



COMUNE DI GENOVA

OASI PO ssibili

Organizzazione Aziendale Sperimentale
Innovativa per le Pari Opportunità

O.A.S.I. P.O.ssibili
Organizzazione Aziendale Sperimentale
Innovativa per le Pari Opportunità

A cura di:

Emilia Bruzzo
Maria Emilia Grossi-Bianchi
Sabrina Licheri
Emilia Tecilla

Con la collaborazione di:

Marina Piazza
Marialuisa Ulivieri

Docenti della Formazione:

Chiara Arena
Giovanna Badalassi
Chiara Barone
Giuliano Camurri
Pietro Parodi
Marina Piazza
Soraya Nancy Scano
Emilia Tecilla
Marialuisa Ulivieri

Consulenti:

Comunicazione: Emilia Tecilla.
Rendicontazione: Sabrina Licheri.
Monitoraggio e supporto metodologico: Rita Labruna.

Tutor:

Maria Grazia Laberio
Paolo Parciasepe

Mentor:

Francesca Gazzani

Si ringraziano ille componenti del Gruppo Guida***Un grazie particolare a:***

La Segretaria Generale del Municipio VI, Medio Ponente:
Antonella Gardella.
La responsabile dell'ATS Medio Ponente: Ornella Fasce.
I colleghi e le colleghe dell'ATS Medio Ponente.

FARE LA DIFFERENZA

Questa Guida rappresenta la conclusione di un percorso progettuale avviato nel maggio 2008 dal Comune di Genova e un "testimone" importante per diffondere e mantenere "viva" un'esperienza innovativa che ha comportato l'applicazione di un nuovo modello di sviluppo organizzativo all'interno dell'Ente. Agire le Pari Opportunità significa anche muoversi all'interno di una cornice normativa estremamente complessa e mutabile che definisce chiaramente obiettivi e vincoli delle Pubbliche amministrazioni in questo ambito.

E' stato quindi un passaggio logico e necessario inserire all'interno di questa pubblicazione una parte interamente dedicata alle principali leggi internazionali, europee e italiane che di fatto costituiscono le basi del nostro agire quotidiano e un focus specifico sul significato di Azione Positiva e sulla ex lege 125/91 che di fatto ha consentito, finanziandolo, la realizzazione del progetto O.A.S.I. P.O.ssibili (Organizzazione Aziendale Sperimentale Innovativa per le Pari Opportunità).

L'obiettivo è quello di presentare ai lettori e alle lettrici un quadro rappresentativo ma sicuramente non esaustivo, del panorama normativo esistente, con la speranza che sia utile anche per la comprensione dei meccanismi e delle dinamiche che hanno portato alla nascita di questo progetto di Azioni Positive, incentrato sul tema della conciliazione tempi di vita

tempi di lavoro, presentato nel 2005 dall'allora Direzione Personale e Organizzazione e dall'Assessorato alle Pari Opportunità del Comune di Genova.

E' importante premettere che parlare di conciliazione vita-lavoro non significa adottare una prospettiva unilateralmente femminile ma piuttosto stimolare il dibattito e il confronto su una dimensione che riguarda sia donne che uomini.

Se è vero infatti che le donne continuano a dover scegliere tra lavoro e famiglia soffrendo la rigidità di contesti lavorativi in cui i percorsi di carriera sono limitati e comunque raggiungibili spesso con grossi sacrifici sul piano personale, è altrettanto evidente che senza politiche culturali orientate al superamento dei ruoli tradizionali e alla condivisione dei compiti di cura e politiche sui servizi e sui tempi della città il raggiungimento della Parità sostanziale tra uomo e donna rimarrà mera utopia.

Un appello che l'Amministrazione genovese ha accolto realizzando O.A.S.I. P.O.ssibili, ripensando ai modelli organizzativi finora adottati proprio alla luce di un nuovo "sguardo di genere", con la convinzione che sperimentare nuove soluzioni più attente alle esigenze di conciliazione, costruite nel rispetto della normativa e dei regolamenti, con il coinvolgimento diretto dei lavoratori, delle lavoratrici e dei responsabili dell'Ente, possa costituire un esempio virtuoso trasferibile, soprattutto nel

metodo, anche in altri settori del Comune.

Come in ogni sperimentazione si è reso necessario individuare un primo punto di partenza, una prima realtà "campione" sulla quale agire, e la scelta è andata sull'Ambito Territoriale Sociale del Medio Ponente, limitata in termini numerici ma caratterizzata da molte complessità sia per le molteplici professionalità che la compongono sia per il contatto diretto con fasce di utenza portatrici di bisogni e criticità rilevanti.

Gli esiti della sperimentazione, i risultati ottenuti sia per quanto riguarda l'erogazione del servizio nei confronti della cittadinanza sia riguardo al miglioramento del clima lavorativo e al soddisfacimento dei bisogni di conciliazione delle lavoratrici, testimoniano la validità del progetto e ci spingono a proseguire il nostro cammino.

Un grazie particolare va a tutti quelli che hanno contribuito attivamente alla realizzazione di O.A.S.I. P.O.ssbili, perché senza condivisione e impegno nessun importante processo di cambiamento potrà mai avvenire.

Roberta Papi

*Assessore alla Promozione delle Pari Opportunità
Comune di Genova*

INDICE

I. Il Sistema di Conciliazione	
1.1 Premessa	4
1.2 Il primo sottosistema: le relazioni di scambio tra uomini e donne nel lavoro di cura	5
1.3 Il secondo sottosistema: la conciliazione nelle organizzazioni	7
1.4 Il terzo sottosistema: le misure di conciliazione nel territorio.	9
2. Legge 125/91: “Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro”	11
3. O.A.S.I P.O.ssibili: il Progetto	
3.1 Il Contesto.	14
3.2 Le Azioni realizzate.	16
3.2.1 Il Gruppo Guida	16
3.2.2 La Sperimentazione.	17
3.2.3 La Formazione a Vertici e Quadri	21
3.3 I Risultati.	22
3.4 Il Monitoraggio e la Valutazione	23
3.5 La Comunicazione	26
4. La Trasferibilità del Progetto	
4.1 L'Approccio Organizzativo	27
4.2 Il Modello Applicabile.	28
5. Le Frasi delle Protagoniste	30
6. L'evoluzione legislativa nazionale, comunitaria ed internazionale	32
Glossario	40
Per saperne di più	42

I. IL SISTEMA DI CONCILIAZIONE

“Strumento per arrivare al bilinguismo di genere nelle Organizzazioni”

a cura di Marina Mauro Piazza

I.1 Premessa

Detto in modo molto rapido e per evitare giri di parole, io credo che non ci possa essere valorizzazione delle competenze femminili senza un sistema di conciliazione parallelo, ma credo anche che il sistema di conciliazione non proceda, non avanzi, non trovi nuove strade se non c'è una presenza femminile ai vertici che creda davvero in questo sistema, che lo consideri vitale per le donne, gli uomini e la stessa organizzazione del lavoro, che ne faccia l'asse del proprio operato, che non corra il rischio di trasformare la conciliazione in una deriva di risegregazione e di marginalizzazione del lavoro femminile. Dirò di più: credo anche che ci debbano essere uomini ai vertici delle organizzazioni che vogliono persone competenti e che per questo siano disposti a mettere in atto sistemi premianti che non siano basati sulla presenza - che penalizza le donne - ma sui risultati. E qui entra in gioco il sistema di conciliazione, che non deve essere mai visto come un insieme di misure a valle per permettere alle donne di far “quadrare” il tempo tra attività di cura - a loro ancora quasi esclusivamente assegnate - e tempo di lavoro professionale, salvo poi penalizzarle nella

carriera, ma come sistema integrato e trasversale di politiche del lavoro, politiche familiari, politiche sociali, ecc. Come afferma ripetutamente l'Unione Europea, come la messa in atto di un nuovo “patto sociale di genere”.

Una strategia che l'Unione Europea, già quindici anni fa, ha chiamato di conciliazione, intendendo per conciliazione la predisposizione di direttive, informative, raccomandazioni, suggerimenti ai Paesi membri perché adottino misure che sostengano la combinazione di lavoro pagato e responsabilità di cura e tutte le strategie tese a conciliare le domande oppostive di tempo, al fine di rendere meno drammatico il conflitto sul tempo nella vita quotidiana.

Si assume, come base teorica delle azioni politiche, che il piano di intervento a favore dell'occupazione non possa essere separato da dimensioni più larghe, quali il piano della famiglia, dei servizi sociali, dei tempi e degli orari.

L'obiettivo di rendere compatibili le due presenze di donne e uomini - sulla scena del lavoro familiare e professionale - diventa dunque tema di una domanda sociale che ha necessità di una risposta sociale, che non sia dunque soltanto affidata alle virtù equilibristiche dei singoli soggetti, in particolare delle donne.

Gli elementi che appaiono innovativi nella filosofia della Commissione europea sono, da un lato, il riconoscimento

implicito che il tema della conciliazione deve essere trattato non soltanto attraverso la legislazione (raccomandazioni, direttive, ecc.), ma che va soprattutto monitorata e evidenziata la sperimentazione sul campo, affidata ai partners sociali e agli accordi contrattuali; dall'altro la sottolineatura insistita che non è questa una questione di donne, come è sempre stata, ma una questione di donne e uomini.

Un patto sociale di conciliazione chiama dunque in causa attori diversi, piani diversi, istituzioni diverse proprio per la complessità e la trasversalità delle sue misure, che abbracciano tutte le politiche che riguardano la vita quotidiana, di donne e uomini.

Potremmo dunque definire il sistema di conciliazione come un ecosistema che si basa su tre sistemi complessi che debbono trovare delle interazioni positive:

- da una parte i singoli individui - donne e uomini - considerati nella pluralità delle loro scelte, relazioni e bisogni familiari. Quindi le politiche devono andare nella direzione di aumentare la condivisione del lavoro familiare tra uomini e donne
- dall'altra aziende e luoghi di lavoro con i loro sistemi di orari più o meno rigidi. Quindi le politiche aziendali devono andare nel senso di una maggiore flessibilità che risponda non solo alle esigenze delle aziende, ma anche a quelle degli uomini e delle donne che vi lavorano e con sistemi di supporto che liberino tempo (nidi, asili, mense, ecc.). Seguendo il principio-base che

la soddisfazione del cliente esterno passa per il benessere dei clienti interni, cioè dei propri dipendenti

- dall'altra ancora la città e il territorio circostante con il complesso dei servizi erogati dal pubblico, dal privato e dal no-profit, con i trasporti per la mobilità, ecc. Quindi le politiche devono andare nella maggiore concertazione possibile guidata dal soggetto pubblico.

Tre sistemi che debbono riconoscere la convenienza e la necessità di interagire perché il sistema di conciliazione è un ecosistema complesso, in cui proprio la necessità di interrelazione induce l'emergere di conflitti non solo all'interno dei singoli sistemi, ma anche tra i sistemi stessi.

1.2 Il primo sottosistema: le relazioni di scambio tra donne e uomini nel lavoro di cura

Non è un caso se tra le misure auspiccate per favorire la conciliazione abbia un posto fondamentale nella strategia europea la promozione della condivisione del lavoro di cura tra uomini e donne.

Nella relazione del febbraio 2005 della Commissione delle Comunità Europee sull'uguaglianza tra donne e uomini al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, un paragrafo (3.3) è esplicitamente dedicato a questo tema, con il titolo **“Rivolgersi agli uomini per raggiungere l'uguaglianza dei sessi”**. Vi si afferma che *“la promozione dell'uguaglianza tra le donne e gli uomini implica cambiamenti sia per gli uomini che per le donne”* e che per favorire tali cambiamenti *“gli Stati membri e le parti sociali devono lanciare azioni di sensibilizzazione per incoraggiare gli uomini a condividere le responsabilità in materia di custodia dei figli e delle altre persone dipendenti”*.

Temi recepiti nell'ultima direttiva 2006/54/CE del Parlamento e del Consiglio del 5 luglio 2006, che diventa un testo unico delle disposizioni esistenti.

Dunque l'attenzione alla presenza maschile nel lavoro di cura e alla condivisione tra uomini e donne non è un tema “culturale” a latere, la ciliegina che si può mettere sopra la torta per abbellirla, ma che non tocca la sostanza delle altre disposizioni in materia di conciliazione nelle aziende e nel territorio. Vorrei sostenere che è la base fondante, in un certo senso contemporaneamente il fondamento delle politiche di conciliazione e l'obiettivo strategico perché rimanda a un diverso assetto sociale, perché mette in atto una partita che non riguarda solo le donne, ma la definizione di una nuova mappa del welfare, attenta ai bisogni e alle strategie individuali di uomini e donne, impegnati a vivere e muoversi nella società in una situazione di “stabile incertezza” dovuta alle trasformazioni delle identità individuali e alle trasformazioni

epocali nell'organizzazione del lavoro.

