La tua Campania cresce in Europa

l'Innovazione SOCIALE per lo SVILUPPO di IMPRESA

CONCILIAZIONE E INNOVAZIONE

Linee guida per imprese che vogliono crescere grazie a modelli organizzativi innovativi

La pubblicazione è stata realizzata con il cofinanziamento dell'Unione Europea

Questo vademecum è realizzato grazie al progetto finanziato dal
P.O.R. Campania FSE 2007 – 2013 Asse II
Obiettivo operativo: f2) «Promuovere azioni di supporto, studi, analisi nonché la predisposizione e sperimentazione di modelli che migliorino la condizione femminile nel mercato del lavoro»

Intervento 1 ha previsto :

"Attività di sostegno all'introduzione all'interno delle imprese pubbliche e private coinvolte nell'Accordo Territoriale di Genere, di modalità di lavoro e tipologie contrattuali facilitanti (o family friendly) o all'introduzione di forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro (anche telelavoro)

Progetto sperimentale a: Redazione di linee guida con formulario user friendly di best practices operative

Indice

Introduzione pg. 1

1ª PARTE - CONTESTO E NORMATIVA

Il ruolo delle nazioni Unite e delle Politiche Comunitarie pg. 5

Le Pari Opportunità in Italia pg. 8

La legislazione in materia di Pari opportunità pg. 10

Azioni positive pg. 13

La sottoscrizione della Carta pg. 14

Altre Carte della Diversità Europee pg. 15

CONCILIAZIONE E WELFARE: L'EVOLUZIONE pg. 21

2 ª PARTE - LE LINEE GUIDA PER LE PMI
Ovvero come creare politiche aziendali che incontrino gli interessi di crescita e innovazione delle Imprese e le necessità dei collaboratori

Le tappe di lavoro per le PMI pg. 25

Da dove partire? pg. 26

POLITICHE DI CONCILIAZIONE

Flessibilità delle organizzazioni aziendali: il TELELAVORO pg. 37

Flessibilità delle organizzazioni aziendali: i FLEXIBLE BENEFIT pg. 45

3ª PARTE - IL RUOLO DELLE DONNE NEL LAVORO IN ITALIA pg. 51

Documenti per Linee di Indirizzo ed Esempi Ispirazionali
Sitografia e Bibliografia pg. 53

Ringraziamenti pg. 55

Introduzione

Il Progetto "L'innovazione Sociale per lo Sviluppo di Impresa" intende valorizzare e diffondere una cultura aziendale orientata alle Innovazioni Sociali e individua nelle MPMI il fattore strategico e determinante, per l'impatto esercitato a livello economico e sociale, proprio a partire dal loro radicamento all'interno del tessuto produttivo del nostro Paese. Tale radicamento, e la prossimità con gli stakeholder che a diverso titolo su di esso agiscono, può contribuire a rafforzare i vantaggi che l'Innovazione Sociale può produrre per le Imprese in termini di Valore Sostenibile prodotto a loro favore.

In questo ambito il Progetto ha posto particolare focus sull'esigenza di conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita, finalizzata non solo all'innalzamento della qualità della vita delle lavoratrici e dei lavoratori ma anche all'inclusione delle donne nei diversi ambiti produttivi e decisionali, secondo un'ottica meritocratica di conoscenze, competenze e attitudini.

Perciò, non si può prescindere, in questa analisi da considerazioni legate alle questioni di genere.

Il tema, oggi di grande attualità, è stato in realtà oggetto di studi e analisi fin dalla fine del 1700, tra gli altri da parte della filosofa e scrittrice Mary Wollstonecraft che, con le sue analisi anticipò i concetti di Pri Opportunità – così come oggi viene identificato – e di genere.

"Attraverso l'ottica di *genere*, come aveva osservato Wollstonecraft sottolineando la necessità di una buona istruzione per uomini e donne come mezzo per sviluppare capacità critiche in grado di smascherare i pregiudizi (e il conformismo), si riesce a comprendere in che modo l'organizzazione sociale delle relazioni tra i sessi abbia stabilito i ruoli sessuali, gli ambiti d'azione e le attività più adatte per "natura" agli uomini e alle donne generando stereotipi e modelli sulla base del pregiudizio (ad es. le donne non possono avere responsabilità di potere in ambito pubblico perché, al contrario degli uomini, sono naturalmente portate ad agire nel privato per ragioni biologiche e viceversa).

In sostanza, attraverso la parità dei diritti e delle opportunità nonché attraverso un'efficace educazione che consenta il pensiero critico, ieri come oggi le donne si possono liberare dai condizionamenti che le legano a ruoli subordinati e ad attività non specializzate o non apicali con vantaggio sia per loro che per l'intera società.

Il concetto di pari opportunità, come si evince dalla storia riconsiderata in ottica di genere, costituisce un avanzamento e un superamento rispetto alle politiche di tutela presenti nei primi provvedimenti in favore dei diritti delledonne che, per loro natura, riguardano la difesa di soggetti svantaggiati, ma non il loro progresso." (*Prof. Laura Moschini – "Pari Opportunità" Studio realizzato per il Progetto "L'innovazione Sociale per lo Sviluppo di Impresa"*)

Questa evoluzione da un approccio focalizzato sulle donne ad un approccio focalizzato sul genere è evidente anche nell'approccio al tema da parte della Commissione Europea.

Nella Guida realizzata dal Gruppo di Lavoro sul Mainstreaming di Genere della Commissione europea, istituito nel quadro di EQUAL, costituito da rappresentanti delle Autorità di Gestione e delle Strutture Nazionali di Supporto provenienti dai Paesi membri dell'Unione europea, si distinguono, appunto i due approcci (1)

L'approccio incentrato sulle donne ritiene la loro mancanza di partecipazione come il problema principale

Il focus: le donne
Il problema: l'esclusione delle donne
L'obiettivo: uno sviluppo più efficace ed efficiente
La soluzione: integrare le donne nelle strutture esistenti
Le strategie: progetti rivolti esclusivamente alle donne. Aumento della produttività, del reddito e della capacità di gestire la famiglia per le donne

L'approccio di genere è incentrato sulle persone

Il focus: i rapporti tra gli uomini e donne
Il problema: la disparità nei rapporti che impedisce uno sviluppo equo e la piena partecipazione di donne e uomini
L'obiettivo: uno sviluppo equo in cui le donne e gli uomini condividano decisioni e potere, opportunità e risorse
La soluzione: trasformare rapporti e strutture ineguali, consentire una partecipazione attiva delle persone svantaggiate e delle donne
Le strategie: identificare e rispondere alle esigenze pratiche e strategiche espresse dalle donne e dagli uomini al fine di migliorarne la condizione

Del resto, se tuttora il maggior carico di oneri – tra lavoro, famiglia e casa – compete alle donne, sempre più gli uomini sentono l'esigenza di recuperare tempi da dedicare ai figli e alla famiglia, sulla base di un nuovo modello culturale e di nuove esigenze psicologiche.

Ciò spinge a riequilibrare il carico di cura all'interno della coppia che produce effetti sull'organizzazione del lavoro , nonché sul coordinamento dei servizi di interesse pubblico.

(1) Fonte: Gender Analysis and Gender Planning Training Module for UNDP Staff http://www.undp.org/gender/tools.htm

1ª PARTE

CONTESTO E NORMATIVA (2)

(2) *Prof. Laura Moschini – "Pari Opportunità" Studio realizzato per il Progetto "L'innovazione Sociale per lo Sviluppo di Impresa"*

Il ruolo delle Nazioni Unite e delle politiche comunitarie

L'origine istituzionale delle politiche di pari opportunità va fatta risalire all'Organizzazione Internazionale delle Nazioni Unite e alla **Dichiarazione Universale dei Diritti Umani** del 1948 che, a partire dal secondo dopoguerra, ha impostato una politica complessiva per il raggiungimento dell'uguaglianza sostanziale, oltre che formale -già presente in molte Costituzioni- dei diritti tra donna e uomo. L'attività dell'ONU portò nel 1967, non senza grandi difficoltà, alla "**Dichiarazione sull'Eliminazione delle Discriminazioni contro le donne**" (Declaration on the Elimination of Discrimination against Women (3)) un primo importante passo privo però della forza di un trattato.

Negli anni successivi, anche grazie alle pressioni esercitate dalla società civile e dalle Organizzazioni Non Governative (ONG), si cominciò a lavorare alla formulazione di un testo che potesse costituire la base di una convenzione con potere vincolante. Decisiva fu la Conferenza mondiale organizzata a Città del Messico nel 1975 nell'ambito della quale fu adottato il Piano d'azione mondiale per l'implementazione degli Obiettivi dell'Anno Internazionale delle Donne che nel 1979 portò all'adozione da parte dell'Assemblea Generale dell'ONU della **CEDAW**-"**Convenzione per l'Eliminazione di ogni forma di Discriminazione contro le Donne**" (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women). Il 3 settembre 1981, dopo la ratifica di un numero sufficiente di Stati membri, la Convenzione divenne operativa.

La CEDAW, da allora, costituisce sia il documento di riferimento per quanto riguarda la definizione degli elementi di discriminazione nei confronti delle donne che per la loro tutela giuridica stimolando, inoltre, una riflessione sulla condizione di discriminazione vissuta da tutte le donne nel mondo, seppure a livelli e con modalità differenti dipendenti dai diversi contesti sociali e politici. Stabilisce inoltre un'agenda per combattere la discriminazione a livello nazionale.

Con la **Conferenza mondiale tenutasi a Pechino nel 1995** (4) si assiste ad una svolta: **i diritti delle donne sono stati ufficialmente dichiarati diritti umani**, completando il passaggio dalla richiesta di affermazione alla affermazione dei diritti stessi, alla loro elencazione e inserimento in una Piattaforma d'azione che mira non più al miglioramento della condizione femminile, ma al progresso dell'intera società a partire dal superamento delle condizioni di svantaggio femminile.

Si tratta di un radicale cambiamento di prospettiva che pone le donne al centro di un processo di sviluppo al quale intendono partecipare attraverso il proprio punto di vista che va inserito in ogni politica ed azione a tutti i livelli, soprattutto in quelli decisionali attraverso il *gender mainstreaming* e l'*empowerment.* (5)

(3) http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/history.htm

(4) Aa.Vv., *Pechino +5. I diritti delle donne sono diritti umani*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/8_marzo_2014/0821_Dichiarazione_di_Pechino.pdf

5) *Gender Mainstreaming*: la (ri)organizzazione, il miglioramento, lo sviluppo e la valutazione dei processi politici, in modo tale che la prospettiva della parità di genere sia incorporata in tutte le politiche, a tutti i livelli, in tutti gli ambiti dagli attori normalmente coinvolti nei processi decisionali correnti, in *Good practices in Gender Mainstreaming*, EIGE, 2011; *Empowerment* si intende si intende la partecipazione delle donne alle attività decisionali, nelle quali si esercita il potere. E' un concetto che prevede la restituzione alle donne della consapevolezza del valore delle proprie capacità e punti di vista rendendole in grado di sentirsi pronte ad esercitare ruoli di potere in posizioni decisionali senza omologarsi al modello maschile. Tale atteggiamento è facilitato da azioni educative di scoperta e rimozione dei pregiudizi e degli stereotipi radicati nella cultura che impediscono una percezione paritaria alle donne rispetto all'uomo e una valutazione delle capacità e qualità femminili di pari valore rispetto a quelle maschili, pur se differenti.

La Conferenza di Pechino è stata l'ultima Conferenza mondiale e gli obiettivi oggetto della Piattaforma sono ancora in via di attuazione. Ogni 5 anni dal 1995 è stato fatto il punto presso l'ONU sullo stato dell'arte delle politiche e sono stati emanati documenti, raccomandazioni e richiami.

In base alle Conferenze mondiali la Comunità Europea, poi Unione Europea, ha messo a punto Piani d'azione e programmi quadro per la realizzazione degli obiettivi sottoscritti in sede ONU e sottoposti periodicamente ad una valutazione nell'ambito della CEDAW.

Tra le numerosissime norme comunitarie adottate per la promozione delle pari opportunità ricordiamo che:

nel 1957 il **Trattato di Roma** costitutivo del Comunità Economica Europea sancisce all'art.141 (ex119 modificato dopo il Trattato di Amsterdam) il principio della parità salariale tra uomini e donne (non applicato in Italia fino alla legge 903 del 1977), delle pari opportunità soprattutto nel lavoro, e dell'attuazione di azioni positive. (6)

Il Trattato, basato essenzialmente su tematiche economiche per favorire la produzione e lo scambio di persone e merci tra i 6 Paesi fondatori, costituirà la base per i successivi Trattati europei nei quali, su impulso dell'ONU, sarà dato spazio sempre più ampio alla parità dei diritti in senso lato. Soprattutto dagli anni '80 e su impulso della CEDAW (ratificata in Italia nel 1985) sarà finalmente posta maggiore attenzione alle pari opportunità legate ad aspetti culturali e alla lotta alle discriminazioni.

