. L'eccellenza dall'esperienza* finanziato dal Ministero del Lavoro, e in particolare 2010 *La squadra vince se è mista* in collaborazione con Confindustria Bergamo) vengono in larga parte richiamati dagli imprenditori intervistati gli stessi benefici:

- ⤷ accresciuta **attrattività dell'azienda** sul mercato del lavoro
- ⤷ maggiore **motivazione** e soddisfazione sul lavoro
- ⤷ serenità e miglioramento del **clima aziendale**
- ⤷ atteggiamento più collaborativo e maggiore responsabilità che si traducono in un **aumento della produttività**



## 6. Come applicare la carta punto per punto

**1. Definire e attuare politiche aziendali** che, a partire dal vertice, coinvolgono tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio della pari dignità e trattamento sul lavoro.

La credibilità della politica aziendale e la sua concreta possibilità di essere attuata dipendono dal **coinvolgimento in prima persona del vertice**, nelle PMI molto spesso rappresentate dall'**imprenditore** stesso.

Un primo passo in questo senso può essere quello di dotarsi di una **dichiarazione di valori o principi**, che può assumere diverse forme:

- ✓ la formalizzazione dell'impegno da parte dell'imprenditore
- ✓ un richiamo alla Carta, in particolare al suo preambolo
- ✓ l'inclusione dei principi di pari opportunità nel Codice Etico dell'azienda
- ✓ la conferma esplicita di politiche già in atto

**Averna**, azienda alimentare di Caltanissetta (72 dipendenti, 18 donne), ha **inserito nel Codice Etico il concetto di pari opportunità nella gestione delle risorse umane con l'obiettivo di valorizzare le diversità**, offrendo opportunità di crescita a tutto il personale, senza discriminazioni di genere, età, fede religiosa, origine, opinione politica, ordinamento sessuale. A tal fine si impegna a evitare ogni forma di discriminazione nei luoghi di lavoro e vietare ai dipendenti ogni tipo di molestia nei confronti dei colleghi, dei collaboratori e degli ospiti.

**CO.EL.MO.**, azienda metalmeccanica del napoletano (47 dipendenti, 8 donne, tra cui il Direttore Generale), sta completando un ambizioso progetto per **includere la politica aziendale a favore dell'uguaglianza e della valorizzazione delle differenze di genere nel sistema di gestione integrata Qualità, Ambiente, Sicurezza, Responsabilità Sociale**, soddisfacendo i requisiti contenuti nelle norme ISO 9001, ISO 14001, SA 8000, OHSAS 1800.

Il **Codice Etico di Palm**, azienda mantovana (68 dipendenti, 14 donne) produttrice di pallet ecologici, dichiara: "Affermiamo con convinzione che tutte le persone della nostra comunità hanno pari dignità; ognuno di noi merita sempre di essere trattato con il massimo rispetto ed educazione e - se ognuno ha il suo compito, una sua responsabilità, una sua storia, un suo bagaglio di esperienze - ci accomuna il desiderio di far bene il nostro lavoro".

La "**Carta dei Valori di CNA Impresa Donna (Ravenna)**" fa riferimento a valori chiave finalizzati a promuovere, sostenere e valorizzare la cultura d'impresa al femminile. Lo scopo del raggruppamento



Carta per le  
**pari opportunità**

e l'uguaglianza sul lavoro





*di interessi è consentire a tutte le imprenditrici socie di valorizzare e condividere la propria specificità, di incrementare le relazioni tra imprese, partner economici, finanziari, politici, istituzionali e sociali, di promuovere azioni per migliorare le condizioni in cui esse operano sostenendo la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.*

Un'importante **premessa per sviluppare politiche ben focalizzate ed efficaci** evitando formulazioni generiche (come raccomandato dalla Commissione Europea nella pubblicazione *La diversità sul luogo di lavoro, una Guida per le PMI* realizzata in collaborazione con UEAPME-Unione Europea Artigiani Piccole Medie Imprese) consiste nel condurre un'**analisi preliminare della situazione aziendale** rispetto alle problematiche delle pari opportunità, per identificare le principali sfide e le aree di intervento.

A questo proposito occorre riflettere su aspetti quali:

- ✓ la composizione della **forza lavoro**: presenza di gruppi potenzialmente discriminati e di stereotipi limitanti
- ✓ la disponibilità delle **competenze necessarie allo sviluppo aziendale** e gli eventuali problemi nell'attrarle
- ✓ i livelli di **motivazione e produttività** e i possibili problemi causati dallo stile di management
- ✓ **nuove opportunità di mercato** create da mutamenti demografici e di stili di vita

Per le imprese che intendano strutturare più sistematicamente questa analisi preliminare e creare un vero e proprio *management system*, ci sono poi strumenti come la **Diagnostica Diversità** più specificamente concentrata sui rischi di discriminazione e sulle misure in atto per contrastarli (come la apposita fase prevista dalla francese *Label Diversité* certificata).

Le politiche per le pari opportunità vanno articolate in **piani di azione** con obiettivi, tempi, risorse e responsabilità. Quest'ultimo aspetto ci conduce al successivo punto, che completa la dimensione *leadership* del decalogo di azioni previste dalla Carta.

---

## **2. Individuare funzioni aziendali alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità**

---

Per poter attivare un reale cambiamento aziendale occorre poter contare su **punti di riferimento interni all'impresa e motori di cambiamento** per l'attuazione delle politiche di pari opportunità. E' bene tener presente le dimensioni e il contesto aziendale nella definizione delle funzioni responsabili per le pari opportunità e nella organizzazione di quello che (soprattutto nelle grandi multinazionali) viene chiamato il sistema di **Diversity Management**.

