

# Sperimentare in ottica di genere

Le amministrazioni pubbliche  
verso una cultura organizzativa  
che valorizza le differenze

**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE  
LE ESPERIENZE**



Le amministrazioni pubbliche possono svolgere un ruolo importante per valorizzare le differenze di genere in ambito lavorativo. Le politiche di sviluppo del personale, elemento chiave per promuovere un clima favorevole all'innovazione, possono trarre infatti considerevoli vantaggi dall'assunzione di un'ottica di genere. Per tale ragione, il Dipartimento della Funzione Pubblica, dopo aver messo a punto alcuni strumenti operativi di autoanalisi di cui si dà conto nel precedente volume *Donne e leadership*, ha ritenuto di promuovere un'ampia sperimentazione di tali strumenti. Il presente volume descrive l'esperienza del Cantiere di innovazione *Donne e leadership*, che ha visto la partecipazione di oltre 100 amministrazioni nel periodo che va dall'autunno del 2003 all'estate del 2004. L'obiettivo del Cantiere è stato quello di supportare le amministrazioni ad avviare azioni concrete di gestione e sviluppo del personale che tenessero in considerazione l'ottica di genere. Il percorso di lavoro proposto prende avvio da una fase di autoanalisi e di riflessione all'interno di ciascuna amministrazione, per poi passare alla diffusione dei risultati emersi e, infine, alla definizione di un progetto operativo di miglioramento. Il volume illustra il percorso metodologico adottato e presenta i principali risultati emersi dalle analisi di dettaglio, elaborate al fine di individuare suggerimenti e linee guida per le amministrazioni interessate ad attuare una politica del personale attenta alle variabili di genere. Le variabili numeriche del personale sono state analizzate cercando di individuare le correlazioni tra queste e le politiche messe in campo dalle amministrazioni. Un approfondimento è dedicato all'esame delle politiche delle risorse umane, della formazione e dei sistemi di valutazione delle competenze. L'ultimo capitolo dà voce alle amministrazioni e contiene le esperienze realizzate dalle amministrazioni che hanno partecipato alla sperimentazione.

Questa galleria di esperienze è stata prodotta nell'ambito del Programma Cantieri – Iniziativa Cantieri di innovazione – del Dipartimento della Funzione Pubblica. La sperimentazione dedicata allo sviluppo di una cultura organizzativa in ottica di genere ha messo in pratica le indicazioni contenute nel Rapporto *Donne e leadership*.

Hanno contribuito alla stesura del volume.

**MARIA GIULIA CATEMARIO**

Responsabile del Cantiere di innovazione Donne e leadership, esperta di sviluppo organizzativo, è curatrice del volume ed autrice dei capitoli 2 e 3;

**PAOLO TESTA**

Esperto di organizzazione e comunicazione pubblica, coordinatore dei Cantieri di innovazione, è autore del capitolo 1;

**PAOLA CONTI**

Partner della Sintagma s.r.l., sociologa, esperta in apprendimento organizzativo e sviluppo delle risorse umane in ottica di genere, è autrice del capitolo 4;

**DELIA ZINGARELLI**

Sociologa del lavoro e dell'organizzazione, esperta di ricerca e di formazione in ambito pubblico e partner di Antares Società per lo Sviluppo dei Sistemi Organizzativi, è autrice del capitolo 5;

**PIETRO LEONE**

Ha realizzato il coordinamento operativo del Cantiere di innovazione *Donne e leadership*, è autore del capitolo 6 e ha raccolto le testimonianze delle amministrazioni.

Il questionario di autoanalisi e le relative elaborazioni sono state curate da Roberta Paganin.



**A CURA DI MARIA GIULIA CATEMARIO**

# **Sperimentare in ottica di genere**

Le amministrazioni pubbliche verso una cultura organizzativa  
che valorizza le differenze

**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE  
LE ESPERIENZE**



**Edizioni Scientifiche Italiane**

---

© 2005 – Edizioni Scientifiche Italiane Spa  
80121 Napoli – Via Chiatamone, 7  
00185 Roma – Via dei Taurini, 27  
info@esispa.com – www.esispa.com

Azienda con sistema qualità certificato da



Impaginazione e dtp Pierrestampa • Roma

# Indice

<b>Presentazione</b> di Federico Basilica	7
<b>Introduzione</b>	9
<b>1. I Cantieri di innovazione: un metodo innovativo di sostegno al cambiamento</b>	13
1.1 Introduzione	13
1.2 La descrizione del percorso	15
1.3 Riflessioni conclusive	24
<b>2. Cantiere di innovazione <i>Donne e leadership</i></b>	26
2.1 La strumentazione	26
2.2 Partecipare per innovare	29
2.3 Un percorso non sempre facile	31
2.4 Indicazioni per lo sviluppo di una politica del personale in ottica di genere	35
<b>3. Leggere l'organizzazione per far emergere le differenze</b>	41
3.1 Donne e dirigenza	41
3.2 Comitato pari opportunità, sì grazie!	56
3.3 Un indice sintetico per individuare le amministrazioni più <i>attente</i> al genere	58

<b>4. Sviluppo delle risorse umane e competenze in ottica di genere</b>	61
4.1 Un processo di autoanalisi organizzativa in ottica di genere	61
4.2 La lettura del processo di auto analisi raccontata dalle e dai partecipanti	64
4.3 Risultati emersi dall'analisi dei sistemi di gestione, sviluppo e valutazione delle competenze	68
4.4 Uno sguardo alla flessibilità e conciliazione	77
4.5 Amministrazioni <i>sensibili al genere?</i>	82
<b>5. Pari opportunità e <i>mainstreaming</i> di genere nella formazione</b>	87
5.1 La partecipazione alla formazione	88
5.2 Le modalità di accesso e di organizzazione	92
5.3 Gli approcci e i contenuti formativi	96
<b>6. Le amministrazioni si raccontano</b>	102
6.1 Diffondere per far conoscere: i piani di diffusione	102
6.2 I piani di diffusione delle amministrazioni	103
6.3 La progettualità come snodo tra il dire e il fare	120
6.4 I progetti delle amministrazioni	121
<b>Allegati</b>	173
Questionario di autoanalisi	174
Glossario	202

# Presentazione

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, attraverso il Programma Cantieri, ha richiamato l'attenzione su un tema che, negli ultimi anni, ha suscitato notevole interesse, in particolare nelle amministrazioni pubbliche: lo sviluppo del personale in ottica di genere.

Lo sviluppo del personale in ottica di genere si inserisce nel portato più ampio del principio di pari opportunità, principio già riconosciuto a livello Costituzionale ma, di fatto, di difficile e scarsa applicazione.

Il tema, già affrontato nel 2003 nell'ambito del Laboratorio *Donne e Leadership*, è stato seguito con notevole interesse dalle amministrazioni che si sono poi impegnate nella produzione della ricca casistica contenuta nel presente volume. Infatti, l'interesse suscitato e la vivacità del dibattito succeduto all'attività del Laboratorio hanno spinto il Dipartimento della Funzione Pubblica

a proporre alle amministrazioni un percorso di sperimentazione di strumenti ad hoc per l'analisi delle tematiche di genere, al fine di valorizzare le differenze nelle politiche del personale e sviluppare una maggiore consapevolezza nelle amministrazioni.

La sperimentazione ha coinvolto nella sua fase iniziale più di cento amministrazioni, distribuite su tutto il territorio nazionale.

Questo volume dà conto delle esperienze delle amministrazioni partecipanti all'iniziativa e dei risultati che ne sono conseguiti concernenti la definizione di progetti innovativi volti a migliorare le politiche del personale. La pubblicazione delle esperienze realizzate vuole rappresentare una spinta ulteriore verso la promozione di una cultura attenta al genere e volta alla valorizzazione delle differenze all'interno delle amministrazioni pubbliche.

**Federico Basilica**

Capo del Dipartimento  
della Funzione Pubblica



# Introduzione

L'effettiva parità tra uomo e donna e le rispettive opportunità nel lavoro, in particolare nel settore pubblico, rappresentano un problema a cui ancora non si è riusciti a dare soluzione.

Al crescente aumento della presenza delle donne nel contesto lavorativo, in particolare nelle posizioni non apicali, non corrisponde un contestuale miglioramento nelle dimensioni che ne determinano la permanenza nel mercato del lavoro, come la qualità e le condizioni di lavoro.

Le amministrazioni pubbliche sono oggi chiamate a rispondere a queste esigenze con interventi adeguati.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, attraverso il Cantiere di innovazione *Donne e leadership: per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere*, si è fatto promotore di tali iniziative, proponendo alle amministrazioni italiane la realizzazione di un'attività di indagine e sperimentazione sul tema dello sviluppo del personale in ottica di genere.

Le amministrazioni che vi hanno partecipato hanno condiviso l'approccio proposto basato sulla convinzione che una lettura dell'organizzazione e della gestione del personale attenta al genere è indispensabile, crea valore tra i dipendenti, favorisce di fatto il potenziamento di efficacia e efficienza dell'amministrazione stessa.

Tale attenzione va tradotta in coerenti politiche di intervento quali iniziative formative ad hoc, l'attuazione di misure volte a

promuovere la flessibilità dei rapporti di lavoro e a rendere effettiva la conciliazione tra l'attività professionale e le esigenze familiari di lavoratrici e lavoratori.

Le pagine che seguono si riferiscono all'esperienza realizzata tra il 2003 e il 2004 nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership*, a cui hanno partecipato oltre cento amministrazioni di tutto il territorio nazionale.

Nel primo capitolo viene descritta l'iniziativa Cantieri di innovazione nel suo complesso, in particolare la metodologia seguita, gli obiettivi e le specificità dei singoli Cantieri.

Nel secondo capitolo, sulla base dei principali risultati emersi dall'indagine realizzata, si individuano suggerimenti e linee guida utili alle amministrazioni per attuare una politica del personale attenta alle variabili di genere. Viene inoltre presentato il principale strumento utilizzato nella sperimentazione, il questionario di autoanalisi.

Nel terzo capitolo vengono illustrati gli esiti dell'analisi condotta sulle variabili numeriche relative al personale rilevate, che forniscono il quadro della situazione da cui è necessario muovere per definire e promuovere politiche di genere efficaci.

Nel quarto capitolo l'attenzione è focalizzata sull'approccio per competenze, sul quale molti sistemi avanzati di sviluppo di gestione del personale sono oggi basati nella convinzione che sia necessario operare un passaggio fondamentale: dalla logica della sola azione positiva alla logica del *mainstreaming* di

genere nelle azioni ed interventi legati all'agire organizzativo.

Nel quinto capitolo l'attenzione è rivolta al fondamentale ruolo svolto dalla formazione, vera e propria leva di sviluppo organizzativo per quelle amministrazioni che hanno deciso di assumere il concetto di differenze di genere come patrimonio reale e non penalizzante, risorsa *utile*, cui attribuire *valore* in termini culturali e sociali, ma anche e soprattutto in termini di efficacia dell'azione amministrativa.

Nell'ultimo capitolo sono infine riportati gli interventi progettati dalle amministrazioni che hanno partecipato al Cantiere di innovazione e portato a termine il percorso. La varietà delle amministrazioni che si sono cimentate nell'iniziativa e delle esperienze presentate costituisce un valore aggiunto del volume, che si rivolge a tutte le amministrazioni che hanno deciso di affrontare e promuovere il tema della cultura organizzativa in ottica di genere.





# 1. I Cantieri di innovazione: un metodo innovativo di sostegno al cambiamento

## 1.1 Introduzione

Questo capitolo descrive le caratteristiche strategiche e operative del percorso realizzato dai **Cantieri di innovazione** con l'intento di contribuire a sistematizzare una metodologia di intervento, che potrebbe in futuro essere adottata anche dai soggetti intermedi che hanno nella *mission* istituzionale il sostegno all'innovazione amministrativa, oppure all'interno di organizzazioni complesse con obiettivi di miglioramento interno.

Il Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica si è proposto, fin dal suo avvio nel febbraio 2002, di contribuire a sviluppare nelle amministrazioni italiane una nuova attenzione al cambiamento. Le azioni realizzate dal Programma hanno seguito il metodo del ciclo di sviluppo delle competenze articolato in tre fasi: lo sviluppo delle conoscenze, la sperimentazione di soluzioni di miglioramento derivanti dalle conoscenze sviluppate e la diffusione a tutti i livelli dell'amministrazione delle nuove conoscenze, acquisite anche grazie alla sperimentazione.

Questo metodo si è sostanziato, nel tempo, in un'articolazione di linee di intervento ciascuna finalizzata al presidio di una delle fasi del ciclo:

- i Laboratori di Cantieri per lo sviluppo di nuove conoscenze;
- i Cantieri di innovazione per la sperimentazione;
- Campus Cantieri e il Forum dell'Alta Direzione per la diffusione della conoscenza attraverso la leva della formazione;
- i Successi di Cantieri per assistere i vertici delle amministrazioni (in particolare quelle locali) nella definizione di priorità di intervento e nello sviluppo di progetti integrati di miglioramento.

I Cantieri di innovazione si collocano dunque all'interno della strategia di sostegno all'innovazione che il Dipartimento della Funzione Pubblica ha perseguito attraverso il Programma Cantieri, con la specifica finalità di aiutare le amministrazioni che desiderano sperimentare soluzioni di miglioramento organizzativo e gestionale. I Cantieri di innovazione hanno fornito alle amministrazioni occasio-

ni di approfondimento e supporto concreto attraverso un insieme strutturato e governato di strumenti orientati alla collaborazione tra amministrazioni e allo scambio di esperienze<sup>1</sup>.

Questo obiettivo generale si è poi concretizzato in una serie di sotto-obiettivi che hanno orientato la progettazione del metodo di intervento dei Cantieri di innovazione e, in misura ancora maggiore, la loro realizzazione. Oggi, a valle del primo ciclo dei Cantieri di innovazione, è possibile identificare i fattori di successo.

Precondizione strettamente connessa al metodo adottato è stata quella di **raggiungere un elevato numero di partecipanti**, per arricchire la gamma di amministrazioni coinvolte e quindi di possibili tipologie di soluzioni da calibrare a seconda delle caratteristiche specifiche di ciascuna. Altro aspetto presidiato è stata la **massima fruibilità dell'esperienza di partecipazione ai Cantieri**, sia in termini di molteplicità e ricchezza di canali di comunicazione (*da e verso* il Dipartimento della Funzione Pubblica – Programma Cantieri e *tra* le amministrazioni), sia per la distribuzione capillare sul territorio delle sedi degli incontri seminari che ha consentito di minimizzare il disagio per le trasferte, sia per la flessibilità degli strumenti di sostegno adottati, che sono stati pensati per consentire alle amministrazioni di *prendere ciò di cui si ha bisogno* senza vincolare ad obblighi formali che mal si sarebbero conciliati con le scadenze e l'organizzazione del lavoro diverse per ciascuna realtà.

Altro sotto-obiettivo perseguito è stato quello di creare un **rapporto di fiducia tra partecipanti e Dipartimento della Funzione Pubblica**, basato sulla condivisione dei reciproci impegni. Per i primi, l'impegno è stato quello di portare avanti la sperimentazione all'interno della propria amministrazione e renderne disponibili i risultati (anche parziali) a tutti i partecipanti. Per il Dipartimento, quello di assistere con competenze qualificate presenti nei team dei diversi Cantieri di innovazione, le sperimentazioni, rispondere in modo personalizzato alle esigenze dei singoli e fornire tutti i canali possibili per la massima diffusione dei risultati all'interno di ciascun Cantiere.

I principali soggetti coinvolti nelle azioni realizzate nel primo ciclo dei Cantieri di innovazione sono:

1. le 950 amministrazioni di ogni tipologia, dimensione e provenienza geografica che hanno partecipato ai Cantieri con complessivi 1.240 partecipanti;
2. i team dei Cantieri di innovazione, composti da esperti dei diversi temi trattati e da referenti operativi organizzati in modo autonomo per ciascun Cantiere;
3. i responsabili del coordinamento del Programma Cantieri, che hanno lavorato alla definizione delle linee generali di intervento.

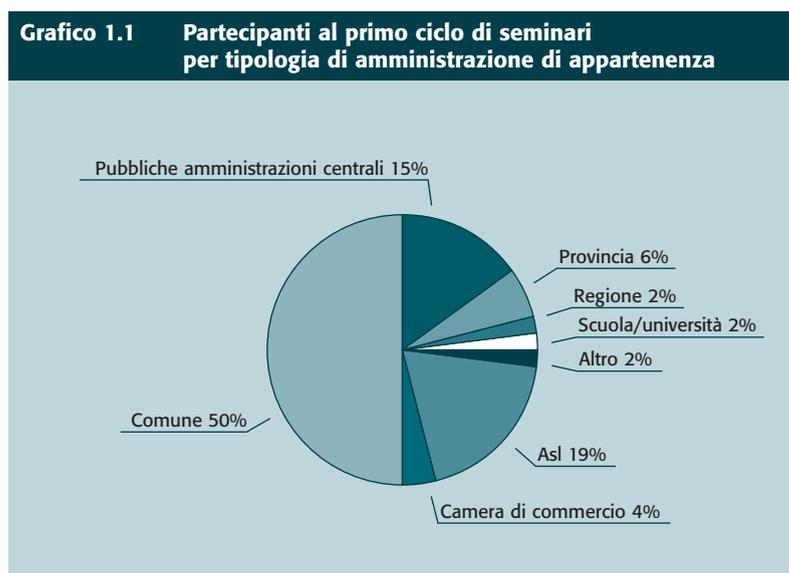
Di seguito si descrive il percorso realizzato in occasione del primo ciclo dei Cantieri di innovazione, conclusosi nel luglio 2004, presentando le varie fasi del processo, così come sono state realizzate, e procedendo ad un'analisi degli elementi di valore che caratterizzano questa specifica linea di intervento del Programma Cantieri.

1. Sono stati ad oggi realizzati, nel periodo maggio 2003-luglio 2004, quattro Cantieri di innovazione e altri quattro sono attualmente in corso e concluderanno le proprie attività entro il 2005.

Alcuni dati quantitativi relativi ai partecipanti sono indicati nella tabella 1.1.

<b>Tabella 1.1 Iscritti al primo ciclo di seminari per Cantiere di appartenenza</b>		
<b>Cantiere</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>%</b>
Benessere organizzativo	356	28,6
<i>Customer satisfaction</i>	357	28,7
Donne e <i>leadership</i>	136	10,9
Sponsorizzazioni	394	31,7
<b>Totale</b>	<b>1.243</b>	<b>100,0</b>

Un altro aspetto di valore si è rivelato nel tempo la varietà di amministrazioni partecipanti.

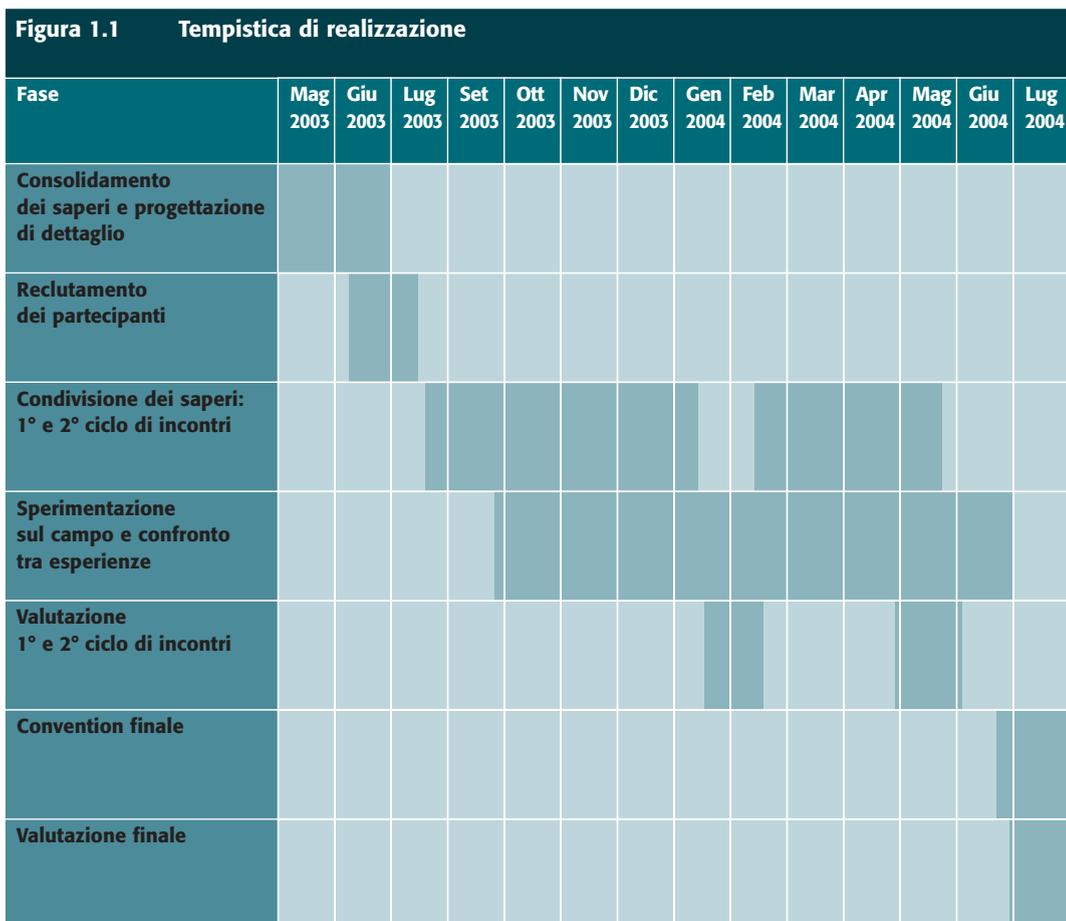


## 1.2 La descrizione del percorso

L'articolazione del processo dei Cantieri di innovazione si può riassumere in cinque fasi logiche che, nel corso dei tredici mesi di ciclo progettuale, in alcuni casi si sono sovrapposte:

1. consolidamento dei saperi e progettazione di dettaglio;
2. reclutamento dei partecipanti;
3. condivisione dei saperi;
4. sperimentazione sul campo e confronto tra esperienze;
5. valutazione della soddisfazione dei partecipanti e del raggiungimento dei risultati previsti.

La figura seguente mostra l'articolazione temporale del percorso riferito al ciclo 2003-2004.



Di seguito si descrivono sinteticamente le azioni che hanno costituito le singole fasi, evidenziando i punti di forza e di debolezza che le hanno caratterizzate.

### 1.2.1 Consolidamento dei saperi e progettazione di dettaglio

#### Le azioni

I Cantieri di innovazione supportano la sperimentazione sul campo dei risultati dei Laboratori.

