



Praticare la parità di genere nelle carriere.

*Un percorso per il cambiamento
basato su esperienze pratiche di impresa.*



Partnering with
The European Alliance for CSR

Toolbox for a
Competitive and
Responsible
Europe



www.osreurope.org/toolbox



*Praticare la parità di genere
nelle carriere.*

*Un percorso per il cambiamento
basato su esperienze pratiche di impresa.*



Aiutare chi aiuta,
creando un ponte
tra mondo dell'impresa
e del nonprofit.

Con il patrocinio di:

Con la collaborazione di:

Sommario

Premessa	4
Il contesto	5
Gli obiettivi del Laboratorio	8
La struttura del documento	9
L'impegno dell'azienda e formulazione delle politiche	10
Definizione delle responsabilità nella struttura organizzativa	11
Analisi, obiettivi e sistema di misurazione	15
Strumenti per facilitare il progresso di carriera	21
Il sistema di comunicazione interna	27
Appendice.	
Le esperienze delle imprese: Gruppo Autogrill, Gruppo Pirelli, Gruppo Poste Italiane, IBM Italia, L'Oréal, Roche Diagnostics, Telecom Italia	30



Gruppo **Posteitaliane**



L'ORÉAL
ITALIA



Premessa.

Il presente documento è frutto del lavoro svolto da un gruppo di imprese aderenti a Sodalitas, che hanno costituito un Laboratorio sul tema delle Pari Opportunità di Carriera tra uomo e donna, mettendo in comune le proprie esperienze in merito.

Questo Laboratorio si inserisce nel contesto più generale dell'Alleanza Europea per un'Impresa Sostenibile e Competitiva¹, lanciata nel marzo 2006 dai Commissari Europei Gunther Verheugen e Vladimir Spidla.

Il risultato dell'impegno di questo Laboratorio viene messo a disposizione di altre imprese che vogliono intraprendere rapidamente un cammino virtuoso.

Il documento, basato su esperienze acquisite, vuole essere pratico e di facile uso, fornendo suggerimenti sulle azioni da implementare.



¹ Per maggiori informazioni sui programmi sviluppati nell'ambito dell'Alleanza vedi www.sodalitas.it, sezione dedicata all'Alleanza per un'impresa sostenibile e competitiva.

Il contesto.

Perché l'uguaglianza professionale tra i generi è oggi un tema sempre più rilevante per le imprese?

Oltre all'obbligo del rispetto delle leggi sempre più numerose in materia², esistono altre esigenze di ordine socio-economico e di mercato che spingono le aziende ad impegnarsi in questa direzione:

- cogliere pienamente le opportunità offerte dalle variazioni demografiche e dai cambiamenti della società, dei costumi e dei consumi, per mantenersi competitivi di fronte alla concorrenza;
- trarre massimo beneficio dalle potenzialità di tutto il personale valorizzando anche le differenze di genere;
- promuovere una maggiore giustizia sociale e lotta contro tutte le discriminazioni.

Anche a livello politico, nella conferenza di Lisbona del 2001 la Comunità Europea ha affrontato il problema e si è data degli obiettivi in termini di presenza femminile nel mercato del lavoro dai quali, sulla base dei dati pubblicati, l'Italia è ancora molto lontana. È, quindi, necessario intraprendere azioni pratiche tali da accelerare il processo per favorire quei progressi che ci permettano di ridurre la distanza dagli altri paesi europei e di raggiungere gli obiettivi di Lisbona, con la consapevolezza che questo inciderà in modo significativo sulla competitività delle imprese italiane.

² Vedi la sezione Normativa del Dipartimento per i Diritti e le Pari Opportunità: www.pariopportunita.gov.it

Tasso di occupazione femminile

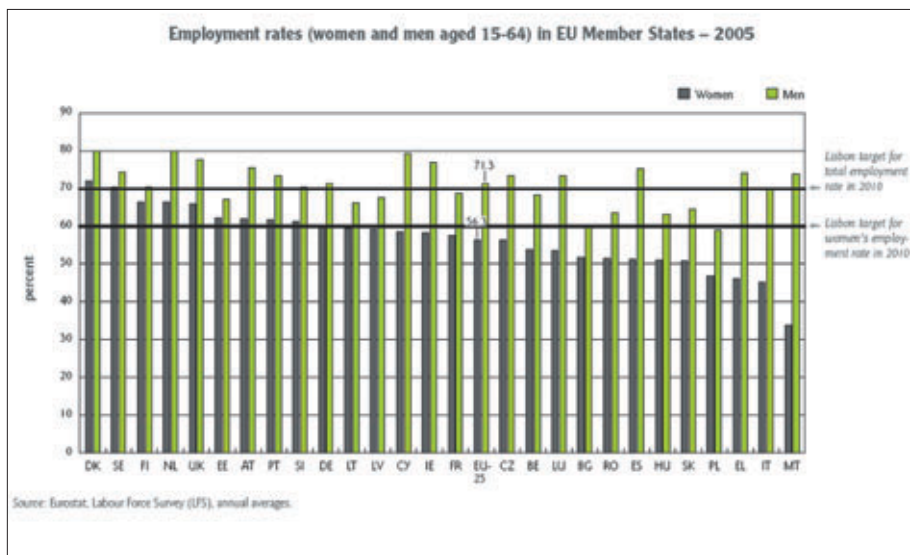
Obiettivo Lisbona:

tasso di occupazione femminile: 60% nel 2010.

L'Italia è al 45,3% (dato 2005)³.

Risultati ottenuti a livello europeo: incremento dal 53,6 nel 2000 al 56,3 nel 2005.

(A parità di tasso di impiego maschile 71,2 vs 71,3).



³ Fonte Report on Equality between Women and Men 2007. Dati Eurostat 2005.

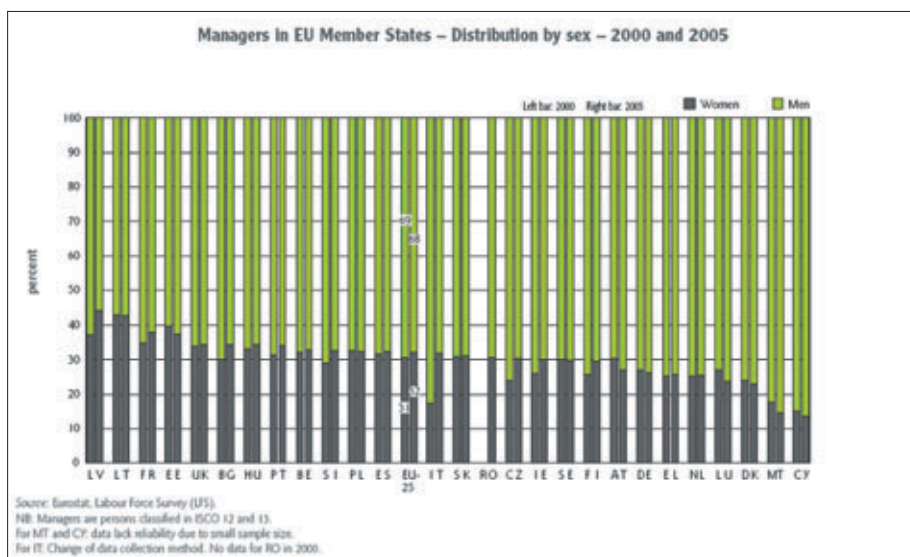
Donne in posizione di leadership

Presenza delle donne:

- 10% nei Consigli Direttivi delle 50 principali aziende europee;
- 24 % nei Parlamenti nazionali;
- 33% nel Parlamento Europeo.

Donne Manager:

- In Italia 31,9% sul totale dei manager;
- Media europea 32%.



Gli obiettivi del Laboratorio.

Il Laboratorio si è posto un insieme di obiettivi ambiziosi ma praticabili che possono essere sintetizzati come segue:

- Produrre un documento con indicazioni pratiche e strumenti di lavoro basati su esperienze di impresa per:
 - ridurre le discriminazioni di genere;
 - aumentare il numero delle donne che lavorano;
 - aumentare il numero delle donne in posizioni di carriera.
- Sensibilizzare le imprese italiane sul tema delle Pari Opportunità (in seguito indicate come P.O.) di genere nel mondo del lavoro.



La struttura del documento.

Il presente documento è stato redatto con l'intento di orientare le imprese nella realizzazione di un impegnativo programma di cambiamento supportato da un sistema per la gestione delle P.O. di genere nelle carriere.

Esso presenta l'intero iter di pianificazione e realizzazione di un processo organizzativo per le P.O.: dalla formulazione delle politiche di genere ai meccanismi di comunicazione interna, passando attraverso i processi di assunzione, formazione, remunerazione e avanzamento di carriera.

Pertanto, si articola in:

- impegno dell'azienda e formulazione delle politiche;
- definizione delle responsabilità nella struttura organizzativa;
- analisi, obiettivi e sistema di misurazione;
- strumenti per facilitare il progresso di carriera;
- il sistema di comunicazione interna.

In sintesi, il documento raccoglie:

- informazioni di carattere generale basate sulle esperienze che le imprese hanno condiviso nel Laboratorio⁴;
- esempi di casi pratici che evidenziano soluzioni significative date ad un problema specifico incontrato da parte delle singole aziende.

⁴ Le aziende coinvolte non sono, ovviamente, allo stesso livello di implementazione delle pari opportunità ma la sommatoria delle loro esperienze riesce, comunque, a dare un quadro abbastanza completo dei principali benefici/problemi incontrati.

L'impegno dell'azienda e formulazione delle politiche.

Sempre più aziende sono oggi dotate di codici etici, norme di comportamento o simili, che enunciano i principi fondamentali a cui intendono ispirarsi nelle proprie attività. Tali documenti valoriali contengono, in genere, riferimenti più o meno espliciti ai principi di non discriminazione, di P.O., etc.

Quindi le imprese che intendono impegnarsi per garantire P.O. di genere e promuovere iniziative di avanzamento di carriera delle donne dovrebbero, prima di tutto, rendere espliciti con dichiarazioni note a tutta l'organizzazione, i valori in cui l'azienda crede in materia.

Tale dichiarazione rappresenta la politica di base per dare luogo a delle vere e proprie azioni sistematiche migliorative. Per rendere operativo il processo dovranno poi essere definite le risorse necessarie, in termini di responsabilità nella struttura organizzativa e di piano finanziario.



Definizione delle responsabilità nella struttura organizzativa.

Più funzioni aziendali e attori possono essere coinvolti nel processo organizzativo per la gestione delle P.O. Di seguito vengono elencati gli attori che si ritengono fondamentali:

- Direzione Generale;
- Direzione Risorse Umane;
- Responsabile Pari Opportunità – Equal Opportunity manager;
- Funzioni coinvolte nel monitoraggio delle P.O. (comunicazione, sostenibilità, CSR);
- Commissione paritetica di pari opportunità;
- Dipendente.

Direzione Generale

Il coinvolgimento dei vertici aziendali è essenziale; i dirigenti dovranno essere i primi a condividere i valori espressi nelle politiche. Tutto il management dovrà operare in modo unitario per il raggiungimento degli obiettivi definendo strategie e piani ben articolati e mettendo a disposizione le risorse - finanziarie ed umane - ed il tempo necessari per le azioni positive. Il management verrà poi valutato sugli obiettivi legati alle P.O. in azienda.

