



La persona al centro dell'impresa

**Documento elaborato dal Gruppo di Lavoro
“Centralità della persona e della famiglia nell'impresa
e nella società”**

Febbraio 2007



Nel corso del 2006 hanno partecipato ai lavori del Tavolo
Centralità della persona e della famiglia nell'impresa e nella società:

Imprese

Monica Boni – Gruppo Accor
Marina Guffanti – Boheringer Ingelheim
Valeria Monfredini – CartaSI
Giuseppe Pitotti – HayGroup
Daniela Viganò – Gruppo Filo Diretto
Giulio Zanaboni – BPM Banca Popolare di Milano

Terzo Settore

Maurizio Cavalli – Coop. Sociale I Percorsi
Ines Lettera – Coop. Sociale S. Martino
Rossella Sacco – Coop. Spazio Aperto Servizi

Istituzioni

Daniela Gregorio – IRER, Regione Lombardia
Franca Bozzetti – CGIL Milano
Anna Maria Brivio – Provincia di Milano

Sodalitas

Giuseppe Cesareo
Enrico Meroni
Anna Meschiari
Giuseppe Polverino
Alessandro Radice
Gianfranco Romano
Elisa Rotta
Giovanni Salvini
Elio Scaramuzza

Contributi anche da

Renata Natili – CFI Centro Femminile Italiano
Marina Piazza – Gender scarl
Barbara Poggio – Università degli Studi di Trento

SINTESI DEL DIBATTITO DEL TAVOLO

Marzo – Novembre 2006

A cura di Sodalitas

Ad inizio lavori, sono stati proposti 3 diversi temi inerenti la “centralità della persona e della famiglia” su cui articolare il dibattito:

- Conciliazione delle istanze familiari e lavorative
- Sradicamento dal territorio familiare
- Precarietà e perdita del lavoro

Il focus del dibattito si è presto concentrato su **Conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa**, considerato di fondamentale importanza e trasversale a tutti i componenti del tavolo, dalle imprese, al terzo settore, alle istituzioni.

Attraverso il dibattito ed il confronto con esperti sul tema, l’analisi del gruppo di lavoro si è sviluppata su tre livelli:

1. a livello culturale, emerge la necessità di un cambiamento esteso a tutta la società nell’affrontare il tema famiglia e lavoro;
2. a livello aziendale, vengono presentate alcune buone prassi di conciliazione, iniziative e strumenti a disposizione delle imprese
3. a livello normativo, viene approfondita la legislazione di supporto

1. Strategie per un cambiamento culturale

Per realizzare un cambiamento culturale volto a favorire la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare, occorre applicare al tema un **approccio di sistema** coinvolgendo imprese, istituzioni e società civile.

La politica della UE promuove le azioni di conciliazione che consentono alle donne di restare sul mercato del lavoro, ma, perché queste vengano effettivamente applicate nelle imprese, è necessario rimuovere le barriere e i pregiudizi che oggi ostacolano l’utilizzo degli **strumenti di conciliazione** attraverso la comunicazione interna alle aziende e il coinvolgimento della società civile. In particolare il management dovrebbe assumere un ruolo attivo nel promuovere una cultura della conciliazione in azienda, valorizzando il lavoro della componente femminile in azienda, sostenendo i rientri al lavoro dopo periodi di assenza per maternità, riducendo il gap retributivo tra uomini e donne.

Guardando all’organizzazione della società nel suo complesso, perché tutte le persone possano conciliare lavoro e famiglia, è opportuno avviare un processo di **condivisione delle responsabilità della cura tra uomini e donne** nell’ambito familiare.

Infine, perché questo cambiamento possa essere duraturo occorre intervenire sulle nuove generazioni, rimuovendo gli stereotipi di genere nel contesto scolastico, attraverso uno specifico **progetto formativo**.