Bisogna allora capire come queste identità e strategie individuali, questo mettere insieme i pezzi, anche questo lavoro dell'intelligenza possano situarsi all'interno di una cornice di senso collettivo, che li interpreta e li accompagna.

Credo si possano individuare tre aree di intervento su questo tema.

La prima è l'area dell'intervento legislativo. Qui è in gioco il sistema dei congedi parentali e la loro effettiva fruizione da parte dei padri, spesso ostacolata non solo da una bassissima indennità, non solo da una loro eccessiva rigidità (ad esempio l'impossibilità di farli a part-time) ma anche da un clima di ostilità delle organizzazioni. Qui è ancora in gioco la mancanza in Italia dell'istituto del congedo di paternità. Attualmente è in discussione in commissione una proposta di legge per il congedo di paternità obbligatorio di 4 giorni. Se sarà approvato, avremo fatto un passo avanti.

La seconda area è l'area della sensibilizzazione, soprattutto tra i giovani, soprattutto nelle scuole, a cominciare dalle scuole dell'infanzia. Vi sono state molte esperienze in diversi Paesi europei, basate su metodologie differenziate ma con obiettivi condivisi: dare visibilità al lavoro di cura e farne risaltare l'asimmetria. E' un percorso lungo, ancora molto poco frequentato, ma è un investimento strategico.

La terza area è l'area delle campagne mediatiche sul tema della condivisione. La promozione di questo tipo di campagne è chiaramente visibile anche nell'articolo 2 della Legge 53/2000

per l'importanza attribuita alla diffusione di una cultura di conciliazione. In questi ultimi dieci anni, molte campagne di questo tipo sono state promosse nei Paesi europei, attraverso la stampa, la televisione, la radio, l'affissione di manifesti nelle città, ecc, mentre in Italia questo tipo di comunicazione è stato singolarmente trascurato.

Sono campagne che si rivolgono a target giovani, ancora "influenzabili" e meno sottoposti al peso della tradizionale divisione di genere. Rivolti quindi ai giovani uomini perché possano percepire non solo la fatica, ma anche la ricchezza e la nutritività del lavoro di cura. Il messaggio è di rendere "attractive" la cura e che condividere il lavoro di cura - in particolare per quanto riguarda la cura dei figli - non toglie, anzi aggiunge qualcosa alla qualità della propria vita. Ma rivolti anche alle giovani donne perché smascherino le implicazioni sottese all'autoattribuzione del lavoro di cura e per spingerle ad abbandonare un atteggiamento "possessivo", da *gate keeping*.

Quindi, obiettivo complessivo delle campagne è di promuovere, in primo luogo, una maggiore visibilità e condivisione del lavoro di cura da parte maschile, e in secondo luogo di attenuare le eventuali resistenze da parte femminile a rinunciare al controllo esclusivo sulle attività di cura.

1.3 Il secondo sottosistema: la conciliazione nelle organizzazioni

Il panorama delle diverse misure applicabili nella aziende , sulla base della legge 53/2000 può essere così sintetizzato:

- Innovazioni nel sistema dei congedi parentali.
- Forme di flessibilità conciliativa nelle aziende sostenute da finanziamenti legati all'art.9 (compreso un sistema di part-time non segregante, reversibile, allargato ai livelli alti).
- Monitoraggio e *suivi* durante i congedi / formazione al rientro / *mentoring* al ritorno / ridefinizione partecipata dell'organizzazione del lavoro quando c'è un congedo, ma anche quando si immettono forme di part-time. Sempre sostenute da finanziamenti dell'art.9.
- Costituzione di nidi e altre forme di supporto per "liberare tempo" (ludoteche, ecc.) / convenzioni con nidi pubblici e privati vicini / costituzione di nidi interaziendali.
- Ulteriori benefit per semplificare la complessità e migliorare la qualità della vita dei/delle dipendenti.
- Costituzione di figure di "facilitatori/trici" di conciliazione all'interno delle aziende e sul territorio.

Mi soffermerò soprattutto sulle forme di flessibilità conciliativa, perché è questo il punto nevralgico (anche se non strategico) dell'intero sistema di conciliazione. La necessità di conciliazione da un punto di vista teorico è assolutamente correlata alla crescita stessa delle organizzazioni: la qualità del prodotto o del servizio offerto è in stretta relazione con il livello di benessere organizzativo e più estesamente di qualità della vita delle persone che lavorano all'interno delle organizzazioni stesse.

Ma questa relazione è contemporaneamente un punto di partenza e un obiettivo da raggiungere perché il passaggio tra benessere dei singoli, benessere organizzativo e benessere aziendale comportano un lungo cammino per incontrarsi.

E le resistenze degli attori in gioco sono molto forti, e forte è il conflitto tra opposte rigidità temporali, perché ciascun attore implicato cerca di imporre all'altro i suoi tempi ideali, determinando così sia la lentezza del cambiamento, sia forme di inerzia, perché ogni attore quando raggiunge un equilibrio soddisfacente non vuole più cambiarlo perché teme di perderlo, sia problemi creati dal fatto che ogni cambiamento in un punto si riflette in tutti gli altri punti e genera nuovi bisogni o nuovi conflitti.

Benché la necessità del benessere organizzativo - e quindi il tema della conciliazione - venga astrattamente recepito dalle organizzazioni, non sempre il suo recepimento si traduce in azioni concrete.

A contrastare questo "travaso", si possono rilevare due punti critici riassumibili nella mancanza di comprensione culturale e nella resistenza organizzativa delle imprese. Le imprese si sono assestate finora su una flessibilità povera, più tradizionale e meno innovativa. Una flessibilità che ha cercato di esportare sui lavoratori le criticità che questa stessa flessibilità induce.

Al contrario, la strada che potremmo intravedere è quella di una flessibilità "ricca", di una flessibilità da costruire, basata su soluzioni innovative e strumentazioni adeguate. Qui il cammino della flessibilità si incontra con quello della conciliazione, ma per arrivarci è necessario "educare alla conciliazione", cioè formare competenze sia delle organizzazioni che dei sindacati. Competenze che vanno dalla comprensione dell'ambiente sociale e della molteplicità dei soggetti oggi presenti nel mondo del lavoro, alla interpretazione delle aspettative, all'innovazione istituzionale.

L'innovazione deve forzatamente comportare una valorizzazione delle competenze e delle professionalità e non una possibile regressione a forme di isolamento o di segregazione dei/delle beneficiarie stesse della flessibilità: solo se il lavoro è riqualificato e non dequalificato si può procedere verso nuove regole. La conciliazione esige un gioco a somma positiva, altrimenti non esiste. Inoltre, parlare di politiche di conciliazione in un'organizzazione non è possibile se queste politiche non sono anche top-down, se non c'è convinzione della dirigenza. Senza convinzione si possono realizzare progetti, ma non si crea una cultura della conciliazione, che permette la sostenibilità nel tempo. E che ha bisogno di continui investimenti e di vere interconnessioni con le politiche di gestione.

Naturalmente bisogna mettere in conto molte resistenze rispetto ai supposti costi per la riorganizzazione del lavoro e resistenze culturali ad uscire dal sistema degli stereotipi. Di fronte all'aumento della complessità, che è al contempo sfidante e spiazzante, la reazione delle persone è spesso quella di erigere barriere culturali al cambiamento: modelli di gestione del personale diversi e innovativi non sempre vengono accettati

perché si utilizza ciò che ha sempre funzionato come se dovesse sempre funzionare.

In conclusione si può dire che, ad oggi anche sulla spinta dell'art.9 della legge 53, si sono attuate diverse esperienze di conciliazione, i progetti approvati sono tuttavia al di sotto delle possibilità offerte dai finanziamenti - ma sono rimaste carsiche, poco conosciute, non hanno creato sistema, non hanno dato origine a una vera cultura della conciliazione.

Quindi se è vero che in qualche modo le aziende si "pongono il problema", sé è vero che non va bene tralasciare i "piccoli movimenti", mi sembra anche corretto non accentuarne troppo l'importanza per non correre il rischio che una pratica discorsiva della conciliazione possa paradossalmente portare a nascondere una prassi di disuguaglianza, vedi nuovi lavori, atipicità ecc.

1.4 Il terzo sottosistema: le misure di conciliazione nel territorio

Le misure di conciliazione in questo ambito riguardano essenzialmente: il sistema dei servizi pubblici e privati; gli incentivi ai piani territoriali sui tempi, la sensibilizzazione e la

diffusione della legge 53, il sistema dei trasporti ecc.

In questo ambito, la maggiore criticità sembra risiedere nel fatto che mentre la domanda di conciliazione, che viene dai soggetti responsabili della cura (quindi non solo le donne), si presenta come unitaria, unica (perché parte dall'esperienza complessiva di vita e di lavoro delle persone) le risposte sono diversificate, sparse, non coordinate, senza una linea unitaria che concretizzi la risposta a partire da un'azione comune dei diversi assessorati, dei diversi uffici. Ancora prima di una difficoltà a coordinare i vari attori nel territorio, esiste un problema interno: coordinamento di assessorati / uffici diversi / rivalità / silenzio / competizione. E mettere in piedi protocolli d'intesa e tavoli di concertazione, con l'obiettivo di costruire una coalizione territoriale, è un lavoro lungo e complesso, che deve vedere la presenza attiva di molti soggetti istituzionali, delle associazioni di categoria, dei sindacati, di aziende.

Infine, in conclusione, una domanda: nonostante le difficoltà, le resistenze, le incertezze, ha senso continuare a procedere lungo la strada della conciliazione? Io credo che la risposta debba essere affermativa, per varie ragioni:

- perché il lavoro di cura diventerà sempre più un tema sociale e non individuale, risolto finora con equilibrismi defatiganti delle donne e con un patto intergenerazione tra figlie e madri che non avrà più la centralità risolutiva che assume oggi
- per una ancora incerta - ma in aumento - tendenza degli uomini a non risolvere il loro problema di vita all'interno solo del lavoro professionale

- perché la crescita di un Paese è legata all'occupazione femminile e non ci può essere più occupazione femminile senza misure di conciliazione
- perché la stessa urgenza di crescita delle imprese e di una maggiore competitività obbliga ad utilizzare al meglio tutte le risorse
- e per molti altri motivi, legati al superamento di misure discriminatorie verso le donne e verso tutti i soggetti responsabili della cura.

L'“**operazione conciliazione**” è un'operazione difficile, perché deve mettere insieme diversi attori sociali, con interessi spesso divergenti. Ma è anche un'operazione strategica perché solo affrontando il tema della conciliazione si può arrivare a ridisegnare una nuova “mappa del welfare” in grado di rispondere ai nuovi bisogni indotti dalla trasformazione delle identità dei soggetti - uomini e donne - e dalla trasformazione del mercato del lavoro.

Si configura quindi come una priorità sociale, la cui rilevanza va capita e fatta propria in modo serio da tutti gli attori sociali che vi sono coinvolti e soprattutto costruita con metodo e pazienza, ma anche con determinazione.

Le politiche di conciliazione non sono politiche di parte o a parte, sono il pilastro fondante del nuovo *welfare*. Ma per procedere su questa strada devono trovare gambe solide su cui camminare, teste che ragionano in questa direzione e cuori aperti: ed è questo il contributo che una maggiore presenza femminile ai livelli decisionali potrebbe apportare al quadro

complessivo perché in fondo tutte le politiche trovano la loro base fondante nell'esperienza e nella riflessione sull'esperienza e in questo campo le donne hanno qualcosa da dire. Non per trasformare le politiche di conciliazione in politiche femminili, esattamente il contrario: per una gestione efficace delle diversità. Spesso ci si ferma ad assumere la superficialità del diverso, tenendo fermo il pensiero uguale. E' il pensiero e quindi le politiche, le strategie che devono trasformarsi, assumendo una dimensione e uno sguardo di genere.

Perché oggi, nelle organizzazioni e nella società, si possa parlare davvero di bilinguismo di genere.

2. LEGGE 125/91

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

L'origine delle Azioni Positive risale alla seconda metà del XX secolo quando vengono recepite e introdotte all'interno della legislazione degli Stati Uniti (Equal Pay Act, legge di parità salariale, del 1963; Civil Rights Act, legge per i diritti civili, del 1964) in relazione, inizialmente, al solo contrasto delle "discriminazioni" discriminazioni razziali.

Successivamente il campo d'intervento si estende e le Azioni Positive diventano, anche in Europa, un punto focale delle politiche di Pari Opportunità con l'obiettivo prioritario di:

«...eliminare le disparità di fatto di cui le donne sono oggetto nella vita lavorativa e favorire il loro inserimento nel mercato del lavoro»

Con le Azioni Positive si fa dunque strada una nuova ottica di pensiero che al concetto di "parità formale" sostituisce quello, più ampio, di "parità sostanziale" e legittima l'adozione di misure e strumenti che riequilibrino le situazioni di svantaggio attraverso la realizzazione di interventi, diretti o indiretti, a favore delle donne.