Alcune azioni in cui è coinvolta la direzione:

- stabilire un comitato di pari opportunità interno al Consiglio Direttivo;
- nominare un responsabile le pari opportunità;
- inserire la valorizzazione delle diversità tra i criteri di gestione;
- creare una rete di “corrispondenti” tra sedi/reparti/filiali;
- creare un sistema di valutazione dal basso da parte dei dipendenti;
- partecipare a reti di imprese e associazioni.

Direzione Risorse Umane

La Direzione Risorse Umane ha un ruolo primario nell’attuazione dei programmi e nel loro monitoraggio ed è, normalmente, responsabile del processo che prevede l’inserimento in ogni fase di gestione del personale di obiettivi specifici di P.O., strumenti da utilizzare, indicatori di rilevazione.

Responsabile P.O. - Equal opportunity manager

Per garantire una corretta applicazione del principio di P.O. di carriera non è sufficiente avere una politica ed un processo di gestione del personale che ne tenga conto.

È opportuno avere anche la presenza, in azienda, di una figura professionale che, con l'appoggio della direzione, sia coinvolta in tutti quei momenti che potrebbero essere decisivi per la carriera di una persona.

Una sorta di “garante per le pari opportunità” a tempo pieno o parziale, che potrà, a seconda delle complessità organizzative, verificare la corretta applicazione delle politiche aziendali di P.O. È importante che questa figura professionale non operi solo ed esclusivamente all'interno della funzione di appartenenza ma che faccia da collettore e da ponte con tutte le aree aziendali, per garantire che il principio delle pari opportunità sia sentito e applicato in tutta l'organizzazione.

Il Responsabile per le P.O. dovrebbe essere coinvolto nelle seguenti attività:

Assunzioni – andrà verificato che eventuali obiettivi all'ingresso siano rispettati: per esempio, che ai colloqui di selezione siano presentati, in numeri bilanciati, candidati uomini e donne. Insieme a chi si occupa di relazioni con l'esterno dovrebbe verificare che eventuali campagne di assunzione (come ad esempio, incontri con le università) siano bilanciate e trasmettano il valore delle pari opportunità. Dovrà, anche, verificare che tutti gli altri strumenti di comunicazione esterna (siti internet, poster, brochure) rispecchino l'immagine di una azienda che realmente applica le P.O.

Formazione e sviluppo professionale - il Responsabile P.O. dovrà verificare che nei programmi di sviluppo professionale la proporzione tra uomini e donne sia bilanciata e rispecchi le proporzioni uomo- donna presenti in azienda. Inoltre, se l'azienda decidesse di promuovere le carriere al femminile in aree dove la situazione fosse ancora fortemente sbilanciata, il Responsabile P.O. potrebbe studiare, insieme a chi si occupa di formazione, programmi specifici in tal senso.

Avanzamento di Carriera – il Responsabile P.O. dovrà verificare che non ci siano discriminazioni nei percorsi di crescita e nella selezione dei talenti, così come nei programmi di promozione.

Dimissioni – il Responsabile P.O. dovrà anche verificare che non ci siano aspetti critici nella proporzione tra uomini e donne in uscita dall'azienda. A seconda della situazione "fotografata", potrebbe essere coinvolto nello studio e disegno di eventuali azioni correttive.

Il Responsabile P.O. dovrà in generale monitorare l'andamento del fenomeno e proporre al management eventuali azioni correttive.

Funzioni coinvolte nel monitoraggio delle P.O. (Comunicazione, Sostenibilità, CSR)

Altre funzioni aziendali possono essere direttamente coinvolte sul tema delle P.O., in quanto questo argomento è parte integrante della performance di sostenibilità dell'azienda, misurata dalle agenzie di rating specializzate ai fini dell'ammissione agli indici di settore (DJSI, FTSE4Good, etc.).

Commissione paritetica di P.O.

I programmi relativi alle P.O. potranno avere maggiore efficacia se sostenuti da appositi organismi - commissioni paritetiche di P.O. - che fungono da punto di riferimento e motore di cambiamento. Tali organismi sono diffusi in Italia sotto molteplici forme e denominazioni (commissioni paritetiche, gruppi di lavoro o di studio) e sono spesso inseriti in contratti collettivi e integrativi aziendali. Le Commissioni sono composte in modo paritetico da rappresentanti aziendali e sindacali (es. 3+3) e si riuniscono per proporre azioni e valutarne i risultati. I compiti delle Commissioni paritetiche riguardano attività di studio e ricerca, verifica della corretta applicazione delle leggi in materia, analisi delle caratteristiche della presenza femminile nel settore, individuazione di iniziative di orientamento e formazione, interventi di vario genere, ad esempio per facilitare il reinserimento lavorativo dopo la maternità.

Nei contratti integrativi aziendali, si può prevedere di affidare alle Commissioni paritetiche incarichi più specifici, come: promozione di iniziative di informazione per favorire comportamenti coerenti con le politiche aziendali; azioni formative finalizzate allo sviluppo professionale delle donne e alla loro completa valorizzazione; sperimentazione di sistemi di bilanciamento vita-lavoro in linea con le necessità aziendali e personali (orari flessibili, assistenza alla persona...).

Il Dipendente

Il dipendente ha un ruolo centrale poiché vive quotidianamente la cultura aziendale e ne osserva e valuta le pratiche, con particolare riferimento alla gestione delle carriere ed all'oggettività del processo decisionale.

Per questo, se l'azienda intende adottare una politica di P.O. di carriera e di non discriminazione, è opportuno che il dipendente ne conosca i presupposti e gli intenti e che sia messo nelle condizioni di esprimere una valutazione sul sistema di promozioni e di gestione delle carriere.

I sistemi di valutazione dovranno contemplare sia strumenti volti a misurare l'efficacia e l'imparzialità dei diretti superiori (sistema di valutazione a 180° o bottom-up), sia indagini per valutare il contesto dell'organizzazione, della cultura aziendale, e delle pratiche diffuse di gestione delle carriere.

Il cambiamento ed il miglioramento possono avvenire efficacemente, laddove ogni membro dell'organizzazione abbia l'opportunità di esprimere la propria opinione e di averne un riscontro.

Analisi, obiettivi e sistema di misurazione.

Analisi e diagnosi della situazione di partenza

Analisi

Per intraprendere un processo di cambiamento è indispensabile effettuare un'analisi della situazione esistente all'interno dell'organizzazione, individuando degli indicatori opportunamente legati al contesto. Tali indicatori saranno validi sia per fare un'analisi della situazione di partenza e stabilire gli obiettivi, sia come strumenti per monitorare e misurare i progressi. Indicatori fondamentali che consentono di analizzare il contesto iniziale, sono ad esempio:

- % donne/totale dipendenti;
- % donne manager/totale manager;
- % donne membri Comitati di Direzione/totale membri Comitati di Direzione.

Diagnosi

Effettuata la fotografia del contesto, si procede alla valutazione delle evidenze e alla loro interpretazione. Di seguito alcune variabili che possono avere un impatto sul processo di avvicinamento alle pari opportunità:

- reperibilità di specifiche competenze professionali sul mercato di riferimento interno/esterno;
- capacità di attrazione/immagine dell'azienda;
- cultura interna dell'impresa;
- ambizione, motivazione e cultura del dipendente.

Definizione degli obiettivi

È ora possibile procedere alla definizione degli obiettivi specifici di P.O. che dovranno fare parte delle leve su cui l'azienda punta per l'integrazione, la gestione e la crescita delle sue persone.

Gli obiettivi possono variare nel tempo in funzione delle esigenze e della strategia aziendale. Devono essere misurabili, specifici e devono permettere di ottenere risultati tangibili.

In genere gli obiettivi appartengono a due tipologie:

- obiettivi di lungo periodo quantitativi e qualitativi (cambiamento culturale);
- obiettivi di breve periodo, per rendere immediatamente visibili i progressi e verificare la applicazione delle linee generali indicate nella politica sulle P.O..

Per quanto detto sulla misurabilità, assume una particolare importanza la definizione di un sistema di indicatori per misurare l'andamento di ogni fenomeno correlato agli obiettivi di P.O., che va dall'analisi della situazione attuale fino al controllo del raggiungimento dei risultati voluti e della efficacia degli strumenti di supporto. Di seguito indicheremo le caratteristiche fondamentali di questi indicatori ed alcuni criteri per il loro utilizzo nella gestione delle P.O.

Definizione di un Sistema di misurazione

Gli indicatori devono essere progettati per rilevare l'andamento di ogni fenomeno correlato agli obiettivi e permettere di misurarne il grado di realizzazione.

Nel definire le metriche o KPI - Key Performance Indicators - per la propria azienda, è opportuno:

- tenere presente gli standard internazionali, quali il Global Compact e le G3 Sustainability Reporting Guidelines⁵;
- inserire gli indicatori in un sistema di pianificazione e controllo;
- individuare le cause degli eventuali trend negativi degli indicatori;
- intervenire sulle cause che impediscono lo sviluppo atteso;
- comunicare ai decisori le evidenze riscontrate affinché sia garantita la giusta attenzione alla promozione e alla realizzazione del cambiamento.

Il processo sopra descritto verrà realizzato gradualmente al fine di permettere a tutti i membri della organizzazione di assimilare il nuovo sistema.

⁵ Per un approfondimento si rimanda a www.globalreporting.org e a www.globalcompact.org.

Il processo di cambiamento

Le aree di intervento in cui operare sulla base degli obiettivi fissati possono essere:

Attrazione e reclutamento

L'attrazione di risorse esterne è funzione della competitività dell'azienda come datore di lavoro, ed è l'elemento chiave di ricambio/rinnovamento della popolazione interna presente e futura e costituzione di nuovi rapporti di lavoro.

L'attrazione è strettamente collegata alla percezione esterna/interna dell'immagine aziendale.

Alcuni indicatori di misurazione della capacità di attrazione potrebbero essere:

- % donne potenzialmente attratte (indagini esterne);
- N. (auto) candidature;
- % assunzioni donne;
- % assunzioni donne manager.

Le leve tipicamente attrattive sono:

- sistema di remunerazione/benefit;
- immagine/cultura;
- opportunità di carriera;
- formazione, acquisizione competenze ("employability");
- sistema di welfare.

Crescita Professionale

La crescita professionale può avvenire in termini di:

- formazione/competenze;
- evoluzione gerarchica;
- dimensione del ruolo (complessità delle relazioni, gestione delle persone);
- contenuti dell'attività;

Di seguito riportiamo gli indicatori individuati per valutare l'applicazione di una politica di P.O. ai fini di favorire la crescita professionale:

- %di donne nelle promozioni di categoria;
- %donne nelle nomine a manager;
- %donne assegnate a ruoli di rilievo all'interno dell'azienda, con particolare attenzione alla concentrazione in specifiche funzioni (ad esempio, amministrazione vs. vendite).