2. Possibili strumenti per le imprese a supporto delle esigenze di conciliazione.

Ad oggi, la normativa vigente mette a disposizione molteplici strumenti che le aziende possono attivare per supportare le esigenze di conciliazione vita-lavoro. Nel corso dei lavori del tavolo, sono state presentate e discusse diverse esperienze in questo ambito:

- Gestione flessibile dei tempi di lavoro (part-time reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, orario flessibile in entrata e uscita, banca delle ore, flessibilità sui turni, orario concentrato, permessi con recupero per la cura dei familiari, autogestione...);
- Messa a disposizione di servizi ai dipendenti (postali e bancari, asili nido, trasporti, mensa, convenzioni per servizi di cura,...);
- Congedi parentali e congedi per la formazione.

Le iniziative di conciliazione attuate dalle aziende, utilizzando questi strumenti, possono ricevere finanziamenti per la loro attuazione, secondo quanto previsto dall'articolo 9 della legge 53 del 2000.

Gestione flessibile dei tempi

La gestione flessibile dei tempi di lavoro, nelle diverse forme che può assumere (dal **part-time**, al **telelavoro**, alla **banca delle ore**) è uno strumento piuttosto diffuso tra le aziende attente al problema, ma le sue applicazioni, per essere efficaci, necessitano di alcuni accorgimenti, ad esempio, la gestione flessibile dei tempi, specialmente nelle declinazioni più complesse e personalizzate, implica una alta capacità organizzativa dell'azienda e della persona, ed è molto vincolata alla tipologia di impiego.

L'attuazione di strumenti quali il part-time o il telelavoro solitamente non risolve la discriminazione di fondo: vengono richiesti e concessi prevalentemente alle donne, e continuano ad essere un freno per gli sviluppi di carriera.

Nidi Aziendali, servizi alla persona e congedi parentali

Negli ultimi anni abbiamo assistito alla creazione di diversi **nidi aziendali** e da queste esperienze si possono trarre alcune considerazioni. Innanzitutto i nidi aziendali non risolvono del tutto il problema della cura dei figli: sono adatti per chi è residente in zone limitrofe alla sede di lavoro, ma non per i pendolari. Inoltre sussiste un problema di ottimizzazione dei costi, che – in parte – è risolvibile aprendo la struttura al territorio.

I **servizi alla persona**, proposti dalle aziende come benefit per i propri dipendenti, in Italia sono in parte una novità, si possono realizzare in collaborazione con il mondo delle cooperative sociali.

Anche i **congedi parentali**, ovvero il diritto di assentarsi dal lavoro riconosciuto a entrambi i genitori, possono essere un valido strumento di conciliazione, anche se ad oggi non vengono quasi mai usufruiti dai padri. Questo è dovuto al fatto che permane nella maggior parte degli ambienti lavorativi la prassi punitiva di ostacolare le possibilità di carriera a chi si assenta.

Temi Aperti

Tre i temi che il tavolo si propone di affrontare in futuro:

- Approfondimento, attraverso una ricerca, del tema “**donna & lavoro**”, con enfasi sulle pari opportunità.
- La **precarietà**: i contratti a progetto, di collaborazione occasionale, fruiscono in minima parte – se non per nulla- delle tutele a sostegno della famiglia: che fare?
- Lo **sradicamento dal territorio** e la conseguente perdita delle reti di relazioni sociali: come rimediare?

3. Alcuni supporti legislativi per la realizzazione delle pari opportunità

D.P.R.n.223/1989

Nozione famiglia anagrafica e nucleo familiare

D.L.n.125 del 10 aprile 1991

Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro

D.L.n.215 del 25 febbraio 1992

Azioni positive per l'imprenditoria femminile

Legge n. 53 del 8 marzo 2000

Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città.

D.L.n.151 del 26 marzo 2001 recentemente integrato dal D.L.n.115 del 23 aprile 2003

Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità a

D.L.n.151 del 26 marzo 2001 recentemente
integrato dal D.L.n.115 del 23 aprile 2003

norma dell'art.15 della legge 8 marzo 2000,n.53.
Testo unico delle disposizioni legislative in materia di
tutela e sostegno della maternità e della paternità a
norma dell'art.15 della legge 8 marzo 2000,n.53.