All'interno dei differenti Laboratori, esperti, accademici, dirigenti e funzionari di amministrazioni *pioniere*<sup>2</sup>, elaborano conoscenze inedite o sistematizzano conoscenze già presenti pervenendo alla predisposizione di manuali che contengono linee guida operative e la presentazione di casi concreti che possono aiutare le amministrazioni ad utilizzare autonomamente gli strumenti e le metodologie proposte.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica procede alla selezione dei

2. Per *pioniere* si intende quelle amministrazioni locali e centrali che negli ultimi anni hanno realizzato, rispetto allo specifico tema oggetto del laboratorio, attività di sperimentazione e prima di altre hanno accumulato conoscenze operative.

temi oggetto della sperimentazione, tra quelli sviluppati attraverso i laboratori, alla luce di considerazioni relative alla dimensione dell'impatto delle azioni, alle priorità di intervento, alla reale possibilità di influenzare le prassi lavorative delle amministrazioni, ecc. Questo ultimo aspetto è particolarmente delicato, in quanto, in grande misura, il successo dell'intervento dipende dal fatto che le amministrazioni percepiscano fin dall'avvio che, attraverso le soluzioni proposte, hanno la possibilità concreta di migliorare il proprio modo di operare. I temi scelti per l'edizione 2003-2004 dei Cantieri di innovazione sono stati: l'analisi del benessere organizzativo, le metodologie e le logiche per condurre un'analisi di *customer satisfaction*, gli strumenti per la valorizzazione delle donne nei ruoli apicali delle organizzazioni e l'utilizzo delle sponsorizzazioni per la realizzazione di progetti e servizi nelle amministrazioni.

Il passaggio successivo è rappresentato dalla presentazione al pubblico dei temi individuati realizzata in occasione della Giornata degli Innovatori, l'evento rivolto alla comunità degli innovatori che il Dipartimento della Funzione Pubblica organizza annualmente nell'ambito del ForumPA di Roma. Ciò consente di avvicinare le amministrazioni interessate e di ottenere il contributo, in una discussione pubblica, di esperti che possono contribuire ad arricchire gli approcci ai temi affrontati. In questo senso si è parlato di consolidamento dei saperi, in quanto in questa fase, preliminare all'avvio operativo dei Cantieri di innovazione, si sviluppano ulteriormente le riflessioni contenute nei manuali, con particolare riguardo alle ricadute operative che le soluzioni indicate possono avere.

Le indicazioni raccolte in questa sede si traducono in input per la progettazione del percorso di sperimentazione che viene realizzata attraverso tre passaggi successivi.

**La definizione degli obiettivi che si ritiene le amministrazioni partecipanti possano raggiungere al termine del percorso.**

L'attenzione da prestare in questa fase riguarda la necessità di individuare risultati di miglioramento concreti, che diano valore reale alla qualità delle prestazioni delle amministrazioni e che queste possano misurare in modo autonomo. Si è optato quindi per obiettivi modulari, vale a dire un insieme di risultati parziali che ciascuna amministrazione può comporre in sequenza.

**La progettazione del percorso formativo e di assistenza.** Questo percorso deve essere adeguato agli obiettivi fissati e attento agli impegni ordinari delle amministrazioni, per evitare che la sperimentazione diventi un sovraccarico di lavoro invece che un'occasione di apprendimento e prova sul campo.

**La pianificazione dei canali attraverso i quali si sviluppa la comunicazione tra le amministrazioni e tra queste e il Dipartimento attraverso i team dei Cantieri.** Uno degli obiettivi da perseguire in modo particolare è quello di favorire la relazione *tra* le amministrazioni, in modo da facilitare lo scambio delle esperienze e il sostegno reciproco.

### **Punti di forza e di debolezza**

Tra i punti di forza di questa fase, si deve partire dalla riconosciuta utilità dei manuali e dei materiali didattici messi a disposizione che, essendo nati dalla collaborazione tra esperti e personale delle amministrazioni, si avvalgono della visione di insieme che si ottiene unendo il punto di vista teorico di chi sistematizza le conoscenze con quello operativo di chi affronta quotidianamente sul campo problemi concreti. Possiamo dire con una certa sicurezza che molto del successo di partecipazione deriva dal fatto che i diversi strumenti proposti rispondono in modo diretto alle esigenze operative e di approfondimento dei funzionari. Questo consente alle amministrazioni di superare la diffidenza iniziale verso la novità e all'iniziativa di acquisire un patrimonio di credibilità che rafforza il rapporto di fiducia tra amministrazioni e i team dei Cantieri, ulteriormente facilitato dalle modalità di partecipazione al percorso.

Altro elemento distintivo è stata la scelta di adottare **modalità flessibili di partecipazione** da parte delle amministrazioni per facilitare la loro presenza e il completamento del percorso di sperimentazione. Non sono state introdotte formalità eccessive per l'adesione al percorso, le amministrazioni hanno potuto sostituire i referenti inizialmente individuati con la sola comunicazione al Dipartimento; ciascuno ha potuto inserirsi nel percorso di sperimentazione in qualsiasi momento, avendo a disposizione tutti i materiali didattici e di approfondimento elaborati fino a quel momento.

Come detto, trattandosi di una metodologia innovativa si è preferito non irrigidire troppo il percorso anche in sede di progettazione di dettaglio. Questo ha portato alla conseguente necessità di investire su un idoneo sistema di interazione e monitoraggio continuo che ha assorbito molte energie, soprattutto nella previsione e analisi dei comportamenti dei partecipanti che, per la prima volta, venivano coinvolti in un percorso di cambiamento (anche individuale) di questa portata.

In realtà, però, questa continua interazione con i partecipanti ha consentito di consolidare le conoscenze e i saperi veicolati nella sperimentazione, incidendo anche su quel rapporto di fiducia che abbiamo già più volte segnalato come fattore imprescindibile di successo di un intervento di questo tipo.

### **1.2.2 Il reclutamento dei partecipanti**

#### **Le azioni**

Per soddisfare il sotto-obiettivo di garantire una elevata partecipazione è opportuno fare ricorso a numerosi e differenti canali di reclutamento. Ricordiamo qui i principali adottati nel caso concreto:

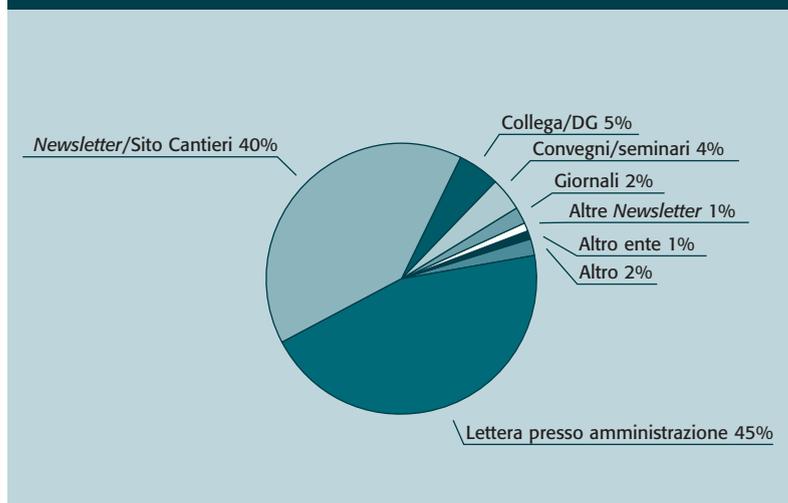
- la pubblicazione di due inserti pubblicitari su *Il Sole 24 Ore*, ritenuto per diffusione e prestigio un canale privilegiato per raggiungere i vertici delle amministrazioni (direttori generali, dirigenti e apicali);

- l'invio di una comunicazione da parte del Dipartimento Funzione Pubblica a tutti i sindaci dei Comuni al di sopra di 10.000 abitanti e ai presidenti di Province e Regioni, con la presentazione del percorso di sperimentazione proposto ed un invito alla partecipazione;
- mailing diretto ad una platea molto ampia di interlocutori, grazie alle mailing list più popolate e credibili all'interno del mondo pubblico: partecipanti al ForumPA, UrpdegliUrp, Andigel;
- presenza su *newsletter* e siti settoriali qualificate: Municipia, ForumPA net, ecc.

### Punti di forza e di debolezza

Successive analisi di *customer satisfaction* hanno permesso di valutare la diversa incidenza dei canali utilizzati, dimostrando un'alta efficacia della comunicazione diretta ai vertici politici delle amministrazioni che ha evidentemente sollecitato la volontà degli stessi di essere parte di un percorso qualificato e innovativo. Altro importante canale è stato il portale [www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it), insieme alla *newsletter*, che hanno informato e convinto il 40% dei partecipanti.

**Grafico 1.2** Classificazione delle modalità di conoscenza delle iniziative "I Cantieri di innovazione"



Il vero fattore di successo è rappresentato, comunque, dall'utilizzo contemporaneo di differenti canali rispetto ai quali si è cercato di agire sempre in modo integrato e complementare, ragionando sui differenti destinatari e la loro possibilità di influenza sui futuri partecipanti ai Cantieri di innovazione.

Va sottolineata anche l'importanza imprescindibile della costruzione di una base dati dei partecipanti molto ricca in termini di campi di classificazione, in modo da rendere più semplice nel prosieguo delle attività la conoscenza e il contatto con le amministrazioni coinvolte. L'esperienza dei Cantieri di innovazione suggerisce di pre-

stare la dovuta attenzione alla collocazione geografica dell'amministrazione partecipante, alle sue dimensioni (in termini di abitanti o utenti o dipendenti), dove possibile, alla sua articolazione organizzativa (ad esempio è importante conoscere la presenza/assenza di un direttore generale per gli enti locali), ecc.

### 1.2.3 La condivisione dei saperi

#### Le azioni

Ciascuna amministrazione partecipante ha avuto la possibilità di incontrare in tre occasioni il team di Cantieri e le altre amministrazioni, con l'obiettivo di condividere e approfondire le conoscenze operative contenute nei manuali e nei materiali didattici. Questi gli incontri:

- a. un seminario di avvio, che aveva l'obiettivo di far acquisire il quadro concettuale sottostante l'attività di ciascun Cantiere, mettere in discussione questi principi e definire un piano di lavoro condizionale. Il seminario è stato replicato in nove sedi territoriali diverse, in modo da rendere agevole a tutti la partecipazione e i risultati testimoniano la riuscita dell'operazione;

<b>Tabella 1.2 Iscritti al primo ciclo di seminari per sede territoriale</b>		
<b>Sede del seminario</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>%</b>
Bari	107	8,6
Castellanza	134	10,8
Milazzo	107	8,6
Napoli	96	7,7
Padova	139	11,2
Prato	136	10,9
Reggio Emilia	158	12,7
Roma I	118	9,5
Roma II	133	10,7
Tortona	115	9,3
<b>Totale</b>	<b>1.243</b>	<b>100,0</b>

- b. un seminario intermedio (replicato in cinque sedi territoriali) per la verifica dello stato di avanzamento dei progetti individuali e per l'approfondimento diretto di aspetti eventualmente rimasti irrisolti nel primo incontro;
- c. una convention finale nel corso della quale le amministrazioni partecipanti hanno avuto occasione di presentare il risultato del proprio lavoro e di confrontarsi rispetto alle criticità incontrate.

I seminari e la convention sono sempre stati articolati in due giornate, sia per avere la possibilità di trattare i contenuti tematici con il necessario approfondimento, sia per consentire ai partecipanti di avere spazi di relazione e confronto anche al di fuori delle aule e porre le basi per quella fiducia reciproca che ha consentito, lungo l'intera durata dell'iniziativa, lo scambio delle esperienze e l'auto-aiuto.

Gli interventi di merito, all'interno dei seminari, sono stati tenuti da esperti (spesso gli stessi che avevano contribuito a redigere i manuali) e sono stati arricchiti con l'analisi di casi concreti che erano stati raccolti all'interno dei Laboratori.

### **Punti di forza e di debolezza**

Punto di forza di questa fase è condividere in modo chiaro con i partecipanti l'obiettivo finale della loro esperienza nel Cantiere. È molto importante, dunque, chiarire che il risultato atteso non è limitato all'apprendimento di nuove conoscenze, ma deve avere un impatto diretto e concreto sul loro modo di lavorare e sulla qualità delle prestazioni delle loro amministrazioni e dei servizi da queste erogati. Fin da principio, si è cercato dunque di rendere i partecipanti massimamente consapevoli del loro ruolo di protagonisti del percorso, facendoli entrare nella discussione e definizione dei contenuti didattici e fornendo quadri cognitivi all'interno dei quali ciascuno avrebbe dovuto definire il percorso adeguato e percorribile dalla propria amministrazione.

Coerentemente con tale approccio le metodologie formative adottate ed i contenuti didattici proposti nei seminari rispondono all'obiettivo di mettere a disposizione dei partecipanti soluzioni operative a problemi concreti. Nelle attività d'aula si è inoltre fatto ampio ricorso alle esercitazioni didattiche e si è cercato di stimolare una partecipazione attiva, che ha permesso a ciascuno di approfondire in modo mirato i contenuti formativi in coerenza con i propri fabbisogni.

Elemento di sicuro successo è stato l'aver richiesto e supportato la definizione, da parte delle amministrazioni iscritte, di un preciso piano di lavoro, successivamente condiviso con tutti i partecipanti al Cantiere, in modo che ciascuno si sentisse responsabilizzato rispetto alla realizzazione di azioni concrete e non rispetto a generici principi di miglioramento che avrebbero richiesto ulteriori approfondimenti e incontri per essere tradotti in percorsi operativi.

Ulteriore aspetto non trascurabile della progettazione ha riguardato l'organizzazione logistica degli incontri. Come detto si è cercato di andare incontro alle amministrazioni rendendo massimamente agevole il percorso, anche in termini di facilità di partecipazione agli incontri. Il fatto di non dover affrontare trasferte costose e disagi ha incoraggiato molti partecipanti a ha consentito loro di inserire l'impegno della partecipazione al Cantiere di innovazione anche in periodi nei quali il lavoro ordinario è molto intenso.

Sotto il profilo organizzativo si segnala che la scelta di adottare

modalità flessibili di partecipazione si può tradurre nell'impossibilità di tenere sotto controllo la numerosità dei partecipanti agli incontri. Un numero eccessivo di partecipanti, però, non consente a ciascuno di partecipare in modo adeguato alle discussioni d'aula. Si suggerisce, dunque, di organizzare i seminari in modo da non superare i 25/30 partecipanti per aula, numero che viene tradizionalmente considerato ideale per percorsi di apprendimento di questo tipo.

Altro aspetto da presidiare con attenzione è la comunicazione degli incontri ai partecipanti, che deve essere sincronizzata con grande precisione per dare modo alle persone di organizzare le trasferte e indirizzata esattamente ai singoli partecipanti piuttosto che, genericamente, alle loro amministrazioni, dove spesso informazioni di questo tipo si perdono.

#### **1.2.4 Sperimentazione sul campo e scambio di esperienze**

##### **Le azioni**

Al termine del primo ciclo di incontri ciascun partecipante ha condiviso all'interno della propria amministrazione le conoscenze apprese e ha avviato le azioni previste dal piano di lavoro. Parallelamente ha avuto avvio la fase di affiancamento e assistenza alle sperimentazioni. Qui di seguito, sono indicati alcuni tratti comuni che hanno caratterizzato il percorso dei diversi Cantieri.

Gli strumenti per la realizzazione dell'affiancamento sono stati i più articolati possibile:

- a. uno sportello telefonico per la risoluzione delle questioni operative più semplici e per la segnalazione di eventuali novità, esperienze, letture che i partecipanti segnalavano di volta in volta durante la sperimentazione;
- b. un forum telematico per le risposte più articolate da parte degli esperti e per il confronto diretto tra i partecipanti;
- c. la pubblicazione (attraverso svariati canali) di analisi di caso, materiali di approfondimento teorico e *letteratura grigia* messi a disposizione del dibattito tra partecipanti;
- d. *report* sullo stato di avanzamento dei lavori dei partecipanti, in modo da richiamare costantemente alla esecuzione del piano di lavoro inizialmente concordato e delle azioni ad esso correlate.

All'interno di alcuni Cantieri si sono realizzate anche delle *newsletter* tematiche per mantenere alta l'attenzione dei partecipanti.

Queste avevano contenuti specifici e riportavano per lo più esperienze straniere e articoli di approfondimento che avevano l'obiettivo di far riflettere i partecipanti sulle implicazioni della sperimentazione in corso rispetto alle strategie complessive della propria amministrazione.

Per dare una rilevanza esterna alle questioni emergenti dalle sperimentazioni e a chi in essa era impegnato, si è data costantemente voce ai temi trattati, ai risultati in itinere e ad alcune azioni specifiche all'interno della *newsletter* del Programma Cantieri e di altre *newslet-*

ter a larga diffusione. Inoltre, la partecipazione a convegni e incontri pubblici da parte di componenti del team dei Cantieri e, più in generale, attività mirate di comunicazione hanno garantito la possibilità di situare l'esperienza in corso al centro del dibattito sull'innovazione nelle amministrazioni pubbliche, fornendo ai partecipanti un contesto più ampio alle loro azioni, che andasse al di là dei propri confini organizzativi.

### **Punti di forza e di debolezza**

Il mix degli strumenti sopra indicati è stato utilizzato in modo integrato, ad esempio facendo continuamente confluire le questioni emergenti dall'*help desk* telefonico all'interno dei forum, oppure ricercando e pubblicando materiali specifici a seconda delle questioni segnalate all'interno dei forum. Questo approccio integrato ha consentito da un lato di raggiungere tutti i partecipanti attraverso i canali che ciascuno riteneva maggiormente utile e comodo e dall'altro di utilizzare appieno i canali stessi, a seconda delle loro caratteristiche specifiche.

Si è dimostrato fondamentale, in tale ambito, il contributo degli esperti tematici, che si sono fatti carico in ogni circostanza di trovare indicazioni operative per la buona riuscita delle sperimentazioni, rispondendo in modo tempestivo e puntuale alle questioni emerse.

In generale ci si è accorti, in questa fase più che in altre, quanto interventi di questo tipo debbano essere continuamente seguiti e stimolati perché il calo di interesse si traduce spesso nell'abbandono da parte di alcuni partecipanti.

## **1.2.5 Valutazione della soddisfazione dei partecipanti e del raggiungimento dei risultati previsti**

### **Le azioni**

Al termine di ogni seminario sono state realizzate delle indagini di *customer satisfaction* per analizzare il livello di soddisfazione dei partecipanti. Inoltre, a conclusione del percorso è stata realizzata una valutazione più generale sul raggiungimento dei risultati previsti.

L'analisi è stata compiuta attraverso la distribuzione di due questionari, il primo per verificare la soddisfazione dei partecipanti rispetto all'esperienza vissuta nel corso delle due giornate di seminario (logistica, materiali didattici, approfondimento dei temi, ecc.). Il secondo, invece, per analizzare la percezione dei partecipanti alla sperimentazione rispetto al metodo proposto (disegno complessivo della sperimentazione, tempi di realizzazione delle attività, interazione con altre amministrazioni, ecc.), ai supporti approntati (informazioni, materiali, interazione on line attraverso Forum, nostre comunicazioni e risposte, ecc.) e, in generale, all'utilità del lavoro svolto nel corso della sperimentazione sia per l'amministrazione che per la specifica unità organizzativa coinvolta.

### Punti di forza e di debolezza

Un dato positivo emerso da questa attività strutturata di ascolto è la conferma che i Cantieri di innovazione hanno fornito alle amministrazioni un'opportunità concreta di confrontarsi tra loro. I partecipanti, inoltre, hanno manifestato un alto grado di soddisfazione per la modalità di lavoro proposta che ha consentito loro di essere costantemente assistiti tecnicamente dai team dei Cantieri, attraverso le diverse e coordinate attività di supporto (con informazioni dirette, materiali e strumenti che hanno trovato pubblicati di volta in volta sul sito del Programma). Fra i servizi offerti per il supporto a distanza l'unico risultato critico è stato il forum di discussione utilizzato non tanto come *luogo di incontro e di scambio*, quanto piuttosto come canale di contatto diretto con gli esperti.

Punto di partenza per la progettazione delle attività di valutazione della soddisfazione dei partecipanti sono stati i principi e le strategie indicate dal manuale sulla *customer satisfaction*<sup>3</sup> elaborato all'interno del relativo Laboratorio di Cantieri. Rimandiamo quindi a quel lavoro per la conoscenza degli aspetti di merito che hanno caratterizzato questa attività.

Sottolineiamo soltanto che le informazioni raccolte hanno consentito di riflettere sull'andamento dei singoli Cantieri di innovazione e, in generale, dell'intera iniziativa, rilevando criticità che sono diventate un punto di partenza per la progettazione dei nuovi Cantieri di innovazione.

### 1.3 Riflessioni conclusive

Come abbiamo già ricordato, la linea progettuale nel suo complesso e le singole attività realizzate sono ispirate alle priorità e alle politiche di intervento individuate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel volume *Le priorità del cambiamento* del 2002 e successivamente concretizzate nel Programma Cantieri. Le priorità del Programma costituiscono anche il riferimento per alcune considerazioni conclusive relative a un percorso che ha coinvolto in modo intenso e continuo per un così lungo periodo diverse centinaia di funzionari e dirigenti pubblici.

- La valorizzazione del personale pubblico è un fattore potente di cambiamento. La partecipazione ad un percorso di interesse nazionale, insieme a numerosi colleghi con esperienze anche molto differenti, all'interno di un programma del Dipartimento per la Funzione Pubblica ha consentito ai funzionari coinvolti di accrescere la loro credibilità all'interno della propria organizzazione. Spesso, chi si cimenta con l'innovazione si trova a dover superare barriere di diffidenza che in questa occasione sono state spesso superate anche grazie al fatto di sentirsi parte di una *comunità nazionale*.
- L'innovazione per poter attecchire dentro alle organizzazioni e

3. *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*, cit.sopra.

diventare cultura diffusa va assistita e *protetta*. Le esperienze di maggior successo sono state quelle che hanno potuto godere di una committenza interna solida e duratura. Abbiamo potuto verificare empiricamente che senza un mandato dai vertici dell'organizzazione diventa molto più faticoso (per non dire proibitivo) portare avanti le sperimentazioni. Invece laddove i vertici sono stati coinvolti, i partecipanti hanno potuto godere di una maggiore legittimazione e quindi di maggiore sostegno da parte di colleghi e collaboratori.