Gli strumenti, utilizzabili ai fini della crescita professionale potrebbero essere:

- formazione (partecipazione a programmi di sviluppo interni, come la formazione manageriale, e a programmi di sviluppo esterni, quali l'inserimento in un programma di Master);
- gestione dei talenti attraverso la formalizzazione di piani di carriera, tavole di rimpiazzo⁶, ed eventuali attività di mentoring⁷;
- partecipazione a gruppi di lavoro, ad esempio presso associazioni professionali o di categoria o su progetti interaziendali.

⁶ Per tavole di rimpiazzo si intende l'identificazione di specifiche posizioni organizzative chiave e di possibili candidati interni che, in un tempo stabilito, possano sostituire i titolari attuali.

⁷ Il Mentoring è un'attività che mira alla valorizzazione delle potenzialità dell'individuo. Attraverso un processo di affiancamento da parte di una persona più esperta - denominato mentore - si supporta il processo di apprendimento e di sviluppo.

Fidelizzazione

La misura in cui un'azienda riesce a trattenere le sue persone è un chiaro indicatore del grado di motivazione. È nell'interesse aziendale promuovere la fidelizzazione dei suoi migliori collaboratori per permettere una maggiore produttività e una migliore gestione delle carriere. Un'attenta analisi dei tassi di turnover femminile aiuta a comprendere se sia necessario mettere a punto dei correttivi specifici (ad esempio la gestione dei tempi di lavoro).

Alcuni indicatori tipici:

- % di donne tra i dimissionari totali;
- % di donne tra i dimissionari, confrontato con % donne tra i neo-assunti.

L'indagine potrebbe essere maggiormente dettagliata, valutando il fenomeno in diverse divisioni, in gruppi omogenei per ruolo, professione o inquadramento. L'indagine potrebbe essere, poi, arricchita con dati di tipo qualitativo, organizzando, per esempio, dei colloqui di uscita con i capi e la funzione risorse umane.

Gli strumenti utilizzati dalle aziende per trattenere le persone nella propria organizzazione sono molto simili alle leve di motivazione in ingresso:

- opportunità di crescita e sviluppo;
- politiche retributive;
- iniziative di welfare.

Strumenti per facilitare il progresso di carriera.

Gli strumenti, che raccolgono sistemi, modelli, attività che l'azienda deve utilizzare per raggiungere gli obiettivi nascono sulla base della specifica cultura aziendale, degli intenti che ogni realtà si propone rispetto al tema in oggetto e delle risorse di cui dispone. Di seguito facciamo riferimento a una serie di suggerimenti sugli strumenti usati più comunemente.

Il processo di assunzione

Una valida strategia ed una efficace pratica di assunzione del personale sono essenziali per rendere immediatamente evidente l'impegno aziendale per le P.O.. Alcuni consigli possono essere utili per mettere in atto un efficace processo non discriminatorio. Per ottenere parità di genere nella fase di attrazione, reclutamento e selezione è opportuno:

- analizzare i fattori di motivazione delle donne e degli uomini per la scelta di professioni normalmente considerate maschili o femminili;
- promuovere nel mercato del lavoro la formazione delle donne su professioni normalmente considerate "maschili";
- informare e orientare gli studenti sulle professioni presenti in azienda;
- rivedere i criteri di assunzione in ottica di genere ed eliminare quelli che possono essere o sembrare discriminatori;
- preparare gli annunci per le offerte di lavoro in forma non discriminante;
- individuare le funzioni organizzative in cui si intende equilibrare la presenza di genere;
- formare alla non-discriminazione di genere gli addetti alla selezione, fornendo strumenti per contrastare gli stereotipi;
- condurre colloqui di assunzione in binomio uomo/donna, anche quando realizzati da agenzie esterne ed assicurare l'eliminazione dalle prassi di colloquio di tutte le domande poste unicamente alle donne (progetti di maternità, carichi famigliari, etc.);
- impostare programmi di mentoring nel processo di integrazione in azienda;
- assicurare trasparenza nella giustificazione delle scelte.

I processi di avanzamento di carriera

In Italia meno di un terzo del totale della popolazione dirigente è donna (fonte: Report on Equality between women and men 2007, European Commission).

Per migliorare la situazione e garantire le pari opportunità di genere in materia è essenziale che i programmi di identificazione dei futuri dirigenti, di tutte le imprese grandi o piccole, tengano conto anche del potenziale femminile.

Un processo di pianificazione delle carriere, codificato e ben pianificato, normalmente prevede:

- analisi delle attitudini e delle capacità chiave relative al ruolo;
- identificazione tra i giovani quadri degli elementi promettenti;
- loro assegnazione ad incarichi critici;
- rotazioni rapide tra diverse funzioni;
- mobilità geografica;
- assegnazione di obiettivi superiori alla media;
- altre azioni determinate da situazioni contingenti.

La percezione comune è che tale processo non sia correttamente applicato alle donne, perchè esistono discriminazioni di genere legate ad una serie di stereotipi: questo impedisce alle imprese di beneficiare del potenziale espresso dalle donne. Occorre, quindi, riconoscere questi stereotipi e combatterli con adeguata sensibilizzazione e formazione dei manager.

Gli stereotipi più comuni insieme ad alcune indicazioni per superarli sono elencati di seguito.

- Si crede che le donne siano meno flessibili degli uomini per i motivi più svariati (famiglia, mobilità geografica, capacità di assumere rischi...): questo atteggiamento aziendale va corretto con l'adeguata disciplina.
- Nelle imprese è molto elevata la cultura del "presenzialismo", del rimanere fino a tardi in ufficio, che può penalizzare chi ha responsabilità di cura in ambito familiare: questo atteggiamento va corretto, cambiando le abitudini aziendali. I metodi di valutazione delle persone non debbono essere concentrati sul tempo che passano in ufficio ma sugli obiettivi che raggiungono.

- Il tempo parziale non deve essere considerato pregiudiziale all'assunzione di responsabilità elevate: spesso è dovuto ad una esigenza temporanea e può essere corretto, ad esempio, non ponendo limiti di età per l'accesso alle posizioni.
- I congedi parentali e per maternità non devono pregiudicare l'avanzamento di carriera.
- Alcuni contesti aziendali presentano reti relazionali formali o informali interne o esterne all'impresa, in cui la netta prevalenza maschile rende difficile l'ingresso di donne, generando fenomeni di segregazione occupazionale. Questa situazione può essere affrontata equilibrando la presenza di uomini e donne nei gruppi di lavoro e sensibilizzando sul valore della diversità di genere nella gestione delle relazioni.

Più in generale, si può dire che, oltre a migliorare il processo di selezione degli alti potenziali, sono essenziali le azioni di formazione per tutti gli interessati (donne e uomini) a tutti i livelli e azioni di formazione, coaching⁸ e mentoring destinate in modo specifico alle donne in carriera.

Un efficace strumento è costituito dall'inclusione nell' MBO⁹ di obiettivi legati al rispetto delle pari opportunità.

⁸ Il Coaching consiste nell'accompagnamento di un individuo, da parte di uno specialista: il Coach. Il coaching è una relazione di collaborazione, partnership finalizzata al raggiungimento di obiettivi personali, relazionali o professionali. Agendo sull'autoconsapevolezza personale e sul proprio senso di autoefficacia, facilita l'espressione e lo sviluppo delle potenzialità.

⁹ MBO: Management by Objectives, ovvero sistema di gestione del personale tramite assegnazione degli obiettivi e valutazione del loro raggiungimento, a cui può essere legata la retribuzione, o una parte di essa.

Percorsi di formazione

Un ruolo fondamentale nella implementazione di un sistema di pari opportunità di genere dovrebbe essere affidato ad una formazione continua e mirata.

Il primo intervento formativo da realizzare riguarda la cultura della non-discriminazione e le relative norme di comportamento, e dovrebbe essere rivolto a tutti i dipendenti, ad ogni livello. Questo tipo di formazione aiuta a riconoscere e rimuovere gli stereotipi che rischiano di alimentare la cultura discriminatoria.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle capacità professionali delle donne, è opportuno:

- identificare le competenze strategiche di cui ha bisogno l'impresa (oggi e domani);
- utilizzare tutte le possibilità di formazione continua, interne ed esterne, per fare evolvere le competenze del personale, garantendo una equa partecipazione a tutti gli uomini e le donne interessati, sia che lavorino a tempo pieno che a tempo parziale.

L'azienda può ulteriormente rafforzare l'efficacia dei programmi di formazione sopra citati sviluppando ulteriori azioni, come:

- attività di mentoring ad hoc per la popolazione femminile;
- attività di coaching per i capi.

La politica retributiva

Il principio dell'eguaglianza di retribuzione tra uomini e donne a parità di posizione organizzativa e di rendimento professionale costituisce un elemento essenziale della dinamica di uguaglianza di genere ed è necessario per portare al giusto riconoscimento del ruolo delle donne nel mondo del lavoro.

Rimuovere le cause delle differenze salariali analizzando la situazione e rivedendo le procedure è, quindi, un prerequisito per una completa equiparazione di genere nel mondo del lavoro. Questo è uno dei compiti fondamentali della Direzione Risorse Umane, che deve operare con trasparenza ed efficacia per superare le pratiche soggettive di valutazione che portano automaticamente alle differenze.

Suggerimenti per la politica retributiva.

- Procedure:
 - redazione e pubblicazione delle procedure relative alle valutazioni delle prestazioni, ai sistemi di aumenti salariali/benefit e alle dotazioni;
 - analisi delle posizioni per limitare rischi di discriminazione;
 - audit annuali.
- Congedi parentali:
 - rivalutazione dei salari al rientro dai congedi.
- Equità:
 - allineamento annuale delle retribuzioni con il mercato di riferimento;
 - controlli sull'eguaglianza di trattamento tra dipendenti a tempo pieno e a tempo parziale.

Il bilanciamento vita-lavoro

Il bisogno di armonizzazione tra lavoro ed aspirazioni personali, sia che si tratti di famiglia/figli, che di progetti alternativi è un fenomeno complesso.

Nasce dall'aspirazione di tutti (uomini e donne) di ottenere una migliore qualità della vita, da un desiderio di "completezza". Infatti, se è vero che da sempre le donne hanno dovuto farsi carico di un impegno molto oneroso per realizzarsi sia nella vita professionale che privata, ultimamente si sta diffondendo anche tra gli uomini una sempre maggiore esigenza di bilanciare la vita privata con quella lavorativa. C'è quindi un'inversione di rotta, un avvicinamento dei generi nel rispetto della qualità della vita come punto di partenza per cercare di operare un vero cambiamento culturale anche all'interno dell'azienda, che potrà avere successo solo se sarà promosso e supportato dalla Direzione aziendale.

In sintesi, si può affermare che le iniziative di bilanciamento vita - lavoro, intese inizialmente come azioni promosse per consentire alla donna di accedere o restare nel mondo del lavoro, appaiono oggi come misure strategiche per "ridisegnare" un nuovo patto sociale di genere inserito nel mercato del lavoro.

L'Azienda vive i cambiamenti di esigenze personali – in particolare delle donne - come un vincolo, un impedimento alla redditività, un ennesimo problema da affrontare con ripercussioni negative sulla vita lavorativa della dipendente stessa.