Solitamente la responsabilità e la conduzione del *diversity management* possono essere assunte da:

- ✓ il titolare o l'imprenditore (per le PMI)
- ✓ la funzione risorse umane
- ✓ un apposito comitato di direzione
- ✓ un gruppo di lavoro multifunzionale
- ✓ un organismo paritetico



**Vinservice**, azienda metalmeccanica bergamasca (55 dipendenti di cui 16 donne), a seguito della sottoscrizione della Carta ha creato un **Comitato interno delle Pari Opportunità**, con il compito di:

- mantenere costante il principio di parità di trattamento facendo in modo che le decisioni in tema di assunzione, formazione e carriera professionale vengano prese unicamente in base alle competenze
- fornire strumenti concreti per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro
- vagliare le esigenze del personale raccolte attraverso incontri informali
- promuovere la visibilità esterna dell'impegno aziendale verso le pari opportunità.

A partire dal Consiglio di Amministrazione, composto pariteticamente da membri femminili e maschili della famiglia imprenditoriale, l'azienda prevede che vi sia **una presenza mista di uomini e donne** a tutti i livelli (su 8 dirigenti 3 sono donne) e in tutti gli ambiti fino alla produzione. Ciò ha influito molto su una gestione aziendale attenta alla diversità e complementarietà di genere.

La napoletana **CO.EL.MO.** ha istituito nel 2000 il **Comitato per le Pari Opportunità**, composto dalla Vicepresidente e da 8 componenti sia maschili che femminili, con la funzione di garantire e promuovere "azioni positive" e misure atte a creare condizioni di parità sostanziale di chi lavora all'interno dell'azienda. Il primo **Piano di Azioni Positive**, dopo aver sentito le RSU e le esigenze dei dipendenti, è stato adottato nel 2000, aggiornandolo poi nel corso degli anni, per superare la tradizionale concezione che privilegia solo le lavoratrici con iniziative rivolte verso tutti quelli che lavorano.

Gli *organismi paritetici* possono essere costituiti, oltre che a livello di singole imprese, anche a livello aggregato, come la **Commissione Paritetica Regionale della Federazione Calabra delle BCC-Banche di Credito Cooperativo**, cui è stata delegata dal contratto integrativo regionale l'individuazione di interventi che favoriscano la parità donna-uomo, in applicazione della legge 125 del 10-4-1991.

Il **Consorzio di Cooperative Sociali Agorà** di Genova ha istituito la figura di **Diversity Manager**, coordinatore e garante nei confronti di consigli di amministrazione, soci e lavoratori delle azioni rivolte alla promozione della parità di trattamento sul lavoro. Il Diversity Manager viene supportato da un gruppo di lavoro composto da 7 persone (cinque rappresentanti di settore/territorio/cooperativa, un responsabile del personale e un responsabile della sicurezza) per gestire, codificare, diffondere e implementare tutte le azioni per il superamento della discriminazione e la promozione delle pari opportunità. Organizzativamente il Diversity Manager è inserito tra le funzioni di staff e nelle procedure di qualità.

---

**3. Superare gli stereotipi di genere**, attraverso adeguate politiche aziendali, formazione e sensibilizzazione, anche promuovendo i percorsi di carriera.

---

Gli **stereotipi di genere** sono **pregiudizi**, idee preconcepite diffuse all'interno di una cultura, tramite le quali un individuo viene giudicato in base alle caratteristiche che si presumono appartenere al proprio sesso piuttosto che alla propria identità e alle capacità personali. Gli stereotipi di genere costituiscono un concreto **ostacolo all'affermazione professionale delle donne e impoveriscono l'impresa di risorse fondamentali** per il proprio sviluppo, dal momento che le competenze non hanno affatto genere.