Legge delega n.30 del 14 febbraio 2003
(Biagi)

Delega al Governo per la revisione della disciplina
dei servizi pubblici e privati per l'impiego, nonché di
materia di intermediazione privata nella
somministrazione di lavoro allo scopo di realizzare un
sistema efficace.

D.L.n.276 del 10 settembre 2003

Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e
mercato del lavoro,di cui alla legge 14 febbraio 2003,
n.30

IL RUOLO DEL LEADER NELLE SCELTE DI GENERE.

Giuseppe Pitotti

HayGroup

Il tema delle scelte di genere nelle organizzazioni continua ad essere oggetto di dibattito e studio. Negli ultimi decenni, la presenza femminile in ruoli di rilievo nelle organizzazioni è sensibilmente aumentata ancorché le disparità numeriche e di ruolo si mantengano significative. Tra i candidati alle maggiori cariche politiche in grandi Paesi c'è già (Germania, Cile, ...), concorre (Francia) o esprime una forte candidatura una donna (Stati Uniti). Ma anche in alcune aziende – anche fra le maggiori (IBM) – si considera molto probabile che nei prossimi anni il ruolo di vertice venga ricoperto da una donna. Tuttavia gli orientamenti e le politiche rimangono fortemente diversificate senza convergere in un corpus condiviso. Per questo la valutazione e il comportamento del leader esercitano un'incidenza decisiva.

Partiamo da alcuni dati.

Tra le tante, faccio riferimento a due ricerche recenti che hanno affrontato, da due diversi punti di osservazione, le differenze di genere.

La prima, condotta da Hay Group in collaborazione con l'Università di Utrecht, approfondisce l'effetto delle differenze culturali e delle differenze di genere sui comportamenti dei leader. Sono state coinvolte 64.000 persone in 42 Paesi, chiedendo loro di valutare i comportamenti dei loro capi secondo due prospettive.

In particolare, sono stati proposti e analizzati alcuni cluster di competenze riferibili a due stili di leadership:

- “consideration” che sintetizza un insieme di comportamenti di supervisione che esprimono ascolto, attenzione, incoraggiamento e supporto, potremmo parlare di uno stile orientato alla persona e
- “initiating structure” che allude a comportamenti direttivi e focalizzati al compito e ai risultati.

Come gli stereotipi potevano già suggerire, le donne manager sono risultate complessivamente eccellenti nello stile orientato alla persona. Inoltre, è emerso chiaramente – e questo era, in qualche modo non previsto, che le donne sono giudicate dai loro collaboratori migliori degli uomini anche nello stile focalizzato sui risultati.

Prendendo in considerazione anche i diversi contesti culturali, è anche emerso che i differenti risultati di genere in merito alla leadership orientata alla persona, sono evidenti nei Paesi di cultura occidentale; quasi irrilevanti in altri contesti culturali (soprattutto asiatici), dove anche gli uomini evidenziano una buona gestione di queste competenze più emozionali.

In conclusione, questa ricerca conferma, da un lato, l'incidenza significativa del contesto culturale sui comportamenti e, dall'altro, che le donne esprimono competenze di leadership eccellenti sia nell'approccio più relazionale ed empatico sia in quello più orientato ai risultati.

Tuttavia, se queste sono le valutazioni dei comportamenti - positive, se non eccellenti - quando si arriva a considerare le retribuzioni, le disparità – come ormai ben si conosce – sono significative. E tutte a svantaggio delle donne.

È questo il tema della seconda indagine che vorrei richiamare. Questa indagine, condotta da HayGroup in Italia, su dati 2005, approfondisce le differenze retributive di genere: il così detto “pay gap”.