Di fronte a questo atteggiamento generalmente di chiusura, l'impegno lavorativo diventa sempre più gravoso per la donna e può condizionare la sua motivazione e lo sviluppo di carriera. Per implementare delle politiche di pari opportunità l'azienda deve implementare azioni per offrire alla donna una migliore qualità della vita ottenendo in cambio una maggiore motivazione nell'attività lavorativa. Ne deriva l'importanza di implementare una rete di servizi e di iniziative ad hoc, di promuovere istituti come la flessibilità di orario e il part-time o servizi alle persone (asili nido, servizi disbrigo pratiche, "maggior-domo on line", convenzioni con associazioni per il tempo libero). Affinché tali iniziative siano efficaci per i dipendenti, l'azienda dovrà avviare un processo di ascolto attivo e concreto delle esigenze interne (ad esempio questionario di preferenze).

Quadro di Sintesi Aree/Indicatori/Strumenti

AREE	INDICATORI	STRUMENTI
Analisi situazione di partenza	% donne su totale dipendenti % donne manager % donne nei comitati di direzione	
Attrazione / Reclutamento	% donne potenzialmente attratte N. autocandidature % assunzioni donne % assunzioni donne manager	Sistema di remunerazione/benefit Immagine/cultura Opportunità di carriera Formazione, acquisizione competenze ("employability") Sistema di welfare
Crescita professionale	% di donne nelle promozioni di categoria % donne nelle nomine a manager % donne assegnate a ruoli di rilievo	Formazione Mentoring Piani di carriera Tavole di rimpiazzo Gruppi di lavoro esterni
Fidelizzazione	% di donne tra i dimissionari totali % di donne tra i dimissionari, confrontato con % donne tra i neo-assunti Analisi delle motivazioni di uscita (colloqui)	Remunerazione e benefit Riconoscimenti Sviluppo Sistema di welfare

Il sistema di comunicazione interna.

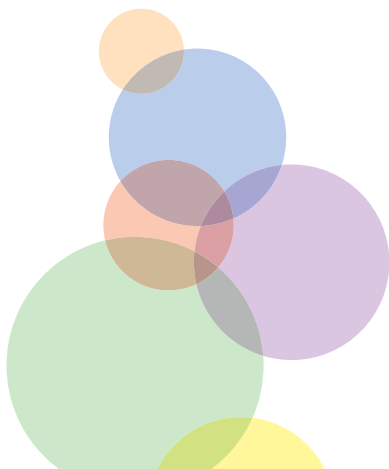
L'azienda che si impegna in un processo di cambiamento in tema pari opportunità, deve procedere all'attuazione di un sistema di comunicazione che preveda almeno:

- una dichiarazione di intenti (fosse anche solo sull'argomento "uomo-donna" e non sulle pari opportunità in generale) e di impegno (ad esempio impegno nel migliorare l'aspetto di bilanciamento vita lavoro), che chieda la collaborazione di tutti i dipendenti per la realizzazione di quanto affermato (aspetto di coinvolgimento);
- un piano di tutela delle pari opportunità, attraverso una procedura di segnalazione di anomalie e scostamenti;
- un piano di azioni correttive degli squilibri riscontrati, o, in caso di situazioni positive, un piano di costante monitoraggio.

Detto ciò, si indicano di seguito le modalità di comunicazione interna reputate opportune al fine di incidere sulla cultura aziendale:

- trasmissione della dichiarazione di intenti e della procedura di segnalazione a tutti i dipendenti;
- affissione della dichiarazione/procedura nelle bacheche predisposte;
- predisposizione di una area dedicata nella intranet aziendale;
- utilizzo delle newsletters aziendali per comunicare obiettivi, progressi periodici, etc.;
- apertura di una mailbox dedicata per suggerimenti o commenti o segnalazioni;
- apertura di un eventuale "blog" che consenta lo scambio aperto e trasparente di opinioni tra i dipendenti;
- erogazione di un modulo di formazione sulle P.O. in tutti i corsi per neoassunti, dipendenti e capi;
- inserimento della documentazione aziendale sulle P.O. nel welcome kit aziendale (per nuovi assunti e visitatori esterni);

- aggiornamento periodico della situazione dei programmi di pari opportunità e comunicazione dei nuovi obiettivi di miglioramento: la reiterazione delle informazioni consente che nel tempo il rispetto delle pari opportunità diventi parte integrante della cultura aziendale;
- inclusione dell'argomento pari opportunità nei momenti di aggregazione interna (es conventions di vario genere/oggetto);
- formazione di tipo giuridico a tutti i "capi" sul materiale legislativo nazionale e sovranazionale afferente le pari opportunità;
- segnalazione di eventuali pubblicazioni sul tema delle pari opportunità nella rassegna stampa aziendale.





Gruppo Autogrill

Il tema della diversità e delle pari opportunità è particolarmente sentito all'interno del Gruppo. Tale principio viene espresso nel Codice Etico di Gruppo, declinato in Europa e negli Stati Uniti, e si concretizza in politiche che affrontano temi relativi alle pari opportunità.

All'interno del Gruppo è adottata una politica di pari opportunità e non discriminazione, che sostiene e promuove tutte le azioni a favore del superamento di qualsiasi distinzione di trattamento basata su genere, razza e religione e orientamenti sessuali, con la volontà di garantire uguali opportunità d'accesso e di crescita a tutti.

A ulteriore conferma di tale attenzione, sono in maggioranza le donne (64%) a caratterizzare l'organico in tutte le aree geografiche del Gruppo.

Il prospetto relativo alla composizione della struttura organizzativa evidenzia la presenza di donne nelle cariche dirigenziali presenti nelle Sedi (25%), oltre che in posizioni di responsabilità presso le reti di vendita (41%), per ruoli quali area manager e direttori di punto vendita. L'allargamento, in Italia e negli Stati Uniti, della possibilità di usufruire del contratto part-time e di diverse forme di lavoro flessibile, come il lavoro da casa, è stato introdotto per le mamme che desiderano seguire più da vicino la crescita dei propri figli e per favorire una migliore conciliazione tra impegni e responsabilità familiari.

Progetto Pilota in Italia

Nel corso del 2006 in Italia è stata condotta una prima analisi sul lavoro delle donne per definire un piano di valorizzazione delle risorse femminili.

Dall'analisi è emerso che la percentuale delle donne occupate è decisamente superiore a quella degli uomini: il 64% contro il 36%, con poche variazioni tra le aree geografiche.

Presso la Sede questo valore scende al 50%, a causa di situazioni differenziate:

- le donne costituiscono il 65% del personale impiegatizio, il 37% dei quadri e il 14% dei dirigenti;
- le donne sono presenti in maggioranza nelle Direzioni Amministrative e Controllo e Risorse Umane, in minoranza nell'Area Tecnica, nelle Vendite e nei Sistemi Informativi.

Presso la Rete Italia, la popolazione femminile sale al 68%, ma presenta la stessa struttura "a piramide" della Sede.

Gli squilibri tra presenza femminile e presenza maschile devono essere fatti risalire ad un insieme di fattori complesso, in cui si intrecciano variabili culturali, variabili organizzative e variabili soggettive, con combinazioni diverse per i diversi segmenti di popolazione femminile.

Sulla base di tale analisi, Autogrill Italia, sta attualmente pianificando alcune attività con l'obiettivo di:

- aumentare la presenza femminile nei ruoli aziendali di responsabilità (dirigenti e quadri) secondo scadenze temporali che portino ad un significativo riequilibrio nell'arco di un triennio;
- facilitare per tutti, uomini e donne, la conciliazione tra lavoro e cure familiari;
- favorire una cultura organizzativa e un ambiente di lavoro sempre più rispettosi delle differenze e capaci di valorizzare le risorse.

Fasi del Piano

Ascolto:

- focus group con elementi rappresentativi di segmenti diversi di popolazione femminile, personale della rete (direttrici, manager e operatrici di aree geografiche diverse) e personale di sede (dirigenti, quadri e impiegate);
- focus group con elementi rappresentativi di segmenti diversi di popolazione maschile, personale della rete (direttori, manager e operatori di aree geografiche diverse) e personale di sede (quadri e impiegati);
- interviste con Dirigenti uomini.

Finalità:

individuare e mappare le attese e i bisogni dei diversi segmenti di popolazione coinvolti per definire successivi piani di miglioramento.

Azioni:

Con riferimento ai risultati dell'ascolto, sono stati individuati tre grandi assi intorno ai quali sviluppare le attività di miglioramento:

- azioni a sostegno dello sviluppo professionale e di carriera;
- azioni a sostegno della conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare;
- azioni a sostegno della qualità dell'ambiente di lavoro, con particolare attenzione al tema della sicurezza.

Dal 2008 in Italia verranno realizzate, in seguito agli studi e alle osservazioni forniti dal progetto, best practices organizzative e comportamentali che saranno di esempio agli altri paesi del Gruppo.

Per maggiori informazioni:
www.autogrill.com

Gruppo Pirelli & C.

Gestire il rispetto delle Pari Opportunità in Azienda: il Progetto Pari Opportunità di Gruppo.

Il Progetto Pari Opportunità di Gruppo si colloca nell'ambito della gestione sostenibile del Gruppo Pirelli. Il Progetto nasce nel 2005 con l'obiettivo di garantire pari opportunità di crescita professionale in tutte le funzioni ed ambiti del Gruppo, senza distinzione di sesso, stato civile, orientamento sessuale, fede religiosa, opinioni politiche e sindacali, colore della pelle, origine etnica, nazionalità, età e condizione di diversa abilità. Con ciò aiutando l'azienda nel suo complesso a gestire il tema della "Diversity" in modo avanzato ed efficace nel raggiungimento dei risultati aziendali.

La governance delle pari opportunità

La Dichiarazione del Presidente.

Il "punto zero" per approcciare la gestione proattiva delle Pari Opportunità in azienda è la formale assunzione di responsabilità in tal senso da parte del Top Management. Le Dichiarazioni del Top Management vanno consolidate attraverso opportuna comunicazione degli impegni assunti, sia ai dipendenti che agli stakeholders esterni, al fine di rendere monitorabili le azioni intraprese o da intraprendersi da parte di tutti i soggetti portatori degli specifici interessi. L'impegno riservato da Pirelli al rispetto delle Pari Opportunità sul luogo di lavoro trova espressione nella "Dichiarazione del Gruppo sulle Pari Opportunità", sottoscritta dal Presidente.

La Dichiarazione, tradotta nelle 11 principali lingue parlate nelle Affiliate del Gruppo, è stata comunicata ai lavoratori sia in forma telematica che cartacea, accompagnata da una Lettera introduttiva a firma del Presidente. Essa, del pari, è stata pubblicata nella Sezione Sostenibilità del sito internet del Gruppo Pirelli, a favore degli stakeholders esterni (si veda: www.it.pirelli.com/web/sustainability/sust_develop/sust_ach/default.page). Rispetto e valorizzazione delle pari opportunità sono inoltre espressamente trattate dal Codice Etico e dalla Politica "Salute, Sicurezza sul lavoro, Ambiente e Responsabilità Sociale" del Gruppo, anch'essi diffusi in lingua locale all'interno del Gruppo e consultabili dalla comunità esterna nella sezione Sostenibilità sopra citata.