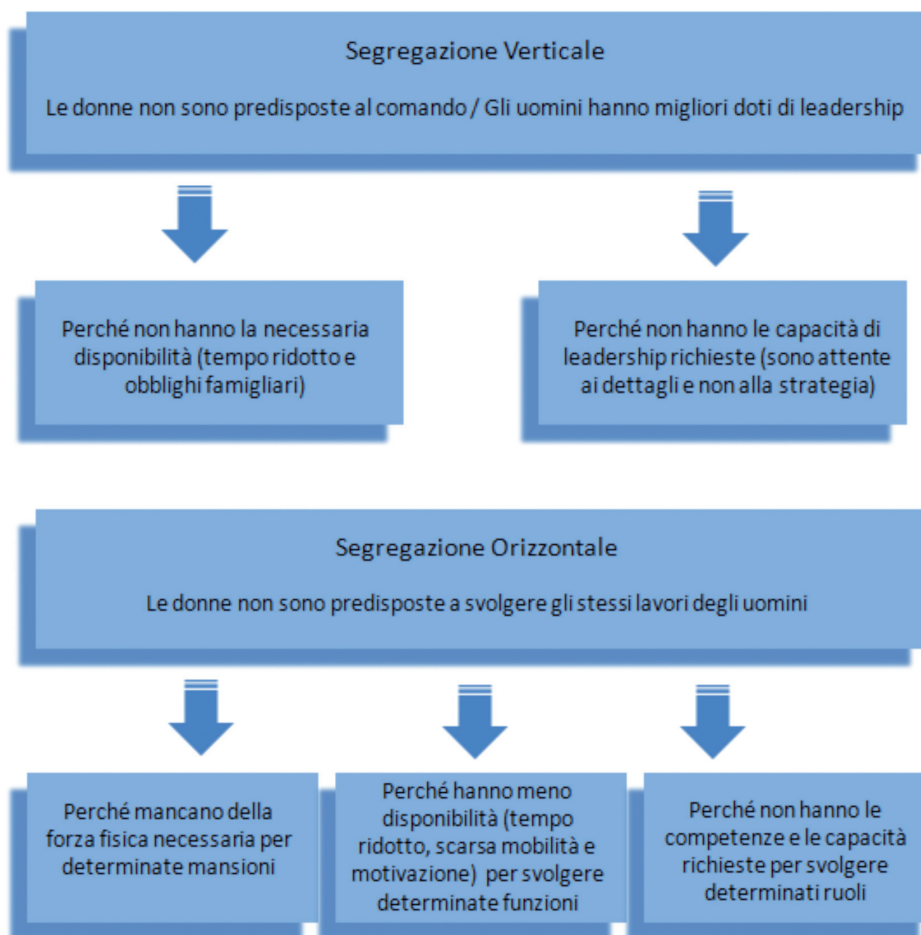




La **Roadmap per l'eguaglianza tra donna e uomo 2006-2010** della Commissione Europea include tra le 6 aree prioritarie di azione l'**eliminazione degli stereotipi di genere** – sul lavoro, nell'educazione e cultura, sui media - accanto a indipendenza economica, conciliazione vita privata e professionale, eguale rappresentanza nelle posizioni decisionali, sradicamento della violenza di genere.

Da citare inoltre le recenti raccomandazioni delle **Nazioni Unite** al nostro Paese, in quanto sottoscrittore della *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women-CEDAW*, in merito alla creazione di un contesto volto al superamento della rappresentazione della donna come oggetto sessuale e degli stereotipi relativi al proprio ruolo all'interno della società e della famiglia (<http://www2.ohchr.org/english/bodies/cedaw/docs/co/CEDAW-C-ITA-CO-6.pdf>).

Per meglio chiarire il significato degli stereotipi, proponiamo di seguito uno schema tratto dalla guida "**Break gender stereotypes, give talent a chance**", realizzata dall'OIL-Organizzazione Internazionale del Lavoro e la Camera di Commercio e Industria Europea, che riassume i principali stereotipi di genere nei contesti lavorativi sulla base di una discriminazione/segregazione verticale e una orizzontale:







La guida svolge una serie di semplici ma convincenti argomentazioni per demolire gli stereotipi di genere. Che solo gli uomini siano leaders naturali è contraddetto dai migliori risultati finanziari delle imprese con una significativa presenza di donne nell'alta direzione messo in evidenza da numerose ricerche (es *Women Matter* di McKinsey, Catalyst), dalla maggior creatività e innovazione dei gruppi di lavoro misti, dai progressi nella crescita del potenziale manageriale femminile attraverso politiche di sviluppo di carriera più attente e trasparenti.

Il progresso tecnologico ha permesso di meccanizzare molte operazioni che richiedevano una notevole forza fisica. Il gap nelle competenze tecnologiche, inoltre, si sta riducendo grazie al crescente accesso femminile alle lauree scientifiche e alla formazione professionale e permanente. Quanto alla loro minore disponibilità di tempo e mobilità, contributi significativi possono venire da efficaci **politiche di conciliazione famiglia-lavoro** con forme organizzative più flessibili e servizi mirati, oltre che dalla promozione di un **più equilibrata ripartizione dei carichi familiari di cura tra donna e uomo** e dall'abbandono di pratiche che privilegiano un male inteso presenzialismo (come, ad esempio, gli orari di riunione fissati nel tardo pomeriggio).

**Cosberg** (57 addetti di cui 8 donne), azienda bergamasca leader in mecatronica e automazione robotica, ha promosso iniziative per **facilitare la partecipazione delle donne anche in settori lavorativi considerati tipicamente maschili**, puntando sulla loro qualificazione e la progressione di carriera. Si è favorito con buoni risultati l'accesso di una dipendente all'ufficio tecnico, un profilo professionale non comune per le donne, attraverso la formazione specialistica (CAD bidimensionale e tridimensionale) e l'affiancamento/mentoring per 2 mesi di un senior dell'ufficio.

**Robur** (220 addetti, 49 donne), altra azienda metalmeccanica bergamasca, ha puntato sulla valorizzazione delle professionalità femminili e sull'accesso a posizioni di responsabilità (su 14 dirigenti, 4 sono donne). Pilastro della crescita aziendale in un settore fortemente innovativo è la formazione, finalizzata alla crescita delle competenze e al potenziamento delle capacità di leadership. Questi percorsi formativi sono stati aperti anche alle donne, completandoli con attività di affiancamento/mentoring che impegnano i senior dell'azienda. Inoltre, per facilitare alle dipendenti la conciliazione lavoro/famiglia e garantire gli stessi livelli di produttività anche con una minor presenza in azienda, si è fatto ricorso a **soluzioni di flessibilità organizzativa**, quali il part-time anche per incarichi di responsabilità, affiancando altre figure professionali giovani e attuando nuove modalità di comunicazione all'interno del team di lavoro. Si è inoltre ricorso al lavoro condiviso (**job sharing**) concedendo due part-time a donne impegnate nella stessa funzione, che si alternano per assicurare una presenza continuativa.

---

**4. Integrare il principio di parità di trattamento nei processi** che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle risorse umane, affinché le decisioni relative ad assunzione, formazione e sviluppo di carriera vengano prese unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone.

---

Realizzare concretamente l'impegno di prevenire ogni forma di discriminazione significa, come prima misura, prestare una **particolare attenzione al principio di parità di trattamento in tutti i momenti cruciali di decisione nella vita professionale**. Se poi l'impresa si è dotata di processi ben strutturati per la gestione delle risorse umane, una loro rivisitazione alla luce di questo principio si impone.