Con riferimento ad una banca dati retributivi comprendente 80.000 posizioni, è risultato che, sull'intero campione, mediamente, la retribuzione delle donne è inferiore a quella degli uomini del 17% per i dirigenti e di circa il 10% per gli impiegati. Considerando, invece, il gap a parità di complessità della posizione, per ruoli di quadro e dirigente, la differenza è di circa il 4-5%.

E' anche risultato che il gap, mentre è irrilevante fino a 30-35 anni, cresce rapidamente con l'età fino ad arrivare – nella media - al 30-40% a fine carriera.

Come può un leader affrontare questa forte contraddizione tra valore e ricompensa? Ci sono, certamente, sedimenti culturali stratificati ed oggettivi condizionamenti legati alla maternità.

Ritengo che un approccio possibile sia analogo a quello valido per l'etica del business e la responsabilità sociale dell'impresa. Puntare sulla capacità di valorizzare le differenze di genere anziché penalizzarle, convinti che questo, sul lungo periodo non rappresenta un costo, ma anzi contribuisce alla creazione di valore e alla reputazione dell'impresa.

Molte ricerche confermano che il clima all'interno dell'organizzazione influisce direttamente sui risultati aziendali. E gli elementi riferibili al cluster "work-life balance" (equilibrio tra tempo di lavoro e tempo per sé) sono tra i principali fattori determinanti di un clima positivo che contribuisce significativamente alla soddisfazione dei collaboratori, specie se si considera che la ricompensa per il lavoro non è solo monetaria, ma comprende anche fattori di benessere complessivo, il così detto "emotional reward". Così promuovere la presenza delle donne nell'organizzazione induce attenzioni e interventi che poi si riverberano positivamente sull'insieme del personale e sul clima complessivo.

Si può cercare di rovesciare la questione, e chiedersi di valutare i "costi della non parità". Certo, bisogna mettersi in una prospettiva di medio periodo e non fermarsi a considerare solo gli oggettivi costi a breve. Tener conto dei costi del "turn over", della maggiore identificazione del personale con l'azienda (non solo di quello femminile) se il clima è positivo, e della conseguente maggior efficacia ed efficienza nello svolgimento dell'attività.

Certamente non è facile. Richiede impegno e fatica da parte della leadership. Valorizzare le differenze di genere è più impegnativo che gestire un'organizzazione culturalmente omogenea, che ha un imprinting tradizionalmente maschile. Ma, se ci si riesce, alla fine, l'organizzazione ha una marcia in più, in quanto dispone di punti di vista, soluzioni, idee che si arricchiscono nel confronto attraverso le complementarità di genere.

Che cosa può fare un leader? Innanzitutto essere coerente e dare l'esempio. Gli anglosassoni la chiamano "integrity", coerenza e correttezza, cioè "walk the talk", fare ciò che si dichiara. Esprimere la consapevolezza che la maternità andrebbe interpretata e condivisa come genitorialità, ed un bene collettivo. Non pensare di poter risolvere i problemi delle collaboratrici, ma, compatibilmente con le esigenze aziendali, facilitare l'individuazione di soluzioni. In particolare nel difficile passaggio quando sembra che la scelta debba essere univoca: o maternità o carriera.

E, comunque, quando una collega o una collaboratrice si presenta titubante dicendo "sono incinta", non manifestare disappunto o costernazione – come pure continua ad accadere – ma festeggiarla calorosamente. Le soluzioni per far fronte alla futura temporanea assenza, non saranno poi così difficili da trovare.

CONCILIAZIONE E WELFARE AZIENDALI. ALCUNI SPUNTI DI RIFLESSIONE

Giulio Zanaboni
Banca Popolare di Milano

....se tutti diventano creditori di tutto, resta solo la bancarotta.