La Struttura Organizzativa

Al fine di mettere in pratica gli impegni assunti, ruoli e responsabilità nell'ambito della gestione delle Pari Opportunità vanno individuati e formalizzati in modo chiaro all'interno dell'organizzazione. Pirelli nel 2005 ha formalmente nominato, su indicazione del Presidente, uno Steering Committee Equal Opportunities, organismo di alto livello avente responsabilità di indirizzo e presidio dei piani aziendali in tema di Pari Opportunità. Contestualmente, al fine di guidare l'implementazione operativa del Progetto Pari Opportunità all'interno del Gruppo, di perseguire un maggiore equilibrio organizzativo e di monitorare l'evoluzione delle Pari Opportunità presso tutte le Affiliate, è stato nominato un Equal Opportunities Manager di Gruppo.

La struttura organizzativa si è completata nel corso del 2006 con la nomina degli Equal Opportunities Managers di Paese, responsabili di indirizzo e monitoraggio dell'evoluzione delle Equal Opportunities a livello locale.

Le “Procedure Interne di Segnalazione e Tutela” delle Pari Opportunità

Al fine di garantire completa tutela ai principi di parità di trattamento enunciati dalla Dichiarazione, Pirelli ha introdotto presso le proprie Affiliate le Procedure Interne di Segnalazione e Tutela delle Pari Opportunità. In base a tali Procedure “Il lavoratore che ritenesse di aver subito molestie o di essere stato discriminato, potrà avvalersi, ferme restando le disposizioni di legge applicabili, della Procedura in oggetto secondo le modalità che seguono:

- Il lavoratore dovrà rivolgersi per iscritto al proprio responsabile e al responsabile delle Risorse Umane della Società presso cui presta la propria attività lavorativa.
- Se il lavoratore ritenesse il problema non trattabile in maniera esaustiva e corretta dovrà rivolgersi per iscritto all'Equal Opportunities Manager di riferimento (email address: eom.milan@pirelli.com; internal email to: Equal Opportunities Management, IT).

L'Equal Opportunities Manager di paese riporterà funzionalmente all'Equal Opportunities Manager di Gruppo.”

Il coinvolgimento del diretto superiore rispetta il principio secondo cui il primo riferimento del lavoratore, in caso di problematiche sul posto di lavoro è il proprio responsabile.

Si noti però la discrezionalità lasciata al lavoratore circa la scelta di “saltare il capo”, rivolgendosi direttamente all'Equal opportunity Manager di Paese ove ciò sia necessario per motivazioni oggettive, o anche semplicemente più confortante per da un punto di vista soggettivo. Il controllo operato dell'Equal Opportunity di Gruppo, oltre che a fini di monitoraggio serve da ulteriore garanzia di serietà nella trattazione delle vicende denunciate, mentre la forma scritta della denuncia mira ad evitare abusi di attivazione della Procedura medesima. Le Procedure prevedono inoltre chiare regole circa la serietà, l'imparzialità e la riservatezza con cui le Segnalazioni debbono essere trattate, nel massimo rispetto dei diritti delle persone eventualmente coinvolte (Segnalante e Segnalato/a) ed escludendo fermamente ogni iniziativa ritorsiva nei confronti della persona che ha effettuato la segnalazione, salvo i casi di violazione di legge. È infine previsto che, qualora sia accertata la fondatezza della segnalazione, la società adotti ogni opportuno provvedimento sia a tutela del lavoratore che ha attivato la procedura, sia a tutela della società stessa. Analogamente la società potrà adottare opportuni provvedimenti in caso di accertato abuso nell'attivazione della procedura.

La pianificazione delle azioni opportune ed il monitoraggio costante dei risultati raggiunti.

Il Progetto ha comportato dapprima un'accurata analisi della realtà aziendale, cui è seguita l'individuazione delle aree di miglioramento e l'identificazione di azioni "positive" da parte della struttura organizzativa delle Pari Opportunità, da implementarsi a livello di Gruppo o di specifica affiliata nei modi e nei tempi opportuni. Il livello di implementazione delle azioni e quindi l'andamento degli indicatori di pari opportunità viene monitorato attraverso resoconto periodico sui risultati qualitativi e quantitativi, da parte dell'Equal Opportunities Manager di Paese verso l'Equal Opportunities Manager di Gruppo. La gestione delle Pari Opportunità si avvale inoltre di un sistema IT, che consente tracciabilità e chiarezza sull'andamento degli indicatori di performance.

Le azioni positive

Il Progetto di Pirelli prevede l'implementazione di molteplici azioni positive a sostegno delle Pari Opportunità, in tutti gli ambiti coperti dalla Dichiarazione di Gruppo. Non solo, quindi, con riferimento alle pari opportunità di carriera tra uomo e donna. Essendo il presente Toolkit focalizzato sulle pari opportunità di carriera tra uomo e donna, verranno di seguito evidenziate solo le azioni positive riferite a tale ambito.

Due sono le principali aree di azione individuate:

1) *gestione delle risorse umane*, che si vuole sempre più ispirata al principio di valorizzazione delle differenze, garantendo pari opportunità di crescita professionale;

2) *il bilanciamento lavoro - vita privata*, che si sostanzia nell'impegno assunto dal Gruppo a prestare sempre maggiore attenzione alle esigenze che, di volta in volta potranno emergere. Si sono ipotizzate, ad esempio, iniziative che possano incidere sui tempi di lavoro e a supporto della famiglia. Segue una specificazione delle azioni positive attuate dal Gruppo nelle due aree.

La **prima area** sottende la precisa volontà di incidere realmente sulla cultura aziendale. A tale scopo l'azienda si è impegnata ad avviare specifiche "azioni positive" nell'ambito di selezione, sviluppo, formazione, dialogo verso la comunità interna, andamento salariale.

Selezione:

- Istituzione, per la ricerca di personale a qualsiasi livello organizzativo, di una rosa di candidati tendenzialmente paritetica uomo-donna;
- monitoraggio del rispetto delle pari opportunità durante i colloqui di selezione, attraverso la compilazione di una cartolina di feedback (breve questionario anonimo) da parte dei candidati a seguito dei colloqui medesimi;
- implementazione, a livello di paese, di meccanismi di controllo periodico delle assunzioni, monitorati dall'Equal Opportunities Manager;

- promozione di misure mirate nelle aree funzionali di maggior disequilibrio numerico al fine di aumentare nel medio periodo la presenza femminile.

Sviluppo:

- monitoraggio quantitativo/qualitativo del rispetto delle pari opportunità nei seguenti ambiti:
- offerta d'iniziative di formazione, di esperienze di mobilità internazionale, di nuove opportunità di ruoli;
- fasi di analisi e valutazione connesse ai percorsi di carriera, quali ad esempio quelle relative a promozioni di livello, a interventi retributivi, ecc.

Formazione:

- organizzazione di specifici corsi di formazione volti a sensibilizzare l'organizzazione sul tema della valorizzazione delle differenze; inclusione e dialogo verso la comunità interna;
- redazione di un leaflet che descrive i principali contenuti del progetto, traduzione nelle principali lingue parlate dai lavoratori del Gruppo e distribuzione sia in versione virtuale che cartacea ad ogni lavoratore del Gruppo;
- inserimento di un capitolo dedicato alle Pari Opportunità (di carriera e non solo) nell'opinion survey di Gruppo;
- sezione Intranet dedicata al Progetto;
- indirizzo e-mail dedicato;
- relazioni con le rappresentanze sindacali locali;

Andamento salariale:

- analisi periodica dell'andamento salariale per genere/ ruolo ricoperto al fine di individuare la sussistenza di eventuali pay gaps.

La **seconda area** di azioni concerne le iniziative di work-life balance ed è connessa alle realtà socio-economiche tipiche dei singoli paesi nei quali operiamo. Una tipica azione in tal senso consiste nella creazione/sovvenzione di asili nido annessi all'azienda o nelle vicinanze della stessa. Altra azione attiene alla gestione della Mobilità Internazionale, ove Pirelli al fine di diminuire le difficoltà di conciliazione vita-lavoro connesse alla mobilità infragruppo offre risposte di flessibilità e particolare attenzione alle esigenze familiari.

Negli ultimi 5 anni, ad esempio, si è ridotta la durata massima dell'espatrio passando da 5 a 3 anni, ottenendo in tal modo una maggiore rotazione delle persone sulle posizioni di sviluppo/ strategiche del Gruppo, al contempo venendo incontro alle esigenze familiari ed al tema delle dual careers, introducendo altresì la possibilità del commuting.

Per maggiori informazioni:

www.pirelli.com
sezione Sostenibilità.

Gruppo Poste Italiane

La realizzazione delle pari opportunità in Poste Italiane

Poste Italiane, con circa 150.000 dipendenti, è la prima azienda in Italia per numero di addetti. La presenza femminile pesa per il 50%, e rappresenta circa l'1% del totale donne occupate in Italia nel 2006. Partendo da queste consapevolezza Poste Italiane assume la valorizzazione delle diversità e la tutela delle pari opportunità di accesso e di carriera tra i principi – guida enunciati nel Codice Etico di Gruppo. Tali principi informano altresì le previsioni contenute nel CCNL relativamente alla tutela dei diritti e della dignità dei lavoratori, all'accesso alla formazione, alla valorizzazione e allo sviluppo delle persone. Poste Italiane punta inoltre ad un complesso di soluzioni contrattuali (flessibilità orarie, conto ore individuale, part-time su base volontaria, telelavoro) e di politiche sociali (asili - nido aziendali) atte a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle persone. Inoltre il Protocollo sulla Responsabilità Sociale di Impresa siglato il 31 luglio 2007 con le OO.SS., a latere del nuovo CCNL, indica ulteriori aree di intervento, in particolare per quanto riguarda le politiche di conciliazione dei tempi e l'attuazione di percorsi formativi finalizzati dedicati alle donne per lo sviluppo delle competenze manageriali, quale politica di "sfondamento" del cd. "soffitto di cristallo".

Le Organizzazioni Sindacali di categoria partecipano alla definizione delle iniziative volte a promuovere le pari opportunità anche in sede di Comitato per le Pari Opportunità.

Il CPO è concepito in Poste Italiane come uno degli organismi paritetici attraverso i quali si realizza la partecipazione dei dipendenti attraverso le loro rappresentanze, ai fini del miglioramento complessivo della qualità del lavoro e del clima interno. Il modello di Relazioni Sociali adottato da Poste Italiane si fonda infatti sulla concertazione, attraverso la quale le Parti, nel rispetto dei relativi ruoli e autonomie, accompagnano il processo di sviluppo e la realizzazione degli obiettivi e delle strategie dell'Azienda e del Gruppo.

La selezione del personale

I processi di selezione e reclutamento del personale per assunzioni a tempo indeterminato, sia nei ruoli dirigenziali che in quelli impiegatizi, sono disciplinati da una apposita procedura che regola le modalità di raccolta dei fabbisogni assunzionali, di individuazione delle candidature potenzialmente idonee e delle fonti di reclutamento più idonee in relazione ai profili richiesti (autocandidature, liste fornite da Università, partecipazione a Career Day, Società di selezione, Head Hunting) e le fasi della selezione. La procedura si richiama espressamente al rispetto dei principi contenuti nel Codice Etico, escludendo così l'attuazione di pratiche discriminatorie in relazione al sesso.