- *Fare squadra* all'interno della propria amministrazione è stato importante per poter portare avanti progetti articolati e complessi. Le amministrazioni che hanno portato a termine le sperimentazioni, spesso hanno potuto contare su di un referente interno che è stato capace di condividere con i colleghi le soluzioni oggetto della sperimentazione e di coinvolgere diverse professionalità e competenze, valorizzando al massimo il contributo di ciascuno.
- L'attenzione all'innovazione diffusa a tutti i livelli dell'amministrazione favorisce lo sviluppo di competenze adeguate al governo del cambiamento. Si è verificato che alcune amministrazioni hanno preso parte a diverse iniziative progettuali del Programma Cantieri (l'utilizzo del VIC – Valutazione Integrata del Cambiamento, la partecipazione a I Successi di Cantieri, ecc.). In questi casi è stato molto più immediato individuare le risorse umane per la realizzazione dei progetti pensati all'interno dei Cantieri di innovazione.
- Costruire reti tra amministrazioni favorisce l'innovazione. Come già ricordato, si è rivelato fondamentale il ruolo delle amministrazioni più esperte, che sono intervenute sia nella fase di sistematizzazione del know how che durante il percorso dei Cantieri di innovazione, attraverso testimonianze, impegnandosi *a fianco* di Cantieri a volte anche solo per il piacere di confrontarsi con altre esperienze e per dare visibilità ai risultati raggiunti.
- Bisogna promuovere l'acquisizione di metodi e non di soluzioni. In questi anni troppo spesso si è assistito a interventi volti a far adottare alle amministrazioni soluzioni preconfezionate, non sempre adatte ai loro bisogni specifici. Con i Cantieri di innovazione, il Dipartimento della Funzione Pubblica si è impegnato in un percorso che favorisce innanzitutto la consapevolezza dei problemi da affrontare, la capacità di analizzare il contesto all'interno del quale i problemi si sono manifestati e la ricerca della risposta più adeguata alla specifica situazione con il chiaro intento di promuovere una crescita culturale duratura e diffusa.

## Cantiere di innovazione

### *Donne e leadership*

#### 2.1 La strumentazione

All'interno della metodologia complessiva del programma Cantieri, il Cantieri di innovazione *Donne e leadership* ha avuto come enfasi di lavoro lo sviluppo di una cultura della gestione del personale in ottica di genere. Gestione che si traduce nel tenere sistematicamente in considerazione che le organizzazioni sono composte di donne e di uomini, questo sia nella lettura dei dati del personale di ogni amministrazione, sia quando si impostano le politiche formative, sia nelle politiche di gestione e sviluppo del personale, sia quando si dà attuazione agli strumenti di flessibilità come le norme sulla conciliazione e sulla flessibilità del lavoro.

L'obiettivo è stato quindi quello di supportare le amministrazioni locali e centrali in un percorso di lettura e analisi della propria organizzazione al fine di:

- sensibilizzare tutta l'organizzazione sulle tematiche legate al genere;
- valorizzare le differenze di genere nelle politiche di sviluppo del personale;
- sviluppare la consapevolezza che una lettura di genere conviene e valorizza tutte le donne e gli uomini dell'organizzazione potenziando efficacia ed efficienza dell'amministrazione stessa;
- favorire l'aumento della presenza delle donne nelle posizioni decisionali;
- raccogliere buone pratiche.

Il percorso di lavoro proposto è partito da un momento di autoanalisi e di riflessione sulla propria amministrazione per poi passare alla diffusione dei risultati emersi dalla compilazione del questionario, infine, alla proposta di un progetto che cerchi di superare le criticità evidenziate durante la sperimentazione con proposte operative da realizzarsi nell'arco di un tempo ben definito.

La strumentazione adottata è stata realizzata appositamente per questo percorso ed è composta di diverse griglie di analisi tra cui il principale è, appunto, il questionario di autoanalisi (riportato in allegato).

La logica di costruzione del questionario di autoanalisi è stata quella di cercare di enucleare tutti quegli elementi descrittivi dell'amministra-

zione che sono legati al *genere* e in particolare tutti quelli che, a diverso titolo, vengono considerati nelle diverse disposizioni legislative. Si tratta, per fare un esempio, delle statistiche sul personale suddivise per genere, di quesiti sulla formazione, di problematiche sulla flessibilità; informazioni, senza dubbio, utili per la predisposizione di piani di azioni positive.

Il questionario indaga cinque aree rilevanti ai fini di una lettura di genere della organizzazione che lo utilizza:

- le statistiche di genere, che permettono di leggere dal punto di vista quantitativo la struttura del personale facendo emergere le differenze tra uomini e donne nelle classi di età, nei titoli di studio, nelle livelli di inquadramento, nelle tipologie contrattuali, ecc.;
- l'azione formativa, per evidenziare eventuali differenze tra uomini e donne nella formazione, ad esempio nelle ore di formazione, nelle problematiche riscontrate, ecc.;
- l'uso degli strumenti di flessibilità e di conciliazione per valutare se i principali strumenti della conciliazione e della flessibilità del lavoro sono stati utilizzati e del loro impatto sugli uomini e sulle donne come ad esempio i congedi parentali, la predisposizione di piani di azioni positive, ecc.;
- il sistema delle competenze, per analizzare la strumentazione utilizzata per la valutazione del personale;
- le attività sulle pari opportunità, per analizzare le attività specifiche sulle pari opportunità svolte dall'amministrazione come ad esempio l'istituzione dei comitati pari opportunità o la elaborazione di piani di azioni positive, ecc.

Ogni sezione si compone di una prima parte di raccolta dettagliata di informazioni, anche di carattere quantitativo, e di un successivo quadro di sintesi che raccoglie i principali risultati emersi.

Anche se complesso e articolato, il questionario si è rivelato uno strumento valido ed è stato bene accolto dalle amministrazioni che non solo lo hanno compilato in tutte le sue sezioni ma hanno sfruttato le parti in cui si richiedeva un commento per impostare considerazioni sulle politiche in ottica di genere promosse o meno dalla propria amministrazione.

Una volta che l'amministrazione ha raccolto i dati ed elaborato le riflessioni del questionario di autoanalisi si passa al secondo passo del percorso: si propone di realizzare un *piano di diffusione* di quanto emerso dal questionario di autoanalisi.

Ad ogni amministrazione viene chiesto di compilare una scheda esplicitando:

- l'esigenza emersa durante il percorso di autovalutazione;
- l'obiettivo che si vuole raggiungere con il piano di diffusione;
- i contenuti da veicolare;
- il supporto che si intende utilizzare;
- le modalità e canali di diffusione;
- chi viene coinvolto dall'iniziativa di diffusione;
- i tempi previsti;
- le azioni di *feedback* previste;

L'obiettivo è quello di individuare le modalità operative di diffusione dei risultati dell'autoanalisi al fine di sensibilizzare il personale sulle differenze di genere tra uomini e donne affrontate dal Cantiere. Le modalità possono essere le più varie: da un documento da far circolare a tutti i dipendenti, alla pubblicazione dei risultati sulla intranet, o alla organizzazione di seminari specifici oppure interventi ad hoc in incontri/seminari già previsti.

Dopo aver definito le modalità di diffusione dei risultati dell'autoanalisi, l'ultimo passo è quello di raccogliere i dati emersi da questa diffusione di consapevolezza, per elaborare veri e propri *progetti* all'interno delle amministrazioni stesse con l'obiettivo di individuare iniziative concrete da realizzare a seguito del percorso di autoanalisi al fine di sviluppare all'interno dell'ente una cultura organizzativa più attenta all'ottica di genere.

I 46 Progetti presentati, e raccolti nell'ultimo capitolo, concernono la realizzazione di piani di azioni positive, di progetti formativi, di modalità innovative di utilizzo degli strumenti di flessibilità del lavoro e azioni inerenti la valutazione e il bilancio delle competenze.

## Scheda 2.1 Il questionario di autoanalisi

Il questionario di autoanalisi indaga cinque aree rilevanti ai fini di una lettura di genere della organizzazione che lo utilizza. Per ogni area il questionario è strutturato in due parti:

1. la raccolta delle informazioni che, attraverso domande o la richiesta di compilazione di tabelle numeriche ha l'obiettivo di *fotografare* alle politiche dell'amministrazione riguardo alla tematica in esame;
2. un quadro di sintesi che raccoglie i principali risultati emersi dalla raccolta delle informazioni di carattere quantitativo.

Dalla compilazione delle due parti del questionario di autoanalisi ogni amministrazione elabora un documento che legge le dimensioni organizzative e alcuni meccanismi di gestione del personale in ottica di genere.

### Le statistiche di genere

La sezione propone una prima ricostruzione complessiva del personale *per genere*; con la predisposizione di tabelle che riportano la consueta distinzione tra uomini e donne non solo del personale totale ma per ogni variabile considerata (età, anzianità di servizio, qualifica/livello, tipologia del rapporto di lavoro, ecc.). Inoltre viene proposta anche la ripartizione parallela dell'universo femminile da un lato e dell'universo maschile dall'altro, per le diverse tipologie.

### L'azione formativa

La sezione riporta alcune quesiti che riguardano le statistiche del personale riguardo alla formazione e alla politica perseguita dall'amministrazione. In questo fermento di contenuti e di metodi è raro trovare significativa attenzione a una riflessione approfondita su quale ruolo possa e debba giocare la formazione per agevolare e accelerare i processi virtuosi di sviluppo di leadership femminili nelle amministrazioni pubbliche italiane; il tentativo di rispondere ad alcune domande preliminari può allora offrire lo spunto *per guardarsi allo specchio* e attivare alcune innovazioni nella strategia, nell'organizzazione o anche nella stessa gestione operativa della formazione in un'ottica di genere.

### **L'uso degli strumenti di flessibilità e di conciliazione**

La sezione riporta alcune quesiti che riguardano la politica dell'ente per quanto concerne le modalità con cui si organizza il lavoro utilizzando strumenti di flessibilità. La sperimentazione di azioni positive rivela che il modello culturale è in lento cambiamento e che anche settori della pubblica amministrazione e datori di lavoro privati stanno individuando in un modelli organizzativi flessibili la risposta alle esigenze dei lavoratori che comporta, in sempre maggiori occasioni, ricadute positive per le stesse aziende.

### **Il sistema delle competenze**

Tutti i processi di gestione/sviluppo delle risorse umane basati sulle competenze prevedono che si effettui un confronto tra le competenze descritte/contemplate nel modello assunto e quelle possedute dai componenti dell'organizzazione o da quelli che potrebbero entrarvi a far parte. Proprio sulla base dei risultati di queste analisi, che possono evidenziare situazioni di convergenza più o meno ampia, vengono assunte decisioni quali la selezione o meno di una certa persona, il piano formativo da realizzare in un certo arco temporale, ecc. Nella sezione si propongono una serie di domande volte ad analizzare la politica di valutazione perseguita dall'ente. Le risultanze possono essere lette come area di verifica-riscontro di eventuali punti di attenzione in riferimento alla gestione del personale in ottica di genere.

### **Le attività per le pari opportunità svolte dalla amministrazione**

Le attività delle pari opportunità sono un segnale dell'attenzione della amministrazione alle questioni legate al genere. In particolare sono indice di come le politiche favoriscano la riduzione della disuguaglianza tra uomini e donne. Nella sezione si propongono una serie di domande volte ad analizzare le attività specifiche del comitato pari opportunità dell'ente (quando esiste) e di tutte le attività e le politiche messe in campo dall'amministrazione.

## **2.2 Partecipare per innovare**

Sensibilizzare l'organizzazione alle tematiche di genere, valorizzare le differenze nelle politiche del personale, sviluppare la consapevolezza che una lettura di genere conviene e valorizza tutte le donne e gli uomini che lavorano in una organizzazione e ne migliora l'efficacia e l'efficienza. Con questa finalità 120 amministrazioni rappresentate da 130 partecipanti si sono riunite nei dieci seminari di avvio che si sono svolti da settembre a novembre 2003.

Di queste una cinquantina hanno potuto seguire solo il primo ciclo dei seminari in quanto non sono riuscite a proseguire nel percorso per motivi legati a:

- problemi attinenti a riorganizzazioni interne che hanno impossibilitato il referente dell'amministrazione nella prosecuzione dei lavori;
- difficoltà/impossibilità da parte del referente nel reperire le informazioni richieste;
- difficoltà nel sensibilizzare i responsabili di settore alle tematiche che riguardano il tema del cantiere.

È interessante notare come delle 120 amministrazioni partecipanti solo 5 avevano nominato quale rappresentante del Cantiere un uomo.

Il rimanente delle partecipanti erano donne. Durante le prime giornate in aula abbiamo registrato da parte degli uomini presenti un iniziale scetticismo che durante il seminario si è mutato in una proficua curiosità per il tema trattato. Tuttavia nessuna delle cinque amministrazioni che aveva deciso di farsi rappresentare da un uomo è stata in grado di continuare nel percorso. Oltre ai motivi già citati possiamo ipotizzare motivi legati alla difficoltà nel percepire l'importanza del tema e a comprendere e trasferire all'interno dell'amministrazioni i numerosi spunti e momenti di riflessione forniti nel corso del primo seminario. Questi elementi fanno riflettere su come il tema della differenza di genere, in tutte le sue accezioni, sia ancora un tema per *addetti/e ai lavori* e di come sia necessario sviluppare non solo la consapevolezza ma anche una terminologia più comprensibile e meno criptica.

Seguendo la logica dei numeri le amministrazioni che sono riuscite a proseguire nel percorso sono quindi settanta. Di queste, 46 hanno completato proficuamente e nei tempi stabiliti il percorso indicato dal Cantiere di Innovazione *Donne e leadership*. Si veda la tabella per l'elenco delle amministrazioni.

**Tabella 2.1 Amministrazioni che hanno completato il percorso del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Comune di Marmirolo (Mantova)
Comune di San Giorgio del Sannio (Benevento)
Comune di Santa Croce sull'Arno (Pisa)
Comune di Rivoli (Torino)
Comune di Molfetta (Bari)
Comune di Frattamaggiore (Napoli)
Comune di Lucca
Comune di Massa
Comune di Cosenza
Comune di Bari
Comune di Modena
Comune di Forlì
Comune di Padova
Provincia di Siena
Provincia di Genova
Provincia di Rimini
Provincia di Modena
Provincia di Pesaro e Urbino
Regione Toscana
Regione Veneto
Regione Sicilia
Regione Lazio

### **segue Tabella 2.1 Amministrazioni che hanno completato il percorso del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Regione Marche
Azienda Sanitaria Locale 11 Empoli
Azienda Sanitaria Locale Roma D
Azienda Sanitaria Locale 3 di Torino
Azienda Sanitaria Locale di Massa
Azienda Servizi Sanitari Triestina 1
Ospedale San Sebastiano di Caserta
Ospedale Civile di Brescia
Azienda Servizi Sociali di Bolzano
Ministero dell'Economia e Finanze
Ministero delle Attività Produttive
Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato
Agenzia delle Entrate della Lombardia
Agenzia delle Entrate dell'Emilia Romagna
Inail
Inps
Università degli Studi di Roma Tre
Università degli Studi di Torino
Aci
Arpat (Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale Toscana)
Enea
Camera di Commercio Industria e Artigianato di Prato
Corte dei Conti Sezione regionale di controllo per la Campania
Azienda autonoma soggiorno e turismo di Milazzo

## **2.3 Un percorso non sempre facile**

Le amministrazioni che sono riuscite a completare il percorso non si sono trovate davanti una strada in piano. Difficoltà e resistenze sono apparse ovunque così come sono nate iniziative innovative e suggerimenti per la prosecuzione del lavoro. Di seguito si vuole offrire uno spunto di riflessione sul percorso così come è stato percepito e riportato dalle amministrazioni che hanno partecipato al Cantiere.

### **Il progetto complessivo è risultato essere rispondente alle aspettative dei/delle partecipanti**

Questo è quanto emerge dai due questionari di *customer satisfaction* che sono stati distribuiti alla fine dei due cicli di seminari: i tempi previsti dal percorso sono risultati essere, per il 97% delle rispondenti, adeguati al lavoro da svolgere, i materiali pubblicati sul sito sono

stati valutati più che rispondenti alle aspettative (un 50% adeguati alle aspettative e un 50% superiore alle aspettative senza nessun caso di insoddisfazione) e gli strumenti utilizzati sono stati valutati come adeguati o superiori alle aspettative nel 92% dei casi.

Un dato interessante riguarda la possibilità che il Cantiere di innovazione *Donne e leadership* ha dato alle amministrazioni di confrontarsi tra loro: il 35% dei partecipanti ha dichiarato di essere più che soddisfatta dell'esperienza di confronto e conoscenza fatta con le altre amministrazioni. Tra i servizi offerti alcuni sono stati giudicati in modo *critico* come il forum di discussione: il 26% dei partecipanti ci dice che lo strumento li ha delusi per quanto riguarda la possibilità di realizzare un confronto tra esperienze. Analoghe discorde per l'altra funzione attribuita al forum come strumento di gestione delle domande agli esperti anche se le percentuali di insoddisfatti sono leggermente più basse (un 18%).

La criticità del forum può essere ricondotta ad due fattori:

- il forum è uno strumento difficile da utilizzare perché richiede tempo e, soprattutto, comporta l'utilizzo della forma scritta che non è abituale per le amministrazioni; molti temono il giudizio, altri hanno avuto difficoltà ad utilizzarlo dal punto di vista più propriamente tecnico;
- chi partecipa alle attività si aspetta di ottenere una risposta *giusta* mentre non si è abituati a discutere ed ad attivare un confronto dialettico sui temi proposti.

Infine, è interessante rilevare come il risultato del lavoro svolto sia stato utile per l'amministrazione nel suo complesso e per il proprio ufficio di appartenenza. Se la risposta è indubbiamente positiva (il 70% pensa che sia un percorso positivo o molto positivo per l'amministrazione e l'88% che sia un percorso positivo o molto positivo per il proprio ufficio/servizio) è utile soffermarsi anche sui valori di insoddisfazione. Il 28% ritiene che il lavoro svolto non apporteranno reale beneficio all'amministrazione e il 12% che non porteranno benefici per il proprio ufficio/servizio. Questo fenomeno è in linea con il fatto che molti partecipanti utilizzano l'esperienza del Cantiere come forma di legittimazione nei confronti dei superiori.

### **Soddisfatti? Sì, ma.....**

Durante il corso delle riunioni le partecipanti hanno espresso un loro giudizio (sia durante le discussioni sia compilando alcune schede di analisi), a volte anche molto critico, sul lavoro che hanno svolto partecipando al Cantiere di innovazione *Donne e leadership*.

Le rappresentanti delle amministrazioni si dividono in tre gruppi distinti rispetto al livello di soddisfazione personale del lavoro svolto ma analoghi dal punto di vista della composizione: infatti tutte le tipologie di ente (comune, provincia, regione, ministeri, ecc.) si ritrovano in tutte e tre i gruppi.

I tre gruppi sono: quello dei "soddisfatti", quello dei "sì, ma..." e infine il gruppo meno numeroso dei "no, perché...".

Le partecipanti che si ritengono soddisfatte lo sono perché la compilazione del questionario di autoanalisi ha consentito dei “momenti di riflessione e scambio di esperienze”, ha permesso di ottenere una visione di insieme dei fenomeni ed “evidenziare le aree grigie come le carenze di competenze, le politiche informali” e scoprire dati inaspettati. Visione d’insieme che per alcune amministrazioni si traduce nell’“aver trovato delle nuove chiavi di lettura”, per altre nell’aver per la prima volta effettuato una “autoanalisi in ottica di genere” ed, infine, anche ad aver realizzato una “carta di identità dell’azienda”. Molte partecipanti anche se sono state o si sono coinvolte nel progetto proprio perché sensibili alle tematiche legate al genere, sono soddisfatte per le “nuove prospettive di sviluppo” o nuove aspettative che si prospettano.

Il gruppo dei “sì, ma...” è più composito. A fianco delle indecise vi sono anche opinioni precise come il rendersi conto che il percorso intrapreso è solo un punto di partenza e necessita di ulteriori approfondimenti soprattutto per ciò che riguarda le modalità di sviluppo del processo e di diffusione di quanto emerge dall’autoanalisi. A volte la grande fatica nella raccolta dei dati, riuscita peraltro con successo, ha inficiato il giudizio complessivo che è risultato non essere all’altezza delle aspettative iniziali.

Infine, coloro che sono insoddisfatti lo sono essenzialmente per le “resistenze” e “difficoltà” incontrate nel lavoro di reperimento dei dati che hanno generato un senso di frustrazione e di inadempienza che, a volte, non ha consentito di “rispettare le scadenze previste”.

### **Le difficoltà: reperimento dei dati, resistenze culturali, tempo**

Interessante riscontrare che, anche per quanto riguarda le difficoltà incontrate durante il percorso di autoanalisi, non vi sono tipologie presenti maggiormente in un ente piuttosto che in un altro e che ogni amministrazione, ha molto chiaro quale sia la principale difficoltà: solo in pochissimi casi vengono citate più difficoltà contemporaneamente.

Le difficoltà più citate sono state la carenza di dati, la mancata sistematizzazione degli stessi, la loro non coerenza, la mancata unificazione delle informazioni che ha portato in alcuni casi anche a “scorporare i dati in modo minuzioso per poi creare nuove banche dati” senza considerare che quando i dati esistevano ci si è trovati di fronte alla difficoltà di accedere ai dati stessi e di utilizzare il software specifico.

Ma chi non ha sentito il peso della mancanza dei dati ha avuto la difficoltà di trovarsi di fronte una bassa sensibilità alle tematiche di genere che ha comportato resistenze (anche passive), lo scarso coinvolgimento dei colleghi e la mancanza di sostegno da parte dei superiori.

Altro elemento di difficoltà (di minore importanza rispetto agli altri due) è quello della mancanza di tempo. Tempo da dedicare alla compilazione del questionario ma anche tempo per convincere della validità dell’iniziativa e tempo per far rientrare l’attività della raccolta ed elaborazione dei dati nell’ambito delle quotidiane attività lavorative.

Ad amministrazioni che hanno incontrato ostacoli, se ne affiancano altre che non hanno incontrato particolari difficoltà o resistenze nella compilazione del questionario, in particolare perché l'ente “dispone di statistiche del personale aggiornate costantemente”, oppure perché “è particolarmente sensibile alla partecipazione in progetti che aprono alle innovazioni”.

### **Pari opportunità, che??**

Sono due parole ancora poco conosciute. In molti ritengono, sbagliando, che con tale espressione siano indicate e riassunte politiche atte a promuovere “interventi e servizi”, solo o quasi esclusivamente a favore delle donne, in particolare nella conciliazione. In quasi tutte le amministrazioni abbiamo riscontrato una scarsa conoscenza delle problematiche legate alle pari opportunità, una “arretratezza della cultura aziendale” se non quando addirittura la “totale ignoranza”, il “disinteresse”, la “chiusura” sul tema anche da parte di molte donne: quella che viene definita dagli addetti ai lavori la “rassegnata indifferenza” delle donne.