Nel primo caso si tratta di singoli atti configurabili come esempi di "Discriminazione alla rovescia" o di "Diritto diseguale" in quanto ripercorrono, in senso contrario, le disuguaglianze esistenti nella società.

Il secondo modo di intendere le Azioni Positive prevede la predisposizione di programmi complessi, mirati a rimuovere gli ostacoli di fatto esistenti nella realtà sociale ed economica che

pongono le donne in una condizione di svantaggio e disparità impedendo loro di avere pari possibilità (ad es. in campo lavorativo e in politica).

Finalità del programma è attivare una serie di interventi con l'obiettivo di modificare il modello socio-economico di riferimento che impedisce la libera ed eguale partecipazione al lavoro da parte delle donne.

Oltre che nel diritto comunitario, i fondamenti di legittimazione delle politiche di Azione Positiva si trovano anche all'interno dell'ordinamento giuridico italiano a partire dalla nostra Costituzione che, all'art. 3, comma 2, sottolinea che:

“È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.”

Il 15 giugno 2006 entra in vigore il D.lgs. n. 198, "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", strumento indispensabile non solo per "gli addetti ai lavori" ma anche per chi opera in ambiti diversi come la difesa dei diritti, l'inserimento lavorativo e per tutte le donne che vogliono conoscere i propri diritti. Il documento raccoglie e riorganizza in un testo unico tutti i provvedimenti e le normative esistenti nella legislazione italiana in materia di parità e pari opportunità.

Un ulteriore e definitivo riconoscimento delle Azioni Positive quale strumento di diritto diseguale, diretto cioè a realizzare l'eguaglianza sostanziale, arriva dall'art. 1 del D.Lgs. 25 gennaio 2010 n. 5 "t "_blank" D.Lgs. 25 gennaio 2010 n. 5 **“Modifiche al Codice di Pari opportunità tra uomo e donna”**, che, recependo la direttiva europea 2006/54/CE, espressamente chiarisce:

“Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato” (comma 3).

Finalità dell'intervento legislativo è stato il rafforzamento del principio antidiscriminatorio tra i due sessi, in tutti i campi, ma, soprattutto in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione.

Tra le leggi assorbite dal D. Lgs. n. 198 ritroviamo anche, al Capo IV - Promozione delle pari opportunità -, la Legge 125/91 denominata **“Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro”**.

Questa legge riveste un'importanza fondamentale all'interno del quadro normativo italiano proprio perché, formalizzando il passaggio tra il concetto di parità formale sancito dalla L. 903 del 1977 **“Parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro”** e quello di parità sostanziale, ha rappresentato concretamente l'inizio di una nuova epoca di politiche di pari opportunità.

Il suo obiettivo risulta ben espresso dall'art.1, comma 1 (diventato art. 42 del D. Lgs. N. 198 su indicato):

“Le azioni positive, consistenti in misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità, nell'ambito della

competenza statale, sono dirette a favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro.

Le azioni positive di cui al comma 1 hanno in particolare lo scopo di:

- a) **eliminare le disparità nella formazione scolastica e professionale, nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nei periodi di mobilità**
- b) **favorire la diversificazione delle scelte professionali delle donne in particolare attraverso l'orientamento scolastico e professionale e gli strumenti della formazione**
- c) **favorire l'accesso al lavoro autonomo e alla formazione imprenditoriale e la qualificazione professionale delle lavoratrici autonome e delle imprenditrici**
- d) **superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera ovvero nel trattamento economico e retributivo**
- e) **promuovere l'inserimento delle donne nelle attività, nei settori professionali e nei livelli nei quali esse sono sottorappresentate e in particolare nei settori tecnologicamente avanzati ed ai livelli di responsabilità**
- f) **favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi; f-bis) valorizzare il contenuto professionale delle mansioni a più forte presenza femminile (lettera aggiunta dall'art. 1, comma 1, lettera ee del D.Lgs. 25 gennaio 2010 n. 5)”**.

Un altro elemento fondamentale della Legge 125/91 accolto dal nuovo Decreto agli art. 44 - 47 è stato quello di destinare fondi finalizzati per il finanziamento di progetti di Azioni Positive. A questo scopo il Comitato Nazionale di Parità realizza, entro il 31 maggio di ogni anno, un Programma obiettivo contenente le linee di progettazione.

Le domande possono essere presentate dal 1 ottobre al 30 novembre di ogni anno, da datori di lavoro pubblici e privati, Consigliere di Parità, Centri e Comitati Pari Opportunità a livello nazionale locale e aziendale, Centri di formazione professionale, Organizzazioni sindacali nazionali e territoriali.

L'art. 48 **“Azioni positive nelle pubbliche Amministrazioni”** stabilisce che le Amministrazioni pubbliche hanno l'obbligo di adottare **“Piani di Azioni Positive”** di durata triennale per la rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la piena parità nel lavoro tra uomini e donne e per promuovere l'inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate.

3. “O.A.S.I. PO.SSIBILI”: Il Progetto

3.1 Il Contesto

Il progetto O.A.S.I. PO.ssbili (Organizzazione Aziendale Sperimentale Innovativa per le Pari Opportunità), finanziato nel 2008 dal Ministero del Lavoro, Salute e Previdenza Sociale, risponde all'obiettivo 2 delle Azioni Positive del Programma-Obiettivo del 2005, per la promozione della presenza di personale femminile nei livelli, nei ruoli e nelle posizioni di responsabilità all'interno delle organizzazioni (Provvedimento 25 maggio 2005):

“progettare la modifica dell'organizzazione del lavoro e sperimentare l'attuazione di processi innovativi collegati con la gestione del personale e il miglioramento della cultura organizzativo-gestionale e del clima aziendale in un'ottica di parità con l'adozione, ad esempio, di politiche di conciliazione, di responsabilità sociale delle imprese, di bilancio di genere, sistemi di e-quality e percorsi formativi rivolti ai vertici e ai quadri sull'applicazione delle pari opportunità”.

Il progetto favorisce, in particolare per le donne, la conciliazione dei tempi di vita familiare, sociale e lavorativa, introducendo un nuovo modello organizzativo che possa essere successivamente trasferito ad altri settori dell'Ente.

L'idea progettuale ha preso spunto da alcune ricerche effettuate dall'Amministrazione comunale genovese tra 2001 e

2005 che avevano evidenziato esigenze di conciliazione espresse soprattutto dal personale femminile ad esempio con un ricorso al part-time tre volte superiore rispetto agli uomini. Tra le Direzioni dell'Ente quella maggiormente investita dal fenomeno part-time risultava essere quella delle Divisioni Territoriali con un'incidenza del 15,51% rispetto alla media nell'Ente del 10%.

Al momento della definizione del progetto (ottobre 2005) l'organico del Comune di Genova era composto da 7119 persone, di cui il 60% donne con un'età media di 48 anni.

I dati relativi alla rilevazione delle assenze confermavano che le donne si assentavano dal lavoro per malattia con un indice pari al 6,63, decisamente superiore a quello maschile del 3,08. I congedi per aspettativa vedevano le donne attestarsi sullo 0,66 contro il 0,27 degli uomini. I permessi personali e familiari venivano fruiti dalle donne con un indice del 1,19 contro lo 0,40 maschile.

Emergeva quindi che le lavoratrici rispetto ai colleghi uomini utilizzavano in percentuale maggiore tutti gli strumenti di conciliazione disponibili.

Un'ulteriore ricerca “Indagine qualitativa sui bisogni di conciliazione dei/delle dipendenti del Comune di Genova”, effettuata nel 2006 dall'Ufficio Pari Opportunità della Direzione Personale, ha confermato i dati emersi dalle ricerche precedenti.

Il metodo utilizzato nella ricerca del 2006 è stato di natura quali/quantitativa presso un piccolo gruppo di circa 30 dipendenti del Comune.

In quell'occasione si analizzarono le necessità ed i bisogni del campione individuato in termini di equilibrio dei tempi e di bilanciamento tra vita e lavoro, con lo scopo di indagare la diversità dei comportamenti e degli atteggiamenti tra uomini e donne, in modo da individuare Azioni Positive volte ad agevolare il cambiamento di logica e di approccio e nuovi percorsi sperimentali all'insegna di reali Pari Opportunità, capaci di facilitare la conciliazione ed il miglioramento dell'organizzazione del lavoro.

Questa ricerca ha registrato significative differenze di approccio tra i generi, sulla cura dei figli e/o di genitori anziani, sulla gestione della famiglia e sul modo di vivere la propria condizione professionale.

Per entrambi i generi tenere insieme vita lavorativa e vita familiare risulta complesso ma più svantaggioso per le donne. Se ne deduce che, anche nell'Amministrazione comunale genovese, il carico della cura ricade maggiormente sulle donne, con ripercussioni sui percorsi di carriera e sull'accesso agli incentivi economici.

Il progetto O.A.S.I. POSSIBILI ha cercato di fornire una risposta concreta a problemi specifici quali:

- la conflittualità tra l'amministrazione e le lavoratrici/tori sull'applicazione degli strumenti di flessibilità organizzativa (orari di lavoro, part-time, ecc.) nella gestione e nell'organizzazione del tempo lavorato, in

un'ottica di conciliazione tempi di vita/tempi di lavoro

- la scarsa consapevolezza dei vertici dell'ente della necessità di riprogettare l'organizzazione ed i servizi, secondo una cultura di parità e pari opportunità, in ottica di genere.

La sfida principale è stata conciliare le richieste del personale con le esigenze organizzative ed il servizio al cittadino, proponendo una sperimentazione che migliorasse la cultura organizzativa, gestionale e del clima dell'Ente, in un'ottica di parità con adozione di politiche di conciliazione adattabili e facilmente trasferibili.

Il progetto nel suo insieme si è caratterizzato per la trasversalità organizzativa e per la capacità di produrre effetti di sistema in quanto ha coinvolto fin dalla fase progettuale più figure professionali interne appartenenti a più strutture organizzative. Si intendeva, con il progetto, investire sull'assetto più importante dell'Amministrazione: le persone ed in particolare le donne partendo dal presupposto che un'organizzazione del lavoro progettata anche in funzione delle necessità familiari, personali e di genere sia un fattore fondamentale per la soddisfazione e la motivazione del personale e quindi di una maggiore efficacia ed efficienza.

Le parole chiave: flessibilità, fiducia e responsabilità che hanno caratterizzato tutto il progetto hanno permesso ricadute organizzative che si possono sintetizzare in:

- assunzione diretta della responsabilità di garantire il servizio organizzando il lavoro in modo flessibile e conciliante

- riduzione dell'utilizzo di strumenti "rigidi" di gestione del personale (controllo sul compito e sul tempo di lavoro, applicazione del "mansionario", parcellizzazione dei compiti, ecc.)
- incremento dell'utilizzo di strumenti "innovativi e flessibili" (controllo sui risultati, rotazione delle mansioni, delega di funzioni, *team building*, ecc.)
- aumento dell'elasticità individuale nella gestione del tempo lavorativo.

Questa modalità di co-costruzione della organizzazione del lavoro, con il coinvolgimento diretto del "gruppo" dipendenti, quasi fossero un'oasi nel mare dell'Amministrazione, è possibile pensando l'Ente come un insieme di piccole realtà con una propria mission specifica. Solo in questo modo le variabili dettate dai bisogni personali di conciliazione possono essere coniugati alle esigenze del servizio nel rispetto delle regole generali della gestione del personale.

3.2 Le Azioni Realizzate

3.2.1 Il Gruppo Guida

Il primo step è stato l'individuazione e la costituzione di un gruppo pilota denominato Gruppo Guida, un'équipe di lavoro che ha gestito direttamente il progetto, avviato e realizzato la sperimentazione, risolto le problematiche e garantito la realizzazione concreta di O.A.S.I. POSSIBILI, affiancando e sostenendo il progetto per i 18 mesi previsti fino alla verifica finale.