Le pratiche di **assunzione** dovrebbero essere rese più **trasparenti e obiettive**, sottraendole a ogni tentazione di discrezionalità per prevenire errori di selezione e discriminazioni. *La Guida per le PMI: la Diversità sul luogo di lavoro* (realizzata da UEAPME-Unione Europea Artigiani Piccole Medie Imprese per conto della Commissione UE) include tra le 8 raccomandazioni chiave quella di procedere a una selezione all'interno di **un pool di talenti più diversificato**. Questo significa evitare di affidarsi principalmente a pratiche di passaparola/raccomandazioni, incominciando dal definire chiaramente **le competenze, le conoscenze, le esperienze richieste** dalla posizione da ricoprire, fissandole in una **job description**. Analogamente, anche per l'altra guida per le PMI promossa dalla Commissione UE citata in precedenza (*Breaking gender stereotypes: give talent a chance*), la job description dovrebbe essere attenta anche nel **linguaggio** a evitare discriminazioni e pregiudizi, facendola circolare attraverso una pluralità di canali, interni ed esterni, che consenta al maggior numero di persone possibile di candidarsi.

Per quanto riguarda le informazioni richieste nel curriculum, è **opportuno limitare all'essenziale i dati personali**, focalizzandosi invece su competenze acquisite per svolgere le funzioni richieste, oltre alle capacità generali di integrazione e relazione (come il lavoro di gruppo e la comunicazione).

**I colloqui di selezione dovrebbero essere realizzati da panel di uomini e donne**, sulla base di un set comune di domande basate sulle competenze per la posizione, evitando quelle sulla vita privata. Nella formazione di rose di candidati, specialmente per quelle normalmente soggette a segregazione orizzontale, sarebbe auspicabile il raggiungimento di un certo equilibrio di genere. La selezione finale dovrebbe essere raggiunta attraverso griglie di valutazione obiettive, rendendo accessibili a tutti i candidati, anche quelli esclusi, i propri risultati.

*Averna ha previsto nel suo Modello Organizzativo una procedura nelle assunzioni che garantisce maggior trasparenza e il coinvolgimento di più persone per garantire il rispetto dei criteri meritocratici e di equità. Per ogni decisione relativa a dipendenti e collaboratori, come promozioni e trasferimenti, vengono adottati i criteri di competenza e merito oltre che di corrispondenza tra i profili professionali dei dipendenti e le esigenze dell'azienda.*

*Azioni positive possono privilegiare, come nella **Cittadini**, azienda tessile bresciana (74 dipendenti di cui 51 donne), l'**assunzione di donne giovani** da avviare a percorsi di crescita professionale, o il sostegno di quelle che rientrano nel mercato del lavoro dopo una prolungata assenza.*

La partecipazione alla **formazione** come strumento di sviluppo di competenze e di adattamento ai cambiamenti di mercato va incoraggiata presso tutto il personale, riservando particolare attenzione a **garantire uguaglianza di accesso a offerte e percorsi**, tenendo presenti anche aspetti come orari e sede dei corsi, che possono sembrare banali ma sono di fatto discriminatori.

I **lavoratori stranieri** sono spesso portatori di *esigenze specifiche* di formazione, per le quali è opportuno prevedere percorsi di facilitazione della integrazione lavorativa, ma anche sociale.

*La napoletana **CO.EL.CO.** favorisce l'integrazione dei suoi lavoratori extracomunitari (13% del totale) con dei programmi di supporto, che prevedono **corsi di alfabetizzazione italiana** non solo per i dipendenti, ma anche per i familiari nei casi di ricongiungimenti familiari e di figli minori, oltre ad altre iniziative per facilitare l'inserimento nel tessuto sociale.*



***Adria-Plast**, azienda riminese di imballaggi plastici (14 dipendenti, 11 donne), ha organizzato per i propri lavoratori stranieri (1/3 del totale) dei **corsi di alfabetizzazione** italiana, inglese e informatica, appoggiandosi anche per un più ampio supporto allo **sportello Stranieri Extra Point di Confartigianato Rimini**. Lo sportello intende essere un punto di riferimento nell'assistenza a lavoratori stranieri e loro familiari, datori di lavoro stranieri e italiani che hanno alle proprie dipendenze immigrati. Il servizio svolge attività di informazione, consulenza, assistenza per la compilazione di istanze e predisposizione documenti, prolungamento permessi dei lavoratori stagionali, decreti flussi, ricongiungimenti familiari, cittadinanza.*

Per l'**avanzamento e lo sviluppo di carriera** valgono le stesse preoccupazioni di **garantire a tutto il personale uguaglianza di opportunità e accesso**. Per iniziare, **le possibilità di promozione dovrebbero essere rese note pubblicamente** affinché si possano candidare tutti i dipendenti che ritengano di possedere le qualifiche richieste. Gli esiti di un processo di selezione rigoroso andrebbero poi comunicati anche ai candidati esclusi.

Nel pianificare i percorsi di carriera e i piani di successione è importante **preoccuparsi dello sviluppo del potenziale dei lavoratori a rischio di discriminazione** assegnando almeno alle persone identificate come più promettenti degli incarichi qualificanti e allargando la loro esperienza attraverso **una rotazione tra le varie funzioni**, operative e di staff. Anche forme personalizzate di assistenza e accompagnamento (*mentoring/coaching*) possono essere molto efficaci per evitare la segregazione verticale, dando accesso a importanti reti di influenza.