Un dato differente è invece presente in quelle amministrazioni in cui vi è “un consistente numero di donne presenti nell'ente”. È proprio in questi casi, in cui si è anche riscontrata la disponibilità e la volontà dei dirigenti di perseguire la sperimentazione, la collaborazione delle colleghe e del comitato pari opportunità (quando c'è), il percorso di autoanalisi è avvenuto con successo.

### **Le strategie di relazioni si confermano elemento centrale per il successo del progetto**

Solo in un paio di casi il lavoro è stato svolto in completa solitudine. In tutti gli altri si è, anche se a fatica, riusciti a coinvolgere anche altre persone e/o strutture nella raccolta e nell'analisi dei dati.

Il coinvolgimento è stato essenzialmente di due tipologie; da un lato si sono verificati casi di coinvolgimento “leggero” di tipo informale con la sollecitazione di persone che lavorano nello stesso ufficio (di solito organizzazione e sviluppo delle risorse umane) per il reperimento dei dati e con il coinvolgimento del superiore diretto per avere una formalizzazione del lavoro svolto e l'autorizzazione a rappresentare l'amministrazione sia nelle riunioni che nella raccolta e analisi del questionario. In questi casi il funzionario ha elaborato il questionario aiutato, a volte, dai colleghi e poi il dirigente ha supervisionato il lavoro. In altri casi a questa modalità operativa si sono affiancate delle interviste ai diversi funzionari per reperire le informazioni; esempi utili possono essere le richieste al responsabile delle relazioni sindacali per i dati sulla conciliazione vita privata-lavoro, ai responsabili della formazione per ottenere i dati sulla formazione, ecc.

In altri casi è stato invece attivato un coinvolgimento più “strutturato” nel senso che si è cercato di sensibilizzare altre strutture o istituire dei gruppi di lavoro interdisciplinari con partecipanti di diversi settori/unità organizzative. In questi casi i settori coinvolti sono stati

principalmente i diversi uffici che fanno capo alla struttura del personale e il/la presidente del comitato pari opportunità.

In un caso vi è stato l'utilizzo di alcuni stagisti di un master in pari opportunità per portare a compimento l'analisi dei dati e i commenti al questionario. E nel caso di una Regione vi è stato il tentativo, non riuscito appieno, di coinvolgere due assessorati, quello del personale, al cui interno vi è il servizio pari opportunità, e quello del lavoro.

In molti i casi si è trattato di un *percorso tortuoso* per convincere gli uffici a fornire i dati anche se a volte è servito sensibilizzare i colleghi con incontri esplicativi per poi utilizzarli come *facilitatori* per richiedere informazioni agli altri settori.

Il ruolo dei comitati pari opportunità, quasi sempre presente nelle amministrazioni partecipanti, è stato discontinuo: se da un lato hanno collaborato insieme agli uffici del personale alla raccolta e analisi dei dati, in altri casi il comitato pari opportunità "se pur coinvolto non ha fornito un aiuto concreto" oppure, si è scoperto che il comitato "che esiste dal 1991 non si è mai riunito".

Infine, in un paio di casi si è proceduto quasi dall'inizio dei lavori a costituire un gruppo di lavoro insieme al responsabile del cantiere di innovazione del benessere organizzativo.

### **La scoperta di un nuovo modo di leggere la propria amministrazione**

La raccolta dei dati per la compilazione del questionario, che prevedeva che tutti i dati fossero suddivisi tra uomini e donne, ha permesso a quasi tutte le amministrazioni, anche quelle dove è maggiore la sensibilità di genere, di effettuare per la prima volta una *autoanalisi in ottica di genere*. E di essere sorprese dei risultati ottenuti.

Soprattutto quando "alcune discrasie, alcuni problemi emergono chiaramente dalla lettura dei dati e di cui non se ha percezione", o quando si parla, magari forzando un po' "dell'inutilità delle statistiche esistenti" o del "messaggio dei numeri e dei dati rilevati" che porta alla considerazione che l'ente "non ha mai posseduto un quadro di questo genere e che può essere utilizzato anche in altre occasioni". Infine, colpisce "lo stupore dei compilatori rispetto agli esiti" e "la mancanza di statistiche e il desiderio da parte di chi ha collaborato a colmare le lacune".

## **2.4 Indicazioni per lo sviluppo di una politica del personale in ottica di genere**

L'obiettivo del lavoro è stato di consentire la creazione di condizioni affinché ogni amministrazione possa trovare la propria strada e le proprie modalità di lavoro. La raccolta delle informazioni attraverso i questionari di autoanalisi e il lavoro svolto con le amministrazioni, ha permesso di evidenziare alcune criticità comuni ma anche di individuare alcuni percorsi virtuosi nel cammino dello sviluppo del personale in ottica di genere.

Le principali criticità riscontrate possono essere raggruppate in alcune tipologie ben distinte di problematiche.

La normativa sulle pari opportunità non è conosciuta ed è molto spesso disattesa per motivi di mancato interesse degli enti pubblici e di un effettivo controllo sulla reale applicazione delle norme

La mancanza di una sensibilità/consapevolezza al genere che fa sì che le politiche del personale non vengano percepite come potenzialmente discriminatorie non perché non vi siano discriminazioni ma in quanto il personale è considerato *neutro*, non composto da donne e uomini.

Il ruolo fondamentale svolto dai comitati pari opportunità (emanazione dei contratti collettivi di lavoro) che, quando esistono e lavorano, riescono a sensibilizzare l'organizzazione tutta pur in presenza di vincoli forti come la mancanza di fondi, di organico stabile e non su base volontaria, ecc.

La permanenza di disparità sulle indennità, incentivi, avanzamenti di carriera, assegnazioni delle posizioni organizzative soprattutto dopo i periodi di maternità o forme striscianti di mobbing che per loro natura sono di difficile individuazione.

Il lavoro svolto dalle amministrazioni durante la fase di autoanalisi e di progettazione e le riflessioni scaturite dal confronto diretto durante i seminari possono essere rilette in forma aggregata per individuare alcuni filoni di intervento che partendo da specifiche criticità riscontrate, e supportate anche da dati quantitativi, individuano delle azioni concrete che possono rappresentare delle linee guida su cui le singole amministrazioni possono muoversi per impostare politiche del personale più attente al genere.

### **Riaffermare la normativa esistente sulle pari opportunità, sul part-time, sulle azioni positive, la flessibilità, i congedi parentali**

La normativa italiana sulle pari opportunità è completa e articolata, ma dall'indagine risulta che la maggior parte delle amministrazioni non ha pienamente rispettato le norme esistenti. Infatti, solo per fare alcuni esempi è emerso che negli ultimi tre anni (2000-2003):

- il 76% delle amministrazioni non ha elaborato piani triennali di azioni positive<sup>1</sup>;
- il 37% delle amministrazioni ha meno di un terzo di donne nelle commissioni di concorso;
- solo il 6% delle amministrazioni ha previsto che il salario accessorio del personale a part-time per lavoro di cura sia calcolato in misura più che proporzionale al tempo lavorato<sup>2</sup>;
- solo il 24% delle amministrazioni ha informato a domicilio durante l'assenza per congedo parentale sui corsi di formazione obbligatoria utili ai fini di percorsi di carriera;
- il 37% delle amministrazioni il personale al rientro dalle assenze per congedo parentale e lavoro di cura, è stato reinserito nella propria unità operativa, in modo da non interrompere i percorsi di carriera.

1. Le amministrazioni pubbliche sono sanzionate se non presentano ogni tre anni i piani triennali di azioni (D.Lgs. 196/2000).

2. Come previsto dal D.Lgs. n. 61/2000 e come già praticato in alcune aziende della Sanità e in enti locali.

Riaffermare le norme vuol dire trovare modalità di sensibilizzazione di tutti coloro che devono prendere decisioni. Si può pensare di intervenire a livello di contratto nazionale di comparto o di contrattazione decentrata, si può intervenire all'interno di ogni singola amministrazione direttamente sui regolamenti di organizzazione o attraverso la formazione, cercando di informare i/le dipendenti della normativa esistente e dei loro diritti.

### **Adottare una ottica di genere nella formazione**

Dall'analisi svolta si riscontra una tendenza a non disporre di statistiche sulla formazione che prendano in considerazione sistematicamente l'ottica di genere. Si nota peraltro che il tasso di partecipazione alla formazione è spesso maggiore tra le donne in particolare per le qualifiche inferiori mentre tende ad equipararsi in quelle superiori e che la lontananza dalla sede e le difficoltà di orario penalizzano più le donne che gli uomini. Si nota inoltre una ancora parziale attenzione nei contenuti della formazione ai temi specifici della parità ed è quasi inesistente l'approccio di genere trasversale.

Infatti dall'indagine risulta che:

- nel 93% delle amministrazioni nei corsi di accesso alla dirigenza o di sviluppo delle competenze manageriali non sono inseriti moduli inerenti le differenze di genere e le pari opportunità nella gestione del personale;
- nel 76% delle amministrazioni nei corsi sui temi di organizzazione del lavoro, gestione e valutazione del personale non sono previsti moduli relativi alla contrattazione sulla parità uomo-donna;
- nel 82% delle amministrazioni i dati sulla valutazione della formazione non vengono elaborati e interpretati in maniera differenziata per uomini e per donne.

La formazione può essere definita come una sorta di cartina di tornasole delle politiche di genere. È uno strumento potente. Le norme peraltro prevedono che la formazione contribuisca allo "sviluppo di una cultura di genere della pubblica amministrazione"<sup>3</sup>.

Ma la formazione deve essere effettuata su più fronti e pensata per differenti scopi, e non soltanto per accrescere l'autostima delle donne o per illustrare disposizioni di diritto. Solo con l'integrazione dell'ottica di genere in tutte le fasi del processo (dalla progettazione formativa, ai contenuti dei corsi, all'erogazione, alla valutazione, alla scelta dei destinatari) si può procedere nella direzione di un cambiamento duraturo nel tempo.

### **Redigere periodicamente delle statistiche del personale che tengano conto dell'ottica di genere**

La raccolta dei dati per la compilazione del questionario, suddivisi e distinti in base al genere, ha permesso a quasi tutte le amministrazioni, anche in quelle dove è maggiore la sensibilità al tema, di effettuare per la prima volta una *autoanalisi in ottica di genere*, da cui sono emersi, anche, dati inaspettati e aree grigie.

3. Art. 7 della Legge 165/2001.

Dall'indagine è risultato che:

- il 22% delle amministrazioni non dispone di nessuna statistica del personale;
- il 76% delle amministrazioni ha statistiche del personale che considerano il genere solo su massimo quattro variabili;
- il 20% delle amministrazioni non dispone di statistiche delle attività formative per il personale delle amministrazioni;
- l'87% delle amministrazioni non ha presentato alla rappresentanza sindacale unitaria e alla consigliera di parità regionale il *rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile*.

Redigere periodicamente un rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile è uno strumento indispensabile per un'analisi dei dati relativi all'andamento occupazionale, ai percorsi di carriera, alla formazione, ai lavori precari, alle differenze salariali tra uomini e donne, ecc.

Ma non basta redigere un rapporto sul personale occorre anche diffonderlo e ripeterlo ogni anno per individuare le tendenze, monitorare l'andamento delle variabili in modo da poter intervenire prima che si manifestino aree di criticità o di discriminazione.

### **Rafforzare il ruolo dei comitati pari opportunità**

Il ruolo dei comitati pari opportunità, quasi sempre presente nelle amministrazioni partecipanti, si è rivelato essere discontinuo: se da un lato i comitati hanno collaborato insieme agli uffici del personale alla raccolta e analisi dei dati, in altri casi lo stesso organo "se pur coinvolto non ha fornito un aiuto concreto" oppure, si è scoperto che il comitato che esiste da molti anni non si è mai riunito oppure non se ne conosceva l'esistenza. Da qui sorge la necessità che il lavoro dei comitati pari opportunità non venga percepito alla stregua del volontariato, ma sia inserito all'interno di progetti strutturati. Le attività sulle pari opportunità devono ancora essere sistematizzate; ad esempio solo meno della metà delle amministrazioni partecipanti ha elaborato piani di azioni positive o piani triennali di azioni positive.

Dall'indagine risulta che:

- nel 9% delle amministrazioni il comitato pari opportunità che si riunisce periodicamente (più di una volta al mese);
- nel 37% delle amministrazioni non esiste il comitato pari opportunità;
- solo nel 28% delle amministrazioni il comitato pari opportunità esprime pareri sulla pianificazione formativa.

La linea di fondo che è emersa dal lavoro con le amministrazioni locali e centrali ha fatto emergere l'esigenza di rivedere il ruolo e le modalità di lavoro del comitato pari opportunità di ente pur riconfermandone, anzi ampliandone, l'importanza.

Le funzioni riconducibile alle attività dell'organo potrebbero essere svolte in maniera molto più efficace se questo fosse inserito, direttamente, all'interno della struttura organizzativa, a carattere permanente e stabile e con una propria dotazione organica. Insomma un

ufficio (o servizio, o unità organizzativa, ecc) inserite all'interno dell'area personale o anche in staff alla direzione.

Un altro punto rilevante e su cui si chiede di intervenire è quello di attuare un collegamento (rete) dei comitati pari opportunità di ente in modo da consentire la diffusione e lo scambio di esperienze e/o di lavorare su tematiche comuni. Abbiamo già avuto modo di riscontrare che, nelle università, i comitati si sono già costituiti in rete per svolgere attività di interesse comune.

### **Favorire la presenza delle donne nelle posizioni dirigenziali**

Le donne dirigenti sono ancora poco presenti nelle posizioni apicali. Dai risultati dell'indagine si nota come il rapporto donne/uomini nelle varie fasce di responsabilità sia abbastanza equilibrato quando si prende in considerazione il personale complessivo o la categoria dei funzionari; se si analizza la categoria dei dirigenti si nota come siano davvero poche le amministrazioni che hanno una quota di donne dirigenti che rispecchi la quota di donne presenti nell'amministrazione nel suo complesso. In genere sono gli uomini ad essere sovra rappresentati nella fascia dirigenziale. Per non parlare dei dirigenti generali dove le donne sono quasi inesistenti. Infatti:

- nel 72% delle amministrazioni la percentuale di donne dirigenti è inferiore al 40% (rispetto ad una presenza di dipendenti donne che nell'80% dei casi è superiore al 40%);
- solo il 19% delle amministrazioni ha una percentuale di dirigenti donne superiore o uguale alla percentuale di donne presenti nell'amministrazione; queste amministrazioni sono tutte di piccola dimensione;
- solo il 4% delle amministrazioni in occasione di assunzioni o promozioni, ove sia stato necessario scegliere, a fronte di analoga qualificazione professionale, tra i candidati di sesso diverso ha accompagnato l'eventuale scelta del candidato maschio con una esplicita ed adeguata motivazione<sup>4</sup>.

Sono dati non troppo confortanti se si pensa che le amministrazioni pubbliche devono "promuovere l'inserimento delle donne nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, favorire il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussiste un divario tra i generi non inferiore ai due terzi".

Come farlo? Ovviamente non ci sono ricette ma una politica che raccolga tutti gli elementi descritti fino ad ora e che li traduca in piani di azioni positive (peraltro finanziabili con appositi fondi<sup>5</sup>) e in piani triennali di azioni positive (obbligatorie per legge, pena la mancata assunzione di nuovo personale) possono solo giovare ad aumentare la presenza delle donne in posizioni apicali.

Infine, dal lavoro svolto dalle amministrazioni nel percorso di autoanalisi emergono anche alcuni suggerimenti per un percorso virtuoso che ogni amministrazione può intraprendere per proprio conto.

4. Art. 7, comma 5, D.Lgs. 196 del 2000.

5. Art. 7, Legge 53, del 2000.

Un percorso basato su tre direttrici:

1. Individuare all'interno dell'ente "un referente privilegiato che si faccia portatore dei risultati dell'autoanalisi, introducendo strumenti per la contrattazione per l'alta dirigenza". L'interlocutore privilegiato è il comitato pari opportunità che deve diventare un punto di riferimento stabile con una propria struttura, un proprio budget e soprattutto la possibilità di realizzare progetti che coinvolgano tutta l'amministrazione.
2. Effettuare un monitoraggio continuo delle politiche del personale con particolare riguardo al genere. Il buon successo del questionario di autoanalisi fa prevedere da molte amministrazioni che questo possa diventare "strumento propedeutico ad una oculata gestione delle risorse". Ma è indispensabile, come suggerisce una amministrazione "farlo", e ripeterlo periodicamente.
3. "Stabilire un forte aggancio tra gestione delle risorse umane in un'ottica di genere e i programmi di formazione/miglioramento della qualità dei servizi". In questa ottica, molte amministrazioni hanno trovato beneficio inserendo dei moduli formativi (anche solo di un'ora) sulle pari opportunità nella formazione obbligatoria per i funzionari e per i dirigenti. Anche parlare solo di normative sulle pari opportunità ha la sua importanza come primo passo verso la consapevolezza di genere.

# 3. Leggere l'organizzazione per far emergere le differenze

## 3.1 Donne e dirigenza

Le 46 amministrazioni che hanno completato il percorso hanno affrontato, fra le diverse prove, la compilazione del questionario di autoanalisi.

Con oltre cinquanta domande a cui rispondere, quindici tabelle a doppia entrata da compilare, cinque sezioni tematiche da commentare, con più di trenta pagine da leggere, il questionario è stata veramente la *prova* più dura del percorso.

Però alla fine ogni amministrazione ha potuto avere un quadro analitico, ma anche sintetico, delle politiche (e dei numeri) che descrivono l'atteggiamento (e le strategie) dell'amministrazione nei confronti delle donne e degli uomini che la compongono.

Il panorama che emerge dalla lettura dei questionari è molto variegato; difficile da descrivere, da confrontare, da sistematizzare. Di seguito indichiamo alcuni spunti di riflessione e appunti per le analisi future.

In questo capitolo si cercherà di leggere la dimensione quantitativa, i *numeri* che descrivono gli enti per scoprire se vi è una correlazione tra una maggiore presenza di donne nella categoria dei dirigenti (o dirigenti generali) e una particolare tipologia di ente, o livello dimensionale. Si cercherà di capire se le amministrazioni che attuano politiche più *attente al genere* abbiano al loro interno anche una percentuale maggiore di donne tra i dirigenti.

Tra le amministrazioni che hanno compilato il questionario di autoanalisi si riscontra che, nella media il 6,5% dei dipendenti sono dirigenti. Le tipologie di ente dove la presenza dei dirigenti è maggiore sono quelle sanitarie<sup>1</sup> (con il 14,5% di dirigenti rispetto al totale dipendenti), le regioni (9,6%) e i ministeri (8%). Hanno pochi dirigenti rispetto ai dipendenti i comuni (3,7%), le province (3,6%) e le università (2%).

1. I medici sono stati classificati come dirigenti.

**Tabella 3.1 Percentuale di dirigenti su totale dipendenti**

Tipologia amministrazioni	Numero amministr.	Media	Donne	Uomini
Comuni	13	3,7	3,8	3,9
Province	5	3,6	2,6	4,8
Regioni	5	9,6	6,5	12,7
Ministeri	2	8,1	4,4	11,8
Pac	5	3,1	2,1	4,1
Asl	8	14,5	9,2	23,5
Università	2	2,6	2,6	2,5
Altro	5	5,5	10,6	2,6
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>6,5</b>	<b>5,5</b>	<b>8,6</b>

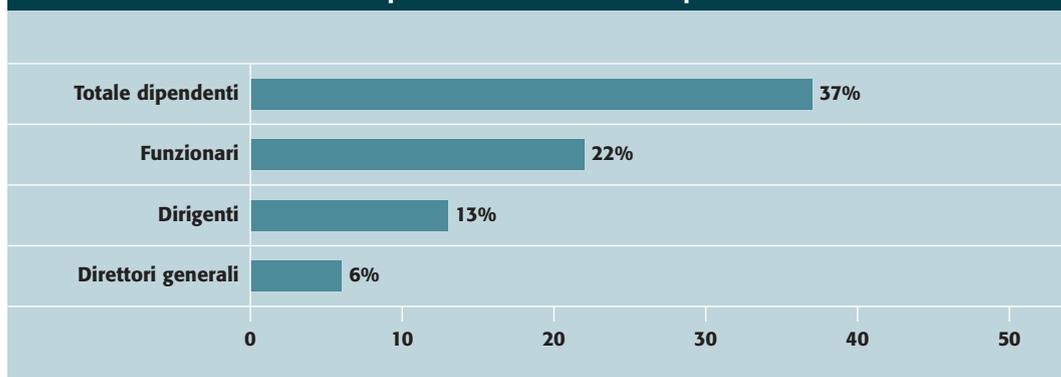
Tranne che per le università e i comuni la percentuale di donne dirigenti è circa la metà di quella degli uomini. La minore presenza delle donne nelle categorie dirigenziali non viene giustificata da una bassa presenza delle donne nel complesso. Anzi è vero il contrario.

Sui questionari su cui è stata fatta l'analisi quantitativa, le organizzazioni che presentano un organico complessivo formato da oltre il 60% di donne (si ricorda che la media complessiva nella pubblica amministrazione è il 52% di donne sul totale dei dipendenti pubblici) sono 37% contro un 22% dove vi sono oltre il 60% di uomini.

Ma se andiamo a vedere la stessa percentuale nella ripartizione di genere dei dirigenti, la percentuale di amministrazioni con oltre il 60% di dirigenti donne scende al 13%, mentre sale al 71% nel caso di amministrazioni con oltre il 60% di dirigenti uomini.

Lo squilibrio è tanto più evidente se si considerano i direttori generali. Qui la percentuale di organizzazioni con dirigenza generale femminile oltre il 40% del totale scende al 6,6%. Questa percentuale si riferisce ad organizzazioni dove vi è un solo posto di dirigente generale e questo è occupato da una donna. In tutti gli altri casi le percentuali di donne dirigenti generali sono ben al di sotto del 20% mentre nel 90% dei casi i posti sono occupati da uomini.

**Grafico 3.1** Percentuale di amministrazioni con oltre il 60% di personale femminile nelle qualifiche



Il fenomeno descritto è visibile in modo evidente dai grafici 3.2 dove, per ogni amministrazione è stata riportata la suddivisione per genere e per funzione del personale. Da un equilibrio tra i generi sul totale dei dipendenti si passa progressivamente ad un maggiore presenza di uomini tra i dirigenti, se non assoluta tra i direttori generali, confermando una forte presenza del fenomeno della segregazione verticale per tutte le tipologie di ente.