Nel luglio 1984 il Parlamento Europeo istituisce una "**Commissione permanente per i diritti delle donne**" con il compito di vigilare affinché i problemi relativi alla questione femminile siano presi in considerazione in tutti gli atti comunitari. In questo ambito si giungerà alle ***"azioni positive"*** (quote) a favore del sesso sottorappresentato nel mondo del lavoro e in quello delle posizioni decisionali anche in ambito di rappresentanza politica.

Grazie alla Piattaforma di Pechino, dal '95 l'Unione Europea ha in seguito adottato strategie quadro per lottare contro le disuguaglianze tra i sessi nella vita economica, politica, civile e sociale, per modificare i ruoli ed eliminare gli stereotipi con il sostegno di campagne di sensibilizzazione, il miglioramento della raccolta di dati e la realizzazione di progetti transnazionali per l'attuazione del al *gender mainstreaming* e dell'*empowerment*.

A tal fine sono costituiti gruppi di lavoro con funzioni consultive, come:

Comitato delle donne per le aree rurali (dal 1998)

Gruppo di esperti sulla parità di genere nella cooperazione allo sviluppo (dal 1999)

Gruppo di Helsinki su donne e scienza (dal 1999)

Rete europea per promuovere l'imprenditoria femminile (dal 2000)

Gruppo di esperti in materia di traffico di esseri umani (dal 2003)

(6) http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=URISERV:a10000

Con l'entrata in vigore il 1 dicembre 2009 del **Trattato di Lisbona**, preceduto dal Trattato di Amsterdam (1999) e di Nizza (2000 in vigore dal 2003), l'eguaglianza normativa e giuridica tra uomini e donne è stata formalmente riconosciuta tra i valori dell'Unione Europea; conseguentemente anche la **Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea** emanata a Nizza nel 2000 e aggiornata nel 2007, che riconosce una serie di diritti personali, civili, politici, economici e sociali dei cittadini e delle cittadine e dei/lle residenti dell'UE, fissandoli nella legislazione dell'UE ha guadagnato forza giuridica vincolante, divenendo il documento di riferimento per il proseguimento della politica comunitaria in tale ambito.

La Carta impegna le istituzioni comunitarie a combattere le discriminazioni fondate sul sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, gli handicap, l'età o l'orientamento sessuale e sancisce il principio della parità tra uomini e donne in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione e ribadisce la legittimità di "azioni positive" a favore del sesso sottorappresentato. (7)

Nel dicembre 2006, dopo un iter iniziato con la Piattaforma di Pechino, è stata istituito **l'EIGE-European Institute for Gender Equality**, Agenzia europea per la realizzazione della parità di genere (Gender Equality), con sede in Vilnius che però ha cominciato a funzionare solo nel giugno del 2010. Da allora l'EIGE si occupa attivamente di ricerche, studi, realizzazione banche dati sulla questione femminile nei suoi diversi aspetti. (8)

La **Convenzione di Istanbul** sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti della donna e la violenza domestica, adottata dal Consiglio d'Europa nel 2011 e ratificata in Italia nel 2013, ha come obiettivo la lotta alle diverse forme di violenza, compresa quella domestica, attraverso l'eliminazione di ogni forma di discriminazione e promuovendo concretamente la parità tra i sessi ivi compreso il rafforzamento dell'autonomia e dell'autodeterminazione delle donne.

Attraverso la Convenzione, il Consiglio d'Europa ha preso atto che possibilità concrete di realizzare pari opportunità fra uomini e donne non possono prescindere dall'affrontare la causa che in modi diversi si oppone alla piena cittadinanza delle donne, vale a dire la violenza non solo fisica, ma anche psicologica e di carattere economico che le spaventa, le priva della loro dignità inducendole a rinunciare ai loro intenti per salvaguardare se stesse e spesso i figli o le figlie.

La Convenzione prevede anche azioni di formazione con l'intenzione di modificare la cultura che ancora oggi non consente il superamento di pregiudizi e stereotipi -con effetti spesso tragici- come appare evidente dalle cronache quotidiane.

(7) La nozione su cui si basa qualunque intervento in termini di **azioni positive**, (*affermative actions)*, per loro natura di carattere eccezionale e transitorio (per non essere considerate discriminatorie) è quella della sottorappresentazione ove si intende una situazione di fatto per cui un genere sia meno presente in un certo gruppo di riferimento di quanto dovrebbero essere se si considerasse la proporzione uomini/donne
(8) www.eige.europa.eu

Le Pari Opportunità in Italia

Le politiche di parità dei diritti, di pari opportunità e quelle anti discriminatorie in senso formale trovano la loro salda radice nella Costituzione. Rispetto ad altri paesi europei il superamento della disparità sostanziale nella società così come nell'assetto normativo è stato però più lento e più tortuoso tanto che, ancora oggi, non tutti i soffitti di cristallo sono stati abbattuti.

Ma, a partire dagli ultimi decenni del secolo scorso, proprio per attuare i principi di pari opportunità, promuovere la cultura e le politiche di genere, sono stati creati una serie di Organismi di Parità, prima nazionali, poi via via decentrati, che hanno rappresentato e rappresentano ad oggi un fondamentale momento di progresso della società e di affermazione della democrazia paritaria.

Nel 1983 viene istituito il Comitato nazionale per le pari opportunità, presso il Ministero del lavoro, con il compito di rendere operativi i principi di parità di trattamento e di opportunità tra lavoratori e lavoratrici. La struttura del Comitato viene meglio definita con la legge 125/91 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro" (9), una delle leggi fondamentali perché meglio articolata e fornita di capitoli di spesa dedicati, sull'attuazione delle Pari Opportunità.

Uno dei principale strumenti è senza dubbio il Decreto legislativo 11/04/2006 n° 198 conosciuto come "**Codice delle pari opportunità tra uomo e donna**" che ha posto le basi del riassetto delle disposizioni vigenti in materia.

A livello politico, l'organismo responsabile dell'uguaglianza di genere è il **Dipartimento per le Pari Opportunità,** istituito con il D.P.C.M. n. 405 del 28 ottobre 1997, modificato con i D.M. del 30 novembre 2000, D.M. del 30 settembre 2004, D.P.C.M del primo marzo 2011 e D.M. del 4 dicembre 2012, con compiti di coordinamento e supervisione delle politiche nazionali che riguardano la disparità e la discriminazione.

Il Dipartimento per le Pari Opportunità si articola in tre uffici:

- l'**ufficio per gli affari generali, internazionali e gli interventi in campo sociale,**
- **l'ufficio per la promozione della parità di trattamento e la rimozione delle discriminazioni fondate sulla razza e sull'origine etnica (Unar)**
- **l'ufficio per gli interventi in materia di parità e pari opportunità,**

nonché la segreteria per il monitoraggio e la vigilanza degli adempimenti in materia di parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo per le società a controllo pubblico di cui all'art. 4 del Decreto del Presidente della Repubblica del 30 novembre 2012, n. 251, adottato in attuazione dell'articolo 3 della legge 12 luglio 2011, n. 120 e gli eventuali organismi previsti in funzione dell'implementazione delle relative disposizioni.

(9) Legge 10 aprile1991 n. 125 Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro.

Altre istituzioni si occupano di assicurare lo sviluppo della parità tra i generi; il già citato **Comitato Nazionale** per l'attuazione dei principi di parità di trattamento ed uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici è un organo collegiale che opera presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, il quale promuove, nell'ambito della competenza statale, la rimozione delle discriminazioni e ogni altro ostacolo che limiti di fatto l'uguaglianza fra uomo e donna nell'accesso al lavoro, nella promozione e nella formazione professionale, nelle condizioni di lavoro compresa la retribuzione, nonché in relazione alle forme pensionistiche complementari collettive di cui al decreto legislativo 5 dicembre 2005, n. 252.

Dal 2006 **La Consigliera nazionale** di parità è una figura istituita per la promozione ed il controllo dell'attuazione dei principi di uguaglianza di opportunità e non discriminazione per uomini e donne nel mondo del lavoro. Oltre al livello nazionale, la legge prevede che la/il Consigliera/e di parità sia istituita/o, nel ruolo di effettiva/o e supplente, anche a livello regionale e provinciale.

Presso le diverse amministrazioni pubbliche **dal 2010**, in sostituzione dei CPO (Comitati Pari Opportunità), operano i **C.U.G**. (10), **"Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni**", con ruoli di consulenza, proposta e verifica ai fini del rispetto delle pari opportunità e della tutela dalla violenza mentre alle **Commissioni per le pari opportunità regionali e provinciali**, istituite presso i consigli regionali e provinciali, è delegato il compito di promuovere l'uguaglianza tra i sessi cercando di rimuovere ogni discriminazione diretta o indiretta a livello territoriale.

Infine **La Rete Nazionale delle Consigliere di Parità** riunisce le Consigliere presenti a livello nazionale, regionale e provinciale, per l'attuazione del principio di uguaglianza di opportunità e di non discriminazione per uomini e donne sul lavoro. L'insieme delle Consigliere nazionali, regionali e provinciali, effettive e supplenti, costituisce la Rete nazionale delle Consigliere e dei Consiglieri di Parità al fine di rafforzare la loro funzione, accrescere l'efficacia della loro azione e consentire lo scambio di informazioni, esperienze e buone prassi.

(10) La legge 183 del 4 novembre 2010 ha sostituito i Comitati per le pari opportunità con i comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

La legislazione in materia di Pari Opportunità

Il cammino verso la parità dei diritti tra uomini e donne e le pari opportunità in Italia è stato lungo e contrastato e le leggi, anche quando emanate, spesso hanno trovato difficoltà nella loro applicazione.

Tra le leggi più importanti per l'attuazione della parità dei diritti e delle pari opportunità in Italia ricordiamo:

Il DLL (decreto legislativo luogotenenziale) 23/1945 riconosce alle donne il diritto di voto.

La Costituzione italiana, art.37 " La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale e adeguata protezione"

Legge 75/1958 (legge Merlin) che abolisce la regolamentazione per legge della prostituzione.

Legge 66/1963 che ammette le donne a tutti i pubblici uffici (compresa la magistratura) e a tutte le professioni (escluse Polizia, Guardia di Finanza e Forze Armate).

Legge 7/1963 che vieta il licenziamento per matrimonio e la legge di modifica a quella sulla tutela delle lavoratrici madri. Questa legge rende nulle le cause di nubilato presenti nei contratti collettivi, individuali e nei regolamenti.

Legge 898/1970 consente lo scioglimento del matrimonio attraverso il divorzio.

Legge 151/1975 di riforma del diritto di famiglia che stabilisce la parità dei coniugi (viene sostituita la "patria potestà" con la "potestà parentale").

Legge 405/1975 che istituisce i Consultori familiari.

Legge 903/1977 sulla parità di trattamento fra uomini e donne in materia di lavoro (presentata dalla Ministro del lavoro pro-tempore Tina Anselmi). In questa legge viene sancito il divieto di discriminazione nell'accesso al lavoro, nella formazione professionale, nelle retribuzioni, nell'attribuzione delle qualifiche e delle carriere professionali. Inoltre viene preclusa qualsiasi discriminazione basata sullo stato matrimoniale, di famiglia, di gravidanza o attuato mediante meccanismi di preselezione. Promuove la parità di uomo e donna attraverso una diversa ripartizione delle responsabilità familiari tra i generi. Viene sancito il divieto di lavoro notturno per le donne solo in determinati settori e durante la gravidanza..

Legge 194/1978 sulla tutela sociale della maternità e sull'interruzione volontaria di gravidanza.

Legge 121/1981 per l'ammissione delle donne nella nuova polizia di Stato.

Legge 442/1981 che abroga la rilevanza penale della causa d'onore come attenuante nei delitti.

Raccomandazione 1984/ 635/ CEE sulla promozione di azioni positive a favore delle donne. La filosofia di questa raccomandazione è stata recepita in Italia dalla Legge 125/1991 sulle azioni positive.

Legge 379/1990 sulla tutela della maternità per le libere professioniste.

Legge 125/1991 sulle Azioni positive per la realizzazione delle pari opportunità nel campo del lavoro (viene introdotta la problematica delle discriminazioni indirette).

Legge 215/92 sulle Azioni positive in favore della imprenditoria femminile.