*Il **Consorzio di Cooperative Sociali Agora** ha realizzato il progetto "Pari opportunità-Nuove opportunità", finanziato con la legge 125 del 1991, con percorsi formativi per realizzare avanzamenti di carriera a favore di 21 coordinatrici, utilizzando strumenti come bilancio delle competenze, il mentoring e la formazione in orario di servizio attenta alle esigenze di conciliazione.*

Per la **remunerazione** occorre innanzitutto **rendere pubbliche le procedure di valutazione delle prestazioni e i meccanismi per la concessione degli aumenti**. Un aspetto da prevenire e monitorare con grande attenzione è il frequente disallineamento discriminatorio dei livelli di remunerazione per uno stesso lavoro, il così detto **gender pay-gap**. Aiuta in questo senso l'introduzione di procedure e meccanismi di valutazione indipendenti dal genere, come fatto dalla **Cittadini di Brescia**, per la verifica dei livelli retributivi per lo stesso lavoro e la attribuzione dei premi di merito in base alle singole professionalità.

**Azioni positive per la riduzione dello svantaggio e la piena valorizzazione professionale dei lavoratori disabili** possono anche essere concordate nei contratti integrativi regionali, come quello della **Federazione Calabria delle BCC**. Le aziende si impegnano a concordare con il singolo lavoratore un programma di integrazione lavorativa e sviluppo professionale, che dovrà consentire un percorso privo di preclusioni/stereotipi pregiudizievole, di attrezzare il posto di lavoro con gli strumenti più idonei al superamento delle difficoltà operative, di chiedere l'intervento di apposite strutture pubbliche per ottenere orientamenti in materia di inserimenti lavorativi.



---

## 5. *Sensibilizzare e formare adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse*

---

Un'efficace diffusione in azienda della cultura della non discriminazione, che accetti e valorizzi la diversità, può avvenire soltanto attraverso un impegno forte e continuativo di **sensibilizzazione e formazione specifica rivolto progressivamente a tutto il personale**, ad ogni livello. Occorre una riflessione iniziale sul percorso aziendale da intraprendere e sugli interventi da effettuare nel tempo.

Il primo passo dovrebbe coinvolgere gli **attori primari** – imprenditore, quadri direttivi, funzione risorse umane, rappresentanti del personale - introducendo **i principi generali della non discriminazione e delle pari opportunità** affrontandoli con **la prospettiva del loro ruolo nella gestione e valorizzazione della diversità in azienda**. La formazione, oltre a evidenziare i rischi legali e illustrare le leve su cui operare per la realizzazione di un efficace programma di cambiamento, dovrebbe anche impegnare questi attori primari **nell'identificazione e diagnosi delle problematiche aziendali** in materia che richiedono particolari approfondimenti, anche in relazione ad aspetti specifici di discriminazione come la disabilità, il genere o l'età. Dovrebbe inoltre proseguire, se opportuno, con l'organizzazione di gruppi di lavoro tematici, di laboratori formativi per manager con discussione di pratiche esemplari di *diversity management* fornendo informazioni sul come fare rete con altri soggetti sul territorio.

*Il Consorzio di Cooperative Sociali Agorà ha realizzato col progetto “CSO-Conciliazione come Strategia organizzativa”, finanziato con l'articolo 9 della legge 53, dei percorsi formativi rivolti ai 38 responsabili di settore finalizzati alla sensibilizzazione, diffusione e promozione delle azioni positive in atto di integrazione, conciliazione, valorizzazione delle risorse umane, lotta al mobbing e allo stalking*

Le sessioni di sensibilizzazione e formazione per **tutti i dipendenti** possono, a seconda del contesto aziendale, avere diversa durata, differenti contenuti e formato. Possono essere svolti **all'esterno partecipando ad incontri di sensibilizzazione e scambi di esperienze e in azienda organizzando per tutto il personale eventi di sensibilizzazione e corsi di formazione** somministrati anche come moduli di *e-learning* che affrontino, in primis, i temi chiave dell'inclusione e della discriminazione e sottolineino l'importanza della gestione della diversità, con particolare riferimento alla situazione aziendale, stimolando approfondimenti su cosa significhi tale concetto in qualità di dipendenti e nelle relazioni con i colleghi.

Le **organizzazioni datoriali di PMI e imprese artigiane** svolgono un ruolo di particolare importanza nel **fornire questi servizi ai loro associati** che individualmente potrebbero avere problemi di mancanza di risorse nell'organizzare queste attività di sensibilizzazione e di formazione.

*Confartigianato Imprese ha organizzato il corso di **formazione Immigrazione e Anti-discriminazione** nell'ambito del progetto **AHEAD** (accompagnare le imprese artigiane nella lotta contro le discriminazioni) cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo. Il corso si è svolto in 6 città (Ancona, Bari, Bologna, Milano, Palermo, Trieste) adattandolo ogni volta al contesto locale ed è stato affiancato da una piattaforma di *e-learning* oltre che da altri strumenti informativi come il sito web (<http://immigrazione>).*



*confartigianato.it/index.asp). Il corso è articolato in due parti. La prima è composta da tre giornate d'aula in cui si analizza il fenomeno dell'immigrazione coniugandolo con la lotta alla discriminazione. La seconda, sempre in aula, è personalizzata per rispondere alle esigenze specifiche dei funzionari coinvolti rispetto al loro territorio di riferimento, sviluppando lezioni sui servizi che Confartigianato può offrire sia agli imprenditori italiani che hanno alle loro dipendenze lavoratori immigrati, sia agli imprenditori stranieri.*

**CNA Impresa Donna Rimini**, in collaborazione con ECIPAR e col contributo del Fondo Sociale Europeo e della Provincia di Rimini, ha organizzato un ciclo di **seminari e corsi brevi “Lavora con innovazione organizzativa e conciliazione”** per rispondere alle esigenze e problematiche specifiche delle 1.800 imprenditrici associate, coinvolgendo nel 2009 oltre 100 persone fra rappresentanti di imprese, associazioni e Istituzioni. I tre seminari hanno approfondito i temi della conciliazione: percorsi professionali delle donne tra tempi e servizi della città e pratiche di conciliazione nelle imprese, servizi di empowerment e conciliazione a supporto delle imprese, il ruolo di imprese e istituzioni. I tre corsi (11 h ciascuno per 12 imprenditrici) hanno approfondito attraverso il coaching le tematiche dei seminari attraverso azioni concrete di aiuto e orientamento individuale: conciliazione/flessibilità/percorsi di carriera, la delega come strumento, innovazione organizzativa e benessere organizzativo (Audit Famiglia & Lavoro).