(da "Aziendalismo universale",

Claudio Magris, Corriere della Sera del 12.12.999)

- Conciliazione tra lavoro e vita familiare: perchè?
- Evoluzione e molteplicità dei servizi di welfare aziendali
- Innovazione possibile nei servizi aziendali per sostenere le politiche di conciliazione
- Allacciare fili territoriali o rafforzare punti aziendali?
- E ora?
- Una nuova e responsabile ambizione aziendale

NB Il testo completo dell'intervento verrà pubblicato
prossimamente negli atti del Convegno

BANCA DEL TEMPO PER DIPENDENTI PART-TIME E TURNISTI NELLE SOCIETÀ CON CCNL CREDITO DEL GRUPPO CARTASI

*Valeria Monfredini
Gruppo CartaSI*

Il CCNL per le aziende del Credito nel 1999 ha introdotto un valido strumento di flessibilità per il personale impiegatizio, la “Banca delle ore”.

Il personale Full Time ha la possibilità di mettere in Banca ore le prestazioni aggiuntive che effettua nel corso dell’anno, tra un minimo di 50 e un massimo di 100 ore annue.

Le ore accumulate in corso d’anno nella Banca delle ore possono essere fruite in accordo tra il dipendente e il responsabile.

Trascorsi 6 mesi dall’accantonamento in banca ore delle prestazioni aggiuntive, la fruizione avviene con preavviso al responsabile.

Trascorsi 24 mesi dall’accumulo in banca ore l’azienda, qualora permangono residui non fruiti, fissa, in accordo con il dipendente, i tempi per l’esaurimento delle spettanze accumulate.

Il CCNL del 1999 ha riservato la Banca delle ore fosse al personale impiegatizio Full time, escludendo il personale part-time e turnista.

Molto spesso però il personale part-time ha le maggiori esigenze di flessibilità e di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata e le mamme part-time con bimbi piccoli sono proprio quelle che esauriscono prima degli altri le spettanze contrattuali (ferie, ex festività, ore di riduzione oraria).

Così abbiamo pensato di introdurre nelle tre Aziende del Gruppo CartaSi che applicano il CCNL Credito uno strumento di flessibilità analogo, la Banca del tempo, destinato al personale Part-Time e Turnista.

Qualche numero: su una popolazione complessiva nelle tre aziende di circa 800 dipendenti, più di 100 sono Part-Time; nella sola CartaSi, il 20% del personale è part-time, per la quasi totalità donne.

Su base volontaria e con valenza annuale sarà possibile anche per i Part-Time e turnisti, in alternativa alla retribuzione ordinaria, accumulare nella Banca del Tempo le eventuali ore supplementari che vengono effettuate in corso d’anno, usufruendone, sotto forma di permessi retribuiti frazionabili nel limite minimo di mezz’ora.

L’accumulo massimo sarà di 50 ore annue, il limite previsto dal CCNL per l’effettuazione di ore supplementari da parte del personale part-time.

Le regole per la fruizione delle ore accantonate nella Banca del Tempo sono le stesse in vigore per il personale che usa la Banca delle Ore.

Sarà possibile anche la fruizione dei permessi in negativo, ossia di spettanze non ancora accumulate e da accantonare nella Banca successivamente.

Le prestazioni accantonate nella Banca del Tempo e non fruiti entro fine anno saranno liquidate con il cedolino stipendio del mese di gennaio del nuovo anno.

Riferimenti normativi

Legge 125/91 per le azioni positive

(Art. 1, comma E)

Prevede il finanziamento per azioni positive che, mediante modifiche dell’organizzazione del lavoro, siano finalizzate allo sviluppo professionale e di carriera e adottino strategie basate sulla valorizzazione delle competenze femminili e la conciliazione dei tempi.

La legge individua i seguenti soggetti finanziabili:

- datori di lavoro pubblici e privati
- cooperative e loro consorzi
- centri di formazione professionale

- organizzazioni sindacali nazionali e territoriali
- associazioni di varia natura

Le domande devono essere presentate dal 1 ottobre al 30 novembre di ogni anno
[www.welfare.Gov.it/pari opportunità/comitato di pari opportunità](http://www.welfare.Gov.it/pari_opportunita/comitato_di_pari_opportunita)

Legge 53/2000

(Art.9, comma a)

Prevede contributi a favore di aziende che applicano accordi contrattuali che introducono azioni positive per la flessibilità.