Un altro modo di leggere la presenza delle donne in una amministrazione è vedere se le donne sono sotto o sovra rappresentate nelle diverse categorie professionali. Si è quindi proceduto a confrontare per ogni amministrazione il rapporto tra donne e uomini sul totale dei dipendenti e per categorie professionali. L'ipotesi che si vuole testare è quella di misurare il livello della segregazione verticale riscontrata e identificare le tipologie di ente dove questo fenomeno appare più o meno marcato.

Se, per ogni amministrazione, le donne funzionario e quelle dirigenti sono presenti nelle rispettive categorie nella stessa proporzione del totale delle donne dipendenti presenti in quella amministrazione, ci dovremmo aspettare che, ad esempio, se una amministrazione ha il 50% di donne sul totale dei dipendenti abbia anche il 50% di donne funzionario e il 50% di donne dirigenti.

### Grafico 3.2.a Dipendenti donne e uomini per funzione

Totale dipendenti per genere – Valori in percentuale



**Grafico 3.2.b Dipendenti donne e uomini per funzione**

Funzionari per genere – Valori in percentuale



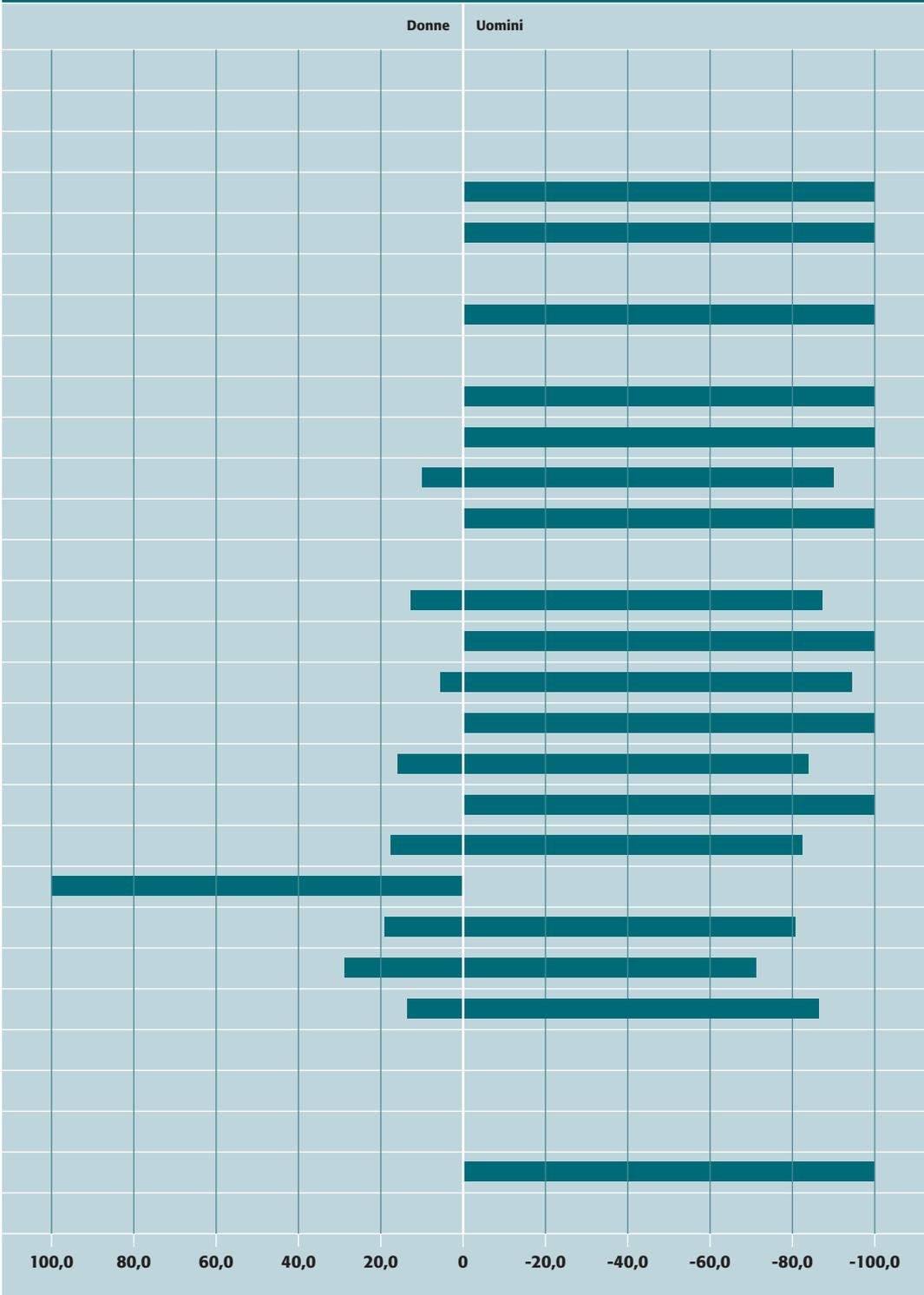
**Grafico 3.2.c Dipendenti donne e uomini per funzione**

**Dirigenti per genere – Valori in percentuale**



**Grafico 3.2.d Dipendenti donne e uomini per funzione**

**Dirigenti generali per genere – Valori in percentuale**



Mettendo insieme i dati di tutte le amministrazioni (grafico 3.3) ci aspetteremmo di trovare tutti i dati disposti su una linea retta che è anche la bisettrice del grafico. Questo risulta abbastanza vero per quanto riguarda i funzionari. Si nota come in quasi tutte le Asl, in 3 comuni, una provincia e un ente centrale la percentuale delle donne funzionario sia anzi superiore a quella delle donne dipendenti. Ma la situazione cambia drasticamente se analizziamo lo stesso grafico ma relativo alle dirigenti.

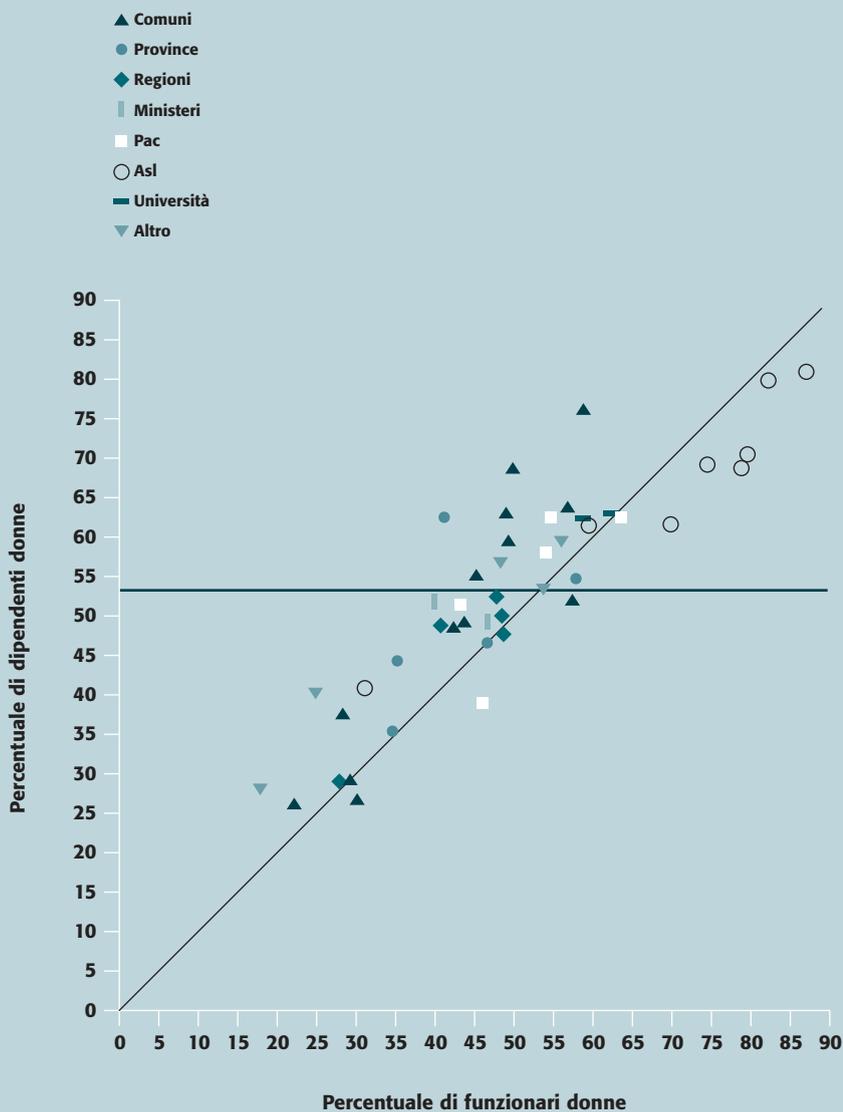
Si nota subito come i punti non siano disposti in maniera ordinata ma siano quasi tutti posizionati nel quadrante superiore sinistro; ciò a dimostrazione che la percentuale delle dirigenti donne (asse delle ascisse) è ben al di sotto della percentuale delle donne rispetto al totale dipendenti (asse delle ordinate). Per quanto riguarda le Asl se a livello di funzionario le donne sono ben rappresentate vediamo che la loro percentuale scende al di sotto della media per quanto riguarda la dirigenza.

Degni di nota sono, invece, alcuni casi che abbiamo definito di eccellenza. Si tratta di sette amministrazioni (quattro comuni, una università, un ente centrale e una provincia) corrispondenti al 15% delle amministrazioni che hanno condotto la sperimentazione, la cui percentuale di dirigenti donne rispetto al totale dei dirigenti è superiore alla percentuale di donne sul totale dei dipendenti.

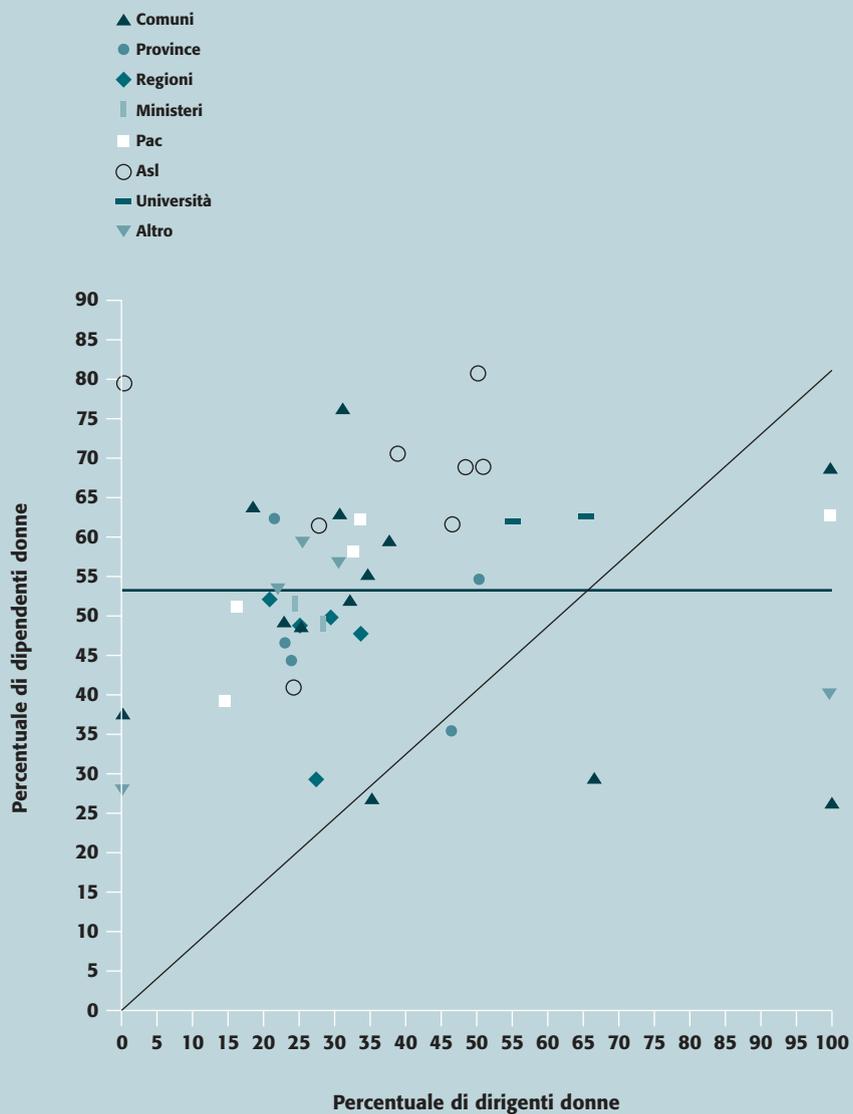
L'analisi che abbiamo condotto illustra come sono distribuite le donne all'interno delle amministrazioni ma non ci dice se, ad esempio, all'aumentare della presenza dei dirigenti (una alta percentuale di dirigenti rispetto ai dipendenti totali come abbiamo visto per le Asl o in misura minore per le regioni e gli enti centrali) la probabilità di riscontrare una maggiore presenza femminile all'interno del personale sia più alta. Il grafico 3.4 tiene in considerazione anche la percentuale complessiva dei dirigenti rispetto ai dipendenti totali. Infatti si nota come la percentuale di dirigenti, sia donne che uomini, nelle Asl, nelle regioni e in alcuni enti centrali sia molto più alta rispetto a quella delle altre amministrazioni. Anche qui però notiamo che sono sempre gli uomini che sono sovra rappresentati a livello di dirigente, qualunque sia la tipologia di ente e qualunque sia la percentuale di dirigenza sul totale dei dipendenti. Sono pochissimi i casi in cui le donne sono sovra rappresentate a livello di dirigenza e comunque lo sono in enti (prevalentemente comuni) dove la percentuale di dirigenza è comunque inferiore al 10%.

L'ultima variabile che è stata presa in considerazione per verificare una qualche correlazione è la dimensione dell'amministrazione. Nel grafico 3.5 la percentuale di donne dirigenti è stata incrociata con il numero di dipendenti dell'ente. In questo caso diventa evidente la correlazione tra le due variabili. Più è piccola la dimensione dell'ente più è facile trovare una percentuale superiore alla media di donne dirigenti.

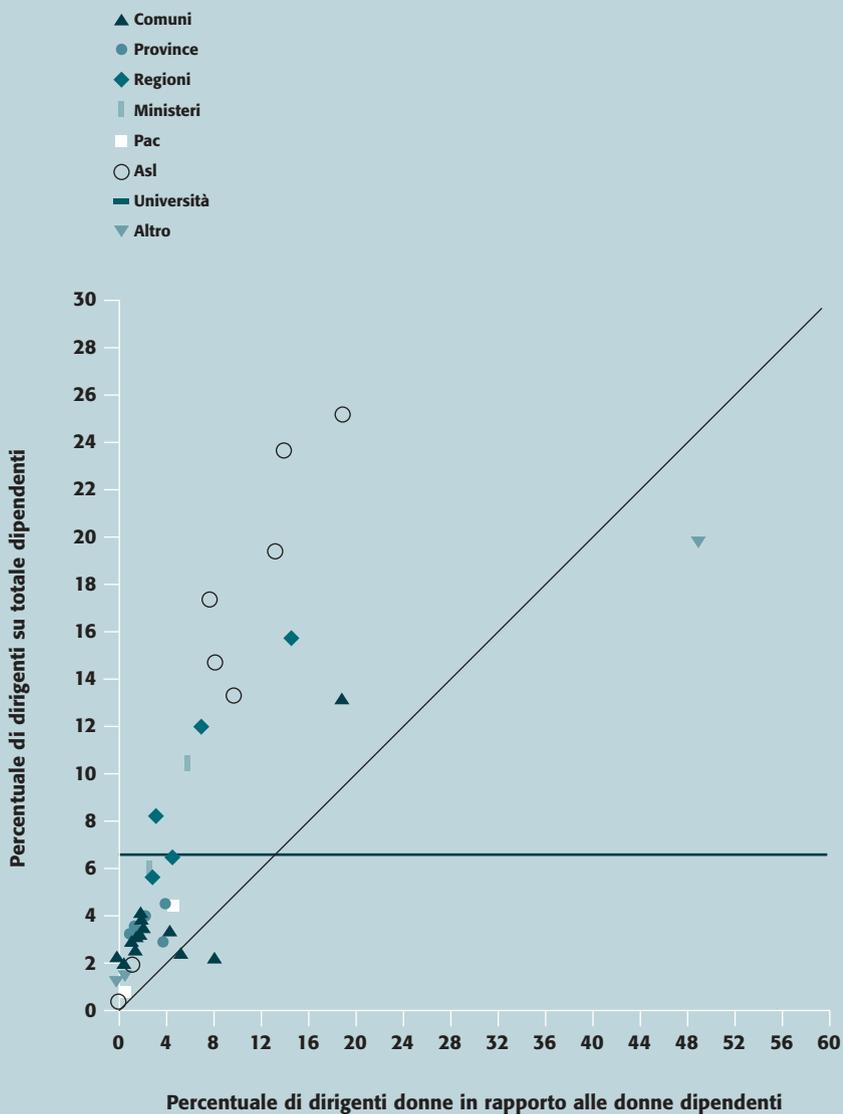
**Grafico 3.3.a** Funzionari donne in rapporto al totale dipendenti donne



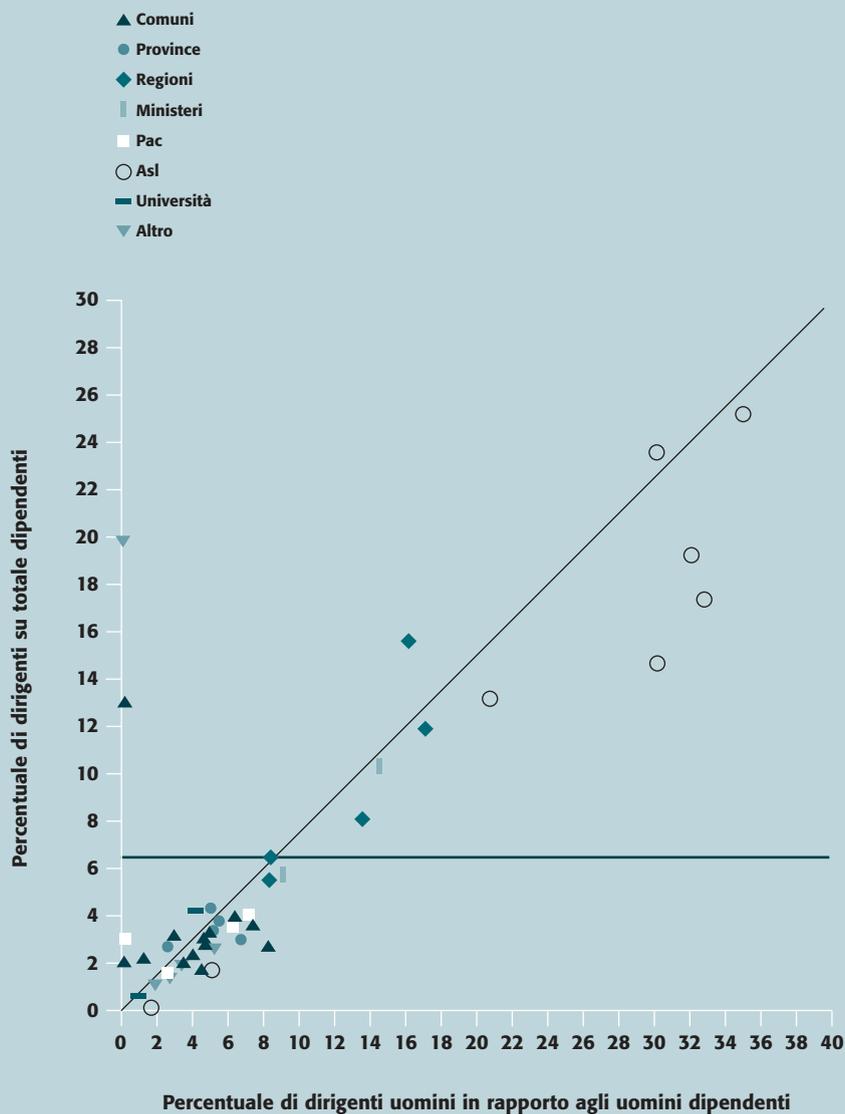
**Grafico 3.3.b** Dirigenti donne in rapporto al totale dipendenti donne



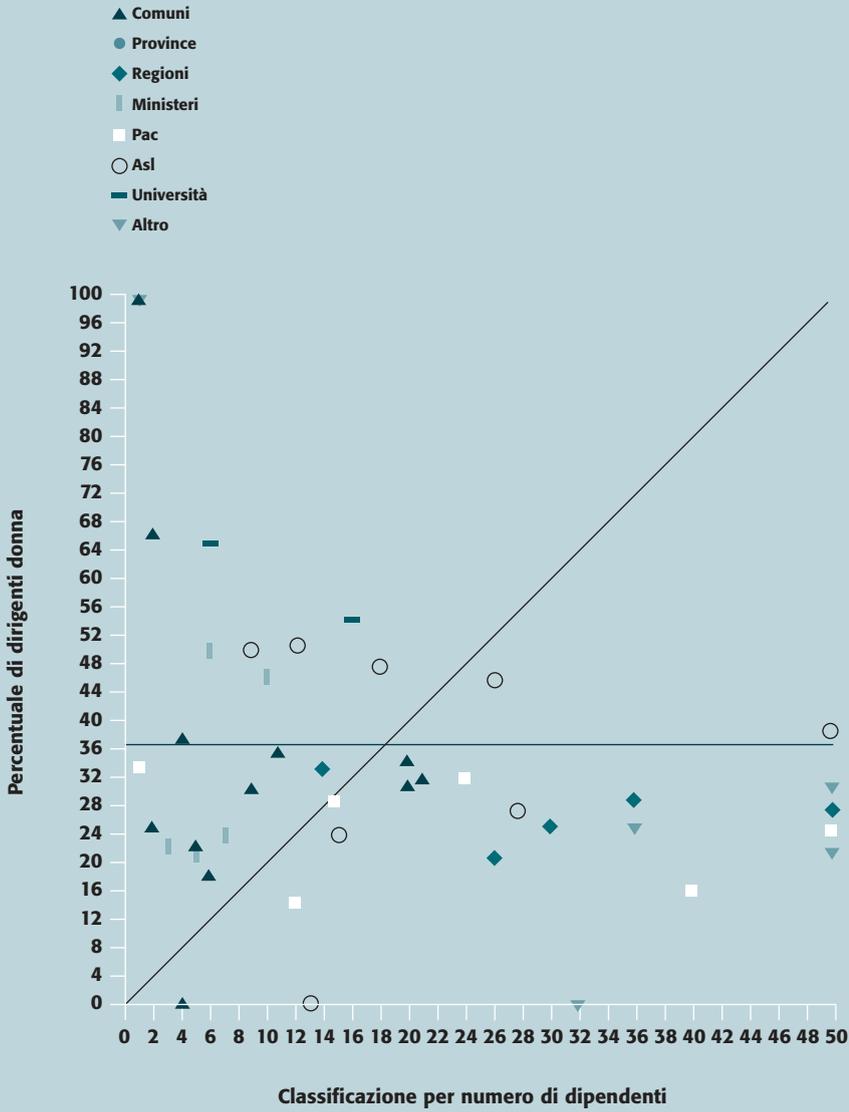
**Grafico 3.4.a** Dirigenti donne rispetto ai dirigenti complessivi



**Grafico 3.4.b** Dirigenti uomini rispetto ai dirigenti complessivi



### Grafico 3.5 Dirigenti donne per tipologia e dimensione dell'amministrazione



Se cerchiamo di riassumere le considerazioni esposte fin qui sulla presenza delle donne e degli uomini nelle posizioni dirigenziali e la confrontiamo con la presenza di donne e uomini nel complesso dell'amministrazione possiamo notare il formarsi di quattro gruppi di amministrazioni:

- le amministrazioni con predominanza di dirigenti uomini sono 34 (75%);
- le amministrazioni con una *alta* presenza di dirigenza di donne sono 7 (15%);
- le amministrazioni *equilibrate*, dove la percentuale di donne e di uomini dirigenti rispecchia la stessa proporzione che si ha a livello complessivo dell'organizzazione sono 4 (8,8%);
- le amministrazioni dove la quota di dirigenza femminile è *sufficiente* cioè è superiore alla media complessiva di tutte le amministrazioni sono 6 (13%).