**CNA** ha anche attuato nel 2007 un piano di **formazione rivolto al proprio personale per la professionalizzazione della figura dell'agente/facilitatrice degli Sportelli per l'erogazione del servizio “Concilia il tuo tempo con CNA”**. Lo sportello funziona come uno strumento di facilitazione, fornendo consulenza e supporto agli associati che lo richiedano su come sfruttare al meglio tutte le opportunità previste dalle leggi e dal mercato. Tra i servizi offerti vi è la consulenza previdenziale, sanitaria e sulla legge 53, la realizzazione di convenzioni con fornitori di servizi, l'informazione generale sui finanziamenti, la creazione di banche dati che favoriscano l'incontro domanda/offerta di personale disponibile per lavori atipici e figure di sostituzione. Tra gli strumenti di supporto, è stato realizzato il **Kit della Conciliazione** con incontri e seminari su “Pillole di saggezza” in merito a sopravvivenza, guide normative e schede monografiche per servizi.

---

## **6. Monitorare periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutare l'impatto delle buone pratiche**

---

Sottoscrivendo la Carta, l'impresa avvia volontariamente un percorso di cambiamento, impegnandosi al tempo stesso a **verificare il grado di implementazione degli impegni assunti e rendicontare una volta all'anno i risultati conseguiti** (sul modello del *Communication on Progress-COP* del Global Compact ONU). A tal fine è stato predisposto e pubblicato sul sito delle Carta ([www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it)) lo **Strumento di Monitoraggio**, concepito per facilitarne un proficuo utilizzo nella gestione delle problematiche di pari opportunità e non discriminazione anche da parte di imprese di medie e piccole dimensioni, mentre non persegue in alcun modo una finalità di controllo fiscale.

Lo strumento svolge due funzioni:

- **A livello aziendale** serve a **rilevare puntualmente i primi passi** compiuti nell'attuazione della Carta, rappresentando anche un importante momento di riflessione e di pianificazione



- A **livello nazionale** le informazioni, raccolte in forma anonima e consolidate, contribuiscono a realizzare il **Rapporto Annuale sulla Carta**, consentono di osservare e seguire sistematicamente il grado di penetrazione conseguito, le modalità attuative dei diversi punti più comunemente adottate, i cambiamenti prodotti, rispondendo anche all'esigenza delle imprese sottoscrittrici di confrontarsi con le soluzioni adottate dalle altre aderenti (benchmark).

Lo Strumento di Monitoraggio accompagna le PMI nella ricostruzione delle iniziative intraprese (distinguendo tra già attuate prima della firma e introdotte/attuate in seguito ad essa) e fornisce, per ciascuno dei 10 punti della Carta e relativi criteri da soddisfare, degli esempi concreti di modalità attuative, soluzioni organizzative e nuove pratiche.

*Il consolidamento delle informazioni ricevute dalle prime imprese aderenti su politiche e buone pratiche messe in atto può essere consultato nel **Resonante sui risultati 2010**, alla sezione **Strumento di Monitoraggio** del sito [www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it)*

---

#### **7. Individuare e fornire al personale *strumenti interni* a garanzia della effettiva tutela della parità di trattamento**

---

Assicurare ai dipendenti dei **canali**, attraverso i quali segnalare eventuali discriminazioni subite, è essenziale per la credibilità dell'impegno aziendale.

Varie sono le forme cui si può ricorrere. Una è quella di nominare una **Consigliera di fiducia**, come in **CMB**, che è chiamata ad affrontare il tema delle molestie sessuali, morali e psicologiche sul luogo di lavoro, la quale fornisce assistenza a chi denuncia di essere vittima di molestie e contribuisce alla lotta contro tutte le forme di discriminazioni.

Oppure, per consentire tempestivi interventi, si può anche attivare un **numero verde**, che registri le denunce e per l'ascolto da parte di chi può intervenire, adottando figure di garanzia come una psicologa e assicurando la gestione confidenziale dei casi.

Infine, nel caso di organizzazioni più strutturate, si può instaurare una vera e propria **procedura di segnalazione e tutela** con chiare regole relative a serietà, imparzialità e riservatezza. La procedura indica al dipendente che ritenesse di aver subito discriminazioni e molestie l'iter da seguire, lasciandogli la discrezionalità di rivolgersi al capo o direttamente a una figura di garanzia, prevedendo anche un controllo finale sulla serietà della gestione della vicenda denunciata.