Legge 81/1993 in cui viene sancito l'obbligo per gli enti comunali e provinciali di stabilire norme per promuovere la presenza di entrambi i sessi nelle giunte e negli organismi collegiali, nonché negli enti, aziende e istituzioni da essi dipendenti.

Legge 277/1993 per la Camera basata su collegi uninominali maggioritari per il 75% e una quota proporzionale del 25% che prevede l'alternanza fra uomini e donne nelle liste

Legge 66/96 sulla violenza sessuale. Essa classifica come reato contro la persona il reato di violenza sessuale (che include sia la violenza carnale vera e propria che gli atti di libidine violenti, di solito perpetrati nei confronti dei minori) così mutando la qualificazione della normativa precedente che lo definiva reato contro la morale. In tal modo viene restituita dignità alla vittima, finalmente considerata "persona", mentre si è cercato di punire il reato in modo tale (con pena gradabile tra i tre e i cinque anni) che non fosse possibile il patteggiamento, di modo che lo stupratore non restasse sostanzialmente impunito.
Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 405/97 di istituzione ed organizzazione del Dipartimento per le Pari Opportunità nell'ambito della Presidenza del Consiglio.

Legge 157/99 in materia di rimborso delle spese elettorali. L'art. 3, comma 1 di tale legge mira a favorire la partecipazione attiva delle donne nella vita politica, disponendo che "ogni partito o movimento politico destina una quota pari ad almeno il 5% dei rimborsi ricevuti per consultazioni elettorali ad iniziative volte ad accrescere la partecipazione attiva delle donne alla politica".

Legge 380/99 sull'istituzione del servizio militare volontario femminile e sull'accesso delle donne a tutti i ruoli, compresi quelli operativi, e consente il raggiungimento dei più alti livelli di carriera in termini di assoluta parità rispetto agli uomini.

Legge 53/00 che prevede disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità (congedi parentali), per il diritto di cura e per il coordinamento dei tempi delle città.

Dl 196/00 che disciplina l'attività delle consigliere e dei consiglieri di parità e fornisce disposizioni in materia di azioni positive. Precedentemente tale materia era disciplinata dalla legge 125/91, art. 10

DL 198/2006 Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246

DL 11/ 2009, n. 11, "Misure urgenti in materia di sicurezza pubblica e di contrasto alla violenza

Legge 215/ 2012, Disposizioni per promuovere il riequilibrio delle rappresentanze di genere nei consigli e nelle giunte degli enti locali e nei consigli regionali. Disposizioni in materia di pari opportunità nella composizione delle commissioni di concorso nelle pubbliche amministrazioni.

DPR 30 novembre 2012, n. 251 Regolamento concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'articolo 2359, commi primo e secondo, del codice civile, non quotate in mercati regolamentati, in attuazione dell'articolo 3, comma 2, della legge 12 luglio 2011, n. 120.

DL 93/2013, Disposizioni urgenti in materia di sicurezza e per il contrasto della violenza di genere, nonché in tema di protezione civile e di commissariamento delle province. Entrata in vigore del provvedimento: 17/08/2013.

Legge 77/ 2013, Ratifica ed esecuzione della Convenzione del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica, fatta a Istanbul l'11 maggio 2011.

Legge 65/ 2014, Modifiche alla legge 24 gennaio 1979, n. 18, recante norme per l'elezione dei membri del Parlamento europeo spettanti all'Italia, in materia di garanzie per la rappresentanza di genere, e relative disposizioni transitorie inerenti alle elezioni da svolgere nell'anno 2014.

DL 24/ 2014, n. 24, "Attuazione della direttiva 2011/36/UE, relativa alla prevenzione e alla repressione della tratta di esseri umani e alla protezione delle vittime, che sostituisce la decisione quadro 2002/629/GAI". (GU Serie Generale n.60 del 13-3-2014)

Azioni Positive

La **Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro**, lanciata in Italia il 5 ottobre 2009 sulla scia del successo delle iniziative francese e tedesca, è una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

Realizzare un ambiente di lavoro che assicuri a tutti pari opportunità e il riconoscimento di potenziale e competenze individuali, non rappresenta soltanto un atto di equità e coesione sociale, ma contribuisce anche alla competitività e al successo dell'impresa.

La Carta fornisce un quadro di riferimento valoriale per guidare le imprese aderenti nella sua applicazione, contenendo non prescrizioni dettagliate ma pochi impegni programmatici basati su principi ed elementi chiave di efficaci programmi di cambiamento, sperimentati con successo dalle imprese impegnate da più tempo in materia.

La sua attuazione nel contesto aziendale e la definizione delle relative priorità è lasciata alle imprese aderenti, in funzione della loro situazione ed eventuali programmi già realizzati.

Guidare con l'esempio è un elemento essenziale per il successo delle Carte, di conseguenza la imprese che abbiano realizzato iniziative e pratiche innovative sono invitate a segnalarle alla Segreteria organizzativa, che provvederà a valorizzarle sul sito. Inoltre la compilazione dello **Strumento di monitoraggio**, oltre a servire internamente a monitorare i progressi, consentirà di fornire un rapporto annuale sulla Carta consolidando tutti i contributi ricevuti.

L'iniziativa italiana della Carta viene portata avanti sulla base di un ampio consenso nel mondo delle imprese e delle istituzioni pubbliche, e grazie all'impegno del Comitato Promotore e di un'ampia rete di aderenti e sostenitori.

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

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

La Sottoscrizione Della Carta

Valorizzare il pluralismo e le pratiche inclusive nel mondo del lavoro contribuisce al successo e alla competitività delle imprese, riflettendone la capacità di rispondere alle trasformazioni della società e dei mercati.
Adottando questa Carta le imprese intendono contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro, - genere, età, disabilità, etnia, fede religiosa - impegnandosi al contempo a valorizzare le diversità all'interno dell'organizzazione aziendale, con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna.

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

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

Altre Carte della Diversità Europee

La **Commissione UE** ha riconosciuto che le Carte della Diversità Europee - esistenti attualmente in sei paesi - possono contribuire concretamente a combattere la discriminazione sul luogo di lavoro e a promuovere l'equità.
Per questo motivo e con questi obiettivi la Commissione Europea - DG Giustizia ha deciso di finanziare la **European Diversity Charter Exchange Program** tra le organizzazioni promotrici, che attraverso la piattaforma possono incontrarsi periodicamente, convididere le proprie esperienze e sviluppare iniziative sinergiche.

FRANCIA

Charte de la Diversitè en Enterprise www.charte-diversite.com
Lanciata nell'ottobre 2004 da 33 leader d'impresa.
Sottoscritta a fine 2010 da circa 3.000 imprese, di cui il 70% PMI, che danno lavoro a 3,5 milioni di persone.

Partner della Charte de la Diversitè:

- Pubblici: Ministero del Lavoro, Relazioni Sociali, Famiglia e Solidarietà; Ministero delegato alla Coesione Sociale e Uguaglianza; ACSe'-Agenzia per Coesione Sociale e Eguali Opportunità; DAIC-Direzione per Accoglienza, Cittadinanza e Integrazione; HALDE-Alta Autorità per la Lotta contro le Discriminazioni e per l'Uguaglianza;
- Privati: organizzazioni imprenditoriali – MEDEF-Mouvement des Enterprises de France, AFEP-Association Francais des Enterprises Privèes, ACFCI-Assemblea Camere di Commercio, CGPME-Confederazione PMI, APCM e UPA per gli Artigiani,- e altre associazioni –IMS-Entreprendre pour la Citè, Alliances pour la Responsabilità Sociale et Enviromentale, Entreprise & Personnel, CJD-Giovani dirigenti d'impresa, Institut de l'Enterprise…..

Segreteria presso IMS-Entreprendre pour la Citè (partner francese di CSR Europe).

GERMANIA

Diversity als Chance – Die **Charta der Vielfalt** der Unternehmen in Deutschland (www.diversity-charter.org; www.vielfalt-als-chance.de).
Lanciata nel dicembre 2006, alla presenza del Cancelliere Angela Merkel, da 4 grandi imprese: Daimler, Deutsche Bank, Deutsche Telecom, Detsche BP.

Sottoscritta a fine 2010 da circa 1000 organizzazioni che danno lavoro a oltre 4,8 milioni di persone.

Dopo una fase iniziale –durante la quale l'iniziativa è stata finanziata dalla Cancelleria e dal Ministero per Migrazione e Integrazione appoggiandosi come Segreteria su Ronald Berger Strategy Consultants- nel settembre 2010 è stata costituita una Associazione per gestire la Charta.

Questa *partnership-pubblico-privato* vede affiancate 12 imprese, che si sono impegnate a versare quote di 15.000 euro per 3 anni, e il Ministero per Migrazione e Integrazione, che continua a sostenere il progetto e ha un seggio in Consiglio.

SPAGNA

Charter de la Diversi dad www.fundaciondiversidad.org
Lanciata nel dicembre 2008 a Bruxelles, come risultato di un progetto finanziato dalla Commissione.
Partner della Charter de la Diversdad:
Privati: Organizzazioni nonprofit indipendenti quali: Foretica, Fundación Alares, Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad IEGD. Politecnico della Catalogna.
Imprese private tra cui: Banesto, Merck Sharp & Dohme, Novartis, Sodexo, Telefonica.

AUSTRIA

Charta der Vielfalt www.charta-der-vielfalt.at
Lanciata il 26 novembre 2010 a Vienna, con il supporto delle Camere di Commercio austriache.

SVEZIA

Diversity Charter in Sweden (differences as resources)
Lanciata nel dicembre 2010 a Stoccolma, è sostenuta da una associazione costituita dalle imprese aderenti.

UNA PRIMA VALUTAZIONE DEL SUCCESSO DELLE CARTE EUROPEE

Francia

La Charte de la diversitè en action 2009

Germania

Il futuro della Charta der Vielfalt

Unione Europea

Continuing the Diversity Journey: Business Practices, Perspectives and Benefits 2008, per conto della Commissione UE, DG Occupazione, Affari Sociali, Pari Opportunità.

Italia

Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro. La fase di avvio della Carta. Il resoconto 2010.

Benefici dell'adesione alla Carta

L'adesione alla Carta non si giustifica soltanto sulla base di considerazioni etico-sociali - applicare il principio di equità ai rapporti di lavoro e contribuire alla coesione -ma anche di valutazioni squisitamente economiche e concorrenziali.

Le imprese che in Francia e Germania hanno già fatto l'esperienza del praticare le Carte della Diversità, **citano tra i benefici riscontrati:**

- contesto più favorevole a creatività e innovazione per la molteplicità di prospettive
- assunzioni più facili, migliore capacità di attrarre e ritenere candidati con talenti diversificati
- maggior soddisfazione di personale e clienti, miglioramento clima/diminuzione tensioni interne
- miglioramento dell'immagine e diminuzione dei rischi reputazionali,
- sviluppo di nuovi mercati anticipando bisogni emergenti.

Le Carte della Diversità volontarie adottate dalle imprese (come riconosciuto nel dicembre 2007 dalla risoluzione del Consiglio dei Capi di Stato e di Governo dell'Unione Europeo) sono uno **strumento gestionale**, che le facilita nella attuazione di politiche delle risorse umane inclusive, libere da ogni forma di discriminazione, attente a riconoscere e valorizzare le competenze individuali.

CONCILIAZIONE & WELFARE:
L' EVOLUZIONE

Il processo di decentramento del welfare ha visto spostare a livello regionale sempre maggiori competenze.

A partire dalla Legge Bassanini (L. 59/97), che fa appello al principio di sussidiarietà, fino alla riforma del Titolo V della Costituzione, che limita i poteri dello Stato alla definizione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP).

Il Comune è quindi titolare dei servizi alla persona;
la Regione è responsabile esclusiva della programmazione delle politiche e del riordino del welfare.

Il sistema di welfare delle regioni italiane è stato soggetto a un'**evoluzione** tanto nei rapporti verticali, tra diversi livelli di governo, quanto nei rapporti tra attori pubblici e privati.

Il processo, tuttora in atto, trasforma un sistema in prevalenza fondato sulla fornitura pubblica di servizi, o della fornitura da parte dei privati nel contesto di una programmazione rigidamente pubblica, **in un sistema in cui pubblico e privato partecipano del ruolo:**

- **di osservatorio del bisogno,**
- **di promozione di progettualità,**
- **di gestione del servizio in modo integrato.**

Appare consolidato un approccio che prevede alcuni capisaldi:

distinzione tra funzione:

- di **finanziamento** (per lo più pubblica),
- di **gestione** (affidata a chi eroga i servizi),
- di **acquisto** (affidata agli utenti finali del servizio in modo diretto o attraverso voucher o buoni sociali)

sostegno alla famiglia, soprattutto per salvaguardare e promuovere il lavoro di cura di minori e anziani

pluralizzazione dell'offerta di servizi attraverso sistemi di autorizzazione e accreditamento.