Del totale amministrazioni considerate nell'analisi circa 17 amministrazioni (il 37%) possono essere considerate in un qualche modo con una presenza di dirigenza femminile superiore alla media; ma solo il 15% (7 amministrazioni) sono quelle che hanno una quota di dirigenza femminile più alta rispetto a quella maschile.

Nella tabella 3.2 sono riportate le 17 amministrazioni che hanno rilevato una presenza di donne nelle qualifiche dirigenziali superiori alla media.

Analizzando l'età media del personale delle amministrazioni troviamo che 6 amministrazioni sono amministrazioni *giovani* con più del 50% del personale con età inferiore ai 40 anni, e 7 amministrazioni sono *anziane* con almeno il 50% del personale sopra i 40 anni. È molto evidente la maggiore presenza delle donne nelle amministrazioni *giovani* (sono donne almeno il 70% del personale sotto i 40 anni) e degli uomini in quelle *anziane* (sono uomini quasi l'80% del personale sopra i 50 anni).

Infine, notiamo come le amministrazioni da considerare in un certo senso *virtuose* appartengono a tutte le dimensioni e tipologie di ente, troviamo, comuni piccoli e grandi, province, Asl università ed enti pubblici; e appartengono in modo equilibrato a tutte le regioni d'Italia (Nord, Centro e Sud), come a dimostrare che i fattori di contesto e ambientali non sono poi così condizionanti mentre determinanti sono invece tutte le altre politiche di *empowerment*.

**Tabella 3.2 Amministrazioni con una maggiore propensione alla dirigenza femminile**

Numero dipendenti (classi)	Età media <sup>1</sup>	Maggioranza di donne dipendenti	Appartenenza geografica	Tipologia	Livello della dirigenza femminile		
					Sufficiente <sup>2</sup>	Equilibrata <sup>3</sup>	Alta <sup>4</sup>
< 50	Bassa		Nord	Comune			
< 50	Alta		Sud	Comune			
< 50	Alta		Sud	Ente pubblico			
< 50	Bassa		Sud	Ente pubblico			
< 100	Alta		Sud	Comune			
300			Sud	Comune			
500	Bassa		Centro	Università			
600	Alta		Nord	Provincia			
1.000	Bassa		Nord	Ente pubblico			
1.000	Alta		Nord	Provincia			
1.000	Alta		Sud	Comune			
1.000			Nord	Asl			
1.500	Bassa		Nord	Università			
1.700	Alta		Nord	Asl			
2.500			Centro	Asl			
6.000	Bassa		Nord	Asl			
15.000	Alta		Sud	Regione			
				<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

<sup>1</sup> Bassa: più del 50% del personale ha meno di 40 anni. Alta: più del 50% del personale ha più di 40 anni

<sup>2</sup> Amministrazioni con una percentuale di dirigenze femminili e superiore alla media totale delle amministrazioni

<sup>3</sup> La percentuale di dirigenti donne è uguale alla percentuale di dipendenti donne

<sup>4</sup> La percentuale di dirigenti donne è maggiore della percentuale di dipendenti donne

### 3.2 Comitato pari opportunità, sì grazie!

Nel questionario di autoanalisi si è dedicata uno spazio apposito al tema dei comitati pari opportunità delle amministrazioni con l'intento di far ragionare le amministrazioni sulle sue attività, sulle modalità di lavoro, sui modi di diffusione delle iniziative, sulle criticità e sulle possibili azioni per superarle.

Anche in questo caso si è voluto verificare in quante amministrazioni vi sia una attenzione verso le pari opportunità partendo da una ipotesi di base.

Se in una amministrazione esiste il comitato pari opportunità o altri organismi e se questi hanno un impatto anche limitato nelle politiche del personale, come ad esempio dare risalto alle statistiche suddivise per genere o inserire le donne nelle commissioni di valutazione, allora possiamo dire che quella amministrazione ha una *attenzione* verso le pari opportunità.

Dall'analisi delle domande del questionario notiamo che:

- 36 amministrazioni su 46 (78%) dispongono di statistiche periodiche del personale, ma solo 11 hanno più di quattro variabili ripartite per genere;
- il 63% delle amministrazioni (29 su 46) hanno un comitato pari opportunità con relativo regolamento ma nel rimanente 37% delle amministrazioni non esiste il comitato pari opportunità;
- solo nel 28% delle amministrazioni (11 amministrazioni) il comitato pari opportunità esprime pareri sulla pianificazione formativa

Quando esiste il comitato pari opportunità, non sempre funziona appieno: nel 9% delle amministrazioni si riunisce periodicamente (più di una volta al mese) mentre in un altro 20% il comitato pari opportunità si riunisce almeno una volta ogni due mesi e nel 34% delle amministrazioni si riunisce da 1 a 5 volte all'anno. Infatti solo il 16 amministrazioni (35% del totale) viene redatto un piano di azione che per 11 amministrazioni è anche piano triennale di azioni positive.

**Tabella 3.3 Attività del comitato pari opportunità**

Tipologia	Statistiche suddivise per genere	Cpo che si riunisce regolarmente	Piano triennale/azioni positive	Pareri di organismi di parità
Comune del Centro				
Comune del Sud				
Comune del Nord				
Comune del Sud				
Comune del Nord				
Comune del Sud				
Comune del Nord				
Comune del Nord				
Provincia del Nord				
Provincia del Nord				
Provincia del Nord				
Provincia del Nord				
Provincia del Centro				
Università del Centro				
Università del Nord				
Asl del Nord				
Asl del Nord				
Asl del Sud				
Regione del Centro				
Regione del Sud				
Regione del Centro				
Ministero				
Ministero				
Ente pubblico				
<b>Totale amministrazioni</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>11</b>

Se analizziamo in dettaglio le amministrazioni che hanno una qualche attività/politica rivolta in particolare modo alle pari opportunità (tabella 8) cioè hanno risposto in modo positivo ad una serie di domande specifiche, notiamo che le azioni messe in campo non sono quasi mai isolate ma sono sempre coordinate. Segno che quando esiste il comitato pari opportunità può avere un ruolo attivo e proattivo nelle politiche del personale. Questo ci è stato anche confermato dalle discussioni avute durante i seminari. Quindi il suggerimento che emerge da lavoro è quello di creare e far funzionare i comitati pari opportunità magari inserendone l'attività all'interno delle stesse funzioni del personale, per superare quell'ottica di *volontariato* che spesso ne connota le attività.

### **3.3 Un indice sintetico per individuare le amministrazioni più attente al genere**

A conclusione della lettura quantitativa dei questionari si vuole riassumere le considerazioni fin qui emerse e quelle che verranno descritte nei capitoli seguenti in modo tale da cercare di trovare una tipologia di *amministrazione virtuosa* che possa essere presa da esempio e da guida per le altre amministrazioni. Individuare le politiche e le attività svolta da questa amministrazione per poter indicare un percorso virtuoso verso una politica del personale più attenta alle esigenze di donne e uomini.

Nella tabella seguente si riassumono le macrovariabili che abbiamo considerato nell'analisi:

- la presenza femminile nella dirigenza;
- le attività degli organismi di parità;
- le politiche formative attente al genere (si veda capitolo 4);
- i sistemi di gestione, sviluppo e valutazione del personale (si veda capitolo 3).

**Tabella 3.4** Indicatori di *sensibilità al genere*

Tipologia	Forte presenza di dirigenza femminile	Organismi di parità attivi	Attenzione al genere nella formazione e nella valutazione del personale
Comune del Nord			
Comune del Sud			
Ufficio territoriale del Sud			
Ente pubblico del Sud			
Comune del Sud			
Comune del Nord			
Comune del Sud			
Comune del Nord			
Comune del Nord			
Provincia del Nord			
Provincia del Nord			
Provincia del Nord			
Provincia del Centro			
Università del Centro			
Università del Nord			
Ente pubblico del Nord			
Asl del Nord			
Asl del Nord			
Asl del Sud			
Regione del Centro			
Regione del Sud			
Ministero			
Ministero			
Ente pubblico			
Ente pubblico			

In sintesi delle 25 amministrazioni (poco più del 50% delle amministrazioni) che hanno avuto un buon punteggio su una o più delle tre macrovariabili considerate, solo tre (un comune, una provincia, una università) presentano punteggi alti su tutte e tre le variabili.

Le altre amministrazioni si dividono in due gruppi:

- quelle che hanno una forte presenza di donne nelle posizioni dirigenziali ma non hanno *politiche* attive nelle pari opportunità; in genere sono amministrazioni di piccole dimensioni senza una caratterizzazione geografica o di tipologia di ente;
- quelle che pur non avendo molte donne tra i dirigenti sono più attive nel definire politiche del personale più attente al genere; queste sono enti di più grandi dimensioni e di varie tipologie.

La considerazione che emerge è che non sembrerebbero esistere dei nessi di causa effetto tra le politiche del personale attente al genere e la presenza di donne nelle funzioni dirigenziali. Sembrano fenomeni slegati ognuno con dei percorsi propri. Infatti, nella pubblica amministrazione, ma anche nel mondo privato, le donne che sono in posizioni apicali non sempre sono *amiche delle donne*.

D'altro canto, esistono amministrazioni dove la politica di genere avviene anche a dispetto della presenza delle donne in posizioni apicali. Questo fa presumere che la presenza delle donne nelle posizioni decisionali non sia un elemento trainante quanto una certa intelligenza in politiche del personale più attente al genere effettuate, magari, da donne e da uomini delle strutture del personale/organizzazione. Sembra, infatti, che una presenza più equilibrata tra donne e uomini nella fascia dei funzionari possa incidere di più nelle politiche del personale. Lì dove donne e uomini lavorano insieme in maniera paritaria, lì dove si sperimenta *sul campo* che far emergere le differenze conviene sia a livello personale che di gruppo che all'amministrazione nel suo complesso, lì dove avviene tutto questo tutti i giorni, solo lì vi possono essere politiche attente al genere portate avanti dalle donne ma anche dagli uomini.

## 4. Sviluppo delle risorse umane e competenze in ottica di genere

### 4.1 Un processo di autoanalisi organizzativa in ottica di genere

Nell'ambito del Cantiere *Donne e leadership* si è proposto, alle diverse amministrazioni partecipanti, di sperimentarsi a leggere le proprie culture organizzative con un approccio secondo il quale “la cultura è un processo dinamico di costruzione, ricostruzione e distruzione di significati, processo realizzato attraverso azioni e decisioni individuali e collettive definite sulla base di uno scambio continuo intersoggettivo tra gli attori”<sup>1</sup>.

In tale ottica la promozione della partecipazione attiva dei diversi attori organizzativi non poteva che essere il cuore dell'intero lavoro.

Per questo si è proposto un percorso articolato in:

- seminari di condivisione degli obiettivi e di apprendimento di metodologia e strumenti, a cui hanno partecipato *le referenti* designate dalle diverse amministrazioni aderenti;
- una fase di raccolta ed elaborazione dei dati guidata da un questionario di autoanalisi organizzativa, con un affiancamento consulenziale a distanza;
- una restituzione critica dei dati pervenuti che analizzava i fenomeni emersi nel complesso delle amministrazioni partecipanti, in ulteriori momenti seminariali.

Occorreva provocare, attraverso i momenti dedicati alla raccolta dei dati e delle informazioni relative alle politiche e alle statistiche del personale, occasioni in cui ogni organizzazione potesse sperimentare, a partire da una lettura delle proprie politiche e strumenti di gestione delle risorse umane, la ricostruzione di un sistema di senso, di ordine negoziato, di codici in base ai quali vengono attribuiti all'esperienza significati condivisi, in una logica in cui la *manutenzione del quotidiano* permette di superare la logica dell'intervento straordinario, costoso, estemporaneo.

La logica del continuum, della prospettiva e dell'organicità, oltre alla visione sistemica degli interventi, doveva trovare spazi per porre fin da subito tutti gli attori in dialogo e, se possibile, in sintonia.

Nella situazione di forte pressione istituzionale, organizzativa e gestionale in cui si trovano le amministrazioni pubbliche non sembrava perseguibile una strada diversa dal trovare, in primo luogo, il

1. C. Piccardo, A. Benozzo, *Etnografia organizzativa*, Raffaello Cortina ed., Milano, 1996.

punto di convergenza tra gli obiettivi dell'intervento del Programma Cantieri e gli interessi specifici della singola organizzazione/struttura.

Una riflessione specifica "di genere"<sup>2</sup> si sostanzia con l'uso consapevole di contenuti, tecniche, strumenti, materiali, linguaggi che tengono conto del diverso impatto di genere. Il percorso di autoanalisi organizzativa in ottica di genere ha voluto così fornire occasioni per sperimentare gli strumenti proposti e, se possibile, per elaborarne di nuovi e più aderenti alla singola specificità di contesto.

Assumendo l'ipotesi che molti sistemi avanzati di sviluppo di gestione del personale sono oggi basati sull'approccio per competenze<sup>3</sup>, abbiamo voluto porre le basi per un passaggio fondamentale: dalla logica della sola azione positiva alla logica del *mainstreaming* di genere<sup>4</sup> nelle azioni ed interventi legati all'agire organizzativo che riguardino tutte/i le donne e gli uomini.

L'obiettivo primario è stato quindi restituire, a fronte di uno sforzo notevole di coinvolgimento e collaborazione, risultati immediati attraverso la lettura delle analisi effettuate e da queste far derivare elementi da sottoporre ai decisori e su cui costruire ipotesi di lavoro e interventi futuri: i progetti, le sperimentazioni. Il Cantiere di innovazione si è infatti concluso con la presentazione, da parte di ogni amministrazione, di un piano di diffusione dei risultati del questionario di autoanalisi e di uno o più progetti e sperimentazioni inerenti interventi alla gestione delle politiche del personale con un'ottica di genere.

In tutti i seminari si è, assieme alle partecipanti, insistito sull'importanza di utilizzare il questionario di autoanalisi come uno strumento, una serie ragionata di domande, a sostegno del vero lavoro: un percorso di auto-riflessività organizzativa.

Le pratiche di riflessività organizzativa si collocano all'interno di una visione ove le organizzazioni stesse ridefiniscono se stesse conoscendosi e ri-conoscendosi continuamente.

L'organizzazione che apprende, in senso compiuto e che guarda all'innovazione è, in primo luogo, quella in cui le routine organizzative vengono continuamente valutate e migliorate, in cui vengono adottate iniziative finalizzate a coinvolgere i diversi attori organizzativi, prima di tutto il personale in senso ampio, per mettere a fuoco il funzionamento delle pratiche di lavoro e le opportunità di miglioramento.

Queste possono riguardare sia la progettazione delle procedure e delle competenze attese sia lo scambio di informazione tra le diverse aree, il monitoraggio e il miglioramento dei processi di apprendimento formale sia quelli di apprendimento informale. Le *pratiche riflessive* possono essere di diverso tipo e possono far maturare negli individui e nelle organizzazioni, una competenza generale alla riflessività. Noi abbiamo *solo* proposto di farlo guardando i fenomeni e, quindi, i dati in modo da aver sempre presenti le variabili donna-uomo. Sempre, non qualche volta a margine. Si è proposto, quindi, non solo un questionario, ma un momento di possibile apprendimento organizzativo.

Il filosofo della scienza, allievo di Popper, Thomas S. Kuhn<sup>5</sup>, trent'anni fa propose l'idea del "nuovo paradigma" per spiegare come

2. "Il genere si riferisce ai ruoli costituiti socialmente ascrivibili ai maschi e alle femmine, appresi si modificano nel tempo e nelle culture. Le questioni di genere sono connesse a ciò che uomini e donne fanno e con il modo in cui i ruoli socialmente definiti li avvantaggiano o li danneggiano". Isfol, *Glossario delle PPOO*.

3. Competenze nel lavoro come "un saper agire in situazione frutto della combinazione ottimale da parte del soggetto, di proprie risorse e di risorse dell'ambiente".

4. Cos'è il *mainstreaming* di genere: l'integrazione sistematica delle rispettive situazioni, priorità e necessità delle donne e degli uomini in tutte le politiche, nell'intento di promuovere la parità tra donne e uomini.

5. T. S. Khun, *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino, 1978.

un nuovo modello scientifico faccia vedere agli scienziati cose che prima erano invisibili. Ossia vedere cose nuove guardando oggetti vecchi, “cambiare gli occhiali”.

Scrivono Khun<sup>6</sup>: “I cinesi le cui dottrine cosmologiche non erano incompatibili con i mutamenti celesti, avevano registrato la comparsa delle macchie solari e l’apparizione di molte nuove stelle nel cielo alcuni secoli prima della scoperta del telescopio galileiano... [mentre] gli astrologi occidentali videro per la prima volta un mutamento nei cieli fino ad allora ritenuti immutabili solo cinquant’anni dopo la rivoluzione copernicana”. “La facilità e la rapidità con cui gli astronomi videro cose nuove, guardando oggetti vecchi con vecchi strumenti, ci fa affermare che essi, dopo Copernico, vissero in modo differente”.

6. Tratto da F. Bottaccioli, *Psiconeuroimmunologia*, Red, Novara, 1995.

## Perché di genere

A livello europeo si è affermato, in materia di pari opportunità, un approccio alla programmazione e attuazione, al monitoraggio e alla valutazione degli interventi e delle politiche pubbliche definito duale. Esso consiste nell’attuazione di azioni trasversali a tutti i programmi (*gender mainstreaming*) e, contemporaneamente, nel potenziamento di azioni specifiche a favore delle donne riconosciute ancora come portatrici di svantaggio in termini di parità di opportunità ed oggetto di discriminazioni.

Adottare l’ottica di genere costituisce quindi un fattore di rispondenza alle direttive che condizionano la valutazione delle proposte di programmazione e attuazione delle politiche stesse.

In termini pratici, in armonia con tali scelte europee e internazionali, per poter affermare che si sta realizzando un’analisi di genere è necessario:

- selezionare gli argomenti che necessitano di essere indagati;
- individuare i dati necessari per comprendere i differenziali di genere, i ruoli di donne e uomini e i rispettivi contributi alle varie sfere della vita;
- valutare i concetti, le definizioni e i metodi comunemente usati, alla luce delle *questioni di genere*;
- sviluppare nuovi concetti, definizioni e metodi, che tengano conto del differenziale di genere;
- raccogliere, elaborare, presentare le statistiche in una forma che renda accessibile e facilmente leggibile la differenza di genere;
- sviluppare progetti di diffusione, allo scopo di rendere più conosciute le informazioni raccolte.

Adottare un’ottica di genere costituisce parallelamente una via obbligata per organizzazioni private e pubbliche che vogliano realizzare i postulati dell’innovazione organizzativa interpretata come progettazione e gestione di modelli alternativi a quello tayloristico-weberiano fondato sulla razionalità, la standardizzazione, la proceduralizzazione dei processi, la sottintesa neutralità di risorse umane *asessuate*.

Inneggiare alla flessibilità, alla creatività, alla responsabilizzazione ai risultati, alla motivazione delle persone qual è per lo sviluppo in direzione della maggiore efficacia organizzativa e della competitività delle strutture private ma anche pubbliche, appare infatti ormai carente ed incoerente con la persistente disattenzione ad uno degli elementi che maggiormente condizionano la propensione e l’adozione di comportamenti organizzativi flessibili, responsabili, motivati, competitivi, efficaci: l’appartenenza di genere, così come indotta modellata da contesti culturali, geografici, storici e senz’altro anche organizzativi.

## 4.2 La lettura del processo di autoanalisi raccontata dalle e dai partecipanti

Come gruppo di esperte abbiamo ripetutamente presentato il nostro approccio, avvero il paradigma con cui guardiamo i fenomeni e gli oggetti: l'ottica e la prospettiva, di genere<sup>7</sup>. Attraverso questa si propone una lettura di quanto emerso dai questionari e dall'intero processo di autoanalisi per come ci è stato raccontato dalle e dai partecipanti.

Tutto il lavoro realizzato, sia come singole organizzazioni che collegialmente, ha mirato non tanto alla raccolta di dati – non è stato un progetto di ricerca né una raccolta di dati statistici, vale la pena ricordarlo sempre – ma a far sì che ogni amministrazione partecipante potesse fermarsi un momento a guardare i propri dati e a leggere i propri fenomeni interni. Alcune delle partecipanti hanno visto cose conosciute, altre si sono stupite guardando le foto che le rappresentavano come non si erano mai viste prima. Potenza delle variabili di genere.

Le partecipanti hanno raccontato con ironia, frustrazione ma anche soddisfazione, il percorso a slalom effettuato per riuscire a completare il questionario con le informazioni raccolte. Le parole chiave ricorrenti che venivano utilizzate nei loro racconti sono state inserite nel testo che segue.

A fronte di realtà che hanno lavorato in modo soddisfacente, producendo risultati considerati significativi, molte partecipanti hanno faticato parecchio. Hanno fatto il lavoro di raccolta dati **oltre il proprio carico di lavoro**, sono state **aiutate**, come favore personale da colleghe o colleghi disponibili, ostacolate o non ascoltate da altri. I **dirigenti** hanno spesso dato un input formale e non sostanziale. La voglia e paura di conoscersi davvero vale per gli individui come per le organizzazioni, ovviamente.