*Salendo dal livello delle singole aziende ai contratti integrativi regionali, quello della **Federazione Calabria delle BCC** prevede, ad esempio, da parte dei singoli lavoratori la facoltà di **denunciare i casi di mobbing alle organizzazioni sindacali**, affinché ne richiedano l'analisi e la verifica delle parti in appositi incontri.*





### **8. Fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**

*favorendo l'incontro tra domanda e offerta di flessibilità aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio e la convenzione con i servizi pubblici e privati integrati, assicurando una formazione adeguata al rientro dai congedi parentali.*

Il contributo che azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro possono portare a **una crescita economica sostenibile, a un benessere durevole e alla coesione sociale** è stato riconosciuto il 7 marzo 2011 dalla sottoscrizione di un **Avviso Comune da parte di tutte le Parti Sociali**:

*“Le parti firmatarie, Ministero del Lavoro, Confindustria, ABI, ANIA, Confapi, Confcommercio, CNA, Confartigianato, Confesercenti, Confagricoltura, Coldiretti, Confcooperative, Legacoop, CISL, CGIL, UIL, UGL*

*> Condividono il valore della **flessibilità family friendly** come elemento organizzativo positivo e l'importanza della modulazione flessibile dei tempi e degli orari di lavoro, tanto nell'interesse dei lavoratori che dell'impresa, così come la necessità di incentivare e migliorare l'utilizzo del telelavoro e della tipologie contrattuali a orario ridotto, modulato e flessibile*

*> Concordano che è anche attraverso **la contrattazione di secondo livello** che può essere assicurata una migliore distribuzione degli orari nell'arco della settimana, del mese, dell'anno, in risposta alle esigenze dei mercati adeguando, nel rispetto della normativa di legge, la durata media e massima degli orari di lavoro alle differenti esigenze produttive, conciliandole con il rispetto dei diritti e delle esigenze dei lavoratori*

*> Si impegnano, fermi restando gli aspetti della contrattazione collettiva come definiti da ciascun attore negoziale e compatibilmente con le esigenze organizzative e produttive, a valorizzare e le dimensioni aziendali, le buone pratiche family-friendly e di conciliazione esistenti.*

*A tal fine viene attivato un “**Tavolo Tecnico**” per la verifica della possibilità di adottare le buone pratiche individuate dall’“**Osservatorio**” affidato alla “**Consigliera di Parità**”.*

***Entro un anno dalla conclusione dei lavori del Tavolo Tecnico, le parti firmatarie di impegnano ad una verifica congiunta** dell'indice di diffusione di buone prassi, nonché delle relative azioni di monitoraggio effettuate dalla “cabina di pilotaggio” istituita nell'ambito di Italia 2020: programma di azioni per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro.*

- **Orari modulati** su base semestrale o annuale e correlati alla conciliazione; possibilità di beneficiare di forme di flessibilità di orario in entrata e uscita entro i primi 3 anni di vita del bambino; possibilità di ricorso alla banca ore; possibilità di usufruire di orari di lavoro concentrato/continuato dei propri turni giornalieri; possibilità di trovare soluzioni negoziali in merito alle esigenze legate alla fase di inserimento dei figli nei servizi socio-educativi
- **Lavoro a tempo parziale**
- **Telelavoro**
- **Permessi**
- **Rientro dalla maternità**
- **Welfare aziendale**
- **Criteri innovativi di valutazione della produttività**
- **Congedi parentali**



Il programma **Conciliazione di tempi, vita e lavoro** della napoletana **CO.EL.MO** agisce su più fronti, riconoscendo l'importante ruolo delle amministrazioni locali con il sistema dei servizi, con l'organizzazione degli orari di città, del sistema di mobilità e trasporti. Si punta sulla **flessibilità organizzativa**, cercando di assicurare a ogni dipendente donna o uomo la possibilità di programmare il proprio tempo di lavoro, consapevoli della diversità dei bisogni e aspettative rispetto al genere e ai cicli di vita. Con la pubblicazione e divulgazione della **Guida Pratica all'utilizzo della legge 53/2000**, realizzata in collaborazione con le organizzazioni sindacali, si offre un'informazione puntuale sulle opportunità che la normativa vigente mette a disposizione dei genitori fino all'ottavo anno di età del bambino, **rivolgendosi in modo indifferenziato a neo-mamme e neo-papà** per promuovere la condivisione delle responsabilità familiari.

La messinese **Franca Mollura Arredamenti** (13 dipendenti, 5 donne) ha istituito la figura del **Maggiordomo Aziendale**, a metà tra l'assistente personale e il fattorino di una volta, che si farà carico a favore dei dipendenti di alcune incombenze domestiche ostacolate dagli orari di lavoro (es: pagamento bollette, o spesa settimanale), svolgendo il servizio due volte la settimana, il primo giorno per raccogliere le richieste, il secondo per esaudirle. La Mollura conta che il tempo risparmiato da chi lavora si traduca in maggiore produttività e attaccamento verso l'azienda.

**Sifi**, azienda farmaceutica catanese (305 dipendenti, 147 donne) ha costituito accanto al suo stabilimento la **Scuola per l'Infanzia Marameo**, ora affidata alla cooperativa Futuro Insieme, che può accogliere fino a 50 bambini di età compresa tra 3 mesi e 6 anni con sezioni nido e materna, offrendo ai dipendenti una proposta educativa innovativa e favorevole alla conciliazione. L'edificio della scuola è un ambiente "a misura di bambino" immerso nel verde, con aule costruite attorno a una grande piazza che funge da punto d'accoglienza a inizio giornata e da laboratorio per le diverse attività educative e ricreative.

Il **Consorzio di Cooperative Sociali Agorà** ha sviluppato il **Progetto accoglienza rientro dalla maternità** per facilitare un reinserimento motivante, produttivo ed economicamente meno oneroso per le cooperative (il costo stimato della gestione di situazioni conflittuali - 1.000 euro per caso- risulta infatti nettamente superiore a quello del progetto stesso, di 250 euro). La sperimentazione di un percorso di accoglienza e accompagnamento, condotto da uno psicologo specializzato nella valorizzazione delle risorse umane e offerto liberamente alle socie destinatarie, ha favorito l'incontro delle esigenze delle lavoratrici con quelle aziendali. Il rientro dopo un periodo medio di assenza di 15 mesi (lungo perché i servizi svolti dalla cooperativa sono anche fisicamente impegnativi) viene segnalato dalla lavoratrice al proprio responsabile di area e, nel corso di una serie di colloqui per predisporre il reinserimento, vengono concordati, a fronte degli orientamenti espressi in materia di orari e organizzazione del lavoro, le opzioni disponibili, il periodo di affiancamento del sostituto, l'iter burocratico e amministrativo.