2ª PARTE

LINEE GUIDA PER LE PMI

Ovvero come creare politiche aziendali che incontrino gli interessi di crescita e innovazione delle Imprese e le necessità dei collaboratori

Le tappe di lavoro per le PMI

Le Tappe descritte nelle pagine successive intendono accompagnare gli imprenditori e manager delle PMI nella adozione e implementazione flessibile di politiche e processi di conciliazione che favoriscano la diversità, fornendo consigli sul come procedere, benefici attesi ed esempi in termini di :

ANALISI:	pensare strategicamente alla propria impresa, ai suoi punti di forza e debolezza, bisogni e problemi,
ASSUNZIONI:	evitare decisioni basate su valori/convinzioni personali e istinto,
NUOVI MERCATI:	esplorazioni di nuove opportunità/segmenti,
BISOGNI DEI CLIENTI:	porli alla base della strategia e pianificazione,
COMUNICAZIONE INTERNA:	sviluppando dei forti sistemi e canali,
IMMAGINE E REPUTAZIONE:	valorizzare l'impegno in termini di PR, reputazione, nuovi clienti,
VALUTAZIONE:	dei potenziali costi e benefici derivanti dal diversity management,
SUPPORTO ESTERNO:	scegliere gli esperti, partner più appropriati**.**

Da dove partire?

Adottare o implementare politiche e processi di conciliazione, welfare o flexible benefit presuppone per la PMI e l'imprenditore stesso una pre-analisi su quali **PROGRAMMI DI CAMBIAMENTO E AZIONI CONCRETE** dovranno essere attivati per raggiungere gli obiettivi prefissati e non vanificare le energie impiegate.

Di seguito la Roadmap che un imprenditore deve prendere in considerazione per attivare programmi di cambiamento o miglioramento aziendale:

1. DEFINIRE POLITICHE AZIENDALI

2. INDIVIDUARE FUNZIONI AZIENDALI

3. SUPERARE GLI STEREOTIPI DI GENERE

4. INTEGRARE NEI PROCESSI GESTIONALI RU

5. SENSIBILIZZARE E FORMARE L'ORGANIZZAZIONE

6. MONITORARE ANDAMENTO E VALUTARE

7. INDIVIDUARE STRUMENTI DI GARANZIA

8. FORNIRE STRUMENTI DI CONCILIAZIONE

9. COMUNICARE AL PERSONALE

10. PROMUOVERE VISIBILITÀ ESTERNA

1. DEFINIRE POLITICHE AZIENDALI

Per essere efficaci il programma di cambiamento e la lotta contro ogni forma di discriminazione devono essere resi espliciti con una **dichiarazione di politica aziendale**, che comunichi a dipendenti e stakeholder gli impegni assunti.
La credibilità della politica e le sue concrete possibilità di essere attuata a tutti i livelli dell'impresa dipendono dal **coinvolgimento in prima** persona **del vertice aziendale.**
Es: GRUPPO PIRELLI Dichiarazione sulle Pari Opportunità firmata dal Presidente:
http://www.cartapariopportunita.it/files/59/Pirelli_PO.pdf

L'**inclusione nel Codice Etico** delle pari opportunità può essere una buona base di partenza.
Tra gli esempi COOP AADRIATIC**:**
http://www.cartapariopportunita.it/files/59/Coop_Adriatica_Codice%20etico.pdf

NOTE
Per aumentare l'incisività della politica, è opportuno **approfondire il contesto aziendale e identificare le sfide prioritarie**, fare emergere i bisogni e le attese del personale.

2. INDIVIDUARE FUNZIONI AZIENDALI

Per organizzare il Diversity Management, come motore del cambiamento e punto di riferimento per l'attuazione, occorre tenere presente dimensioni e situazione aziendali.

2.1

Nelle PMI può bastare la nomina di una persona/direzione con esplicite responsabilità di impulso e supervisione, quando non assuma direttamente questo compito l'imprenditore.
Diversa l'organizzazione nei gruppi multinazionali possono esserci strutture dedicate a più livelli e che **possono essere di ispirazione per la PMI** in termini di visione e obiettivi da rimodulare in base alle proprie organizzazioni
Gruppo Pirelli ha uno Steering Committeee Equal Opportunities con funzione di indirizzo, un Equal Opportunity Manager per conferire impulso alle attività presso tutte le affiliate e coordinare gli Equal Opportunity Managers di Paese.
IBM ha una funzione Diversity Management della Corporation e Diversity Leaders di paese, con in più a livello intermedio delle Task Forces Europee e degli Executive Sponsors focalizzati su aspetti specifici (genere, disabilità…), oltre ad un European Women Leadership Council.

2.2

Grandi imprese nazionali possono costituire una apposita struttura operativa :

- **People Caring** per il benessere e le pari opportunità dei dipendenti di Telecom Italia (peoplecaringditelecomitalia@telecomitalia.it),

- **Settore Iniziative Sociali** di Banca Popolare di Milano - che sviluppa iniziative legate al benessere organizzativo e i servizi di welfare aziendale.

2.3

Gli organismi paritetici, composti da rappresentanti aziendali e sindacali, possono svolgere una importante funzione. Diffusi in Italia sotto molteplici forme e denominazioni (Commissioni, Comitati, Gruppi di Lavoro e di Studio) e spesso inseriti in contratti collettivi e integrativi aziendali, possono avere tra i loro compiti attività di studio e ricerca, verifica della corretta applicazione delle norme, partecipazione alla definizione di iniziative di conciliazione, come nei casi di Coop Adriatica e del Gruppo Poste Italiane (es. reinserimento dopo un periodo di aspettativa, coaching per le mamme che lavorano).

3. SUPERARE GLI STEREOTIPI DI GENERE

Gli stereotipi di genere, i pregiudizi continuano a rappresentare un ostacolo insidioso, contribuendo di fatto a **segregare le donne in settori** tradizionalmente loro riservati, di norma meno riconosciuti e pagati, e a **relegarle ai gradini più bassi** della scala gerarchica.

Tanto che la loro eliminazione è stata inclusa dalla Commissione Europea tra i sei ambiti prioritari di azione indicati dalla **Tabella di marcia 2006-2010 per la parità tra donne e uomini** (Roadmap-Comunicazione 2006/92, pag 21). In questo documento viene sottolineata l'*importanza della formazione* che aiuta a riconoscere e rimuovere gli stereotipi, inoltre si ribadisce l'intenzione di sostenere *campagne di sensibilizzazione* e *scambio di buone pratiche* in materia.

In particolare **alcuni stereotipi ostacolano lo sviluppo delle carriere manageriali,** etichettando le donne come *meno disponibili e flessibili degli uomini*. Ci sono banali atteggiamenti discriminatori ed esclusivi, come ad esempio il convocare le *riunioni di direzione nel tardo pomeriggio* per una malintesa cultura del "presenzialismo", anche se il rimedio è semplice, basta stabilire nuove regole sugli orari di chiusura serale degli uffici.

Oppure ritenere che le donne abbiano per esigenze familiari una *minor mobilità geografica per le carriere internazionali.* Ma anche in questo caso, una volta riconosciuto il problema, si può intervenire come ha fatto il Gruppo Pirelli inserendone un maggior numero in posizioni di sviluppo strategico, con la riduzione della durata massima dell'espatrio da 5 a 3 anni e l'introduzione della possibilità del commuting.

Per le **PMI** esiste un toolkit specifico, Break gender stereotypes, give talent a chance

4. INTEGRARE NEI PROCESSI GESTIONALI RU

Per realizzare concretamente il programma di cambiamento, occorre da un lato prestare particolare **attenzione al principio della parità di trattamento nei momenti di decisioni cruciali sulla vita professionale** – assunzione, formazione, avanzamento, remunerazione, - dall'altro **rivisitare i processi di gestione delle risorse umane** al fine

di prevenire ogni forma di discriminazione.

Per l'**Assunzione** occorre *rendere più obiettive e trasparenti le pratiche* relative, a partire da forme non discriminanti negli annunci delle offerte di lavoro. Definizione delle posizioni basate sulle competenze richieste, diversificazione delle fonti di reclutamento, griglia di valutazione delle candidature e rendicontazione scritta per ciascuna, formazione di rose di candidati bilanciate e con misure mirate nelle funzioni di maggior disequilibrio, modalità nel condurre i colloqui di selezione (interessante il progetto DiversitàLavoro).

UniCredit ha inviato nel 2010 a tutte le società che si occupano di selezione del personale una lettera ufficiale in cui si chiede di *fornire il 50% di candidature femminili per ogni ricerca di lavoro effettuata.* Una richiesta con effetto immediato, esplicitata come condizione obbligatoria per continuare a lavorare con UniCredit.

Per la **Formazione** grande attenzione va riservata a *garantire l'accesso a offerte e percorsi* che aprono prospettive di crescita professionale e di carriera.

Per l'**Avanzamento** è importante *tener conto nei processi di pianificazione anche del potenziale dei lavoratori a rischio di discriminazione,* identificando gli elementi promettenti, assegnando loro incarichi critici e prevedendo rotazioni tra diverse funzioni. Forme personalizzate di assistenza e accompagnamento *(mentoring/coaching)* possono essere molto efficaci.

Per la **Remunerazione** innanzitutto occorre *rendere pubbliche le procedure di valutazione delle prestazioni e il sistema degli aumenti.*
Inoltre conviene condurre (come Pirelli) *analisi periodiche sull'andamento salariale* per le stesse posizioni relativamente alle diverse popolazioni, al fine di individuare la sussistenza di eventuali gap.

5. SENSIBILIZZARE E FORMARE L'ORGANIZZAZIONE

Per radicare la cultura della non discriminazione, che accetti e valorizzi la diversità, occorre impostare un **piano di formazione continua e specifica rivolte a tutto il personale, ad ogni livello**.

5.1

Il primo passo consiste nella **sensibilizzazione degli attori primari** – dopo gli imprenditori, quadri direttivi, funzione risorse umane, rappresentanti dei lavoratori- compiendo con loro anche gli opportuni approfondimenti dei diversi problemi.

5.2

Le sessioni di **formazione rivolte a tutti i dipendenti** possono, a seconda del contesto aziendale, avere diversa durata, contenuti, formato.

Riunioni interne di informazione generale, sessioni su aspetti specifici delle pari opportunità, partecipazione a scambi esterni, moduli di e-learning.

Si possono anche organizzare forme più elaborate ed efficaci, come gruppi di lavoro tematici vere e proprie sessioni operative di mezza giornata cui partecipano i managers e i loro collaboratori per individuare eventuali ostacoli alla carriera e studiare insieme un piano di sviluppo.

6. MONITORARE ANDAMENTO E VALUTARE

La misurazione dei progressi realizzati fa parte integrante del programma di cambiamento.

Una prima forma è rappresentata dallo Strumento di auto-valutazione, un semplice questionario la cui utilità, anche per verificare il proprio posizionamento nei confronti delle altre imprese aderenti alla Carta, è stata dimostrata dalle esperienze francese e tedesca.

Un **sistema di misurazione e monitoraggio specifico**, progettato in base a programmi e obiettivi aziendali, può definire un *insieme di indicatori rispondenti a molteplici esigenze*, dall'analisi della situazione, al controllo dei risultati, alla verifica dell'efficienza degli strumenti di supporto.

Punto iniziale di riferimento di queste metriche, o Key Performance Indicators-KPI, sono ovviamente gli *standard internazionali*, quali i principi del Global Compact ONU e le Sustainability Reporting Guidelines G3 del GRI (indicatori LA 13, LA 14).

Alcune delle metriche più efficaci per gestire le problematiche di **genere**, sviluppate nel tempo da un'avanguardia di imprese, sono state condensate attraverso un esercizio di benchmarking nel toolkit Praticare la parità di genere nelle carriere.

7. INDIVIDUARE STRUMENTI DI GARANZIA

Le Procedure Interne di Segnalazione e Tutela definiscono l'**iter da seguire,** con la discrezionalità per il lavoratore, che ritenesse di aver subito discriminazioni o molestie, di rivolgersi al capo sulla serietà nella gestione della vicenda denunciata. Sono inoltre previste chiare regole circa la serietà, l'imparzialità e la riservatezza con cui le Segnalazioni debbono essere trattate.