Alcune partecipanti, rappresentanti di amministrazioni, hanno raccontato di **non avercela fatta**. Hanno dovuto arrendersi e non presentare il questionario elaborato. Qualcuna ha persino dato una **valutazione negativa di se stessa**. Un'altra piccola sconfitta sulle spalle da assumere – con buona pace degli stereotipi al femminile – a livello personale? Hanno dichiarato di aver **accumulato delusioni**.

“Importante **partire dai dati**”, hanno detto. Tutte hanno sottolineato l'importanza di possedere i dati. Significano **conoscere**. Danno forza, sono incontrovertibili. Per coinvolgere altri soggetti. Potersi finalmente **confrontare** e non doversi fermare ad un esercizio di **compilazione** come talvolta è stato per il completamento del questionario. Per potersi alleare con altri soggetti, andare avanti, poter costruire un percorso.

Se i dati statistici sugli inquadramenti del personale (uomini e donne) permettono di rilevare una rappresentazione equilibrata tra donne e uomini, allora le amministrazioni, sensibili all'**immagine** che ne può derivare, aiutano il processo di conoscenza. Altrimenti è vero-

7. “... intesa come studio sistematico di ruoli, relazioni, processi legati alle disuguaglianze fra uomini e donne nelle varie esperienze di lavoro”.

simile che lo ostacolino. Nessuno vuole essere dipinto come qualcuno che è contro le pari opportunità.

Con questo spirito le referenti si sono avvicinate alla ricerca dei dati. Hanno saputo o potuto far davvero un percorso di questo tipo?

Lo strumento di autoanalisi ha voluto *fotografare* l'organizzazione, quindi. Le statistiche del personale disaggregate per genere in ogni campo. Una istantanea per rappresentare chi siamo, chi saremo, chi siamo stati o state.

La prima cosa che molte amministrazioni hanno scoperto è che – usando ancora la metafora della fotografia – da una parte mancava la macchina fotografica, dall'altra parte usciva una foto senza testa o senza piedi.

Questo perché mancano le banche dati? Spesso!

Non vengono aggiornate? Spesso!

Ci sono e i dati non sono disaggregati per genere? Ancora più spesso!

Molti diversi uffici della stessa amministrazione hanno la loro banca dati (con uno sforzo organizzativo gigantesco e per buona volontà di qualcuno), ma le diverse banche dati non dialogano. Un ufficio ha i dati amministrativo-anagrafici, uno ha i dati del part-time, uno quelli dei congedi, uno quelli della formazione, uno quelli della valutazione, e così via. Pochissimi hanno, per ogni dipendente, quelli integrati ed aggiornati nel tempo.

Abbiamo anche potuto verificare che i dati disaggregati per genere vengono elaborati in modo tale da non permettere una conoscenza, di carattere qualitativo, di moltissimi fenomeni.

L'uso delle banche dati come sistema di *knowledge management* sul personale è un caso raro. Eppure appare come uno strumento di conoscenza base indispensabile per l'attivazione di ogni politica o azione di gestione del personale, sia essa in ottica di genere o non.

Abbiamo chiesto se, grazie all'azione di raccolta ed elaborazione delle informazioni siano stati attivati processi di riflessione più o meno ampi, riguardo alle politiche del personale. Alla formazione, alla valutazione, agli strumenti di flessibilità e conciliazione. Ci hanno risposto di no, almeno la maggior parte. Per lo più, le referenti designate dagli enti hanno potuto coinvolgere solo un piccolo gruppo di colleghe e colleghi, per mancanza di leve decisionali in proprio possesso.

Solo alcune amministrazioni hanno voluto dare un segnale più forte, con delle iniziative rivolte a tutto il personale o ai soli dirigenti, collegando il lavoro nell'ambito del Cantiere di innovazione ad altre iniziative in corso.

La difficoltà maggiore è stata quella di tradurre l'azione promossa dal Cantiere *Donne e leadership* in un intervento di carattere organizzativo trasversale. Da declinare in strategie e obiettivi che evitassero che i Dirigenti Delegassero il lavoro "sulle Donne" alle Donne.

Ma come, non volevamo parlare anche agli uomini? Il titolo del Cantiere di innovazione, *Donne e leadership*, marca subito un obiettivo irrinunciabile, ovvero la crescita e l'affermazione di una leadership femminile. Tale obiettivo ha evidentemente preso il sopravvento nel-

l'immaginario dei decisori. Il sottotitolo *Sviluppo e gestione del personale in ottica di genere* è stato a volte trascurato.

Vale la pena sottolineare a questo proposito che, per quanto alcuni concetti chiave riguardanti le politiche di pari opportunità e di *mainstreaming* di genere siano passati nel gergo professionale e quotidiano di molte donne e professioniste, altri sono accolti formalmente per puro vincolo imposto dall'Unione Europea (vedi i vincoli posti agli Stati membri per l'utilizzo del FSE, ad esempio).

Le comunità professionali di manager pubblici e privati, formatori, consulenti e valutatori sono ancora divise tra chi si occupa da anni di politiche di pari opportunità e chi non ne è mai stato sfiorato. Prevalentemente i colleghi uomini faticano a sentire l'ottica di genere come qualcosa che li riguarda.

Ma è possibile che i fenomeni letti anche al maschile (non il maschile neutro universalizzato) restituiscano una conoscenza che oggi manca agli stessi componenti uomini dei diversi universi professionali o agli attori dei fenomeni organizzativi e sociali?

Sarebbe interessante provare ad aprire una riflessione al maschile: gli uomini visti, descritti dagli uomini, con i loro modelli, i loro portati culturali, i propri bisogni, desideri, aspirazioni. Le loro caratteristiche, varie, peculiari, molteplici.

Nel racconto delle partecipanti si trova ampia riconferma nel processo di raccolta e di rilettura delle informazioni del fatto che le pari opportunità sono ancora vissute in ambito organizzativo come una nicchia e non come una politica. Chi opera in tale ambito è altrettanto vissuta come una *scocciatrice*.

Se proprio si vuole occupare di pari opportunità lo faccia, ma a suo carico, nel suo **tempo**, formandosi autonomamente per sviluppare le **competenze** necessarie e quasi sempre senza **risorse** e senza riconoscimenti.

Da **sol**. Ecco, quello che emerge più forte è il senso della **solitudine** di molte. Non va escluso che possa essere il risultato, tra le altre cose, di un modo superato – conflittuale e rivendicativo, che non parla ai più – con cui, chi si occupa di pari opportunità, interpreta il suo stesso ruolo.

Siamo convinte che questo sia un aspetto del problema, ma non certo l'unico o il principale. Tale stato di cose è piuttosto frutto di una generica disattenzione organizzativa ai vantaggi di una gestione del personale attenta al genere, talvolta persino di precise volontà.

Che sia tempo di cambiare strategia nella rappresentazione dei diversi ruoli legati alle politiche di pari opportunità e *mainstreaming*? ... cambiare strategia...

Si è già affermato che le conoscenze in materia di pari opportunità e la capacità di declinazione dei fenomeni in ottica di genere sono competenze innovative e strategiche.

A tale proposito, vale la pena ricordare, anche a chi avesse già letto il precedente manuale *Donne e leadership*, che “nella gestione delle risorse umane, l'approccio basato sulle competenze intese come risul-

tato di una combinazione di risorse, è immediatamente applicabile al tema anche in un'ottica di genere. Esso, infatti, considera che la competenza è il risultato non soltanto di un saper agire ma di un voler agire e di un *poter agire*. Mentre il saper agire può essere sviluppato e il voler agire può essere incoraggiato, il poter agire *deve essere reso possibile*. Una delle componenti del poter agire è proprio l'organizzazione del lavoro cui Le Botherf aggiunge anche, come fattori che rendono possibile il *poter agire*, un *contesto* facilitante, l'attribuzione di funzioni che diano legittimità alla costruzione o all'esercizio della competenza, reti di risorse di prossimità (relazionali, documentarie, ecc.)<sup>8</sup>.

Torna quindi in primo piano l'organizzazione nel suo complesso, il contesto entro cui la risorsa dell'individuo si esplica in modo appropriato producendo risultati di livello richiesto. Diventa cioè competenza. Il voler agire può essere supportato con azioni di sostegno all'autolegittimazione (*empowerment*), di autonomo riconoscimento della propria autorevolezza da parte delle donne stesse, con l'espressione del proprio ruolo di leadership. Il poter agire deve essere reso possibile. Dall'organizzazione, dai suoi meccanismi, dalla sua cultura.

Molte hanno sottolineato l'importanza di coniare **parole nuove**. Le **parole sono vecchie** e spesso, oltre a non parlare agli uomini, ai dirigenti, non parlano più a **nuove generazioni di donne**.

Infatti, citando il rapporto Istat del 2004 *Come cambia la vita delle donne*<sup>9</sup>, troviamo che "l'universo femminile è fortemente eterogeneo e dinamico: le donne investono di più in cultura rispetto agli uomini, riescono meglio negli studi, danno maggiore rilievo al lavoro rispetto al passato, sperimentano forme nuove del produrre e riprodurre, rivestono una molteplicità di ruoli nelle diverse fasi della vita, presentano percorsi di vita più complessi e frastagliati".

"Un intreccio di trasformazioni, aspirazioni e comportamenti che ridefinisce le loro traiettorie biografiche (formative, lavorative, affettive, coniugali, riproduttive), modificando ampiezza e contenuti delle diverse fasi del ciclo di vita individuale e familiare".

Ma, visti i dati prodotti dalle amministrazioni, appare poco probabile che chi voglia sottolineare i fenomeni di segregazione e discriminazione presenti venga vissuta come una innovatrice e venga supportata se non ha, per posizione giuridico professionale, sufficiente titolo ad assumere decisioni, praticare nell'ambito del proprio potere decisionale e discrezionale, scelte, sperimentazioni, interventi. Con risorse proprie assegnatele. **Solo i livelli dirigenziali garantiscono risorse economiche da gestire**. Se non ricopre un ruolo dirigenziale, insomma.

Le donne occupano posizioni dirigenziali e di responsabilità ma, in generale (i numeri ancora una volta lo dimostrano) la discrezionalità esercitata dai dirigenti, attraverso scelte che influenzano pesantemente i percorsi di carriera è alta e, quando è possibile, viene esercitata. Talvolta inconsapevolmente, scivolando sul benedetto stereotipo, altre volte molto consapevolmente. C'è una recrudescenza anzi, di

8. P. Martinelli, in M. G. Catemario e P. Conti (a cura di), *Donne e leadership*, Manuali di Cantieri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Rubettino ed., Roma, 2003.

9. Linda Laura Sabbadini, *Come cambia la vita delle donne*, Istituto Nazionale di Statistica, Roma, 2004.

atteggiamenti di potere maschile che si difende. **Potere.** Questo ci hanno detto. E allora, **come coinvolgere i dirigenti uomini?**

Non abbiamo avuto evidenze di casi in cui occuparsi *di* o avere competenze *in materia* di pari opportunità venga considerato un valore aggiunto e dia riscontri nelle valutazioni periodiche del personale o titolo a salario accessorio. Anzi, ci sono giunte segnalazioni di casi sempre più frequenti ove il dirigente ha potuto assegnare un punteggio di valutazione basso o ha potuto penalizzare la attribuzione di quote di salario accessorio perché ha considerato **assenza dal servizio la partecipazione al comitato pari opportunità** o, persino, **l'assenza per maternità** o congedo parentale. Casi isolati o in aumento? Questo non ci è dato saperlo ma vale la pena segnalarlo.

### **4.3 Risultati emersi dall'analisi dei sistemi di gestione, sviluppo e valutazione delle competenze**

Con i questionari di autoanalisi si è chiesto alle amministrazioni di inviare anche gli strumenti di **valutazione** adottati da molte amministrazioni partecipanti. Ovviamente sono stati osservati con l'occhio curioso, di chi, addetto ai lavori, si appassiona nel cercare di capire quale è lo stato dell'arte della valutazione nella pubblica amministrazione come sistema largo e variegato: approcci, tendenze, criticità evidenziate. Traguardi e successi conseguiti.

Si sottolinea che non si è *valutato* il singolo modello adottato dalla singola amministrazione. Le scelte metodologiche o dei modelli concettuali, si possono o meno condividere: quello che interessa è guardare con gli occhi del ricercatore che pensa che la varietà e la differenza siano ricchezza. Ciascun modello infatti è frutto di un percorso di negoziazione, del *knowhow* di consulenti, sindacati, dirigenti, amministrazioni, di terreni culturali ed organizzativi diversi.

Innanzitutto, soffermiamoci sulle definizioni con cui sono stati definiti:

- valutazione del **personale**;
- valutazione delle **prestazioni**;
- valutazione e sviluppo delle **risorse umane**;
- valutazione dei **dirigenti**;
- valutazione dei risultati e delle prestazioni dei dirigenti;
- sistema premiante.

Sembrano solo sfumature, ma i *nomi* richiamano accezioni profondamente diverse.

Il vissuto di ognuno o ognuna di noi è quello di vivere con sofferenza il paventato giudizio. C'è poca consuetudine adulta a valutare e ad autovalutarsi. Da entrambi i lati (del valutato/a e del valutatore/trice), in realtà, il processo di valutazione è un processo di apprendimento, di crescita e di consapevolezza. Può persino essere di sviluppo di competenze e di *empowerment*. Dipende da come avviene, ovviamente.

Si è riscontrato, anche nell'ambito dei seminari, atteggiamenti diversi nei confronti dei sistemi di valutazione che rimandano ancora una volta all'importanza della percezione soggettiva:

- chi ha partecipato a definirlo e lo sente un po' come una creatura;
- chi lo ha subito;
- chi lo sente lontano da sé.

Alcuni sistemi mostrano di essere calati dall'alto, è stato cioè acquistato un preciso *knowhow* di una società o di un consulente e i modelli ne conservano pienamente i geni; altri sono più artigianali ma frutto di un percorso interno.

Alcuni dispositivi fanno attenzione alla terminologia adottata. C'è stato un percorso di condivisione a monte e a valle della definizione del modello e degli strumenti. Si è seguito un percorso partecipato fino alla definizione delle parole e dei termini.

Altri sono meno che neutri, sono decisamente maschili in termini di modelli linguistici adottati<sup>10</sup>. Si dovrebbe partire dal presupposto che il neutro non esista. Il linguaggio tutto al maschile dovrebbe insospettire; potrebbe sottintendere preconcetti o mancate attenzioni alle ricadute in termini di genere che possano provocare effetti discriminatori diretti od indiretti, anche *solo* di ordine culturale. Se si considera il modello di valutazione uno strumento potente all'interno dei meccanismi di crescita di un sistema, va da sé che non dovrebbe trascurarne proprio gli aspetti che culturalmente spingano verso i cambiamenti o le innovazioni organizzative attesi o che piuttosto li ostacolino.

Tornando all'analisi dei dati emersi dalla comparazione dei questionari di autoanalisi ci si è chiesti che cosa accomuna gli strumenti e i meccanismi di valutazione nel percorso di autoanalisi effettuata dalle amministrazioni: la maggior parte delle amministrazioni dichiara di *non* aver previsto l'analisi delle ricadute e delle variabili di impatto in ottica di genere.

10. Ad esempio, quando si usano solo declinazioni al maschile per definire: il dirigente, il valutatore, il medico, ecc. e si supportano con immagini di un uomo in giacca e cravatta, cosa viene in mente?, forse una dirigente, una valutatrice, una dottoressa, in pantaloni o gonna che sia? È come se l'ipotesi non venisse presa in considerazione. Si potrebbero portare molti altri esempi.

**Grafico 4.1** Dati emersi dalla comparazione dei questionari di autoanalisi

Quali delle seguenti attività sono state realizzate nel periodo 2000-2003?  
Individuazione delle possibili varianti di impatto in base al genere



Questo fa pensare che le amministrazioni non ci abbiano pensato per *dis-abitudine* a prendere in considerazione le variabili di impatto di genere!: a costruire delle ipotesi e degli indicatori di impatto di genere.

### Natura e cultura parlano lo stesso linguaggio

Il tema della valutazione solleva, almeno a livello di dibattito un tema nuovo e delicato. Quello dell'impatto di genere degli strumenti di valutazione in entrata (assunzioni) o nelle progressioni di carriera.

“Natura e cultura contribuiscono a determinare ciò che siamo e possono farlo in modo così sinergico perché parlano lo stesso linguaggio, incidendo, cioè, sull'organizzazione sinaptica del cervello”<sup>1</sup>.

A livello internazionale, recenti studi di carattere scientifico dimostrano come il sistema nervoso (e quindi il cervello) maschile e femminile, inteso come frutto peculiare e irripetibile<sup>2</sup> dell'interazione tra natura (patrimonio genetico e fisiologia) e cultura, mostri delle caratteristiche peculiari nell'uomo e nella donna che devono essere tenute in considerazione.

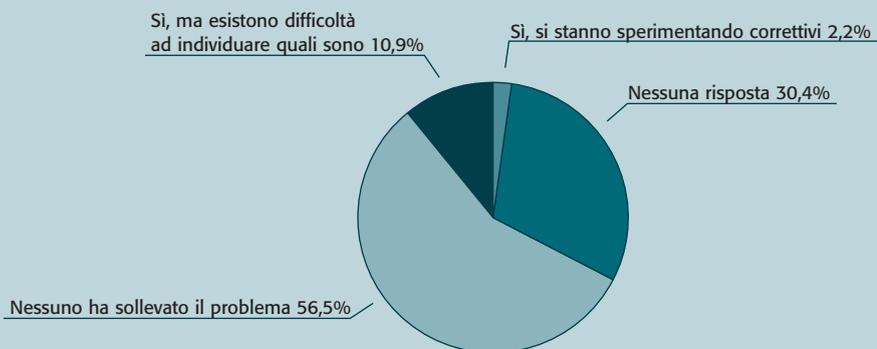
Eppure molti sistemi di selezione del personale adottano test che per loro natura non sono necessariamente neutri o ininfluenti rispetto al genere. Non risulta che qualcuno li abbia intenzionalmente testati in questo ambito, al fine di verificarne la possibile differenza di impatto rispetto al genere. Ci sembra utile, in questo contesto, sollecitare un'attenzione in tal senso.

1. In J. LeDoux, *Il sé sinaptico*, Raffaello Cortina, Milano, 2002

2. Da questo punto di vista unico ed irripetibile anche all'interno dei due universi, quello maschile e quello femminile.

Proseguendo con l'analisi dei risultati dei questionari, troviamo che la maggior parte delle amministrazioni partecipanti, eccetto sei (13% circa) dichiara che **nei propri sistemi di valutazione non esistono presupposti di discriminazioni legate al genere**. Da un lato si dichiara che non esistono presupposti di discriminazione, dall'altro si ammette che non si sono indagati intenzionalmente effetti e presupposti.

**Nel vostro sistema di valutazione sono stati verificati/segnalati effetti discriminatori indiretti legati al genere?**



Il fatto che nelle altre amministrazioni (40 cioè nell'87% dei casi) non siano stati riscontrati effetti discriminatori in modo macroscopico è un indice di realtà importante. Ma cercare, verificare, incrociare i dati in modo critico è altra cosa. Forse vale la pena approfondire. Del resto i sistemi di valutazione sono un processo di accumulazione di conoscenza dell'organizzazione su se stessa ed in quanto tale sono sistemi in continua evoluzione e cambiamento.

Altri elementi importanti segnalati sono:

- non è stata prevista una presenza equilibrata per genere nei nuclei di valutazione ad esclusione di due amministrazioni che la hanno prevista (cioè il 4% delle amministrazioni). Nelle Commissioni di valutazione, in quanto composte da dirigenti, sono tutti uomini. **Mancano donne nei nuclei di valutazione**, dicono le partecipanti;
- non si è ritenuto, a parte una amministrazione che dichiara di averlo previsto, che le competenze di *mainstreaming* di genere, a prescindere da chi ne sia detentore – donna o uomo – debbano essere tra le competenze presenti nel nucleo di valutazione;
- di solito, il sistema di valutazione non è stato sottoposto al parere (non obbligatorio) del comitato pari opportunità.

Proviamo a leggere questi dati partendo dal fatto che la maggior parte delle amministrazioni hanno segnalato di aver assunto la definizione di "competenze" come "un saper agire in situazione" frutto della combinazione ottimale, da parte del soggetto, di risorse e risorse proprie e dell'ambiente; vengono indagate considerando sia il contesto che la persona"<sup>11</sup>. Indagare le competenze considerando sia il soggetto che il contesto, significa fare un lavoro combinato di analisi delle competenze-risorse dell'individuo, un'analisi di carattere orga-

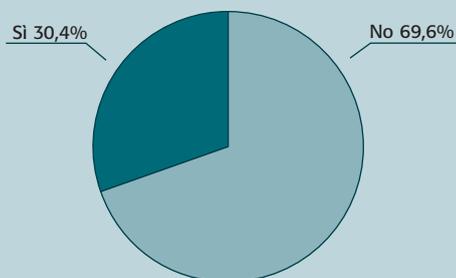
11. Si veda la domanda 4.2b del questionario di autoanalisi riportato in allegato alla domanda 4.2b.

nizzativo (possibilmente tenendo in considerazione i diversi processi di lavoro e le modalità operative specifiche attese dalla singola figura professionale di cui dovrebbe poter essere redatto un descrittivo di competenze attese) e, quindi, delle *performance*.

Se però, a fianco della opzione relativa alla definizione di competenza riconosciuta come propria dalla maggior parte delle amministrazioni, guardiamo le domande correlate, vediamo che non esistono, nella maggior parte delle pratiche organizzative, i presupposti perché la definizione scelta venga resa praticabile e possa essere utilizzata fattivamente nell'ambito delle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane. Solo 1/3 delle amministrazioni, infatti, ha realizzato le azioni organizzative necessarie contro i 2/3 che hanno dichiarato di avere adottato o di sentire più corrispondente tale definizione di competenza nel proprio modello di gestione del personale.