Formazione al gruppo guida (48h)

- *TEMATICHE DI GENERE E STRUMENTI DI CONCILIAZIONE TEMPI DI VITA TEMPI DI LAVORO E SVILUPPO PROFESSIONALE*
- *LAVORO DI GRUPPO*
- *ANALISI ORGANIZZATIVA*
- *INTERNAL MARKETING*
- *LEADERSHIP AL FEMMINILE*
- *TECNOLOGIE A SUPPORTO*

DESTINATARI: 28 DIPENDENTI

TEMPI: SETTEMBRE – NOVEMBRE 2008

Ne hanno fatto parte 10 persone tra cui la Dirigente della Direzione Personale e Organizzazione, operatori del Settore

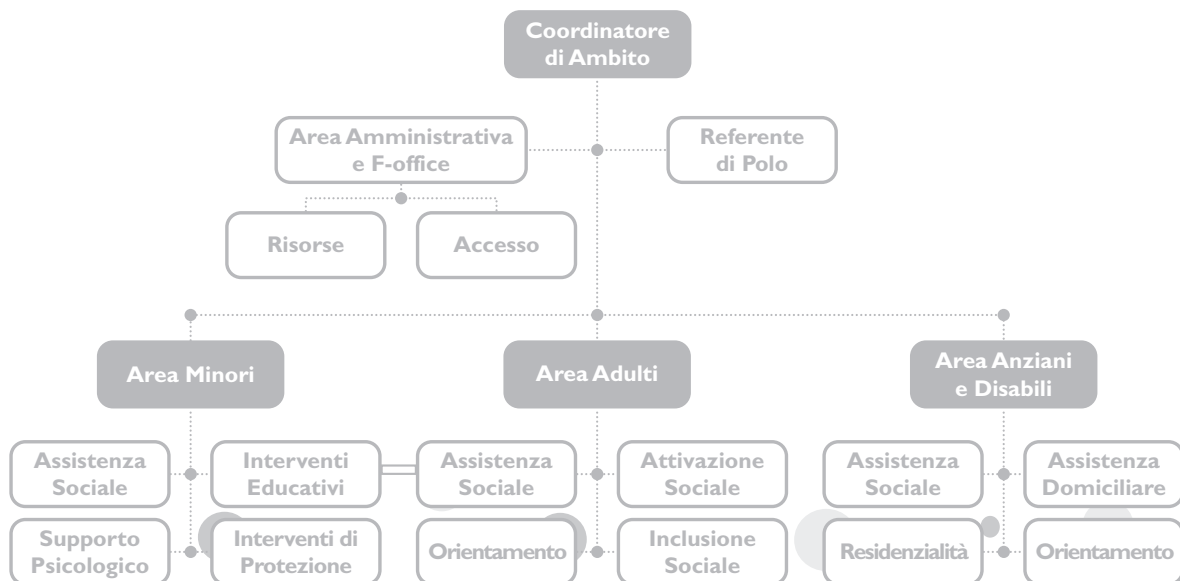
Organizzazione, Formazione e Innovazione, una componente del Comitato Pari Opportunità, la dirigente e la responsabile del servizio in cui è avvenuta la sperimentazione.

La formazione dedicata che ha riguardato sia le tematiche di genere sia l'organizzazione del lavoro in ottica di genere è stata ampliata ad altri 18 dipendenti, in particolare a quelle figure gestionali dell'Ente che si occupano degli istituti di conciliazione,

professionalità ritenute necessarie al buon andamento del progetto e alla trasferibilità della sperimentazione ottimizzando così le risorse finanziarie a disposizione.

Nel corso della formazione è stata anche condotta una analisi organizzativa approfondita sulle modalità di funzionamento degli uffici coinvolti nella sperimentazione.

ATS struttura organizzativa



3.2.2 La Sperimentazione

E' stato scelto di sperimentare nell'Ambito Territoriale Sociale (ATS) del Municipio Medio Ponente per l'alta percentuale di lavoratrici madri, per il diffuso utilizzo di orari di lavoro ridotti, per la tipologia del servizio erogato direttamente alla cittadinanza e per le caratteristiche dell'utenza.

Nello specifico le principali prestazioni offerte dall'ATS sono:

- consulenza e orientamento sociale
- sostegno economico a singoli e a nuclei in condizioni di forte disagio
- sostegno sociale, educativo, psicologico e economico a nuclei con minori, con particolare attenzione alla tutela del minore stesso attraverso interventi o di sostegno alla famiglia (centri socio-educativi, Laboratori Educativi Territoriali,...) o sostitutivi della famiglia (affido familiare, strutture semi-residenziali e residenziali,...)
- sostegno sociale, psicologico e economico ad adulti in grave stato di bisogno
- sostegno sociale, psicologico, economico agli anziani ed alle loro famiglie, al fine di contrastarne la solitudine e l'esclusione sociale, favorire quando possibile la loro permanenza nel domicilio stesso (assistenza, contributi al pagamento di sostegno privato, assegno servizi, affido

anziani,...), o soluzioni semi-residenziali (centri diurni,...) o residenziali alternative al domicilio (comunità alloggio, alloggi serviti,...).

Le persone possono accedere all' ATS spontaneamente attraverso il servizio di segretariato sociale o a seguito di segnalazione scritta a cura di soggetti istituzionali (autorità giudiziaria, servizi sanitari, scuole, ecc.).

Il segretariato sociale consiste in uno o più colloqui professionali con un Assistente Sociale che ha il compito di fornire informazioni, consulenza e orientamento sul sistema di opportunità e sui servizi sociali e sociosanitari, accogliere la domanda sociale e curare il primo contatto con il servizio per la valutazione rispetto alla presa in carico.

La cultura che caratterizza le attività dell'ATS è quella del "lavoro di rete", essi infatti hanno competenza esclusivamente sociale e, pur non erogando prestazioni sanitarie, che sono di competenza della Asl, si raccordano con questa facendo riferimento sia a specifici protocolli di intesa stipulati dal Comune di Genova e dalla Asl 3 genovese nei suoi vari comparti, sia in riferimento alla legge regionale n° 12/2006.

L' ATS collabora inoltre stabilmente con gli ospedali, con l'autorità giudiziaria e con le forze dell'ordine, con le scuole, con gli altri enti ed istituzioni pubbliche, private, il terzo settore, l'associazionismo e il volontariato. Ha un importante ruolo nel raccordo e nella gestione della rete delle risorse, per la promozione e il sostegno delle iniziative sociali del territorio,

stimolando la connessione e la responsabilizzazione dei diversi soggetti istituzionali e non, e realizzando attività progettuali a livello centrale e territoriale.

Dipendenti dell'ATAS Medio Ponente al 30.09.2008		
	donne	uomini
Assistente sociale	16	1
Assistente domiciliare	7	1
Amministrativo	6	2
Educatore Professionale	1	
Psicologo	1	
Responsabile	1	

A gennaio 2009 è iniziato il percorso formativo nell'Ambito Territoriale Sociale (ex Distretto Sociale) Medio Ponente, soggetto della sperimentazione, che si è concluso a giugno 2009 e ha coinvolto 37 dipendenti dell'ATS, 32 donne e 5 uomini.

Per una maggiore efficacia dell'azione formativa i lavoratori dell'ATS sono stati suddivisi in due gruppi. Ciascun gruppo è stato affiancato per tutto il percorso formativo da un tutor incaricato di incoraggiare ogni singolo partecipante ad essere attivo e cooperativo e da una componente dell'Ufficio Pari Opportunità con il compito di ricondurre lo svolgersi del processo formativo alla cornice di progetto.

In questa fase un mentor ha affiancato la responsabile dell'ATS con colloqui di consulenza individuale offrendo guida e

sostegno per consentire la realizzazione del processo di riorganizzazione.

Con il primo modulo formativo i partecipanti si sono confrontati sul concetto di cambiamento, sui vantaggi e sulle resistenze insite in ogni trasformazione e hanno stretto il patto di assumere un atteggiamento innovativo cercando con convinzione e concretezza percorsi alternativi, guardando alle dinamiche del mondo interno quanto a quelle del mondo esterno e quindi anche alla mission del servizio e alle regole e ai regolamenti dell'Amministrazione.

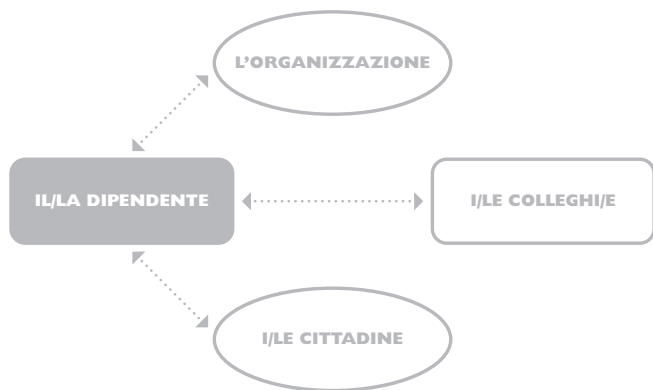
Nei tre moduli successivi sono stati analizzati i fabbisogni e il contesto organizzativo, individuando ed approfondendo ruoli e mansioni delle diverse professionalità che operano nell'ATS, per giungere alla simulazione della possibile riorganizzazione del servizio.

Formazione al Personale dell'ATAS (32H)

- *MODULO TEORICO: GESTIRE IL CAMBIAMENTO*
- *MODULI TEORICI: ANALISI DEI FABBISOGNI E CONTESTO ORGANIZZATIVO*
- *MODULI PRATICI: INDIVIDUAZIONE RUOLI E MANSIONI*
- *MODULI PRATICI: SIMULAZIONE RIORGANIZZAZIONE DEL LAVORO*
- *MODULI INTERATTIVI: PORTAFOGLIO DELLE COMPETENZE, ASSERTIVITÀ, COMPETENZA EMOTIVA*

*DESTINATARI: 37 DIPENDENTI
TEMPI: GENNAIO – MAGGIO 2009*

La riflessione sui ruoli e sulle mansioni ha agevolato la consapevolezza delle proprie e altrui risorse e competenze unitamente alle risorse dell'organizzazione più ampia. In questa accezione ciascuno ha potuto vedere i colleghi in termini sia di risorsa sia di vincolo e parte fondamentale per la realizzazione di soluzioni conciliative.



Grande attenzione è stata posta a sviluppare la capacità di mediare tra le diverse esigenze, all'accordarsi per supportarsi a vicenda anche tra persone che svolgono mansioni diverse, superando in parte la rigidità della suddivisione dei ruoli.

Gli ultimi moduli sono stati dedicati all'approfondimento e al rinforzo delle competenze personali ed emotive allo scopo di consolidare la capacità dei singoli di rapportarsi come gruppo. Successivamente si è lavorato raccogliendo le proposte dei partecipanti rispetto alla modulazione di orari innovativi

flessibili. Alcune delle proposte non sono state accolte dall'Amministrazione perché in contrasto con i recenti regolamenti, ad esempio perché con quello del part-time, altre hanno potuto essere applicate con l'avvallo dei sindacati.

La sperimentazione degli orari è iniziata il 1° luglio 2009. Gli orari, innovativi e non, sono stati composti in un quadro sinottico che attestasse la copertura del servizio e consentisse di individuare le presenze.

Il fulcro da cui avviare la sperimentazione è stato il momento in cui si sono accolte e recepite le indicazioni di un documento elaborato in altra sede sulla possibilità di concentrare l'accesso libero dell'utenza nella fascia oraria 9,30/12,30 - 14,30/16,30 e destinare agli appuntamenti le fasce 8,00/18,00.

Elemento fondamentale della sperimentazione è stato l'introduzione della possibilità di concordare un'ampia flessibilità nell'articolazione dell'orario di lavoro scommettendo sulla fiducia e sul senso di responsabilità delle persone.

La flessibilità dell'orario di norma è data da flessibilità in entrata e/o nella pausa pranzo e dal ricorso allo straordinario a recupero. L'innovazione è consistita nella possibilità di computare gli orari su archi multiperiodali o applicare l'orario medio settimanale.

L'articolazione degli orari sperimentati definiti nel corso della formazione compatibili con la normativa e i regolamenti dell'Ente e avallate dai sindacati sono stati:

- orario giornaliero di 7 ore senza pausa
- orari multiperiodali plurisettemanali con la rimodulazione dell'orario di lavoro in prestazioni settimanali minime

(non inferiori a 30 ore fino a un massimo di 38) da effettuare su base mensile o annuale

- la possibilità di slittamento dell'orario del mattino 8,00/14,00 sul pomeriggio con conseguente aumento delle ore pomeridiane coperte dal servizio.

Alcuni nastri lavorativi hanno compreso tutte le tipologie di orario sopra descritte. Ogni dipendente ha costruito il proprio personale orario di lavoro, operando un rovesciamento delle logiche di definizione dell'organizzazione dell'orario; da un orario subito ad un orario creato su misura da proporre ai colleghi.

3.2.3 La Formazione di Vertici e Quadri

La formazione dedicata ai vertici e ai quadri dell'Ente è stata strutturata in due momenti distinti.

Un breve percorso formativo è stato rivolto a 10 tra vertici e quadri delle direzioni direttamente coinvolte nel progetto al fine di creare il consenso e la disponibilità a sostenere ed attuare il cambiamento organizzativo in ottica di genere anche nelle realtà lavorative di loro competenza, gettando le basi per la realizzazione della trasferibilità. Al percorso hanno partecipato in prevalenza le figure che nei Municipi si occupano della gestione del personale e alcune responsabili di ATS.