NOTE
Banca Popolare di Milano nel 2009 ha distribuito a tutto il personale un *Codice di buona condotta* per prevenire le discriminazioni, che, oltre ad illustrare le norme di comportamento e chiarire le responsabilità di ciascuno, indica come segnalare ogni forma di abuso. Per consentire interventi tempestivi è stato attivato un **numero verde**, che registra le denunce per l'ascolto da parte del Direttore di divisione, di una Psicologa e di un responsabile della Segreteria Legale.

8. FORNIRE STRUMENTI DI CONCILIAZIONE

Strumenti concreti per favorire la conciliazione

Condurre preliminarmente una *analisi dei bisogni aziendali* aiuta a rendere più mirati ed efficaci gli strumenti utilizzati. Queste analisi possono essere condotte con diversi livelli di formalizzazione, ricorrendo ad apposite *indagini strutturate*, o in modo più informale, come i *Laboratori di ascolto PO*, che possono coinvolgere un campione rappresentativo di donne o uomini nello sviluppo di proposte di iniziative.

8.1

La flessibilità nell'organizzazione del lavoro, nelle sue varie forme, rappresenta il *primo pilastro* delle politiche di conciliazione:

- lavoro a tempo parziale

- flessibilità degli orari

- telelavoro

- banca delle ore

- permessi

Il coinvolgimento del personale in queste soluzioni è un fattore di efficacia, specialmente se ciascuna risorsa è chiamata a gestire la propria attività con senso di responsabilità e indipendenza**.**

Spesso nelle PMI **i cambiamenti vengono concordati e coinvolgono tutto il personale del reparto, in quanto possono richiedere di riorganizzare il lavoro anche degli altri, producendo come risultato degli effetti molto positivi su fidelizzazione del personale e riduzione dell'assenteismo.**

Gli accordi di flessibilità **possono essere** diretti con lavoratrici/lavoratori**, oppure** di natura sindacale/collettiva**.**

8.2

L'*altro pilastro* della conciliazione consiste nella introduzione di elementi di supporto, nell'offerta di servizi sociali per facilitare il bilanciamento degli impegni lavorativi e familiari**:**

- servizi/sportelli di ascolto e consulenza

- asili nido aziendali

- supporto disbrigo pratiche, servizi lavanderia/spesa

- **convenzioni per servizi di trasporto, sanità**

- contributi spese, benefit aziendali

Spesso su questo fronte l'impresa non può operare da sola, ma **deve consorziarsi con altre per condividere i costi e/o concertare le soluzioni in collaborazione con altri attori del territorio**, in primis le amministrazioni locali.

NOTE

Il Libro Verde sulla Conciliazione Famiglia- Lavoro della Regione Lombardia illustra diverse iniziative sperimentali per facilitare l'accesso a questi servizi: dote conciliazione con servizi a famiglie e imprese, promozione di associazioni per servizi interaziendali, *reti locali di conciliazione* (con accordi territoriali di collaborazione per la creazione di partnership pubblico-privati già conclusi in 6 province).

Inoltre sempre la Regione, in collaborazione con Unioncamere Lombardia, ha promosso la realizzazione della guida operativa La Conciliazione Famiglia-Lavoro: un'opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni**.**

Tra le PMI molte stanno adottato soluzioni di flessibilità organizzativa. Nell'azienda tessile bresciana **Cittadini** il 25% del personale femminile lavora con contratti part-time, il 30% con contratti personalizzati collegati agli orari dei nidi e ai passaggi dei mezzi pubblici, inoltre sono concesse particolari forme di congedo per cure familiari straordinarie o adozione della banca delle ore.

9. COMUNICARE AL PERSONALE

Il personale, come destinatario primario del programma di cambiamento, deve essere coinvolto attivamente e tenuto informato in modo trasparente e continuo. All'inizio sugli impegni assunti dall'impresa a tutela dei suoi diritti, in seguito sulle iniziative in corso e sui progressi realizzati. Varie sono le forme che può assumere questa comunicazione, a una o due direzioni.

9.1

Comunicazione diretta dell'impresa a tutti i dipendenti, come:

- Lettera che accompagnava la Dichiarazione del Gruppo sulle PO
- Predisposizione di un'area dedicata nella intranet aziendale

Altri strumenti:
affissione nelle bacheche, utilizzo di newsletter e rubriche nella stampa aziendale, inserimento nel pacchetto di accoglienza per nuovi assunti.

9.2

Per dare voce al punto di vista e alle esperienze dei dipendenti, si può:

Inserire una sezione dedicata alle pari opportunità nelle analisi di clima aziendali o nelle indagini interne di opinione, aprire una mailbox dedicata per suggerimenti e segnalazioni, o un eventuale blog, che consenta lo scambio aperto e trasparente di opinioni tra i dipendenti.

Un'altra sede importante di comunicazione sono le commissioni paritetiche di pari opportunità.

10. PROMUOVERE VISIBILITÀ ESTERNA

Gli impegni assunti con la politica per la parità di trattamento sul lavoro devono per valide ragioni essere comunicati all'esterno verso diversi pubblici e stakeholder, rendendo comunque *visibile sul sito web* l'adesione alla Carta e le sue applicazioni.

Da un lato **giova all'impresa**, aumentando la sua capacità di attrarre i migliori talenti, posizionandosi come datore di lavoro ideale attraverso efficaci politiche di *employer branding*, dall'altro, può anche contribuire ad orientare favorevolmente le *scelte dei consumatori* sensibili ai comportamenti responsabili dei produttori di beni e di servizi ed in particolare ad un trattamento equo del personale.

Dall'altro lato **stimola l'emulazione di altre imprese**, ampliando con l'esempio e la propria testimonianza il numero di quelle che si impegnano concretamente nel praticare le pari opportunità.

Una delle forme per conferire visibilità alle proprie iniziative è la partecipazione a Premi/Awards che riconoscano le migliori pratiche.

Una volta intrapreso un percorso di cambiamento a favore delle pari opportunità, la **rendicontazione trasparente verso tutti gli stakeholder delle azioni avviate e dei progressi** realizzati diventa un elemento essenziale del programma.

Questa rendicontazione può assumere diverse forme, da una semplice illustrazione sul sito web, al dedicare una esauriente sezione alle pari opportunità nel Report di Sostenibilità.

POLITICHE DI CONCILIAZIONE

Flessibilità delle organizzazioni aziendali: il TELELAVORO

Il cambiamento è in atto. Non a caso, aziende e lavoratori guardano con sempre maggiore interesse alle sperimentazioni del cosiddetto " lavoro agile" (smartworking, home working, telelavoro, workshift, coworking).
Nuovi modelli di organizzazione del lavoro che consentono un'ampia flessibilità nella scelta del luogo e del mondo in cui si desidera operare. Così si va incontro alle esigenze di conciliazione vita-lavoro dei collaboratori rendendo le imprese più competitive e, al tempo stesso, aiutando a tutelare l'ambiente attraverso la riduzione degli spostamenti.

Esaminiamo il Telelavoro

Nozione

Il telelavoro non è tanto un'autonoma tipologia contrattuale, quanto piuttosto una particolare modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.
Una definizione particolarmente dettagliata di telelavoro è quella elaborata dalla *European Foundation* di Dublino, secondo cui il telelavoro è *"ogni forma di lavoro svolta per conto di un imprenditore o un cliente da un lavoratore dipendente, un lavoratore autonomo o un lavoratore a domicilio, che è effettuata regolarmente o per una quota consistente del tempo di lavoro da una o più località diverse dal posto di lavoro tradizionale utilizzando tecnologie informatiche e/o delle telecomunicazioni".*

Riferimenti normativi

Il telelavoro in Italia è disciplinato principalmente dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004 con il quale è stato recepito l'Accordo Quadro Europeo del 16 luglio 2002 e dalla contrattazione collettiva di I° livello ed in parte anche di II° livello applicata (ad esempio CCNL Poste Italiane del 14 aprile 2011) cui è affidata la possibilità di adeguare o integrare i principi ed i criteri definiti dall'Accordo.
Intervengono in tale ambito anche la legge di stabilità 2012, L.12 novembre 2011 n. 183, con la quale all'art. 22 sono state introdotte alcune misure di incentivazione e la L. n. 183 del 2014 (che incentiva accordi collettivi volti a favorire la flessibilità dell'orario lavorativo e dell'impiego di premi di produttività, al fine di favorire la conciliazione tra l'esercizio delle responsabilità genitoriali e dell'assistenza alle persone non autosufficienti e l'attività lavorativa, anche attraverso il ricorso al telelavoro) ed il D.lgs. n. 80 del 2015 **(**il quale all'art. 23 prevede che: "*i datori di lavoro privati che facciano ricorso all'istituto del telelavoro per motivi legati ad esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in forza di accordi collettivi stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, possono escludere i lavoratori ammessi al telelavoro dal computo dei limiti numerici previsti da leggi e contratti collettivi per l'applicazione di particolari normative e istituti"*).
Da segnalare, infine vi sono l'Accordo Nazionale sul progetto di telelavoro domiciliare dello scorso 15 Ottobre 2014 e la circolare INPS n. 52 del 2015 recanti la disciplina che potrà essere adottata nei confronti del personale in organico presso l'Istituto previdenziale (telelavoro domiciliare e satellitare (11)).

(11)Si veda per ulteriori approfondimenti Avv. A. Colombo, Inps: novità su telelavoro domiciliare e satellitare, *Diritto & Pratica del Lavoro* 14/2015, p. 887 e ss. .

Il rapporto di telelavoro si sostanzia in tre elementi fondamentali:

a) l'esecuzione della prestazione lavorativa avviene in luogo diverso da quello in cui si trova il datore di lavoro, per cui vi è una situazione di decentramento produttivo caratterizzato dalla collocazione logistica del prestatore di lavoro all'esterno dell'impresa;
b) si utilizzano tecnologie dell'informazione e della comunicazione nello svolgimento dell'attività lavorativa e nel collegamento tra lavoratore e datore di lavoro;
c) l'organizzazione aziendale si basa sull'interdipendenza tra soggetti e sulla flessibilità nelle forme di impiego e nei tempi di lavoro (12).

Tipologie

In relazione al tipo di collegamento che intercorre tra il computer terminale e il computer madre possono essere individuate tre tipologie di telelavoro:

- **il telelavoro *off-line***: il telelavoratore svolge la sua prestazione senza alcun collegamento elettronico con l'azienda, seguendo istruzioni ricevute preventivamente da parte dei suoi superiori, con controllo successivo rispetto al momento in cui vi è la prestazione d'opera. Il telelavoratore può utilizzare software di supporto alla sua prestazione più o meno sofisticati, ma il trasferimento dei dati alla casa madre avviene per posta, attraverso la consegna di *floppy disk* o inviando *files* via modem.
- **il telelavoro *one way***: i dati affluiscono direttamente dal videoterminale esterno al computer madre senza che però sia possibile un controllo diretto e un intervento immediato sul terminale esterno; si tratta di un collegamento a senso unico che non prevede la trasmissione dei dati in senso inverso, ossia dall'azienda madre verso il telelavoratore.
- **il telelavoro *on-line*:** il lavoratore opera su un videoterminale inserito in una rete di comunicazione elettronica che consente un dialogo interattivo fra i vari videoterminali esterni e fra questi e il computer madre. Il telelavoratore, pur svolgendo la prestazione a distanza dalla sede centrale, può interagire in tempo reale con il resto dell'organizzazione aziendale (13).

Dal punto di vista organizzativo, possiamo distinguere le seguenti tipologie di telelavoro:

- **Homeworking o lavoro a domicilio:** è la forma di telelavoro maggiormente diffusa e riconosciuta. Implica la delocalizzazione della postazione di lavoro dall'impresa alla casa del lavoratore. Quest'ultimo è collegato all'azienda o in modo continuo attraverso una rete aziendale o in modo saltuario tramite internet.
- **Working out o telelavoro mobile:** il lavoratore non ha una sede fissa di lavoro, ma svolge la sua attività spostandosi da un luogo all'altro e comunicando con la sede per mezzo di apparecchiature portatili (ricetrasmittenti, cellulari, PC portatili collegati via Internet in appositi centri di trasmissione). La separazione con la sede aziendale non è totale e sono previsti sia le visite in sede, sia i contatti periodici con i superiori. In Italia si è avuta un'ampia diffusione del lavoro mobile (14).

(12) D. De Masi, il futuro del lavoro, Milano, 1999.
(13) L. Gaeta P. Pascucci, Telelavoro e diritto, Torino, 1988.
(14) L. Nogler, Qualificazione e disciplina del rapporto di lavoro, 1998.