Inoltre il Consorzio Agorà, una realtà di servizi con ampie oscillazioni di orario, ha istituito la **Banca delle Ore** per facilitare una programmazione operativa e gestionale della forza lavoro impiegata, per rispondere alle esigenze di conciliazione e garantire una remunerazione media agli operatori impiegati indipendentemente dall'effettivo lavorato mensile. La banca delle ore è stata accolta come un vantaggio dagli operatori, sia perché in tal modo essi ricevono uno stipendio mediamente uguale tutti i mesi senza forti oscillazioni legate alla storia lavorativa contingente, sia perché le ore in più vengono spesso utilizzate per necessità giornaliere o per prolungare il monte ore delle ferie del personale extracomunitario.





---

**9. Comunicare al personale**, con le modalità più opportune, **l'impegno assunto a favore di una cultura aziendale della pari opportunità**, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti.

---

Il **personale**, come destinatario primario del programma di cambiamento, deve essere **coinvolto attivamente e tenuto informato in modo trasparente e continuo**, all'inizio **sugli impegni assunti dall'impresa** a tutela dei suoi diritti, in seguito **sulle iniziative in corso** e successivamente **sui progressi realizzati**.

Varie sono le forme che può assumere questa comunicazione, a una o due direzioni:

> **tramite comunicazioni dirette d'impresa** a tutti i dipendenti: lettere della direzione, creazione di una sezione dedicata del sito, bacheche, newsletter e rubriche sugli organi di stampa aziendale..

> **dando voce a punti di vista e esperienze dei dipendenti**: *mailbox* dedicata a suggerimenti e segnalazioni, *blog interno* per uno scambio di opinioni aperto e trasparente, *indagini interne di opinione* che prevedano una sezione dedicata al tema...

La **comunicazione interna** ha un ruolo primario, accanto alla sensibilizzazione e formazione di cui si è parlato al punto 5, nel far evolvere positivamente le situazioni in cui esista ancora una scarsa percezione delle politiche di uguaglianza e valorizzazione delle differenze di genere. Il modo in cui si presentano i cambiamenti determina la portata e il successo del cambiamento stesso. L'azienda dovrebbe essere in grado di **sottolineare le opportunità e i benefici** per tutti i dipendenti conseguenti a una gestione orientata all'inclusione e alla valorizzazione delle diversità.

Molto importante può essere l'apporto di storie ed esperienze concrete, veicolate anche con supporti video e/o multimediali, che sappiano completare le informazioni acquisite attraverso la formazione con casi pratici di successo ed esempi personali.

*La napoletana **CO.EL.MO.** ha previsto dei piani mirati di comunicazione rivolti alle donne impegnate in ambienti a forte prevalenza maschile e per i neo assunti, uomini e donne.*



---

**10. Promuovere la visibilità esterna dell'impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un'ottica di comunità realmente solidale e responsabile.**

---

Condizione necessaria, anche se non sufficiente, è la visibilità sul sito aziendale dell'adesione alla Carta e delle sue applicazioni concrete.

**Rendere trasparente verso l'esterno il proprio impegno** nel contrasto di tutte le forme di discriminazione e nella valorizzazione delle diversità dei talenti **produce vantaggi sia per l'impresa che per la società** attraverso un'equilibrata situazione di win-win.

Posizionarsi come azienda attenta alle problematiche dell'inclusione e delle pari opportunità sicuramente **aumenta la capacità di attrarre i migliori talenti**. Al tempo stesso **la testimonianza di iniziative esemplari stimola l'emulazione di altre imprese**, dilatando il numero di quelle che si impegnano concretamente nel praticare le pari opportunità e contribuendo a creare una cultura del lavoro più inclusiva.

*Le **organizzazioni datoriali** possono assumere un ruolo propulsivo nell'affermazione di una cultura moderna del lavoro, conferendo dei riconoscimenti come il **Premio NOI-Nuovi Orizzonti di Impresa dell'Unione Industriale di Napoli**, istituito dal suo Comitato Pari Opportunità in collaborazione con la Consigliera di Parità della Provincia o come quello di **Confartigianato Donne Impresa di Rimini** alle **imprenditrici straniere** che si sono distinte per il loro genio creativo, il coraggio d'impresa e la capacità di integrazione nel tessuto economico e sociale del territorio.*



# INDICE

## LA CARTA PER LE PARI OPPORTUNITA' E L'UGLIANZA SUL LAVORO

■ ■ ■	1. Una bussola, perche? .....	Pag.	2
■ ■ ■	2. Come nasce la carta? .....	”	3
■ ■ ■	3. Che cos'e' la carta delle pari opportunita' .....	”	5
■ ■ ■	4. Chi promuove la carta? .....	”	6
■ ■ ■	5. I vantaggi per le imprese .....	”	9
■ ■ ■	6. Come applicare la carta punto per punto .....	”	11



A cura di:



Fondazione Sodalitas:

- Segreteria Organizzativa della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro
- affidataria del *Programma di attività di implementazione e sviluppo della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro nelle Regioni Obiettivo Convergenza*. PON Governance e Azioni di Sistema - obiettivo convergenza asse pari opportunità e non discriminazione FSE 2007-2013 - Azione 1 CIG 2585116933.



e l'uguaglianza sul lavoro