Formazione a Vertici e Quadri

- *LOTTICA DI GENERE NELLE ORGANIZZAZIONI*
- *CHANGE MANAGEMENT*
- *INTERNAL MARKETING*

DESTINATARI: 10 DIPENDENTI

TEMPI: NOVEMBRE – DICEMBRE 2010

Ai vertici e quadri dell'Amministrazione con forti competenze gestionali sono stati dedicati due seminari: uno sulla storia e l'evoluzione delle politiche di pari opportunità, sulla legislazione inerente e il concetto di *mainstreaming* con esempi di buone prassi, l'altro sul bilancio sociale di genere e le politiche dell'Unione Europea.

La partecipazione ai seminari è stata ampliata anche ad altri dipendenti interessati ai temi trattati, nell'intento di ottimizzare l'impiego delle risorse e sensibilizzare un maggior numero di persone.

Seminari a Vertici e Quadri

- *LE PARI OPPORTUNITÀ*
- *IL BILANCIO SOCIALE DI GENERE*

DESTINATARI: 60 DIPENDENTI

TEMPI: FEBBRAIO – MARZO 2010

3.3 I Risultati

Il Gruppo Guida ha assolto ai suoi compiti di garante del progetto e ha lavorato al consolidamento della sperimentazione e della trasferibilità del modello nonostante i numerosi cambiamenti organizzativi all'interno dell'Amministrazione che hanno portato ad una continua ricomposizione del Gruppo, la cui coerenza è stata garantita dal nucleo storico dell'Ufficio Pari Opportunità, dalla responsabile dell'ATS e dalla dirigente del Municipio Medio Ponente

Sono state in parte soddisfatte le esigenze di conciliazione vita/lavoro dei componenti dell'O.A.S.I. PO.ssibili, in particolare delle lavoratrici donne, attraverso la riorganizzazione degli orari. Nel percorso di formazione e sperimentazione il gruppo ha individuato altri possibili strumenti di conciliazione e flessibilità organizzativa. Dall'utilizzo dell'e-working inteso come la possibilità di svolgere alcune puntuali mansioni (redazione di relazioni, compilazione di schede) lavorando settimanalmente alcune ore a casa, ad un part time breve legato alle emergenze dei cicli di vita

Dieci persone, tutte donne, hanno adottato i nuovi orari ma il cambiamento organizzativo ha coinvolto tutto il personale. Tutti hanno sperimentato. Il progetto, infatti, ha inciso positivamente anche su coloro che non hanno adottato i nuovi orari, permettendo all'interno dell'ambiente lavorativo una razionalizzazione degli spazi e dell'utilizzo degli strumenti di lavoro.

La nuova articolazione oraria ha inizialmente creato un sovraccarico di lavoro nella gestione delle presenze/assenze. Problema che è stato risolto durante la proroga della sperimentazione inserendo gli orari personalizzati nel sistema elettronico di rilevazione presenze

Si è registrata una diminuzione delle richieste di part-time da 10 (2008) a 5 (2010). Va detto che in concomitanza della sperimentazione O.A.S.I. PO.ssibili l'Amministrazione ha introdotto un nuovo regolamento del part time che ne contingentava l'accesso. La sperimentazione della flessibilità oraria ha permesso di compensare la nuova regolamentazione con le esigenze di conciliazione del personale e fare fronte alla eventuale conflittualità tra dipendenti ed Amministrazione e tra le dipendenti stesse sull'accesso al nuovo part time regolamentato.

Ricorso al Part Time nell'ATS Medio

- PRIMA DI O.A.S.I. : 10 DONNE
- DOPO O.A.S.I. : 5 DONNE

A differenza dell'anno precedente i due poli dell'ATS (Cornigliano e Sestri) sono rimasti aperti per tutto il periodo estivo, registrando un maggiore accesso dell'utenza nel pomeriggio ed un miglioramento del clima organizzativo interno.

E' stata quindi trovata una convergenza tra le esigenze aziendali e quelle dei/delle dipendenti.

Nonostante O.A.S.I. POSSIBILI si fosse dato anche l'obiettivo di sensibilizzazione una larga parte dei vertici dell'Amministrazione alle tematiche e problematiche di Pari Opportunità, si è registrato da parte loro uno scarso interesse a conferma di quanto sia necessario proseguire nella sensibilizzazione dei dirigenti, inserendo moduli di Pari Opportunità in tutti i programmi formativi come tra l'altro indicato dalla direttiva 23 maggio 2007.

3.4 Il Monitoraggio e la Valutazione

Formazione: valutazione della qualità percepita.

Il monitoraggio della attività formativa rispetto all'efficacia e alla soddisfazione dei destinatari è stata rilevata attraverso questionari somministrati a tutti i partecipanti. Dalla valutazione finale emerge che nonostante un alto gradimento rispetto alla qualità dei docenti, ai contenuti e all'arricchimento personale, si riscontra una percezione relativamente bassa dell'utilità della formazione sui temi delle pari opportunità per il lavoro. Questo ci conferma sempre più e ce lo dimostra chiaramente la scarsa adesione ai seminari da parte dei dirigenti, che i temi delle pari opportunità non sono percepiti come funzionali

rispetto allo specifico lavorativo e come tema trasversale relativo all'organizzazione del lavoro

Sperimentazione

Durante la fase di sperimentazione è stata monitorata la soddisfazione dei dipendenti che hanno adottato i nuovi orari attraverso un questionario di autovalutazione. Dall'analisi dei questionari emerge che la flessibilità oraria sperimentata ha risposto alle aspettative delle dipendenti e che la modulazione dell'orario ha influito positivamente sull'organizzazione del lavoro permettendo una maggiore copertura del servizio nelle fasce pomeridiane sia nei confronti dell'utenza sia delle figure professionali esterne con cui il personale del l'ATS collabora.

Le maggiori aspettative risultano soddisfatte soprattutto sul versante della vita privata, maggiore serenità, più tempo per sé, più tempo per la famiglia, e per alcune un maggior coinvolgimento del partner nella gestione familiare. Non sono state rilevate difficoltà organizzative con i colleghi, anzi pare aumentata la collaborazione e la consapevolezza della coesione del gruppo e il clima lavorativo. Rispetto al rapporto con l'utenza ritengono di aver fornito un servizio più ampio e articolato in particolare nel pomeriggio e nel periodo estivo. Ai dipendenti che non hanno modificato l'orario è stato sottoposto un questionario di autovalutazione con l'obiettivo di comprendere come i cambiamenti nell'organizzazione e negli

orari di lavoro messi in atto dai colleghi abbiano influito in modo significativo sullo svolgimento e sulle modalità del proprio lavoro.

Per alcuni i cambiamenti orari ed organizzativi non hanno influito sullo svolgimento e sulle modalità complessive del lavoro, altri hanno constatato che tali cambiamenti hanno garantito:

- maggiore copertura del servizio nelle fasce orarie pomeridiane
 - miglioramenti organizzativi tra colleghi nell'utilizzo delle risorse strumentali(es. pc, stanze libere per colloqui con gli utenti...)
 - maggiore collaborazione tra colleghi nella gestione del lavoro
 - maggiore tranquillità ad inizio e fine turno
- ottimizzazione della presenza del personale in relazione alle esigenze del servizio.

Alcuni dipendenti escludono anche in futuro un cambiamento orario, altri non escludono tale possibilità perché, le esigenze conciliative future potrebbero essere diverse da quelle attuali.

Alla fine della sperimentazione è stato somministrato a tutti i dipendenti un questionario mirato a rilevare il benessere organizzativo all'interno dell'ATS a fronte della sperimentazione

oraria effettuata.

A livello organizzativo risultano migliorate la percezione relativa alla capacità di dare soluzioni adeguate ai problemi, la capacità di comunicare i cambiamenti gestionali ed organizzativi, il miglioramento dei processi di lavoro con minore rigidità rispetto all'applicazione di norme e procedure, l'acquisizione di nuove tecnologie, la sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro e la capacità di risposta alle richieste degli utenti

A livello delle relazioni tra colleghi è aumentata la collaborazione, il condividere le informazioni e la capacità di assumere decisioni rapidamente, in particolare è migliorata la capacità di ascoltare e mediare le reciproche esigenze

È diminuito il senso di isolamento e la fatica fisica, mentale ed emotiva con ripercussioni sul benessere psico-fisico e la sensazione di un miglior equilibrio tra vita lavorativa e personale .

È migliorata la soddisfazione per la propria organizzazione, la fiducia che le condizioni negative si possano superare e la percezione che sia migliorato il riconoscimento da parte dell'Amministrazione nei confronti del ruolo e del lavoro degli operatori dell'ATS.

Sul fronte criticità si rileva come la sperimentazione dei nuovi orari si sia concentrata su un periodo troppo breve costringendo così le persone a compensare i nastri multiperiodali in tempi troppo stretti. Questa criticità è stata superata con la proroga di un anno della sperimentazione oraria.

Sul fronte dell'utenza è stato somministrato a 200 utenti, durante e dopo la sperimentazione, un questionario di customer satisfaction con l'obiettivo di rilevare la percezione dell'utenza rispetto al cambiamento orario di accesso libero all'ATS e alla flessibilità oraria dei dipendenti.

Dall'analisi dei dati della prima rilevazione emerge che l'utenza non ha constatato differenze nell'accessibilità al servizio.

La seconda rilevazione effettuata a distanza di alcuni mesi conferma la precedente.

Il questionario rilevava anche le modalità di accesso all'ATS. Da

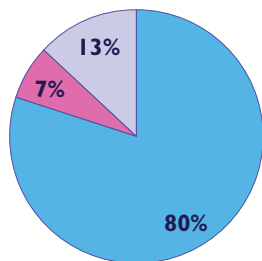
questi dati emerge un'osservazione interessante: a distanza di 5 mesi tra la prima e la seconda rilevazione è quasi raddoppiato l'accesso su appuntamento.

Dai grafici si evince che a seguito della sperimentazione il numero dei cittadini che si recano all'ATS su appuntamento è aumentato del 10% e che la nuova organizzazione del lavoro ha influito positivamente sulla fruizione del servizio sia grazie alle nuove modalità di accesso al servizio sia grazie alla nuova flessibilità oraria dei dipendenti dell'ATS.

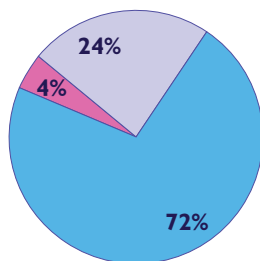
Ha notato una diversa organizzazione degli orari di accesso ad alcuni servizi del distretto?

■ No ■ Si ■ No perchè su appuntamento

Durante la sperimentazione



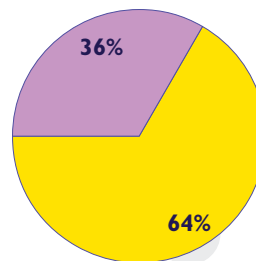
Dopo la sperimentazione



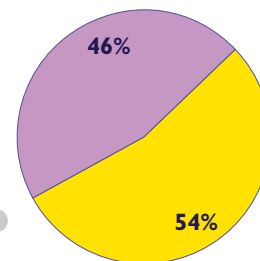
Oggi lei è qui su appuntamento oppure no?

■ Senza appuntamento ■ Con appuntamento

Durante la sperimentazione



Dopo la sperimentazione



3.5 La Comunicazione

Gli obiettivi sono stati quelli di diffondere le buone prassi sottese, di creare consenso intorno al progetto e di promuovere e rendere visibili tutte le azioni programmate.

La diffusione di un'identità visiva unica del progetto e la predisposizione di diversi strumenti informativi sono partiti dallo studio della veste grafica.

Per garantire un'immagine organica, unitaria, positiva e coordinata si è realizzato il logo del Progetto in modo da renderlo più visibile e riconoscibile.

La continuità grafica che è seguita all'ideazione del marchio, e quindi la *Corporate Image*, ha reso necessaria l'integrazione di tutti i materiali alla linea prescelta (dalle slides, alle cartelline, al depliant, ecc.).

L'obiettivo primario dei diversi strumenti di comunicazione realizzati ed utilizzati è stato quello di far conoscere le diverse fasi del percorso e del progetto attraverso puntuali ragguagli sui risultati ottenuti.

Sulla *Newsletter* del Comune di Genova sono state pubblicate, nelle tre fasi più importanti di O.A.S.I. POSSIBILI (*start up*, formazione e avvio della sperimentazione), le diverse azioni effettuate.

Si è realizzato anche un depliant che racchiudesse, in poco spazio, tutti gli elementi che hanno caratterizzato l'iter, raccontandone le particolarità e offrendo spunti di riflessione.