- **Telecentri:** strutture dotate di tutti gli strumenti necessari per il lavoro e la comunicazione a distanza. Offrono delle postazioni ai lavoratori di una o più organizzazioni oppure offrono servizi telematici per liberi professionisti.
I vantaggi consistono principalmente nella ripartizione dei costi tra le imprese e nell'opportunità di sviluppo di zone periferiche o rurali.
- **Imprese virtuali:** l'azienda è costituita da lavoratori che svolgono la propria attività da tutto il mondo unicamente per via telematica. Esiste un centro direttivo in una località ma l'intera attività è svolta e coordinata *on line*. Si tratta di un'azienda che esiste soltanto in rete, che non occupa uno spazio fisico delimitato. I vantaggi di questo tipo di struttura, completamente basata sull'utilizzo delle Ict, sono: azzeramento dei costi fissi, accesso a un mercato illimitato, massima flessibilità organizzativa. (15)

Fattispecie giuridica

Come anticipato sopra il telelavoro non è un'autonoma figura contrattuale bensì una particolare modalità di svolgimento della prestazione che, come tale, potrà essere inquadrata giuridicamente nei termini che seguono:
- Lavoro autonomo
La teleprestazione può essere qualificata come vera e propria attività imprenditoriale (ai sensi dell'art. 2082 c.c.) quando è effettuata, in esecuzione di un contratto d'appalto *ex* art. 1655 c.c., da un soggetto che si avvale di una propria organizzazione composta di attrezzature e persone, la quale risulti prevalente rispetto all'apporto di lavoro personale. Al fine di inquadrare il telelavoro come attività autonoma si può anche ricorrere all'art. 2083 c.c. che definisce il piccolo imprenditore come soggetto che esercita *"un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia".* Questo articolo fa perno sulla prevalente personalità della prestazione professionale rispetto all'apporto di attrezzature e/o di manodopera esterna e rappresenta una categoria di lavoro autonomo in cui possono ricadere potenzialmente molte fattispecie di telelavoro in cui sia riconoscibile la prevalenza del lavoro personale rispetto all'apporto della strumentazione informatica di proprietà; lavoro svolto in esecuzione di un contratto d'opera ex art. 2222 c.c. (16)
- Lavoro prestato in regime di collaborazione
Il telelavoro è inquadrabile giuridicamente nella collaborazione quando il telelavoratore presta la sua opera in conformità alle previsioni contenute nell'art. 2 del D.lgs. 81 del 2015 e 409 c.p.c.
Il collaboratore in questa ipotesi lavora in piena autonomia all'interno dell'azienda senza vincolo di subordinazione con limitazioni e vincoli che il datore di lavoro deve obbligatoriamente rispettare.
Più in particolare la presunzione di subordinazione si applica se la prestazione di lavoro:
- è esclusivamente personale, ovvero il lavoratore autonomo non ha collaboratori e non può farsi sostituire;
- è continuativa, prevede una durata e non è riferita a singole opere;
- è effettuata secondo modalità di esecuzione decise dal committente, dunque il collaboratore lavora in azienda con orari di lavoro prestabiliti.

La presunzione di subordinazione non opera nei seguenti casi che costituiscono eccezione alla normativa ordinaria:

(15) F.J. Radermarcher, Telelavoro:Azienda Virtuale e aspetti legali Roma, 1995.
(16) S. Ferrua, p.2494 e ss. *op. ult. cit.*.

a) alle collaborazioni per le quali gli accordi collettivi nazionali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale prevedono discipline specifiche riguardanti il trattamento economico e normativo, in ragione delle particolari esigenze produttive ed organizzative del relativo settore;
b) alle collaborazioni prestate nell'esercizio di professioni intellettuali per le quali è necessaria l'iscrizione in appositi albi professionali;
c) alle attività prestate nell'esercizio della loro funzione dai componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società e dai partecipanti a collegi e commissioni;
d) alle collaborazioni rese a fini istituzionali in favore delle associazioni e società sportive dilettantistiche affiliate alle federazioni sportive nazionali, alle discipline sportive associate e agli enti di promozione sportiva riconosciuti dal C.O.N.I., come individuati e disciplinati dall'articolo 90 della legge 27 dicembre 2002, n. 289.

- Lavoro subordinato

Il Codice civile non fa esplicito riferimento alla fabbrica, all'ufficio, ai locali dell'impresa, come luogo esclusivo della prestazione di lavoro subordinato, ammettendo implicitamente che la prestazione lavorativa possa avvenire anche in luoghi remoti; tuttavia le attrezzature per telelavorare devono essere rigorosamente di proprietà dell'impresa e non è possibile che il telelavoratore benefici della collaborazione di familiari o di terzi. Ciò viene confermato dai contratti aziendali i quali prevedono la fornitura della postazione di telelavoro (ed anche il costo delle bollette telefoniche) da parte dell'azienda. Nella nozione di lavoro subordinato rientra poi la possibilità per il datore di lavoro di eseguire un controllo diretto e continuo sul telelavoratore e controllare l'orario di lavoro (17).

- Lavoro subordinato a domicilio

Il telelavoratore subordinato a domicilio è un soggetto la cui prestazione lavorativa presenta il carattere della prevalente personalità, con possibilità di servirsi di attrezzature proprie o del datore di lavoro e della sola manodopera accessoria fornita dai propri familiari. La prestazione di lavoro deve essere di tipo continuativo e si svolge in un locale esterno all'azienda di cui il lavoratore abbia la disponibilità. Questa figura professionale si differenzia rispetto al lavoratore autonomo per la prevalenza dell'apporto in termini personali rispetto a quello in termini di organizzazione, per l'assenza di una loro esposizione di mercato (derivante dal fatto di dipendere da un unico datore di lavoro) e per il divieto legislativo imposto loro di utilizzare manodopera di terzi che non siano familiari stretti.

Le differenze tra la figura del lavoratore subordinato domiciliare e quella del lavoratore subordinato
ordinario sono, invece, molteplici. Da un lato il lavoratore a domicilio e quello parasubordinato sono legittimati a disporre di mezzi e attrezzature proprie inibite per il lavoratore subordinato, dall'altro possono servirsi dell'opera accessoria dei propri familiari di cui il lavoratore subordinato
non può assolutamente disporre. Secondo alcuni, il lavoratore a domicilio non sarebbe sottoposto al controllo continuo del datore di lavoro, ma soltanto alle direttive ex-ante ed al controllo *ex post.*

Stando a questa prospettiva, la categoria del lavoro a domicilio potrebbe essere impiegata per disciplinare l'ipotesi tecnica di telelavoro *off-line*. È questa la conclusione

(17) S. Ferrua, p.2494 e ss., *Ibidem*.

cui è approdata parte della dottrina ritenendo che, quando nel telelavoro non sussista un coordinamento spazio-temporale della prestazione, ovvero quando manchi il collegamento in linea ed in tempo reale (caratteristica del lavoro subordinato in quanto tale), il telelavoro può essere inquadrato nell'istituto del lavoro a domicilio (18) .

Pro e Contro

	Azienda	Lavoratore
Pro	- Riduzione turn over del personale dipendente - Riduzione spese di gestione - flessibilità operativa	- maggiore tempo libero - gestione tempi di lavoro
Contro	- costi delocalizzazione - corsi di formazione	- isolamento - crescita professionale ridotta

Scheda di sintesi delle principali previsioni dell'Accordo interconfederale del 9 giugno 2004

Accordo	— Il telelavoro consegue ad una scelta volontaria del datore di lavoro e del lavoratore interessati. Esso può essere inserito nella descrizione iniziale delle prestazioni del lavoratore ovvero scaturire da un successivo impegno assunto volontariamente. — Qualora il telelavoro non sia ricompreso nella descrizione iniziale dell'attività lavorativa e qualora il datore di lavoro offra la possibilità di svolgere telelavoro, il lavoratore potrà accettare o respingere tale offerta. — Qualora il lavoratore esprimesse il desiderio di voler lavorare come telelavoratore, l'imprenditore può accettare o rifiutare la richiesta. — Il passaggio al telelavoro, considerato che implica unicamente l'adozione di una diversa modalità di svolgimento del lavoro, non incide, di per sé, sullo status del telelavoratore. Il rifiuto del lavoratore di optare per il telelavoro non costituisce, di per sé, motivo di risoluzione del rapporto di lavoro, né di modifica delle condizioni del rapporto di lavoro del lavoratore medesimo.
Durata	— Le parti possono concordare lo svolgimento di telelavoro anche ne confronti dei lavoratori assunti con contratto a tempo determinato o che svolgono prestazioni in regime di tempo parziale.
Informazioni	— Il datore deve fornire al telelavoratore informazioni sul contratto collettivo applicato, sulla prestazione lavorativa, sull'unità produttiva di assegnazione e sul nominativo del suo superiore diretto o delle altre persone alle quali il lavoratore può rivolgersi.

(18) S. Ferrua, p.2493 e ss.,*opp. ult .cit*.

Strumenti di lavoro e protezione dei dati	— Ogni questione in materia di strumenti di lavoro e responsabilità deve essere chiaramente definita prima dell'inizio del telelavoro in conformità a quanto previsto dalla legge e dai contratti collettivi, così come ogni questione in materia di costi, tenuto conto di quanto in tal senso previsto dal successivo comma 5. — Di regola, il datore di lavoro è responsabile della fornitura, dell'istallazione e della manutenzione degli strumenti necessari ad un telelavoro svolto regolarmente, salvo che il telelavoratore non faccia uso di strumenti propri. — Ove il telelavoro venga svolto con regolarità, il datore di lavoro provvede alla compensazione o copertura dei costi direttamente derivanti dal lavoro, in particolare quelli relativi alla comunicazione. — Il datore di lavoro fornisce al telelavoratore i supporti tecnici necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa. — Il datore di lavoro, in conformità a quanto in tal senso previsto dalla legislazione e dai contratti collettivi, nonché in base a quanto concordato ai sensi del comma 1 del presente articolo, si fa carico dei costi derivanti dalla perdita e danneggiamento degli strumenti di lavoro nonché dei dati utilizzati dal telelavoratore. — In caso di guasto o malfunzionamento degli strumenti di lavoro il telelavoratore dovrà darne immediato avviso alle strutture aziendali competenti. — Il telelavoratore avrà debita cura degli strumenti di lavoro affidatigli e non raccoglierà né diffonderà materiale illegale via internet. — Il datore di lavoro ha la responsabilità di adottare misure appropriate, in particolare per quel che riguarda il software, atte a garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal telelavoratore per fini professionali. — Il datore di lavoro provvede ad informare il telelavoratore in ordine a tutte le norme di legge e regole aziendali applicabili relative alla protezione dei dati. — Il telelavoratore è responsabile del rispetto di tali norme e regole. — Il datore di lavoro provvede ad informare il lavoratore, in particolare, in merito ad ogni eventuale restrizione riguardante l'uso di apparecchiature, strumenti, programmi informatici, quali internet ed alle eventuali sanzioni applicabili in caso di violazione, come stabilito dalla contrattazione collettiva.

Condizioni di lavoro e formazione del lavoratore	— Nell'ambito della legislazione, dei contratti collettivi e delle direttive aziendali applicabili, il telelavoratore gestisce l'organizzazione del proprio tempo di lavoro. — il carico di lavoro ed i livelli di prestazione del telelavoratore devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori comparabili che svolgono attività nei locali d'impresa. — il datore di lavoro gestisce l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del telelavoratore rispetto agli altri lavoratori dell'azienda, come l'opportunità di incontrarsi regolarmente con i colleghi ed accedere alle informazioni dell'azienda. — I telelavoratori hanno le stesse opportunità di accesso alla formazione ed allo sviluppo della carriera dei lavoratori comparabili che svolgono attività nei locali dell'impresa e sono sottoposti ai medesimi criteri di valutazione. — Oltre alla normale formazione offerta i telelavoratori ricevono una formazione specifica, mirata sugli strumenti tecnici di lavoro di cui dispongono e sulle caratteristiche di tale forma di lavoro.
Diritti del lavoratore	Per quanto attiene alle condizioni di lavoro, il telelavoratore fruisce dei medesimi diritti, garantiti dalla legislazione e dal contratto collettivo applicato, previsti per un lavoratore comparabile che svolge attività nei locali dell'impresa.
Salute e Sicurezza	— Il datore di lavoro è responsabile della tutela della salute e della sicurezza professionale del telelavoratore, conformemente alla direttiva 89/391/CEE, oltre che alle direttive particolari come recepite, alla legislazione nazionale e ai contratti collettivi, in quanto applicabili. — Il datore di lavoro informa il telelavoratore delle politiche aziendali in materia di salute e di sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine all'esposizione al video. Il telelavoratore applica correttamente le direttive aziendali di sicurezza. — Al fine di verificare la corretta applicazione della disciplina applicabile in materia di salute e sicurezza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e/o le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il telelavoro, nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi. Ove il telelavoratore svolga la propria attività nel proprio domicilio, tale accesso è subordinato a preavviso ed al suo consenso, nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi. — Il telelavoratore può chiedere ispezioni. (cfr. D.lgs. 81/2008 e ss. modificazioni) (19).