I sistemi chiave per lo sviluppo delle risorse umane

Assessment Center di Orientamento

Il sistema di valutazione e valorizzazione delle risorse di Poste Italiane tiene conto della numerosità della popolazione aziendale, la sua diversificazione professionale e la distribuzione della popolazione stessa su tutto il territorio nazionale. In particolare, per quanto attiene la valutazione del potenziale, ci si è dotati di un Assessment Center di Orientamento (ACO), che fornisce informazioni sul Potenziale di Sviluppo e sull'Orientamento Professionale per la copertura delle posizioni di management intermedio. La valutazione è fondata sul concetto di "competenza organizzativa" definita come "comportamento osservabile" (derivante da conoscenze teoriche, know-how specialistici, capacità, orientamenti e atteggiamenti della persona) in grado di tradursi in risultati interessanti per l'impresa. Su tali basi vengono individuati i fattori di valutazione, la scala di valutazione e il metodo di attribuzione dei punteggi. Il processo prevede:

- la preliminare informazione ai valutati sulle finalità dell'iniziativa;
- il coinvolgimento diretto dei partecipanti in specifiche sessioni di valutazione;
- l'osservazione di comportamenti in situazioni individuali e di gruppo appositamente costruite;
- la restituzione ai valutati di un feedback dei risultati.

Obiettivo dell'ACO è quello di fornire informazioni sul potenziale di sviluppo (in cinque fasce) e sull'orientamento

professionale prevalente (su sei cluster di competenze: gestione, coordinamento operativo, coordinamento professionale, commerciale, tecnico specialistico, front end) delle risorse valutate.

Viene così a costituirsi un bacino dal quale attingere per la copertura di posizioni organizzative vacanti, in relazione agli orientamenti professionali di cui si è detto. La distribuzione rispetto al sesso del personale valutato in ACO e, dato ancor più significativo, delle risorse oggetto di passaggi di livello conseguenti alla valutazione, conferma che l'approccio utilizzato non lascia spazio a discriminazioni di genere.

Progetto Talenti

Obiettivo del Progetto Talenti è quello di individuare risorse ad alto potenziale partendo da uno screening della popolazione sulla base di criteri oggettivi quali età, anzianità in azienda, titolo di studio: diviene così possibile individuare, nell'ambito di una popolazione estremamente ampia, le risorse che altrimenti rischierebbero di essere "invisibili" all'azienda, in quanto non necessariamente oggetto di azioni gestionali da parte dei capi. I Talenti vengono individuati attraverso un primo screening da database nell'ambito delle tre categorie apicali del ruolo impiegatizio.

Alle risorse così individuate viene indirizzato un questionario di autovalutazione focalizzato su competenze e motivazioni, che consente di individuare le risorse da avviare ad ACO. La distribuzione per sesso del personale fino ad oggi selezionato conferma che l'uso di criteri oggettivi di selezione tutela l'azienda dalla discriminazione di genere.

I percorsi formativi “dedicati”

Reinserimento di risorse umane dopo un periodo di aspettativa

Il progetto è finalizzato ad accompagnare il reinserimento di lavoratrici e lavoratori assenti dal lavoro per periodi prolungati, è stato promosso dal Comitato Pari Opportunità e dall'Ente Bilaterale per la Formazione e Riquilificazione Professionale e si colloca nell'ambito delle “azioni positive per la flessibilità” previste dall'art. 9 della legge 8 marzo n. 53 recante “Disposizioni per il sostegno della maternità e delle paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città”.

L'iniziativa è stata messa a punto a partire da un'analisi dei bisogni, condotta attraverso interviste ad un campione rappresentativo dei destinatari (operatrici e operatori di sportello) e dei rispettivi responsabili. Da semplice momento formativo al rientro in Ufficio, è diventato un “sistema” di reinserimento che vede coinvolti diversi attori aziendali, con azioni che vanno dal colloquio gestionale, al piano di reinserimento, alla formazione/supporto. Il progetto si è anche caratterizzato per una metodologia innovativa, in quanto l'ampia distribuzione territoriale delle persone potenzialmente destinatarie del percorso e l'impossibilità di costituire aule tradizionali in presenza, ha suggerito la sperimentazione della modalità di erogazione in “aula virtuale”, ora acquisita come metodologia standard anche per altre iniziative formative.

Coaching per le mamme che lavorano

Il progetto si inserisce nel quadro delle iniziative di bilanciamento tra la vita personale e quella professionale, integrando e completando l'iter già avviato con il ‘Reinserimento Risorse Umane da aspettativa’, e si prefigge di migliorare la partecipazione alle attività produttive e il livello di soddisfazione sul lavoro delle “neo-mamme”, valorizzandone il contributo professionale in un momento cruciale della vita personale qual è quello che le donne che lavorano attraversano in relazione alla maternità. Ci si attende anche una riduzione dei costi aziendali legati alla gestione del turnover e all'assenteismo. Viene utilizzata la metodologia del coaching che consiste in un processo di accompagnamento degli individui attraverso una conversazione strutturata. Viene stimolata nella persona l'autoconsapevolezza riguardo alle azioni da mettere in campo e alle capacità da sviluppare e agire per la realizzazione dei risultati desiderati e attesi. È una relazione professionale one to one e/o di gruppo che supporta le persone a produrre risultati significativi nelle organizzazioni, nella vita personale e nella carriera, migliorando la propria performance e la qualità della vita. L'erogazione ai destinatari si articola in 4 sessioni di **coaching** individuali per il management e 15 sessioni coaching individuale per le mamme (3 prima della nascita, 5 durante l'assenza dal lavoro, 7 al rientro in Ufficio). Il followup del progetto consiste in una sessione di team coaching in aula virtuale (3 ore per management - 4 ore per le neo-mamme) per verificare i feed-back.

Per maggiori informazioni:
info@posteitaliane.it

IBM Italia

“Uomini e donne svolgeranno lo stesso tipo di lavoro alla stessa retribuzione. Avranno lo stesso trattamento, le medesime responsabilità e le stesse opportunità di carriera”.

Thomas J. Watson, fondatore di IBM, 1935

IBM ha una lunga storia di impegno nelle pari opportunità. Nel 1953, 11 anni prima che il Congresso americano approvasse il Civil Rights Act, Thomas J. Watson fondatore di IBM, firmò la prima “Equal Opportunity Policy Letter”, che fu divulgata a tutta l’organizzazione. (per maggiori informazioni: http://www03.ibm.com/employment/us/diverse/equal_opportunity.shtml)

Il concetto di pari opportunità, da allora è stato oggetto di una continua evoluzione, arrivando, negli anni '90 del secolo scorso, ad abbracciare un concetto più ricco e complesso – quello di Diversity and Inclusion. Il termine Diversity fu stato utilizzato per la prima volta in IBM nel 1995 per definire una precisa strategia disegnata da Lou Gerstner, allora Presidente della IBM Corporation: riconoscere, gestire e valorizzare la diversità, le esperienze, la molteplicità dei punti di vista, le prospettive, arricchendo il patrimonio di idee, di culture e di competenze di un’azienda, potando benefici reali al business.

Questa strategia è riportata, in sintesi, in una delle dieci Policy Letter di IBM, dedicata alla Diversity and Inclusion, firmata dall’attuale Presidente della IBM Corporation, Sam Palmisano.

(Per maggiori informazioni: www-03.ibm.com/employment/us/diverse/).

In IBM vi è una organizzazione internazionale, facente capo alle Risorse Umane, appositamente dedicata al Diversity Management. Un Diversity Leader, presente in ogni paese, riceve istruzioni dalla Corporation, coordina tutte le iniziative a livello locale, monitorandone i risultati e integrandosi con le attività delle task force europee, composte da persone dedicate e da Executive Sponsors che si focalizzano su aspetti specifici di Diversity & Inclusion. (Esempi di Task Forces Europee: Gender, Cultural Diversity, People with Disabilities). In Italia il diversity management è ancora molto focalizzato sulla valorizzazione delle donne. La presenza e la rilevanza della componente femminile in azienda è costantemente in crescita ed evidenzia, in Italia, un trend superiore alla media europea. Uno degli attori principali in IBM che promuove le iniziative “al femminile” è l’European Women Leadership Council, composto da top manager in tutta Europa, che agiscono come sponsor e portavoce, per una crescente partecipazione delle donne al successo della compagnia. Il Council collabora con il management e con i vertici aziendali per aumentare il numero di donne in IBM, in posizioni manageriali e in posizioni tecniche, condividendo buone prassi a livello internazionale. Inoltre, il Council fa suo l’obiettivo che IBM si pone, di essere una azienda di riferimento per i talenti femminili, attraverso la promozione di una cultura inclusiva, priva di stereotipi.

In ogni Paese è presente un Women Leadership Council locale, che traduce le buone prassi condivise a livello internazionale con iniziative che rispondano in modo concreto alle specificità locali. IBM crede molto nell'utilizzo di "networks al femminile", interni ed esterni all'azienda. Un esempio di network interno è Women in Technology (WiT) network: il WiT nasce nel 2003, su iniziativa di Karin Duermeyer, la prima donna in Germania certificata come IT Architect e la prima Distinguished Engineer in Europa. Gli obiettivi del network sono di promuovere l'inserimento e la crescita professionale delle donne in carriere di tipo tecnologico, fornendo strumenti di formazione e sviluppo utili alle donne per sostenere una carriera tecnica, definendo programmi specifici di mentoring per le donne in professioni tecniche. Il network è molto attivo in Italia e agisce sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Internamente il network promuove lo sviluppo professionale delle donne, collaborando con la funzione di formazione e sviluppo. Grazie al WiT si è creata una forte comunità al femminile, che organizza, ad esempio, incontri per promuovere il coaching e il sostegno reciproco, e programmi di mentoring su base volontaria (attualmente 40 componenti del WiT italiano svolgono il ruolo di mentor nei confronti di colleghe con meno esperienza professionale). Esternamente, il WiT Italiano promuove lo studio della matematica e delle materie tecniche nelle scuole, attraverso l'organizzazione di "workshops tecnologici" con i ragazzi e ragazze delle scuole medie.

La formazione è una importante componente del Diversity Management. Oltre a un programma relativo alle tematiche di Diversity & Inclusion in generale, i dipendenti hanno la possibilità di partecipare a sessioni, in aula e online, indirizzate all'identificazione e alla rimozione delle barriere allo sviluppo. Una delle esperienze che ha riscosso maggiore efficacia negli ultimi anni è stato quello dei Mindset Workshops: sessioni operative di mezza giornata, alle quali partecipano i managers, insieme al loro gruppo di lavoro, per individuare eventuali ostacoli alla carriera e studiare, insieme, un piano di sviluppo. Per verificare l'efficacia delle varie iniziative portate avanti, la progressione delle pari opportunità di carriera viene costantemente monitorata e misurata. In particolare i seguenti dati sono all'attenzione di tutto il top management:

- la percentuale di donne in IBM;
- la percentuale di donne che ricoprono ruoli manageriali;
- la percentuale di donne che ricoprono professioni tecniche.

Questi dati vengono verificati trimestralmente e discussi coi vertici manageriali, a livello locale e internazionale, per identificare eventuali aree critiche per le quali sviluppare iniziative ad hoc.