L'invito per il Convegno finale è stato realizzato, sia su supporto

cartaceo che informatico, in linea con i suddetti obiettivi e con la medesima grafica di tutti gli altri materiali.

Il Convegno costituisce un momento importante di discussione sul progetto per comprendere i processi organizzativi sottesi a O.A.S.I. POSSIBILI e favorire un confronto culturale anche su altri percorsi di riorganizzazione del Comune di Genova.

4. LA TRASFERIBILITÀ DEL PROGETTO

4.1 L'Approccio Organizzativo

a cura di Marialuisa Olivieri

“O.A.S.I. PO.ssibili” nasce con la finalità di agire sull'organizzazione in una logica di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro in un'ottica di genere. In questo quadro di riferimento si definiscono le linee guida e le scelte metodologiche del progetto, che verranno di seguito illustrate. Ma “O.A.S.I. PO.ssibili” è stato anche un progetto di organizzazione aziendale innovativa che ha utilizzato un approccio caratterizzato dall'attenzione a coniugare aspetti vari e diversi che impattano sulla realtà organizzativa, sia nella riprogettazione dell'organizzazione del lavoro a livello micro sia nella gestione dell'intervento complessivo.

In questo approccio le azioni del progetto si sono mosse su vari piani, al fine di avviare un processo di sviluppo organizzativo, che favorisse non solo la sperimentazione di nuove soluzioni, ma anche l'apprendimento di modalità progettuali e di lavoro diverse dal consueto.

Lo “stile” di conduzione del progetto è stato improntato ad ampliare il coinvolgimento a quanti in modo più o meno diretto potevano essere in contatto con la realtà oggetto di riprogettazione, sia lungo l'asse verticale, ma anche in

orizzontale. Se infatti all'interno del puzzle muovo un pezzo, anche tutti gli altri elementi andranno risistemati secondo la nuova logica.

Questo ampliamento della prospettiva si è attuato all'interno dell'Amministrazione, attivando momenti di confronto e di sensibilizzazione sul tema, incrementando lo scambio di informazioni in una logica top down e bottom up, responsabilizzando i soggetti interessati ai vari livelli della struttura. Di fatto anche chi nell'area sperimentale dell'ATS non ha beneficiato direttamente delle nuove modalità di organizzazione del lavoro è stato stimolato a confrontarsi con i colleghi sul funzionamento del gruppo di lavoro, sulla necessità di lavorare in una logica di “conciliazione” per valorizzare l'apporto di ognuno, superando i conflitti in una logica di problem solving.

Un altro aspetto centrale dell'approccio adottato è stato ampliare la prospettiva anche nel problem solving, con la ricerca e il confronto rispetto a soluzioni adottate in altre realtà nazionali, ma anche offrendo spazio, fiducia e supporto a chi è più vicino al problema e al processo e quindi possiede le informazioni chiave per agire su di esso. La filosofia del “Niente è impossibile!” che ha animato questa ricerca ha dato i suoi frutti nell'individuare soluzioni innovative, che soddisfano una pluralità di esigenze in una vera e propria logica di mediazione e di conciliazione anche sul fronte interno all'organizzazione.

In una situazione di "laboratorio" i gruppi interessati hanno affrontato il tema con un supporto metodologico e formativo che facilitasse il lavoro in uno spirito di "squadra" e stimolasse l'individuazione di soluzioni condivise, basate non solo sul compromesso, ma anche sulla collaborazione e sul problem solving. Al di là delle soluzioni tecniche di organizzazione del lavoro (orari, ruoli e competenze) è emerso come nel gruppo risieda la fonte della conciliazione tra esigenze interne ed esterne, come all'interno i colleghi siano una risorsa oltre che un vincolo, purché si sappia gestire le diversità e riconoscere il valore dell'interdipendenza tra le differenti professionalità che risiedono nel gruppo.

Gli obiettivi del progetto sono stati raggiunti non solo sul piano della sperimentazione di soluzioni trasferibili in altri ambiti dell'Amministrazione: la fruibilità dell'esperienza consiste infatti anche nell'apprendimento organizzativo che ha suscitato, nei "semi" che sono stati cosparsi nella cultura organizzativa dell'Ente.

Grazie alla combinazione di diversi piani e livelli di azione, all'agire su una pluralità di leve con una regia determinata ma flessibile, all'ampiezza del coinvolgimento e di prospettiva, "O.A.S.I. PO.ssibili" ha promosso e avviato un processo di sviluppo organizzativo.

4.2 Il Modello Applicabile

Riteniamo che da questa esperienza sia possibile definire un modello sperimentale di trasferibilità del progetto O.A.S.I. PO.ssibili sia in realtà interne sia all'esterno dell'Amministrazione, ripercorrendone le fasi fondamentali.

1. Analisi del contesto organizzativo con il coinvolgimento dei responsabili per analizzare la mission del Servizio, i profili professionali, i ruoli e le interdipendenze tra i profili e i ruoli dei dipendenti.
2. Breve percorso formativo così articolato:
 - *Modulo teorico*: Gestire il cambiamento
 - *Modulo teorico*: Analisi dei fabbisogni e contesto organizzativo
 - *Modulo pratico*: Individuazione ruoli e mansioni, con definizione dei portfolio delle competenze
 - *Modulo interattivo*: Lavoro di gruppo e mediazione dei conflitti
 - *Modulo pratico*: Simulazione della riorganizzazione del lavoro

E' necessario che il percorso formativo sia accompagnato da una supervisione capace di mantenere un filo conduttore che tenga conto degli elementi del gruppo, della formazione, delle istanze dell'Amministrazione e che sia in grado di coagulare tutte le aspettative, portandole a mediazione. Il suo ruolo deve

essere quello di affiancare, stimolare e incoraggiare tutti gli attori, mediante azioni, riflessioni e domande, per spostarli dal punto in cui si trovano al punto in cui tutti vogliono arrivare. Potremmo definire questa figura come “facilitatore della conciliazione”.

L'obiettivo è costruire un sistema di organizzazione del lavoro previsionale, basato sull'utilizzo delle sole ore ordinarie, che ottimizza il rapporto con l'utenza e dà al personale la possibilità di scegliere il proprio orario di lavoro all'interno dei carichi di lavoro previsti.

Gli elementi importanti introdotti nel sistema sono: la flessibilità, la modulazione e la negoziazione.

La flessibilità intesa come la possibilità di scegliere orari di lavoro diversi in termini sia di durata che di giorni e momenti della giornata. La modulazione intesa come la possibilità, stabilite le regole di funzionamento del sistema, di utilizzare le proprie ore lavorative in un sistema di debito/credito, ripartendo il proprio tempo di lavoro su scala periodica, settimanale, mensile o annuale. La negoziazione intesa come la capacità di raggiungere un accordo reciprocamente vantaggioso.

Gli elementi chiave che accompagnano il percorso formativo devono essere: riconoscimento e fiducia reciproci, responsabilità e flessibilità. Il rapporto tra colleghi deve essere ricondotto alla reciproca interdipendenza dove il proprio collega non viene vissuto come un ostacolo ma come una risorsa.

Questo è uno dei motivi fondamentali per cui al percorso formativo debbono partecipare tutti i dipendenti dell'unità organizzativa interessata poiché il gruppo comprenda che un cambiamento organizzativo coinvolge appunto tutti gli elementi dell'Oasi .

La differenza di caratteristiche personali si traduce in esigenze di vita diverse, quindi in scelte di orari di lavoro differenti. In questo modo i lavoratori esprimono il loro personale desiderio di orario lavorativo e, al contempo, si distribuiscono in modo ottimale rispetto alla curva di carico richiesta dall'organizzazione per gestire efficacemente il servizio.

La possibilità di creare uno stato di maggiore serenità, grazie ad una maggiore attenzione ai problemi di conciliazione, influisce positivamente sulla persona, anche come lavoratore/trice,, creando un presupposto efficace per un migliore rapporto con i colleghi ed alimentando così il circolo virtuoso del servizio.

Questo permette di garantire l'equilibrio di tre fattori chiave: la soddisfazione dell'utenza, l'efficienza dell'organizzazione e la motivazione del personale

Il vantaggio per il dipendente consiste nel potere scegliere il proprio orario di lavoro in funzione delle proprie esigenze personali senza ricorrere al *part time*.

Il punto di forza di questa formula può essere così descritto: invece di proporre organizzazioni del lavoro a partire dalle quali i lavoratori si costruiscono la propria vita personale, vengono offerte organizzazioni in cui il tempo di lavoro si inserisce in modo più naturale nel tempo di vita.

5. FRASI DELLE PROTAGONISTE

(dalle rilevazioni effettuate)

Per chi ha adottato nuovi orari di lavoro i cambiamenti organizzativi hanno consentito sul fronte della vita privata di...

« ...liberarmi alcune fasce orarie da dedicare alla mia vita privata »

« ...lavorare 30 ore settimanali nel mese di luglio e conciliare le esigenze del lavoro con gli impegni familiari »

« ... poter conciliare i miei tempi »

« ...organizzarmi meglio e a fare più cose in casa e per la mia bambina »

« ...essere praticamente presente tutti i pomeriggi meno uno al termine dell'orario scolastico dei miei figli, e questa è manna con un tempo pieno! »

« ...avere la collaborazione di mio marito finalmente alla gestione della sveglia mattutina »

« ...avere più tempo a disposizione e questo è stato immediatamente percepito dai familiari con i quali si

possono condividere ora anche momenti piacevoli, e non solo cose da fare come nell'organizzazione precedente »

e sul fronte lavorativo di...

« ...organizzare il mio lavoro diversamente, venendo sempre incontro alle esigenze dell'utenza »

« ...aver maggior tempo a disposizione per il lavoro in comune con le altre figure professionali »

« ...avere maggior tempo a disposizione nelle tre giornate di corta per effettuare colloqui nella fascia oraria del primo pomeriggio »

« ... accogliere i lavoratori e le mamme part time con maggiore flessibilità grazie all'orario prolungato fino alle 15,00 »

Le ricadute sui colleghi sono state:

« ...positive rispetto a copertura servizio, lavoro con colleghi, flessibilità complessiva. Aggravio rispetto agli adempimenti organizzativi e amministrativi connessi alla sperimentazione »

« ...il servizio era maggiormente coperto soprattutto al pomeriggio e quindi gli utenti trovavano sempre accoglienza rispetto al bisogno espresso »

« ...molto più filtro lasciando messaggi per i colleghi, ma il lavoro è migliorato essendoci le stanze più libere per i colloqui e il computer utilizzabile in ogni momento (ho il pc in comune con una collega che ha aderito alla sperimentazione) »

« ...la modifica dell'orario di apertura al pubblico ha migliorato in generale l'andamento del mio ufficio »

« ...vi è stata una maggior tranquillità ad inizio e fine turno »

« ...i cambiamenti hanno portato ad una presenza del

collega sul lavoro più funzionale alle esigenze del servizio »

6. L'EVOLUZIONE LEGISLATIVA NAZIONALE, COMUNITARIA ED INTERNAZIONALE

Di seguito proponiamo un quadro sintetico della principale normativa emessa in tema di Pari opportunità accogliendo la suddivisione temporale proposta da parte della letteratura esistente in materia.

(1945-1960) Le prime normative a tutela delle donne
(1960- 1980) La legislazione di parità
(1980-1995) Le Azioni Positive e le Pari Opportunità
(1995-ad oggi) Il Gender Mainstreaming

(1945-1960) Le prime normative a tutela delle donne

1945: il Decreto legislativo luogotenenziale del 2 febbraio 1945, n. 23 sancisce il diritto di voto alle donne.

1948: con la Dichiarazione Universale dei Diritti umani la parità fra uomini e donne diventa un principio giuridico riconosciuto a livello internazionale.

1948: la Costituzione Italiana riconosce la pari dignità sociale e l'uguaglianza davanti alla legge a tutti i cittadini (art. 3), la parità tra donne e uomini in ambito lavorativo

(artt.4 e 37), l'uguaglianza morale e giuridica dei coniugi all'interno del matrimonio (art.29) e la parità di accesso agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza (art. 51)

1957: si costituisce la Comunità Europea che inserisce il tema della parità tra donne e uomini tra i suoi principi base.

(1960- 1980) La legislazione di parità

In questo decennio si acquisisce la consapevolezza che nella maggior parte dei casi la condizione di svantaggio delle donne risente di condizionamenti strutturali radicati (distribuzione familiare dei ruoli, svantaggi nell'educazione e nella formazione, stereotipi radicati). Si pongono le basi per il passaggio dal bisogno di tutelare la donna in quanto madre al riconoscimento giuridico della parità introducendo, per la prima volta il ricorso al "divieto di discriminazione".