Infatti quota parte del Fondo per l'occupazione (20 milioni di euro) è messa a disposizione di aziende che applicano accordi aziendali che introducono azioni positive per le flessibilità. Il 50% dell'importo è destinato ad aziende fino a 50 dipendenti.

I soggetti ammessi al finanziamento sono le aziende private e quelle a partecipazione o capitale pubblico.

Si deve trattare di progetti finalizzati ad introdurre azioni positive per lavoratrici madri o lavoratori padri, con priorità per i genitori che hanno figli fino a 8 anni di età (12 in caso di affidamento o adozione).

La richiesta di finanziamento presuppone la sottoscrizione di un accordo sindacale stipulato con le organizzazioni sindacali più rappresentative.

Il finanziamento annuale è così ripartito:

- 60% per progetti che intervengono su flessibilità degli orari in azienda (per es., part-time reversibile, telelavoro, orario flessibile in entrata e uscita, banca delle ore, flessibilità su turni)
- 20% per programmi di formazione al rientro da maternità/paternità
- 20% per progetti che consentono al sostituzione di titolari di impresa o lavoratrici/lavoratori autonomi che beneficiano del periodo di periodo di astensione obbligatoria o dei congedi parentali.

Il contributo concesso per il costo aggiuntivo del lavoro sarà pari all'80% di quello da sostenere.

Il limite massimo di finanziamento chiesto per ogni progetto pari a un milione di euro

Viene riconosciuta la priorità ad accordi e iniziative provenienti da sperimentazioni pilota.

Le richieste devono essere presentate al Ministero del Lavoro, Direzione Generale per l'impiego, divisione IV

Ogni anno sono previste tre scadenze : 10 febbraio, 10 giugno, 10 ottobre.

Una apposita commissione tecnica valuta i progetti presentati e redige una graduatoria delle aziende ammesse al finanziamento.

Solidarietà 2010

Nel 2005 **Sodalitas** ha compiuto 10 anni e ha deciso di guardare al futuro. E' nato così il programma **Solidarietà 2010**, con l'obiettivo di **contribuire al rafforzamento della coesione sociale nel nostro Paese, grazie all'impegno di imprese e organizzazioni nonprofit.**

Un orizzonte temporale, il 2010, scelto non a caso: si tratta infatti del termine indicato dalla Strategia di Lisbona per fare dell'Europa "l'area economica knowledge based più dinamica, competitiva e socialmente coesa al mondo".

4 le priorità sociali su cui è focalizzato il programma Solidarietà 2010:

I giovani tra disagio educativo e precarietà lavorativa

Integrazione e immigrazione

Centralità della persona e della famiglia nell'impresa e nella società

Nuove forme di povertà e invecchiamento della popolazione

Oltre **80 autorevoli rappresentanti di imprese e organizzazioni nonprofit** contribuiscono all'attività dei **4 Tavoli di lavoro multistakeholder** avviati a inizio 2006 per mettere a fuoco approcci efficaci e soluzioni concrete.

Sodalitas - Associazione per lo Sviluppo dell'Imprenditoria nel Sociale – nasce nel 1995 per iniziativa di Assolombarda, 14 imprese e un gruppo di manager, con l'obiettivo di costruire un ponte tra mondo dell'impresa e nonprofit.

Sostiene la crescita manageriale delle organizzazioni nonprofit, e promuove la cultura della responsabilità sociale d'impresa tra le aziende italiane.

Oggi, Sodalitas conta sull'apporto di 64 imprese socie e di oltre 80 consulenti senior, tutti ex manager e dirigenti d'azienda.

E' presieduta da Federico Falck, Presidente del Gruppo Falck.



Via Pantano 2 – 20122 Milano
tel. 0286460236 – 0286460842 – fax 0286461067
sodalitas@sodalitas.it
www.sodalitas.it