Per maggiori informazioni:

www-03.ibm.com/employment/us/diverse/

L'Oréal

La dichiarazione del Gruppo

L'Oréal crede fermamente che lo sviluppo delle persone sia una leva fondamentale di performance di business. In particolare la diversità è un valore fondante per L'Oréal, un imperativo strategico: dalla composizione delle equipe, ai prodotti sviluppati, l'Oréal mette da sempre la diversity al centro delle sue priorità. Ogni donna, ogni uomo è unico, con differenze che riguardano la cultura di appartenenza, con le proprie tradizioni, i propri riti di bellezza, l'età, la tipologia e il colore della pelle e dei capelli. Il nostro mestiere, la cosmesi, si fonda sul rispetto di queste differenze e sulla nostra capacità di soddisfare aspirazioni diverse, grazie alla varietà dei nostri prodotti e delle nostre marche. La diversità diventa quindi un fattore critico di successo. È essenziale che la composizione della nostra azienda rifletta la diversità dei nostri consumatori per una piena sinergia con il mondo nel quale operiamo: un'equipe di uomini e donne differenti (per nazionalità, cultura, estrazione sociale, età, etc.) è più creativa, più immaginativa, più dinamica e maggiormente in grado di capire i bisogni dei nostri consumatori.

L'Oréal si impegna quindi costantemente a promuovere la diversità:

- favorire l'accesso delle donne a posizioni di responsabilità per una reale e concreta parità in tutte le funzioni interne;
- favorire l'impiego di persone disabili;
- trasmettere alle sue persone a tutti i livelli gerarchici, formandole, il rispetto della diversity nella società e nei suoi consumatori (in termini di nazionalità, origine etnica o sociale, d'età);
- capitalizzare sulla diversità culturale dei collaboratori, prolungare i percorsi professionali, valorizzare l'esperienza per anticipare il prolungamento della durata della vita professionale.

I principali risultati dal 2006

- Il Gruppo, firmatario dal 2004 della "Charte de la Diversité" in Francia, istituisce una nuova struttura interna di Global Diversity Management, dotata di un proprio budget operativo. Il team è strutturato ed interagisce con un network locale francese (22 Osservatori sulla Diversità) ed uno staff internazionale di Country Diversity Managers delocalizzati nelle filiali, ai quali è delegata la responsabilità di diffondere i valori e le pratiche in materia di diversità ed equità.
- Il Gruppo lancia un programma di formazione sulla Diversity della durata di 2 giorni, con l'obiettivo di formare 8.000 managers in 32 Paesi entro il 2009;
- Il Gruppo continua a promuovere la presenza di donne managers: globalmente il 54% del management e il 34% dei Comitati Direttivi;
- Il Gruppo elabora la nuova Carta Etica dei Valori nell'ottobre 2007, dove il rispetto della persona umana rimane un valore centrale.

L'Oréal e la misurazione delle pari opportunità di carriera nel sistema di metriche in Italia

L'Oréal da sempre costituisce una fonte professionale di attrazione per la popolazione femminile: i prodotti, le marche, l'universo di riferimento creano un naturale interesse per le donne. Per le donne, studentesse universitarie, L'Oréal Italia rappresenta il 2° ideale datore di lavoro (il primo è un'azienda della moda, Fonte Universum 2006) ed il 67 % dei curricula vitae ricevuti nel 2007 (65% nel 2006) è di donne. Tali evidenze in termini di capacità di attrazione ed immagine di employer branding, unite alla cultura, ai valori ed alle convinzioni del Gruppo sopra descritti, hanno da sempre favorito l'integrazione delle donne in azienda.

Analisi del contesto

Un'analisi del mercato del lavoro esterno (o potenziale = scuole superiori/ università), rappresenta un indice importante nel determinare la disponibilità delle risorse femminili rispetto al proprio mercato di riferimento. La reperibilità delle risorse è dunque importante. In Europa le donne rappresentano più del 54% dei giovani tra 20-24 anni, che perseguono studi universitari e costituiscono il 40% dei laureati nelle discipline scientifiche (Fonte Eurostat), rappresentando pertanto un bacino di riferimento rilevante.

La politica di reclutamento del Gruppo si indirizza generalmente alla popolazione dei laureati: nel 2006 il 40% dei neoassunti sono donne e si tratta di profili con meno di 3 anni di esperienza (69%). Pertanto la fonte di reclutamento preferenziale è l'Università, dove il 58% degli studenti che consegue la laurea in Italia sono donne. Siamo in un contesto di reperibilità femminile elevata.

Analisi del mercato interno.

Il 52% dei dipendenti del Gruppo in Italia sono donne. Il 32% dei managers espatriati sono donne. In Italia, le donne costituiscono il 42% del management e il 37% dei Comitati di Direzione.

Questa percentuale va ripartita in maniera omogenea tra le funzioni aziendali di sede: il marketing (62%), il controllo di gestione, le risorse umane, la logistica.

La percentuale femminile si abbassa per la popolazione commerciale, tipicamente impiegata in attività fuori sede (32%), per questo non sempre in linea con le esigenze personali delle donne managers. Le motivazioni ed ambizioni sono generalmente un fattore critico per l'azienda nella costruzione dei percorsi di carriera. Sotto questo profilo la risposta femminile è del tutto adeguata e comparabile all'universo maschile.

Crescita professionale

Per favorire le possibilità di carriera, L'Oréal alimenta una cospicua attività di formazione e, per cultura, l'acquisizione di competenze "on the job". Da un'analisi di microclima interna condotta nel 2006, è emerso che il 60% dei dipendenti intervistati percepisce elevata responsabilizzazione (fonte: Great Placet o Work). Inoltre ogni anno una capillare attività di formazione raggiunge circa l'80% dei managers (ultimo dato 2006), di cui la metà sono donne.

Dal 2007 in Italia verrà implementata una sessione di formazione rivolta a tutti i dipendenti sul tema della diversity per diffondere la cultura aziendale in materia. Il 53% dei managers promossi nel 2006 sono donne.

A parità di posizione ricoperta, non si riscontrano rilevanti differenze di remunerazione/total rewarding tra uomini e donne. Il Gruppo partecipa costantemente ad indagini di settore (benchmark, peer group settore fast moving consumer goods) e da anni ha adottato sistemi di job evaluation/job mapping per analisi retributive, di posizionamento.

Retention

Nel 54% dei casi di dimissioni spontanee si tratta di donne: non esiste pertanto un fenomeno ricorrente e/o peculiare legato al genere. Oltre alle leve di retention sopra citate, principalmente la cultura e i valori concretamente applicati in azienda, al sistema di compensation e di rewarding, ai percorsi di carriera e formativi, anche il tema del "welfare" contribuisce a favorire il senso di appartenenza all'azienda.

- Contributo economico all'asilo nido (esteso in determinate condizioni anche al personale maschile);
- Visite specialistiche aggiuntive (pap test, visite ginecologiche);
- Disponibilità di un'assistente sociale
- Contributo aziendale aggiuntivo al trattamento previsto nel caso dell'aspettativa facoltativa di maternità;
- Family day (molto apprezzato dal personale femminile con bimbi piccoli)
- Buoni per l'acquisto di giocattoli per i bambini a Natale;
- Orario di chiusura serale della sede di Milano: interruzione illuminazione alle 20:30;

Per l'Oréal si tratta di un terreno in costante evoluzione oggetto, oggi più che nel passato, di attenzione e di ulteriori futuri sviluppi.

Per maggiori informazioni:
diversity@it.loreal.com

Roche Diagnostics

Lo sviluppo delle persone nell'ottica delle Pari Opportunità

Roche Diagnostics attribuisce notevole importanza ai suoi dipendenti, inserendoli in un vero best place to work consentendo di sviluppare le capacità proprie di ognuno.

Sull'organico di RD (ca. 500 persone) le donne rappresentano il 34% del totale a dimostrazione dell'importanza che viene attribuita alla presenza della componente femminile in azienda.

Rapporto di lavoro dipendente

La politica di assunzione di RD privilegia i contratti a tempo indeterminato: alla fine del 2005 si contavano 492 dipendenti con contratto a tempo indeterminato e solo 3 dipendenti con contratto a termine.

Flessibilità lavorativa

Il poter conciliare l'attività lavorativa e la vita privata è sempre più percepito come il benefit di maggior valore messo a disposizione da un'azienda. RD favorisce la flessibilità nell'organizzazione del lavoro, attraverso la flessibilità negli orari di ingresso e di uscita, nei congedi per maternità e paternità ed aspettative, oltre alla possibilità del lavoro part-time. Ciascuna risorsa è chiamata a gestire la propria attività con senso di responsabilità e indipendenza, dando il proprio contributo per creare un ambiente di lavoro motivante e gratificante. Il dipendente può entrare in azienda tra le 08.00 e le 9.30 e uscire a fine giornata a seconda dell'ora di inizio, maturando,

per la parte eccedente l'orario di lavoro contrattualmente dovuto ed entro un monte prefissato, un recupero utilizzabile mensilmente. Tale recupero, accantonato dal dipendente, può essere consumato (a discrezione del dipendente stesso e previo accordo con il proprio responsabile) fino ad un massimo di due volte al mese il lunedì mattina o il venerdì pomeriggio. Inoltre i dipendenti che devono sottoporsi ad esami, visite mediche o terapie durante il normale orario di lavoro hanno a disposizione alcune ore comprensive di viaggio.

Talent Management

Nel 2004 si è dato avvio al programma di Talent Management: attraverso questo approccio di valutazione e valorizzazione, RD ha la possibilità di individuare le migliori risorse e organizzare programmi di sviluppo che permettono di coltivare potenziali profili eccellenti indirizzandoli verso percorsi di sviluppo e di carriera. Il programma prevede un intenso percorso formativo della durata di due anni sviluppato in diverse fasi e costituito da una prima sessione di assessment, per la definizione qualitativa delle capacità di ciascun partecipante, da cui dipende il Capabilities Development Plan, che comprende sia un piano individuale sia un piano collettivo di formazione. Da questa fase inizia la Talent Academy che costituisce un vero e proprio piano di formazione manageriale progettato su misura. I partecipanti al Talent Management

Program sono in egual numero uomini e donne.

La crescita professionale

RD investe risorse affinché i propri dipendenti possano crescere e sviluppare all'interno le specifiche competenze. Investire nella formazione significa puntare sul capitale umano come fattore determinante per i risultati futuri.

La media delle ore di formazione erogate nel 2006 per dipendente è stata di 54 ore. Nel 2006 il piano formativo ha inoltre compreso l'organizzazione di corsi in tema Sicurezza in particolare in merito al rischio biologico rivolti al personale dell'assistenza tecnica e al personale commerciale dell'area laboratorio.

Gli addetti del magazzino sono istruiti periodicamente attraverso corsi sulla sicurezza nel luogo di lavoro, guida sicura dei carrelli, movimentazione manuale dei carichi.