(19) F. Lefebvre, Ipsoa Lavoro, 2013, p. 747 e ss. .

Alla luce di quanto sopra, anche al fine di determinare la specifica normativa applicabile e, quindi, di instaurare correttamente il rapporto di lavoro sarà necessario valutare, da un lato, la fattispecie giuridica cui ricondurre il rapporto (lavoro autonomo, subordinato ecc.) unitamente all'ambito di applicazione (settore pubblico, privato, enti previdenziali ecc.) e, dell'altro, la specifica normativa collettiva di settore applicabile cui è demandata l'introduzione di norme più dettagliate.

Flessibilità delle organizzazioni aziendali: i FLEXIBLE BENEFIT

Crisi economica, riforma Fornero, politiche restrittive sul debito pubblico, tagli lineari alle prestazioni previdenziali e assistenziali, diminuzione del potere di acquisto delle persone hanno messo in discussione nell'ultimo decennio il tradizionale concetto di welfare state in Italia. E' questo che ci raccontano le aziende, è questo il messaggio che arriva dai lavoratori, è questo lo scenario che dipingono gli esperti del settore. La verità è che da ogni parte si analizzi il problema la convinzione comune è che il sistema di welfare pubblico è ormai in "tilt".

Per contro, si registra da parte del mondo del lavoro un crescente bisogno di prestazioni aggiuntive, non solo nel campo della previdenza e dell'assistenza sanitaria, ma anche e soprattutto in quello dei servizi a favore della famiglia. Per far fronte a questa obiettiva difficoltà, aggravata peraltro nel nostro Paese da una base di contribuenti inferiore alla media europea, la risposta sembra arrivare dalla rinascita del cosiddetto welfare aziendale di secondo livello.

Rinascita, appunto. Perché il concetto di welfare aziendale non è una novità. Anzi, esso vanta una lunga tradizione anche nella storia italiana e affonda le sue radici già all'inizio del novecento quando Adriano Olivetti, pioniere in questo campo, si dimostrò attento al benessere degli operai introducendo all'interno dell'azienda le prime iniziative di tipo mutualistico. In poche parole, cambiano i tempi ma il modello di riferimento resta lo stesso: cioè, un sistema di prestazioni non monetarie che si affianchi in maniera sussidiaria al welfare pubblico.

Rientrano in questa definizione i cosiddetti "flexible benefit", meglio conosciuti con l'etichetta "flex": cioè, piani di remunerazione modulari, integrativi e flessibili erogati dal datore di lavoro attraverso una serie di servizi mirati per incrementare il potere di acquisto dei dipendenti e per rispondere alle loro esigenze personali e familiari.
Servizi che, per la loro funzione sussidiaria, non vengono considerati retribuzione e quindi non sono appesantiti da imposizione fiscale e contributiva venendo pertanto incentivati dal legislatore mediante l'abbattimento secco del cosiddetto "cuneo fiscale".

Ma come funziona un piano di flexible benefit? Il meccanismo è semplice: l'azienda che decide di destinare una quota del budget per il welfare dei dipendenti, invece di dare (pochi) benefit uguali per tutti, fissa un plafond individuale e fa scegliere a ciascun lavoratore di quali beni o servizi preferisce usufruire.

È in questa situazione che sempre più aziende, organizzazioni sindacali e datoriali, enti bilaterali, casse mutue e assicurazioni sviluppano nuovi strumenti di welfare. «Oggi, sono in grande espansione i servizi di conciliazione famiglia- lavoro: quelli legati alla maternità e alla genitorialità ma anche all'aiuto nella gestione domestica e degli oneri di cura, fino al supporto alle spese scolastiche e all'istruzione — sottolinea Franca Maino, ricercatrice presso il Dipartimento di Scienze sociali e politiche dell'Università di Milano e direttrice del Laboratorio "Percorsi di secondo welfare" presso il Centro Luigi Einaudi di Torino —

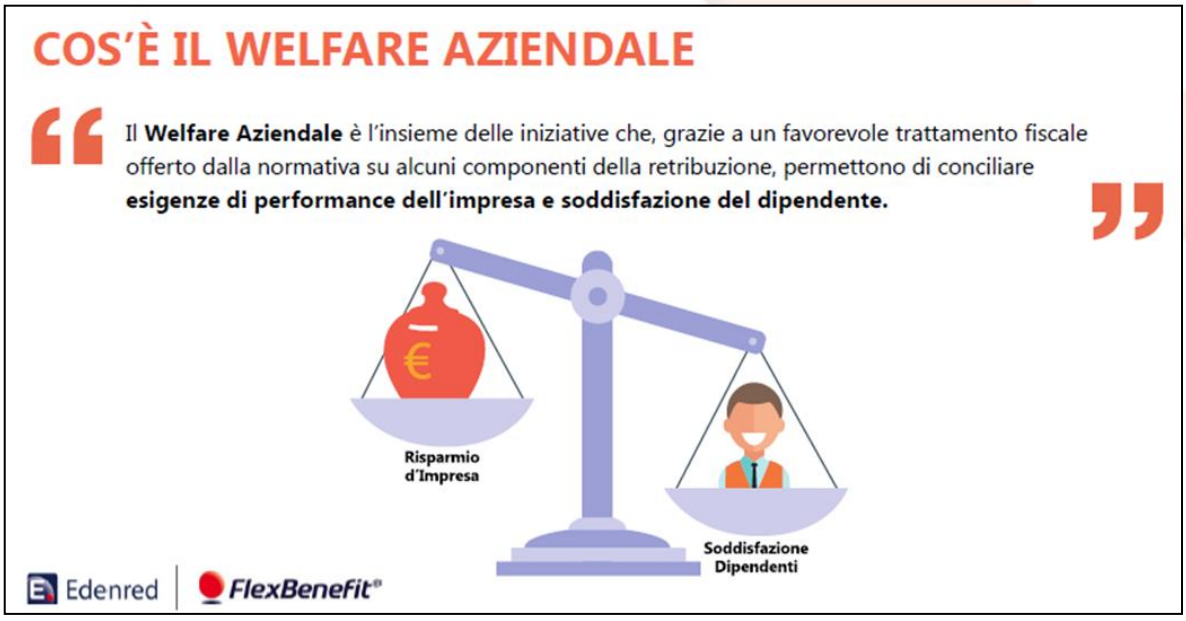
Ancora poco diffusi sono invece quelli appartenenti all'area assistenziale, in particolare rivolti a sostenere le famiglie nella cura degli anziani».

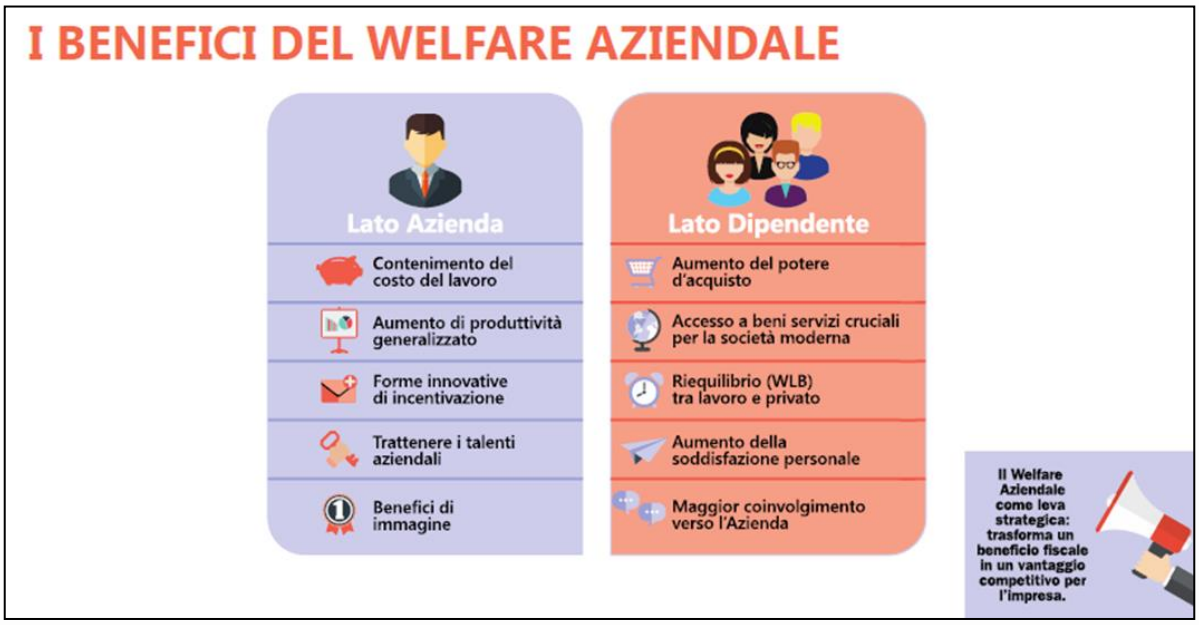
Nell'immediato futuro tutto cambierà, quindi. Perché le esigenze individuali delle persone stanno cambiando. «La nuova frontiera è il welfare on demand o one to one — sottolinea Dino Ruta, professore di Risorse umane alla Bocconi di Milano — In sostanza, l'azienda mette a disposizione dei dipendenti un portafoglio di benefits variabili a seconda dell'età e della posizione che il lavoratore ricopre.

Il passaggio successivo è quello di creare una sorta di meccanismo a punti, che aumentano in base alla produttività del dipendente.

Il problema è un altro: questo processo si sviluppa solo con tecnologie abilitanti, ovvero se un'azienda dal punto di vista tecnologico è matura di riflesso cambieranno anche mentalità, abitudini e modi di pensare dei dipendenti».

Quella del welfare aziendale è una rinascita. Tra i suoi pionieri c'è Adriano Olivetti La maggioranza assoluta delle imprese dichiara di non avere destinato alcun budget alla comunicazione dei benefits. In compenso il 10% dichiara di non aver posto limiti a questo tipo di stanziamenti





IL QUADRO NORMATIVO

L'ARTICOLO 51

L'Articolo 51 fa riferimento a iniziative negoziali (unilaterali o bilaterali).

Comma 2 / Lettera a
I contributi di assistenza sanitaria versati ad enti o casse per un importo non superiore a euro 3.615,20 per anno.

Comma 2 / Lettera c
Le somministrazioni di vitto in mense organizzate direttamente o gestite da terzi. Le prestazioni sostitutive di mensa (buoni pasto) fino a 5,29 euro/giorno o , da luglio 2015, €7 per buoni pasto elettronici.

Comma 2 / Lettera d
Le spese sostenute dall'azienda per la fornitura ai dipendenti di servizi di trasporto collettivo.

Comma 2 / Lettera f bis
Le somme di denaro erogate per frequenze di asili nido e/o colonie climatiche nonché per borse di studio. Non è previsto alcun limite di spesa per queste iniziative.

Comma 3
La corresponsione di beni e servizi per un valore limite di 258,23 € per anno per ciascun dipendente. Il limite non è sul singolo bene o servizio ma sul totale.

Comma 4 / Lettera b
Valore "convenzionale" degli interessi in caso di concessione di prestiti ai dipendenti (50% della differenza tra tasso ufficiale di sconto e tasso applicato).

L'ARTICOLO 100

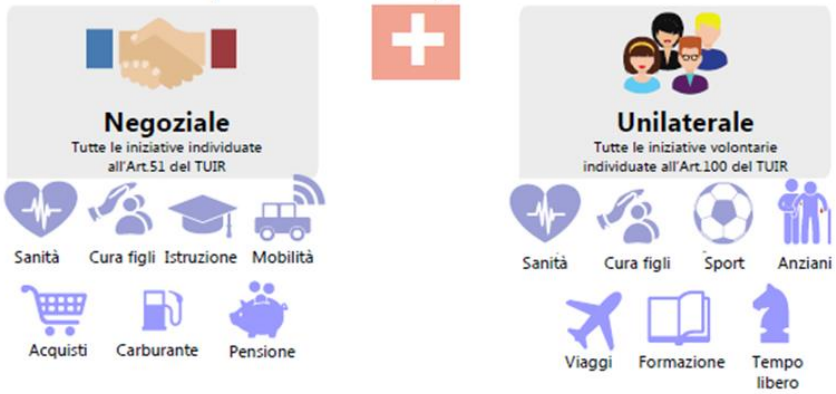
L'Articolo 100 fa riferimento a iniziative liberali il cui costo è coperto volontariamente dall'azienda.