L'impulso a questa nuova fase è dato dal nuovo quadro internazionale:

1975: Anno internazionale della donna (Piano di azione della Conferenza mondiale del Messico).

1979: Dichiarazione ONU sull'eliminazione delle discriminazioni contro la donna

ed europeo:

1975: Direttiva 75/117/CE Applicazione del principio della parità delle retribuzioni tra i lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile .

1976: Direttiva 76/207/CE Attuazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne, per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionale e le condizioni di lavoro.

1978: Direttiva 79/7/CE Attuazione del principio della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di sicurezza sociale

Anche dal recepimento di queste direttive nasce la nuova legislazione di parità in Italia:

Legge n.7/1963: vieta il licenziamento per matrimonio ed abolisce le clausole di nubilitato presenti nei contratti collettivi, individuali e nei regolamenti.

Legge n.66/1963: stabilisce l'accesso della donna "a tutte le cariche, professioni e impieghi pubblici, compresa la

magistratura, nei vari ruoli, carriere e categorie, senza limitazioni di mansioni e di svolgimento della carriera". Abroga la Legge Sacchi del 1919 che precludeva alle donne l'accesso alla magistratura, alla diplomazia e alla carriera militare.

Legge n.1204/71: attualmente recepita per alcuni dei suoi articoli nel Decreto Legislativo 26 marzo 2001 n. 151. ha lo scopo di introdurre nell'ordinamento italiano elementi di tutela a favore delle lavoratrici madri:

- divieto di licenziamento fino ad un anno d'età del figlio;
- esonero da determinati lavori;
- 5 mesi di congedo obbligatorio retribuito;
- astensione facoltativa;
- sostituzione delle lavoratrici assenti;
- riposi giornalieri.

Legge n.151/75: in attuazione dell'art. 29 della Costituzione, riforma il Diritto di famiglia, eliminando la dipendenza giuridica e morale della moglie nei confronti del marito e sancendo la parità dei coniugi nel ruolo di genitori; viene sostituita "la patria potestà" con la "potestà parentale" sui figli.

Legge n.903/1977: Parità di trattamento tra donne e uomini in materia di lavoro. E' la prima legge di parità che introduce il divieto di discriminazione nei confronti delle donne nell'accesso e nella permanenza nel mercato del lavoro.

(1980-1995) Le Azioni Positive e le Pari Opportunità

In questo periodo si approda al concetto di “genere” come “definizione di donne e uomini costruita dalla società”.

Su impulso internazionale e comunitario l'Italia avvia politiche istituzionali di pari opportunità attraverso la creazione di specifici organismi.

Viene introdotto per la prima volta il concetto di “azione positiva”.

1979: Convenzione ONU per l'eliminazione di ogni forma di discriminazione contro le donne (CEDAW).

1984: Raccomandazione n. 635/1984 dell'Unione Europea per l'adozione di una politica di “azioni positive” in favore delle donne contro le disparità che di fatto le colpiscono, specie sul lavoro

1983: si istituisce presso il Ministero del Lavoro (D.M. 12/12/83) il Comitato Nazionale di parità e pari opportunità nel lavoro con funzioni propositive per la formulazione di leggi nazionali in materia di lavoro; L'art. 5 della Legge 125/91 ne disciplinerà ulteriormente composizione e funzioni.

1984: viene istituita presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri la Commissione per le pari opportunità tra uomo e donna con funzioni consultive nei confronti del Governo sulle questioni femminili:

- la **Legge 164/90** ne fissa compiti e funzioni;

- il **D. Lgs. 226/03** ne modifica la composizione

1991: Legge n.125 “Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna” (per approfondimenti vedi capitolo dedicato).

(1995-ad oggi) Il Gender Mainstreaming

1995: Conferenza di Pechino IV e V Programma di azione comunitaria. Nella IV Conferenza mondiale sulle donne organizzata dall'ONU e tenutasi a Pechino viene proclamato che “I diritti delle donne sono diritti umani” e termini come empowerment e *mainstreaming* entrano per la prima volta nel dibattito dei governi.

Mainstreaming di genere

COLLOCAZIONE CENTRALE DEL PUNTO DI VISTA DELLA DIFFERENZA DI GENERE NELL'AMBITO DI UN'AZIONE DI GOVERNO. INTEGRAZIONE SISTEMATICA DI ESIGENZE FEMMINILI E MASCHILI NELLE DIVERSE SITUAZIONI PER OTTENERE LA PIENA UGUAGLIANZA, TENENDO CONTO DEL DIVERSO IMPATTO ED APPROCCIO CHE DONNE E UOMINI HANNO NELL'AMBIENTE LAVORATIVO.

Empowerment

PROCESSO CHE PERMETTE ACQUISIZIONE DI POTERI E RESPONSABILITÀ, L'ACCESSO ALLE RISORSE E LO SVILUPPO DELLE CAPACITÀ INDIVIDUALI PER PARTECIPARE ATTIVAMENTE AL MONDO ECONOMICO, SOCIALE E POLITICO.

La Piattaforma d'Azione approvata dalla Conferenza è il testo politico più rilevante e tuttora più consultato dalle donne di tutto il mondo. Gli spunti, oltre che i problemi, di applicazione vengono discussi ogni anno dalla Commissione ONU sulla condizione delle donne.

Le tappe fondamentali dell'assunzione degli orientamenti di Pechino da parte dell'Unione Europea:

1997: Trattato di Amsterdam - art. 2 "Parità tra donne e uomini".

2000: Consiglio Europeo di Lisbona "Promuovere la parità di opportunità tra donne e uomini sotto tutti gli aspetti".

2000: Consiglio Europeo di Nizza, Proclamazione della Carta dei Diritti Fondamentali.

2000-2006: Dual approach nella programmazione Comunitaria;

2006: Road Map UE per l'uguaglianza tra uomini e donne.

L'Unione Europea, per attuare gli impegni assunti nei Consigli, promuove nuovi Programmi d'azione:

1996-2000: IV Programma di azione comunitario.

Acquisisce il principio del *mainstreaming*

Solleva il problema della scarsa presenza femminile nei livelli decisionali come deficit di democrazia.

2001-2005/6: V Programma di azione comunitario.

Strategia quadro comunitaria: lotta agli stereotipi, parità retributiva e salariale, presenza femminile nei processi decisionali (buone prassi economia, partecipazione, rappresentanza). Il V programma propone 5 obiettivi:

- Parità nella vita economica;
- Pari rappresentanza e partecipazione nel processo decisionale;
- Parità nella vita civile;
- Parità nella vita sociale;
- Cambiare il ruolo di genere e sormontare gli stereotipi.

Il recepimento degli orientamenti comunitari nella legislazione italiana.

1997: le risoluzioni adottate a Pechino vengono accolte in Italia dal D.P.C.M. del 27 marzo, meglio conosciuto come Direttiva Prodi, "Azioni volte a promuovere la distribuzione di poteri e responsabilità alle donne, a

riconoscere e garantire libertà di scelte e qualità sociale a donne e uomini”.

Secondo questa direttiva i Ministri devono promuovere l'assunzione di potere e responsabilità da parte delle donne, integrare il punto di vista della differenza di genere in tutte le politiche generali e di settore, promuovere nuove politiche dell'occupazione, dei tempi di vita e dell'organizzazione del lavoro, riconoscere e garantire libertà di scelte e qualità sociale a donne e uomini.

Lo stesso anno la Legge n.285 definisce disposizioni a tutela dei diritti e le opportunità per l'infanzia e l'adolescenza.

2000: la Legge n. 53, “Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi e della città” affronta tematiche diverse: i diritti delle persone, l'organizzazione familiare, l'organizzazione d'impresa, i rapporti di lavoro, le politiche formative, le politiche del territorio Il suo obiettivo è quello di creare un sistema equilibrato del vivere sociale, capace di coniugare i tempi di lavoro e quelli del non lavoro. La struttura portante di questa legge è il concetto di “tempo” e le sue diverse declinazioni (di vita, di lavoro, sociale) mediante la quale vengono indicate pratiche e incentivati comportamenti sociali finalizzati allo sviluppo di una cultura della conciliazione, che vede come attori le persone, le imprese e le amministrazioni pubbliche.

La legge recepisce anche la direttiva sui congedi parentali:

- flessibilità del periodo di astensione obbligatoria per

maternità

- estensione del diritto di astensione dal lavoro, da parte di madri e padri, per la cura dei figli (congedi parentali)
- congedi formativi (conseguimento obbligo, titolo di studio superiore e universitario, formazione continua,...)
- organizzazione dei tempi delle città (orari servizi pubblici e privati, adozione di piani territoriali degli orari, costituzione di banche del tempo,...).

2001: D.Lgs n.151 del 26 maggio (TU in materia di sostegno alla maternità e alla paternità).

All'art. 9 prevede la concessione di contributi a favore delle aziende che attuano programmi per favorire la flessibilità di orario volta a conciliare tempi di vita e di lavoro (escluse le Pubbliche Amministrazioni e gli enti pubblici) azioni di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro (part time reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, ore, flessibilità sui turni, orario concentrato);

- programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori dopo il periodo
- di congedo
- progetti di sostituzione del titolare di impresa o del lavoratore autonomo, che benefici del periodo di astensione obbligatoria o dei congedi parentali, con altro imprenditore o lavoratore autonomo

I soggetti destinatari delle azioni sono in via prioritaria le lavoratrici madri ed i lavoratori padri, compresi quelli adottivi ovvero affidatari.

2000/2003: Anche la nostra Costituzione si è adeguata negli anni ai mutamenti intervenuti in tema di Parità. Nel 2001, con la riforma del titolo V, attribuisce alle Regioni il compito di rimuovere, tramite proprie leggi, ogni ostacolo che impedisce la piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica, nonché quello di promuovere la parità di accesso alle cariche elettive (articolo 117 comma 7) e, con la Legge costituzionale n.1 del 30 maggio 2003, viene modificato l'art. 51 prevedendo l'adozione di appositi provvedimenti al fine di garantire una maggior presenza delle donne nelle cariche pubbliche. La modifica garantisce copertura costituzionale a provvedimenti tesi a realizzare l'equilibrio tra i sessi nelle cariche pubbliche (quote rosa).

2005: D.Lgs. n. 145 recepisce la Direttiva 2002/73 in materia di parità di trattamento tra donne e uomini.

Il decreto legislativo:

- amplia il raggio dell'azione antidiscriminatoria a tutti i settori lavorativi e modelli di contratto (forma subordinata, autonoma o altra forma);
- ridefinisce i concetti di discriminazione diretta e indiretta;
- riconosce come discriminazioni le molestie e le molestie sessuali;
- prevede il risarcimento del danno subito anche non patrimoniale;

2006: Direttiva 2006/54/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, riguarda l'attuazione del principio di pari

opportunità e delle parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e di impiego. Ha lo scopo di riunire, in un unico documento, i punti pertinenti delle precedenti direttive sullo stesso tema, in modo da semplificare, modernizzare e migliorare la normativa per renderla più chiara e accessibile ai cittadini. La direttiva aggiorna inoltre la legislazione alla luce della giurisprudenza della corte europea di Giustizia. Prevede l'accesso a procedure giurisdizionali qualora si è oggetto di discriminazione e tal fine gli Stati membri devono riconoscere alle associazioni, organizzazioni, secondo i criteri stabiliti dalle rispettive legislazioni nazionali, il diritto di rappresentare i soggetti discriminati.

2007: Direttiva 23 maggio "Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche" emanata dal Governo italiano. L'Obiettivo della Direttiva è quello di promuovere e diffondere la piena attuazione delle disposizioni relative al principio di parità tra donne e uomini sul lavoro. E' rivolta ai vertici delle amministrazioni, ed in particolare, ai/alle responsabili del personale.

Le linee di azione della direttiva sono relative alla eliminazione e prevenzione delle discriminazioni nell'osservanza delle norme e l'adozione dei piani triennali di azioni positive.

La stessa individua gli ambiti di intervento prioritari:

- l'organizzazione del lavoro, favorendo il lavoro flessibile, il telelavoro, i progetti di miglioramento

organizzativo, il reinserimento del personale assente per lunghi periodi e il rispetto della normativa sui congedi parentali

- le politiche di reclutamento, gestione e formazione del personale
- i criteri di conferimento degli incarichi dirigenziali
- i sistemi di valutazione.

Le amministrazioni sono sollecitate a costituire i Comitati pari opportunità, quali organismi paritetici di confronto e di promozione delle iniziative, a favorirne l'operatività e a tenere in considerazione le loro proposte nelle le relazioni sindacali.

Al fine di orientare le politiche di gestione delle risorse umane e dell'organizzazione del lavoro in chiave di genere, le amministrazioni dovranno:

- garantire la formazione e l'aggiornamento professionale;
- curare che la formazione e l'aggiornamento anche a livello dirigenziale contribuisca allo sviluppo della cultura di genere
- produrre tutte le statistiche sul personale ripartito per genere
- utilizzare per tutti i documenti un linguaggio non discriminatorio
- promuovere analisi di bilancio in chiave di genere.