Valorizzazione e incentivazione

RD prosegue il proprio sistema di gestione delle performance attraverso il programma di MBO (Management by Objectives) che consente una verifica annuale del grado di raggiungimento degli obiettivi personali prefissati. Attualmente tutti coloro (uomini e donne) cui sono riconosciute maggiori responsabilità all'interno dell'azienda, corrispondenti a circa il 70% della popolazione aziendale complessiva, sono coinvolti dal sistema incentivante MBO. Oltre a questo RD ha ritenuto opportuno sviluppare anche un modello di valutazione di tipo qualitativo esteso a tutta la popolazione

dipendente. L'obiettivo è far emergere e valorizzare le attitudini personali dei propri dipendenti.

Tale modello denominato Performance Management consente la valutazione della risorsa attraverso l'identificazione di aree di risultato, definite sulla base di macro-ruoli e di competenze ed è caratterizzato da un momento di confronto e feedback tra la risorsa e il superiore.

A partire dal 2007 il sistema è entrato a pieno regime e vi è associato un percorso di sviluppo professionale che rappresenta un efficace strumento per sviluppare le conoscenze e aumentare le aspettative di crescita dei dipendenti.

Benefits

A favore delle Persone, Roche Diagnostics attua diversi servizi tra cui:

- un'assicurazione sulla salute (Unisalute) che garantisce al dipendente e al suo nucleo familiare una copertura delle spese mediche in caso di malattia e infortuni fino ad un massimo di € 50.000 all'anno;
- un piano sanitario gratuito di medicina preventiva al quale tutti i dipendenti possono volontariamente decidere di sottoporsi;
- un presidio medico ed infermieristico presso la sede aziendale;
- una Biblioteca, comprensiva di emeroteca, videoteca ed una sezione di English Library;
- il circolo ricreativo, CRAL aziendale, che, oltre ad offrire una gamma di prodotti per la casa a condizioni vantaggiose,

- propone anche svariate attività per il tempo libero come eventi sportivi, viaggi e gite culturali a prezzi di favore;
- due sportelli bancari di banche convenzionate;
 - un servizio gratuito di assistenza fiscale per la compilazione dei modelli 730 ai dipendenti;
 - un servizio di collegamento quotidiano al luogo di lavoro tramite autobus e navette aziendali gratuite;
 - una mensa aziendale praticamente gratuita riservata a tutti i dipendenti e localizzata in una struttura particolarmente moderna e gradevole;
 - i dipendenti che devono sottoporsi ad esami, visite mediche o terapie durante il normale orario di lavoro hanno a disposizione alcune ore comprensive di viaggio.

Per maggiori informazioni:
monza.infodia@roche.com

Telecom Italia

La misurazione delle pari opportunità di carriera in Telecom Italia SpA

I principi del Global Compact

Il Gruppo Telecom Italia ha comunicato per la prima volta il proprio impegno in materia di Pari opportunità nel 1999, inserendo un paragrafo sull'equità di genere all'interno del Bilancio di Sostenibilità del Gruppo. Nella definizione e nell'attuazione della strategia e dei programmi di Sostenibilità, il Gruppo si ispira alle linee-guida emanate dai principali organismi di indirizzo e standardizzazione mondiali sulla Corporate Responsibility, in particolare da Agenzie e Programmi ONU per l'ambiente e i diritti umani e dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico). Fin dal 2002 Telecom Italia ha sottoscritto i principi del Global Compact, il principale riferimento a livello mondiale lanciato nel 2000 dall'ONU per promuovere la tutela dell'ambiente, il rispetto dei diritti umani e degli standard di lavoro, le pratiche anti-corruzione.

Metriche e Global Reporting Initiative

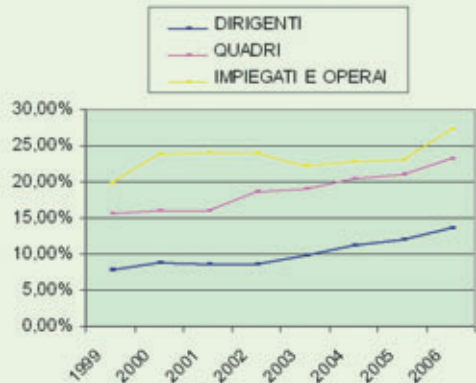
L'analisi della performance e il reporting del Gruppo si basano su un approccio multi-stakeholder e un set di KPI (Key Performance Indicators), di cui alcuni dedicati alle pari opportunità. I KPI sono stati elaborati a partire dalle linee guida del GRI (Global Reporting Initiative), un'organizzazione multi-stakeholder che ha l'obiettivo di predisporre e diffondere i principi per il reporting di Sostenibilità.

I KPI tengono in considerazione anche i principi del Global Compact, precedentemente citati, e le indicazioni fornite dalle principali Agenzie di rating (SAM per il Dow Jones Sustainability Indexes, EIRIS per il FTSE4Good, SIRI, VIgeo, Ethibel, E. CapitalPartners) ai fini dell'ammissione agli indici borsistici di Sostenibilità.

Crescita professionale delle donne

Fin dal 1999 Telecom Italia SpA effettua il monitoraggio della presenza delle donne nelle varie categorie professionali, dando opportuna informazione all'esterno del proprio impegno. Il seguente grafico evidenzia il trend in aumento registrato nel periodo.

Percentuale di lavoratrici sul totale organico per categorie professionali in Telecom Italia S.p.A. negli anni 1999-2006



Obiettivo quantitativo

Il Gruppo Telecom Italia ha definito un obiettivo quantitativo per le pari opportunità per il 2007, relativo all'incremento delle donne presenti nell'organizzazione. Tale obiettivo, incluso nel Piano di Sostenibilità 2007-2009, è oggetto di pubblicazione nella Sezione dedicata del sito Internet del Gruppo.

Il "Welfare vincente" di Telecom Italia SpA

"Conciliare tempi di vita e di lavoro oggi è possibile. E si può fare con azioni concrete". Con queste motivazioni al progetto "Welfare di Telecom Italia Pari Opportunità per Tutti" è andato il premio della giuria del concorso Labour & Life, promosso dalla Provincia di Siena nell'ambito del primo Salone della Conciliazione. L'attenzione di Telecom Italia al mondo femminile in azienda ed ai problemi di conciliazione, non è un atteggiamento di oggi, è stato sempre presente ma ha ottenuto una valenza concreta con la realizzazione del "Progetto Donna" (2003), i cui obiettivi riguardavano soprattutto la valorizzazione delle capacità femminili e l'introduzione di elementi di supporto per conciliare gli impegni professionali e familiari. Nel 2005 nasce in Telecom Italia una nuova struttura operativa: Welfare per il benessere e le pari opportunità dei dipendenti. Tale settore attua politiche di conciliazione tenendo conto delle esigenze dei dipendenti del Gruppo, per favorire la qualità globale del vivere in azienda e nella vita privata.

Assicura l'offerta di servizi sociali, la realizzazione di iniziative di assistenza/prevenzione sanitaria e di medicina del lavoro, nonché soluzioni per il tempo libero.

Principali iniziative realizzate da Welfare

Pari opportunità

- Permessi mamma e papà, libretti di "assegni - tempo" di 150 ore annue di permesso da recuperare, destinati ai dipendenti (liv 1-5) con bambini di età tra 1 e 8 anni;
- Permessi per corsi pre-parto mamma e papà, retribuiti (fino a un massimo di 12 ore mensili) da recuperare;
- Part-time temporaneo, part-time temporaneo di 1 anno rinnovabile di volta in volta per le mamme dipendenti con bambini di età compresa tra 1 e 8 anni;
- Prestiti mamma e papà, prestiti a tasso agevolato da € 1.500 a € 2.500 per mamme e papà con figli da 0 a 3 anni, restituibili, dopo 12 mesi dall'erogazione, in 18/24/36 rate;
- Children's Day.

Per la famiglia

- Mio Nido: servizio di asilo nido presso le sedi aziendali (Rivoli, Napoli, Palermo, Milano, Ancona e due a Roma). Nel 2008 si aprirà (Roma) un altro Mio Nido. Le fasce d'orario tengono conto dei turni dei colleghi. La retta è buona parte a carico dell'azienda;
- Soggiorni Estivi Tradizionali e Tematici;
- Borse di studio all'estero (4 settimane, 1 anno);

- Rimborso taxa di iscrizione all'Università;
- Prestiti Aziendali: acquisto casa, ristrutturazione, motivazioni varie.

Time-Saving

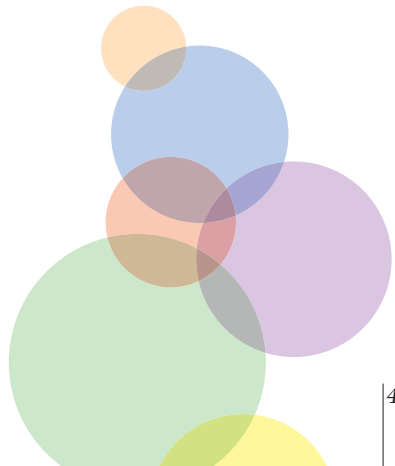
- Disbrigo Pratiche (pagamento bollettini, assicurazioni ecc), in 20 sedi aziendali (Rivoli, Milano, Padova, Bologna, Firenze, Roma, Napoli, Palermo);
- Concierge, Servizio di lavanderia e calzoleria in 2 sedi aziendali (Roma);
- Aree Benessere, corsi di ginnastica, posturale, in 3 sedi (Rivoli, Padova, Roma);
- Offerta on-line di beni e servizi a prezzi scontati/dedicati, pubblicati su sito intranet.

Comunicazione

- Sito Internet di Welfare www.welfare.telecomitalia.it;
- Sito Intranet di Welfare per informazioni, Accesso ai servizi, ecc;
- Casella di posta elettronica, canale diretto con i dipendenti per feedback, suggerimenti, nuove proposte ecc;
- House organ "Noi Magazine", rubrica Welfare.

Per maggiori informazioni:

GroupSustainability@telecomitalia.it.
[welfare.telecomitalia@telecomitalia.it](http://welfare.telecomitalia.it)



Hanno partecipato alla redazione del presente documento:

Paola Boromei

Direttore Risorse Umane - L'Oréal Italia, Divisione Prodotti di lusso

Margherita Bufardecì

CSR Manager - Gruppo Poste Italiane

Cristina Catellani

Communication & Public Affairs Manager - Roche Diagnostics

Chiara Forni

Formazione, Risorse Umane Italia - Autogrill

Silvia Giuseppini

Group Sustainability - Telecom Italia

Anna Manzi

Account CNS Lombardia - Gruppo Poste Italiane

Eleonora Pessina

Group Corporate Social Responsibility Manager - Pirelli

Manuela Puritani

Diversity & Inclusion Leader - IBM Italia

Lorenzo Radice

Group Sustainability - Telecom Italia

Rossella Spinelli

Welfare - Telecom Italia

Per Sodalitas:

Patrizia Giorgio

Gianfranco Romano

Elisa Rotta

Si ringraziano infine le aziende
che hanno portato la loro testimonianza
agli incontri del Laboratorio Pari Opportunità:
Accor, Coca Cola HBC, Enel, Randstad.

Progetto grafico
Mix Comunicazione
Milano

Potete scaricare il documento completo,
in formato pdf, al seguente link:

» www.csreurope.org/toolbox/equality



Via Pantano, 2 - 20122 Milano
T. 02 8646 0236 / 0842 - F. 02 8646 1067
sodalitas@sodalitas.it - www.sodalitas.it