- Spese sostenute volontariamente dall'azienda per la fornitura ai dipendenti di prestazioni di: educazione e istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, culto.
- Esiste un limite di deducibilità delle spese sostenute dall'azienda pari al 5‰ del costo del lavoro.

3

QUALI SERVIZI OFFRIRE

I servizi e le iniziative che, secondo la normativa vigente non concorrono a formare reddito, sono distinguibili in due diverse categorie, **a seconda che siano o meno condizionate alla contrattazione con i dipendenti o le loro rappresentanze:**



INIZIATIVE NEGOZIALI

Negoziate con il sindacato o con i lavoratori (Art. 51)

	INIZIATIVE	RIF. NORMATIVO	LIMITI FISCALI DI SPESA ANNUA (IN € EURO)
Sanità	Cassa Ass. Sanitaria	C 2, a	3.615,20
	Check-up e medicina di genere	C 3	258
	Prestazioni odontoiatriche	C 3	258
Cura figli	Asilo Nido e Materna	C 2,Fbis	Nessun limite
	Colonie e Campus Estivi	C 2, Fbis	Nessun limite
Istruzione	Baby Sitting e baby parking	C 3	258
	Borse / Assegni Studio	C 2, Fbis	Nessun limite
Acquisti	Contributo per rette e libri scolastici	C 2,Fbis	Nessun limite
	Servizi diretti o tramite terzi	C 2,d	Nessun limite
Carburante	Abbonamenti/biglietti (lun – ven)	C 2, d	258
	Abbonamenti/biglietti trasporto & car sharing	C3	258
Mobilità	Beni e servizi vari	C 3	258
	Beni di consumo / sostegno e buoni spesa	C 3	258
	Ricariche telefoniche e oggetti premio "fedeli" dell'azienda	C 3	258
Pensione	Polizza infortuni extra-professionale	C 3	258
	Previdenza Integrativa	C 2	5.164,57

Art.51 Comma 2 Lett. a):
prevede un limite annuo di € 3.615,20 per i contributi versati ad un Ente di Assistenza Sanitaria.

Art.51 Comma 3:
prevede un limite annuo di € 258,23 di Beni e Servizi. Il limite non è sul singolo bene o servizio ma sul totale. Nella tabella le iniziative con "C3" devono essere considerate come ipotesi di erogazione alternativa (o congiunta) all'interno del limite.

Art. 51 Comma 2 Lett d) ed Fbis):
non è previsto alcun limite di spesa per queste iniziative.

INIZIATIVE LIBERALI

Volontariamente sostenute dal datore di lavoro (Art. 100)

	INIZIATIVE	RIF. NORMATIVO	LIMITI FISCALI DI SPESA ANNUO DETASSATI
Sanità	Medicina di genere / preventiva	Art. 100 C1	5 per mille
	Check up medici		
	Terapie e riabilitazione		
Cura figli	Profilassi		
Sport	Cura Alimentazione		
	Servizi e portatori di Handicap		
Anziani	Servizi per gli anziani		
	Centri estivi – stage sportivi		
Viaggi	Baby Sitting		
	Baby parking		
Formazione	Palestre/centri sportivi		
	Attività culturali		
Tempo libero	Attività ludiche e formative		
	Attività ricreative e tempo libero		

Art.100 Comma 1: non sono previsti singoli limiti di spesa per le iniziative considerate "Oneri di utilità sociale": **educazione e istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, culto.**

Vi è un limite complessivo di deducibilità fiscale, in capo all'azienda, del totale costi di tali iniziative pari al **5‰ del totale costo lavoro.**

3ª PARTE
IL RUOLO DELLE DONNE NEL LAVORO IN ITALIA

Nonostante gli impegni profusi le azioni concretamente messe in campo e qualche caso di eccellenza, le donne continuano ad avere un ruolo secondario nel mondo del lavoro in Italia.

Alcuni esempi nazionali (20):

- **Johnson & Johnson**

L'Azienda è da sempre, a livello mondiale, sensibile ai temi della diversity e del welfare dei propri dipendenti. Ha creato la Diversity University che prevede programmi formativi web based finalizzati a diffondere nei dipendenti la cultura e la consapevolezza dei benefici della Diversity e Inclusion, e programmi di mentoring finalizzati allo sviluppo dei talenti e alla diffusione di conoscenze ed esperienze, rendendo più semplici ed efficaci le relazioni e la conoscenza reciproca.

Se ciò favorisce l'ingresso di donne nel mondo farmaceutico (53% - 54%) e la presenza importante anche a livello di quadri (circa 50%), la percentuale si abbassa notevolmente a livello dirigenziale, portando la media aziendale di presenza femminile intorno al 30%

- **Banca d'Italia**

L'Ente ha al suo interno l'Associazione Donne Banca d'Italia (21), nata nel 2007 con l'obiettivo di valorizzare il ruolo e il contributo professionale delle donne in Banca, contribuendo al cambiamento culturale necessario per superare il gender gap. Nel tempo l'associazione ha realizzato alcuni importanti progetti tra i quali il telelavoro (4 giorni lavoro da casa e 1 giorno in banca) o la concentrazione dell'orario senza pausa pranzo e uscita anticipata.

Nonostante queste iniziative, le donne in servizio sono il 36% del totale, al 24% in ruolo apicale e la percentuale scende addirittura a meno del 12% nelle posizioni di Capo Dipartimento e Capo Servizio (6 donne su 51)

- La situazione del territorio target di progetto "L'Innovazione Sociale per lo sviluppo di Impresa"

Nel territorio interessato dal presente Progetto (Comune di Aversa, Comune di Recale, Comuni rientranti nell'ambito sociale C3 Provincia di Caserta) le Aziende coinvolte nell'analisi sono in prevalenze Piccole (mediamente 27 dipendenti) e rispecchiano sostanzialmente il trend nazionale degli esempi precedenti.

La presenza femminile si attesta intorno 18,5%, con un'età media tra i 30 e i 40 anni.

La percentuale aumenta nelle Aree Ricerca e Sviluppo (presenti nel 40% delle Aziende campione) dove la presenza delle donne è del 30%.

Dal punto di vista dell'attenzione al welfare dei lavoratori emerge una discreta attenzione alle coperture assicurative antinfortunistiche a favore dei dipendenti (21,4%

(20)Studio svolto dall'Associazione Noid Telecom
(21) http://www.adbi-online.it/home.aspx

del campione) al counseling psicologico per i dipendenti in difficoltà (10% del campione) e check up sanitari anche extra obblighi di legge (37,5%), così come timidi tentativi di favorire la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Infatti quasi il 15% delle Aziende intervistate adotta strumenti di flessibilità oraria, particolarmente il part – time aziendale, nonché azioni tese a supportare i rientri dopo congedi di maternità (20% del campione) e "sportelli per disbrigo pratiche" (10% del campione).

Le Aziende intervistate hanno espresso la volontà di incrementare i servizi a favore del benessere dei propri dipendenti ma sono emerse difficoltà legate al costo di questi servizi nonché alla interpretazione delle norme – soprattutto fiscali – in materia.

Emerge pertanto l'esigenza di creare e mantenere una rete di supporto, anche oltre il termine del presente Progetto, per favorire la creazione di reti tra aziende allo scopo di incrementare questi servizi.

Appare infatti questo l'unico strumento utile per rispondere ad esigenze dei lavoratori che incontrano sensibilità positive da parte datoriale.

Le medesime difficoltà si riscontrano anche nel mondo delle professioni.

Da ricerche svolte sul territorio (22)emerge infatti che anche in questo ambito le donne avvertono di essere discriminate a causa del proprio sesso (57% del campione) nella metà dei casi a causa di maternità, con la conseguenza di dover optare per un part – time lavorativo, con conseguente riduzione dei guadagni, in un periodo di per sé già non semplice per i liberi professionisti.

Dallo studio emerge, infine, che la famiglia rimane ancora la principale rete di sostegno pratico ed emotivo in caso di difficoltà, non venendo percepita – in queste situazioni – la presenza delle Istituzioni né delle Associazioni di categoria.

(22)Fonte Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Caserta

Documenti per Linee di Indirizzo ed Esempi Ispirazionali

Global Reporting Initiative (GRI) Guidelines:

http://www.cartapariopportunita.it/files/64/GRI_Guidelines.pdf

Manuale "Praticare la parità di genere nelle carriere"

http://www.cartapariopportunita.it/files/64/Toolkit%20PO%20italiano.PDF

Il rapporto welfare 2015 di OD&M Consulting :

http://www.odmconsulting.com/it/store/rapporto-welfare.html

Sitografia:

http://www.cartapariopportunita.it/supporto/documenti_di_interesse.aspx

http://www.pariopportunita.gov.it/

http://www.pariopportunita.gov.it/index.php/normativa-nazionale

http://www.pariopportunita.gov.it/index.php/normativa-comunitaria

http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/Pages/default.aspx

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/index_it.htm

http://www.retepariopportunita.it/

http://eige.europa.eu/

http://www.unwomen.it/

http://www.unwomen.org/en

http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/8_marzo_2014/0821_Dichiarazione_di_Pechino.pdf

http://www.misuredelbenessere.it

Bibliografia:

Aa.Vv., I diritti delle donne sono diritti umani. La Conferenza mondiale di Pechino del 1995 e il Pechino +10, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per l'informazione e l'editoria, 2003.

Aa.Vv., Le donne e la Costituzione, Camera dei Deputati, Roma 1989

Lea Battistoni, Gianna Gilardi, La Parita' tra consenso e conflitto, Ediesse, Roma 1992
Ginevra Conti Odorisio, Voce femminismo, in, a cura di Bobbio, Matteucci, Dizionario di Politica, Torino, UTET, 1976, in G.Conti Odorisio, Ragione e tradizione. La questione femminile nel pensiero politico, Roma, Aracne, 2005.

Ginevra Conti Odorisio, La Rivoluzione femminile, in Eredità del Novecento, Enciclopedia italiana di scienze, lettere ed arti, Treccani, Roma, p.p. 887-902, 2000.
Alisa Del Re, Lorenza Perini, Politiche di Pari Opportunità, Cleup, 2009

Alisa Del Re, a cura di, Manuale di pari opportunità. Per un orientamento sulle politiche di genere, Cleup, 2008

Paola Di Cori (a cura di), Altre storie. La critica femminista della storia, Clueb, Bologna 1996

Marisa Forcina, Una cittadinanza di altro genere, Franco Angeli, Milano 2003

Luce Irigaray, La democrazia comincia a due, Bollati Boringhieri, Torino 1994

Susan Moller Okin, Justice, Gender and the Family, Basic Books, New York, 1989

Susan Moller Okin, Le donne e la giustizia, Dedalo, Bari 1999

Laura Moschini, Gender Mainstreaming e capabilities approach nella formazione alla cittadinanza, in a cura di Giuditta Alessandrini, La «pedagogia» di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative, Franco Angeli, 2014

Laura Moschini, Gender Studies. Etica come fattore di progresso economico. Può la felicità fare la differenza?, in, a cura di Giuditta Alessandrini, Formare al management della diversità, Guerini, 2010

Laura Moschini, Può la felicità far bene all'economia? In, a cura, di Marisa Forcina Quale felicità? Dal PIL al BIL, Milella, 2011

Martha Nussbaum, Diventare persone. Donne e universalità dei diritti, Il Mulino, Bologna 2001

Iris M. Young, Le politiche della differenza, Feltrinelli, Milano 1996

Giovanna Zincone, Da sudditi a cittadini, Il Mulino, Bologna 1992

Antonello Zoppoli (a cura di), Lorenzo Gaeta (in collaborazione con), Verso un diritto diseguale senza diseguaglianze, in Il diritto diseguale. La legge sulle azioni positive, Giappichelli Torino, 1992

Ringraziamenti

Il presente manuale è stato realizzato dalla SIS – Social Innovation Society per il progetto “l’Innovazione Sociale per lo Sviluppo di Impresa” – finanziato grazie a dal P.O.R. Campania FSE 2007 – 2013 Asse II.

Un lavoro reso possibile grazie alla collaborazione multidisciplinare e attiva di coloro che hanno costruito i questionari e le ricerche, analizzato i dati e fornito rilevazioni e sintesi utili per creare un manuale User Friendly per tutti gli imprenditori che vorranno innovare le loro aziende attraverso nuove politiche aziendali gender equality.

I nostri ringraziamenti speciali a

Daniela Cadeddu
Lucio Liguori
Laura Moschini
Francesca Perri
Anna Tancredi

Edenred
L’Associazione NoiD Telecom
L’Ordine dei Commercialisti ed Esperti Contabili di Caserta