Inoltre le amministrazioni devono presentare al Ministero della Funzione Pubblica una relazione entro il 20 febbraio

di ogni anno e dedicare all'attuazione della direttiva risorse definite nei bilanci annuali.

2006-2010: "Tabella di marcia per la parità tra donne e uomini" (Road Map), istituita dalla Commissione Europea. Al suo interno vengono distinti sei punti principali da realizzare entro il 2010:

- un pari livello di indipendenza economica per donne e uomini
- la conciliazione della vita professionale e privata
- un'eguale rappresentanza nei processi decisionali
- l'eliminazione della visione stereotipata del femminile
- la promozione delle Pari opportunità oltre i confini dell'Unione europea.

Il controllo sull'effettiva realizzazione di tali obiettivi all'interno dei singoli Stati membri spetterà alla Commissione attraverso il coinvolgimento diretto dei ministri per le Pari opportunità in incontri programmatici e valutativi.

2006: Con decisione del 20 dicembre il Parlamento Europeo e Il Consiglio istituiscono l'istituto europeo per l'uguaglianza di genere con il compito di contribuire al raggiungimento di una coesistenza armoniosa e di una partecipazione equilibrata di uomini e donne nella società.

2007: Anno europeo della parità di opportunità per tutti promosso per sensibilizzare la popolazione in merito ai

vantaggi di una società giusta e solidale promuovendo iniziative di sensibilizzazione volte a lottare contro gli atteggiamenti e i comportamenti discriminatori, nonché ad informare le persone circa i loro diritti e i loro obblighi di natura giuridica.

Quattro sono stati i temi principali: i diritti, la rappresentanza, il riconoscimento, il rispetto nell'intento di rendere tutti i cittadini più consapevoli del proprio "diritto di godere di un uguale trattamento e di vivere una vita libera da qualsiasi discriminazione".



GLOSSARIO

ANALISI DI GENERE • Analisi dei ruoli, delle relazioni e dei processi, focalizzata sulle disuguaglianze tra uomini e donne, nel reddito, nel lavoro, nel potere.

AZIONE POSITIVA • Misura studiata per gruppi specifici, mirata e finalizzata ad eliminare o prevenire ogni discriminazione o a compensare gli svantaggi derivanti da atteggiamenti, comportamenti e strutture esistenti.

BANCA DELLE ORE • Istituto contrattuale creato per la gestione della prestazione lavorativa. Consiste nell'accantonamento, su di un conto individuale, di un numero di ore prestate in più oltre l'orario normale, la cui entità è definita dalla contrattazione. Nel corso dell'anno, il singolo lavoratore potrà attingere al suddetto conto per godere riposi compensativi secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva.

BARRIERE INVISIBILI • Atteggiamenti e mentalità tradizionali, norme e valori che frenano l'accesso delle donne alle risorse e allo sviluppo e ne impediscono la piena partecipazione alla società.

CONGEDI PARENTALI • Diritto che spetta per la nascita, adozione o responsabilità di cura di un figlio, per pressanti ragioni familiari che richiedono la presenza personale.

DIFFERENZE DI GENERE • Le differenze tra uomini e donne che fanno capo al genere, per esempio nell'approccio al lavoro, l'utilizzo di capacità diverse (di controllo, ascolto, comando, relazione, direzione, comunicazione).

DISCRIMINAZIONE DI GENERE • Trattamento che privilegia fortemente gli

appartenenti ad un sesso (può essere diretta o indiretta, cioè apparentemente neutrale).

DISPARITÀ DI GENERE • Divario tra donne e uomini per quanto riguarda partecipazione, accesso alle risorse, diritti, remunerazione o benefici.

EGUAGLIANZA DI GENERE • Trattamento equo in base al genere, inteso come eguaglianza di trattamento o trattamento differente ma equivalente in termini di diritti, benefici, obblighi e opportunità.

EMPOWERMENT • Processo che permette acquisizione di poteri e responsabilità, l'accesso alle risorse e lo sviluppo delle capacità individuali per partecipare attivamente al mondo economico, sociale e politico.

E-WORKING • Possibilità per il lavoratore o la lavoratrice di operare a casa relativamente a una parte del contenuto professionale o totalmente.

FAMILY FRIENDLY • Politiche e misure che si propongono di favorire la conciliazione tra responsabilità professionali e familiari.

FLESSIBILITÀ TEMPORALE • Strategie volte a flessibilizzare la gestione del tempo di lavoro in modo da rendere l'organizzazione del tempo più funzionale alle esigenze della produzione e a quelle dei lavoratori e delle lavoratrici. Al centro del dibattito di questi ultimi anni, la "flessibilità dei tempi di lavoro" ha visto arricchirsi il panorama dei "pacchetti" proposti: part time, il dibattito sulle 35 ore, le proposte di distribuzione del tempo di lavoro in modo più flessibile, i temi della conciliazione tra tempi di lavoro e di vita.

GENDER GAP • Differenza di procedimento, diversità di percorso che

seguono le stesse metodologie applicate alle donne e agli uomini.

MAINSTREAMING DI GENERE • Collocazione centrale del punto di vista della differenza di genere nell'ambito di un'azione di governo. Integrazione sistematica di esigenze femminili e maschili nelle diverse situazioni per ottenere la piena uguaglianza, tenendo conto del diverso impatto ed approccio che donne e uomini hanno nell'ambiente lavorativo.

MENTORING RELAZIONE • instaurata tra un soggetto con maggior esperienza lavorativa chiamato mentor ed uno con meno esperienza allo scopo di guidarlo e sostenerlo.

MISURE DI CONCILIAZIONE • Azioni che sostengono la possibilità di combinare il lavoro retribuito con le responsabilità di cura al fine di rendere il conflitto tra i diversi ambiti della vita quotidianamente più sostenibile

ORARIO MULTIPERIODALE • Schemi di orario che consentono alle imprese di variare il numero di ore di lavoro nei diversi periodi dell'anno. Sono stati introdotti per primi nei settori caratterizzati da alta stagionalità.

PARI OPPORTUNITÀ PER DONNE E UOMINI • Assenza di barriere, basate sul sesso, alla partecipazione alla vita economica, politica e sociale.

PARITÀ DI RETRIBUZIONE PER LAVORO DI PARI VALORE • Eguaglianza di retribuzione (relativa a tutti gli aspetti e le condizioni della retribuzione) per lavori ai quali si attribuisce uguale valore senza alcuna discriminazione in base al sesso o allo stato civile.

PARTECIPAZIONE EQUILIBRATA DI UOMINI E DONNE • Distribuzione equilibrata di potere e di posizioni in ruoli decisionali (con percentuali dal 40 al 60% per ciascun sesso).

PART TIME (LAVORO A TEMPO PARZIALE) • Il lavoro ad orario più breve di quello contrattualmente previsto e a cui corrisponde generalmente un salario proporzionalmente inferiore.

PERMESSI - CONGEDI - ASPETTATIVE • Tutte quelle possibilità di assenza dal

lavoro (esclusi malattia ed infortunio) che sono connesse a particolari situazioni personali/sociali, nei confronti delle quali si configura uno specifico diritto per la lavoratrice e per il lavoratore. Sono introdotti dalla contrattazione e dalle norme specifiche. Tipologie: permessi e congedi per maternità, cure parentali, formazione, tossicodipendenza, familiari portatori di handicap, volontariato.

RICONCILIAZIONE TRA VITA LAVORATIVA E VITA PROFESSIONALE • Nuovi schemi di congedo familiare o parentale, per contribuire alla creazione di un ambiente organizzativo e lavorativo in grado di armonizzare le responsabilità familiari e professionali.

SEGREGAZIONE OCCUPAZIONALE • Concentrazione di donne e uomini in particolari settori ed occupazioni (orizzontale) o in determinati livelli d'inquadramento, responsabilità o posizioni (verticale).

TETTO DI VETRO O DI CRISTALLO • Barriera invisibile composta da strutture ed organizzazioni a forte tradizione maschile, che impedisce alle donne l'accesso alle posizioni più elevate.

TUTORING • Azione del tutor il cui compito principale consiste nell'accompagnare, coinvolgere, sostenere, infondere sicurezza agli allievi di un corso di formazione facilitandone il processo di apprendimento

VALUTAZIONE DELL'IMPATTO DI GENERE • Esame delle proposte politiche per verificarne la potenziale diversità di impatto su donne e uomini e, in caso di necessità, l'introduzione di elementi correttivi per neutralizzare possibili effetti discriminatori e promuovere l'eguaglianza di genere.

Fonte: Cantieri PA, Sperimentare in ottica di genere. Le amministrazioni pubbliche verso una cultura organizzativa che valorizza le differenze, Edizioni Scientifiche Italiane.

PER SAPERNE DI PIÙ

M. BENVENUTI, P. BARBIERI, V. CHIARABINI, L. CIGARINI, G. CASOTTO, S. MOTTA, O. SAVOLDI, L. ZANUSO, **Lavoro e maternità. IL DOPPIO SI.** Esperienze e innovazioni, Quaderni di via Dogana, Libreria delle donne, Milano, 2008.

M. PIAZZA, **Il circolo virtuoso tra il tema della conciliazione e il tema della rappresentanza**, GENDER consulenza formazione ricerca s.c.r.l., Roma, 29/30/31 gennaio 2007.

I Quaderni di Gelso n.7, **Cambiare le organizzazioni in un ottica di genere. Le azioni del progetto Equal Ge.LSo**, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Trento, 2007.

I Quaderni di Gelso n.13, **Linee guida per la gestione e lo sviluppo del capitale umano in un ottica di genere**, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Trento, 2007.

AA.VV., **Manuale sulla gestione per competenze nelle PA.**, Dipartimento Funzione Pubblica, Programma Cantieri, Rubbettino Editore, 2006.
www.cantieripa.it

I Quaderni di Gelso n.1, **Esempi di buone prassi di desegregazione occupazionale e conciliazione della sfera privata e lavorativa**, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Trento, 2006

M.G. CATEMARIO, **Sperimentare in ottica di genere**, Dipartimento Funzione Pubblica, Programma Cantieri, Rubbettino Editore, 2005.
www.cantieripa.it

O. CASALE, P. PIVA, **Lavorare con piacere**, Roma, Ediesse 2005

L. PERO, **Contrattare la flessibilità sostenibile in azienda: orari a menù e nuovi inquadramenti professionali - Risultati della sperimentazione**. Sintesi per il Convegno del 20 febbraio 2004. www.fondazioneeseveso.it

M.G. CATEMARIO, P. CONTI, **Donne e leadership**, Dipartimento Funzione Pubblica, Programma Cantieri, Rubbettino Editore, 2003. www.cantieripa.it

U. POTI, C. CORDELLA, J. LORENCO, P. PAGLIARA, **Lavoro pubblico e flessibilità**, Dipartimento della Funzione Pubblica, Programma Cantieri, Rubbettino Editore, 2002. www.cantieripa.it

M. PIAZZA, A. M. PONZELLINI, E. PROVENZANO, A. TEMPIA, **Riprogettare il tempo. Manuale per la progettazione degli orari di lavoro**, Edizioni Lavoro, Roma, 1999.

A. MARCHETTI, **I limiti della flessibilità**, Sintesi del paper nell'ambito del WP Preparazione e Metodi. www.fondazioneeseveso.it

R. PEDERSINI, **Competenze per il lavoro flessibile**, Sintesi della ricerca-intervento. www.fondazioneeseveso.it

Padova, la fabbrica senza orari

http://www.repubblica.it/economia/2010/04/14/news/operai_senza_orario-3335104/

Il Tempo delle Donne. Le Buone prassi di conciliazione dei tempi

<http://temi.provincia.mi.it/tempodelledonne/menu/buone.htm>

Soliditas Social Solution. Buone pratiche di Responsabilità Sociale e Sostenibilità.

Casi aziendali. La Coop Adriatica

http://www.orsadata.it/casi_aziendali_dettaglio.php?id_cat=185&id_p=578

O.A.S.I. P.O.ssibili
Organizzazione Aziendale Sperimentale
Innovativa per le Pari Opportunità

Ufficio Benessere Organizzativo e Pari Opportunità
Direzione Organizzazione, Sviluppo, Risorse Umane e Strumentali
Comune di Genova
Via Garibaldi 9, 16124 Genova
Tel 0105572129/173/351

pariopportunita@comune.genova.it
www.comune.genova.it

Finanziato da:



**Ministero del Lavoro, della Salute
e delle Politiche Sociali**

**Direzione Generale della Tutela delle Condizioni
di Lavoro Comitato Nazionale di Parità**