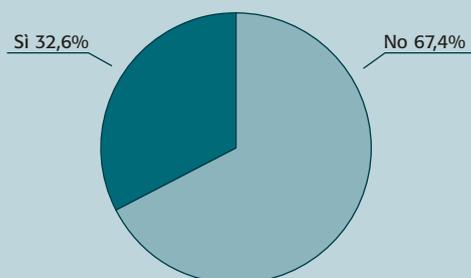
#### **Grafico 4.3    Dati emersi dalla comparazione dei questionari di autoanalisi**

**Quali delle seguenti attività sono state realizzate nel periodo 2000-2003?  
Momenti di analisi organizzativa collegati all'analisi delle competenze presenti e attese**



#### Grafico 4.4 Dati emersi dalla comparazione dei questionari di autoanalisi

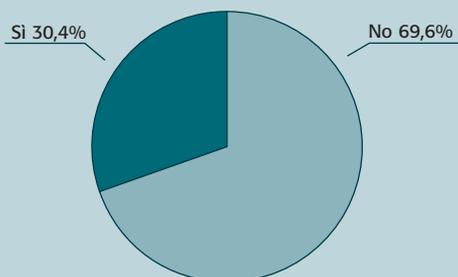
Quali delle seguenti attività sono state realizzate nel periodo 2000-2003?  
Analisi e/o mappatura delle competenze dei/delle dipendenti



In termini organizzativi, adottare una definizione, significa adottare tutte le scelte conseguenti in termini di azioni, interventi, strategie.

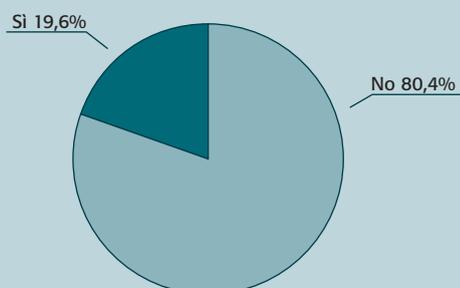
#### Grafico 4.5 Dati emersi dalla comparazione dei questionari di autoanalisi

Quali delle seguenti attività sono state realizzate nel periodo 2000-2003?  
Implementazione banche dati di risorse-competenze del personale



#### Grafico 4.6 Dati emersi dalla comparazione dei questionari di autoanalisi

Quali delle seguenti attività sono state realizzate nel periodo 2000-2003?  
Manutenzione periodica banche dati delle risorse-competenze del personale

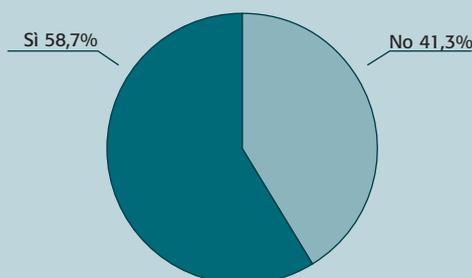


Il trend è già evidente dal raffronto di questi ultimi dati. Talvolta le azioni organizzative, anche impegnative e onerose, vengono adottate con strategie di breve periodo, non entrano cioè nella prassi della manutenzione del quotidiano. In breve tempo la fotografia scattata non aderisce più alla realtà, non la rappresenta. L'agire prescinde l'analisi. Il progetto vive senza radici.

Difatti vediamo che:

#### Grafico 4.7 Dati emersi dalla comparazione dei questionari di autoanalisi

Quali delle seguenti attività sono state realizzate nel periodo 2000-2003?  
Programmazione dell'attività formativa sulla base delle aree di competenze necessarie all'amministrazione e che si siano riscontrate come carenti



Si dichiara di realizzare una programmazione sulla base di analisi effettuate. Il numero di chi programma sulla base delle analisi (58,7%) è maggiore di chi effettua l'analisi (30,4%). Almeno a una prima analisi dei dati rilevati dai questionari. Va anche tenuto presente un possibile scarto in termini di annualità prese in considerazione.

Leggendo le griglie e gli strumenti di valutazione, in alcuni casi, si individuano immediatamente i meccanismi e i concetti sottostanti, le scelte di politica del personale, le mediazioni sindacali e istituzionali.

Specie nel caso di grandi amministrazioni (migliaia di dipendenti) si comprende il bisogno di standardizzare e di ingegnerizzare il sistema. Di rendere obiettivo e trasparente il meccanismo. Ma spesso questo sforzo produce solo una procedura di facciata che lascia sostanzialmente inalterata la situazione. Farlo essere solo un adempimento procedurale produce danni alla cultura organizzativa di quel contesto.

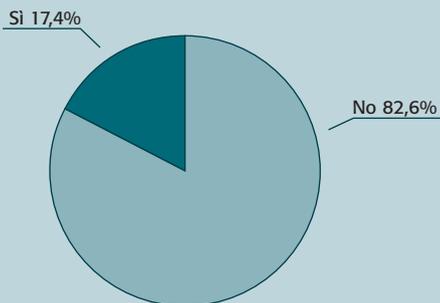
Il valore simbolico e culturale, prima ancora che per le ricadute pratiche del valutare e dell'essere valutati, permane nella sua rilevanza strategica nell'ambito dei processi di innovazione e di gestione del cambiamento.

È interessante, poi, notare come i diversi termini adottati (competenze, capacità, attitudini, comportamenti organizzativi, attività, esperienze, ecc.) vengano utilizzati in modo così vario e con accezioni diversificate nei diversi sistemi, ma persino in fasi diverse dello stesso sistema. Naturalmente, visto che al dirigente/valutatore o valutatrice si chiede di leggere la realtà quotidiana attraverso una griglia o meglio, di inserire una realtà complessa e fatta più di sfumature che di toni bianchi o neri, in quella stessa griglia semplificata, vanno offerti strumenti interpretativi che permettono di semplificare senza interpretare preconcettualmente, banalizzare, distorcere, discriminare.

Ma vediamo che:

#### Grafico 4.8 Dati emersi dalla comparazione dei questionari di autoanalisi

Quali delle seguenti attività sono state realizzate nel periodo 2000-2003?  
Formazione specifica ai dirigenti e alle dirigenti sulle implicazioni derivanti dall'eventuale modello basato sulle competenze adottato?

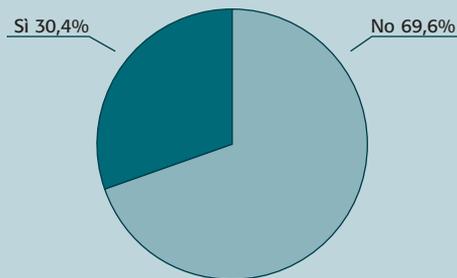


Al valutato o alla valutata devono altrettanto essere offerti strumenti e competenze per diagnosticare il contesto e il proprio agire in modo adeguato.

Proponiamo di seguito uno sguardo sulle azioni attivate o meno in tal senso dalle amministrazioni partecipanti e rileviamo, che solo pochissime, per loro affermazione, hanno rilevato nel percorso di definizione del sistema di valutazione che la terminologia, i concetti, i significati, siano andati a costituire un glossario univoco, condiviso, esplicitato e materia di formazione o condivisione con il personale nel suo complesso.

#### Grafico 4.9 Dati emersi dalla comparazione dei questionari di autoanalisi

Quali delle seguenti attività sono state realizzate nel periodo 2000-2003?  
Momenti di autoanalisi dei dipendenti (ad esempio, educazione all'autovalutazione e autovalorizzazione delle risorse possedute)



Nel questionario di autoanalisi si è volutamente omessa l'analisi dei dati relativi alle **posizioni organizzative** pensando che fosse troppo problematico reperire dati sufficienti e omogenei nei diversi comparti. Nei seminari questa ci è stata segnalata, come era immaginabile, un'area di conoscenza, relativamente agli sviluppi di carriera di donne e uomini, particolarmente significativa. Al riguardo, numerose amministrazioni hanno annunciato di volersi far carico di ampliare in tal senso l'analisi fin qui realizzata.

Abbiamo però, nel corso dei seminari, potuto esaminare alcuni meccanismi adottati dagli enti per assegnare i punteggi e quindi le posizioni organizzative. In senso lato, per valutare, quindi, costruendo delle graduatorie.

Se da un lato, tra i titoli presi in considerazione per costruire le graduatorie, troviamo sempre quelli di studio troviamo sempre, tra i titoli presi in considerazione per costruire le graduatorie, i titoli di studio che, come abbiamo potuto vedere dai dati riportati dalle amministrazioni, non costituiscono un problema per le donne che

hanno titoli di studio mediamente più alti dei loro colleghi uomini, dall'altro troviamo che uno dei criteri è spesso il riconoscimento di esperienze pregresse in livelli di responsabilità.

Di seguito si illustra un esempio pratico, tratto da un caso reale.

Per l'assegnazione delle posizioni organizzative vengono considerati i seguenti fattori identificati:

- fattore 1: capacità e comportamenti organizzativi = tot punti 25;
- fattore 2: esperienze professionali maturate = tot punti 65;
- fattore 3: requisiti culturali = fino max punti 10.

Già così sono intuibili delle possibili conseguenze in termini di impatto di genere ma, se andiamo a vedere i sottofattori del fattore 1, al primo posto troviamo (con 36 punti assegnati) "attività di direzione di area o servizio precedentemente svolta". Come dire un sistema che sostanzialmente tende a confermare se stesso, visto che le funzioni precedentemente svolte (che pure devono essere innegabilmente riconosciute) in ogni caso, valgono più del modo in cui lo sono state (capacità e comportamenti organizzativi) e di quanto la persona faccia per acquisire o meno nuove competenze anche attraverso la formazione o quali siano i parametri di competenze di base da cui si parte (requisiti culturali).

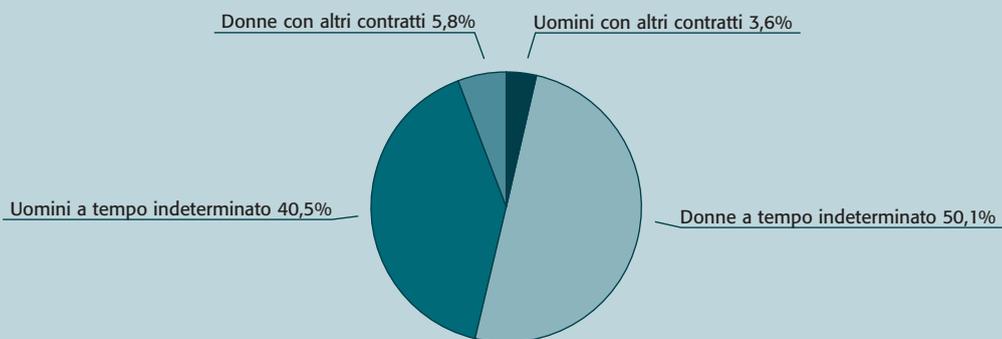
Se si effettua una lettura di genere del dispositivo, e se si considera che le donne sono mediamente più performanti nei percorsi di studio e di aggiornamento professionale (lo dicono dati ufficiali e ormai incontrovertibili) e se ipotizziamo che possano avere delle capacità e dei comportamenti organizzativi di livello eventualmente superiore a loro colleghi, con questo meccanismo difficilmente potranno prendere il posto di un uomo. Uomo a cui, forse, è stato assegnato con incarico *ad personam* a svolgere per un determinato tempo una funzione di direzione, di area o di servizio, da un dirigente eventualmente suggestionabile da preconcetti o affetto da stereotipi.

#### **4.4 Uno sguardo alla flessibilità e conciliazione**

I fenomeni più macroscopici che abbiamo tentato di analizzare con le amministrazioni partecipanti sono stati: le flessibilità relative alle diverse tipologie contrattuali (tempo determinato, contratto di formazione lavoro, cococo, ecc.), il part-time, i congedi parentali.

Rispetto all'utilizzo delle tipologie contrattuali genericamente definite atipiche, si è potuta evidenziare una crescita complessiva che riguarda le diverse aree di inquadramento e, anche se in misura diversa, caso per caso, i due generi. Perché la lettura sia veramente proficua, si suggerisce alle amministrazioni di analizzare, in modo disaggregato, anche le tipologie di profili professionali, incrociando i dati con gli inquadramenti e le tipologie contrattuali. In forma disaggregata per genere. Nella lettura dei dati si sono potute vedere delle aggregazioni che, senza ulteriori dati, non permettono una corretta interpretazione.

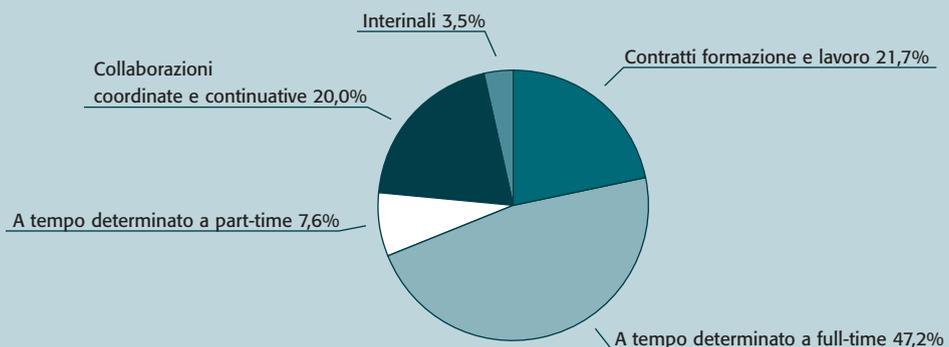
**Grafico 4.10** Personale maschile e femminile con contratti a tempo indeterminato e con altri contratti



Aspetto significativo da segnalare è che il fenomeno relativo all'uso di tipologie contrattuali che permettono un utilizzo temporaneo di personale (a seguito delle scelte relative ai tagli alle spese per il personale e al blocco delle assunzioni, oltrechè a strategie di flessibilità di volta in volta adottate dagli enti in relazione a servizi o funzioni di tipo transitorio) è in costante aumento. Esso ha il potenziale di ridisegnare, nel corso di un tempo breve, gli assetti e le logiche con cui si è guardato sin qui alle politiche di gestione del personale nella pubblica amministrazione. Le ricadute sono significative anche ai tavoli negoziali e pongono nuove questioni per quanto riguarda il tema della rappresentanza sindacale. Le questioni sono quelle degli assetti interni, delle professionalità, delle progressioni di carriera entro cui si affacciano soggetti nuovi, delle tutele, ecc.

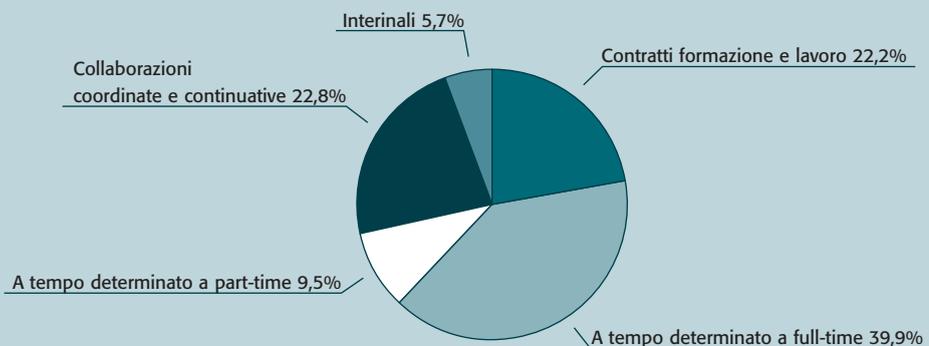
**Grafico 4.11** Dati emersi dalla comparazione dei questionari di autoanalisi

**Personale femminile con *altri* contratti**



**Grafico 4.12** Dati emersi dalla comparazione dei questionari di autoanalisi

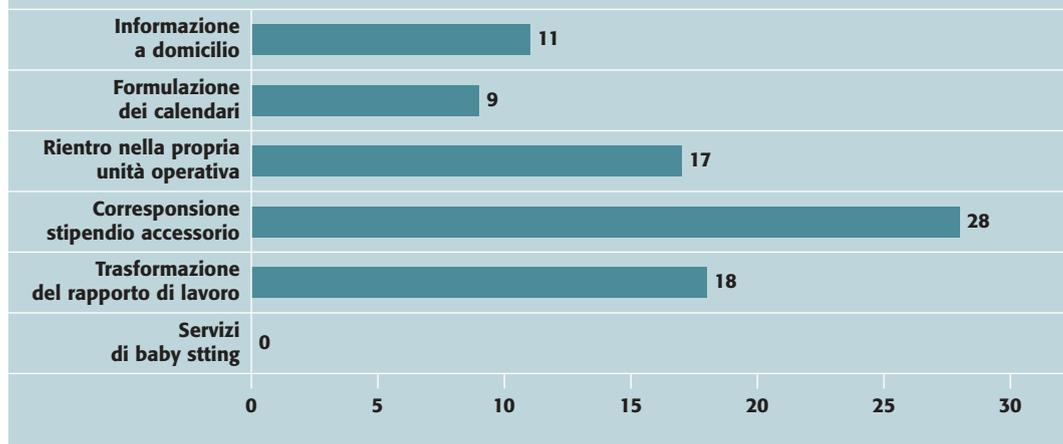
**Personale maschile con *altri* contratti**



I due grafici che seguono, ricalcano la logica della lettura di azioni *sensibili al genere* adottate dalle amministrazioni. Qui potremmo aggiungere e *sensibili ad una flessibilità amica di donne e uomini*.

**Grafico 4.13** Dati emersi dalla comparazione dei questionari di autoanalisi

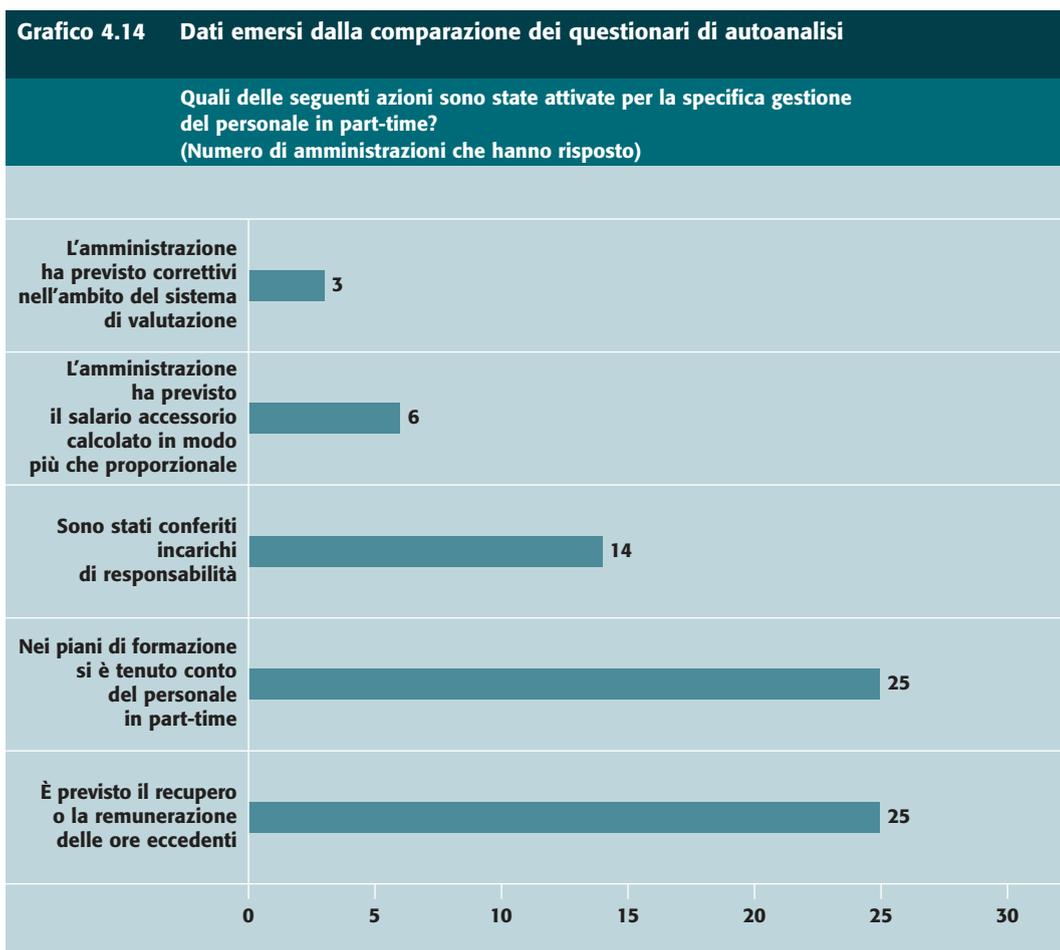
Se vi sono stati casi di congedi parentali, quali delle seguenti azioni sono state attivate per la specifica gestione del personale assente per congedi parentali? (Numero di amministrazioni che hanno risposto)



Come si può notare in questa sezione del questionario si è voluto valorizzare una lettura trasversale che tentai di riunificare, per quanto possibile, la dimensione uomo-donna per quello che, nei cambiamenti culturali e sociali in atto, tende a portare i due generi verso comportamenti convergenti. Il caso della conciliazione può essere un primo terreno ove cimentarsi in tal senso.

Se da un lato abbiamo potuto verificare che il lavoro di cura permane prevalentemente un carico delle donne, ci sono sempre più uomini, che per scelta o necessità, utilizzano strumenti contrattuali quali il congedo parentale o l'assenza per motivi di cura.

Questo grafico rappresenta le azioni che le amministrazioni fanno per *prendersi cura di chi si prende cura*: informare a domicilio su fatti rilevanti la vita dell'organizzazione, assicurare il rientro nella unità operativa di provenienza, attribuire la quota di salario variabile nonostante l'assenza, ecc. Rimane ancora alto il numero delle amministrazioni che, evidentemente *non si prendono cura*, di donne e uomini.



In questo grafico dedicato al part-time si può vedere come ancora si faccia fatica ad assumere il personale in part-time come personale da riconoscere compiutamente, come quello a tempo pieno.

Dai dati sul personale abbiamo anche potuto constatare che il part-time è ancora una formula utilizzata prevalentemente dalle donne e viene da pensare che lo facciano per conciliare. Infatti utilizzano prevalentemente part-time orizzontale e al di sopra del 50% soglia sopra la quale non è possibile effettuare, in modo legale, una seconda attività.

È proprio nel mondo del *secondo lavoro* che troviamo molti uomini che optano per il part-time.

Molte amministrazioni, nell'ambito della propria analisi hanno potuto approfondire in modo dettagliato i diversi fenomeni rilevati e hanno già fatto le proprie specifiche considerazioni di merito. Ma dal quadro generale emerge che, mentre una minoranza delle amministrazioni è esente dall'uso di part-time, solo una quota, comunque inferiore al 50% delle utilizzatrici, adotta provvedimenti in favore (per *in favore* si intende provvedimenti che portino il personale in part-time a non essere discriminato rispetto a quello a tempo pieno, sorta di correttivi anticipatori delle discriminazioni) del personale in part-time, donna o uomo che sia.

Naturalmente in questo contesto è possibile solo fare delle ipotesi e rinviare le amministrazioni singolarmente a tentare la strada, come azione strategica, del cercare come punti di forza, quelle aree di sovrapposizione di interessi emergenti che accomunano donne e uomini nei loro sforzi, desideri, bisogni, modi di essere. Alla ricerca delle **parole nuove** che parlino a un numero sempre crescente di persone di organizzazioni *amiche di donne e uomini*<sup>12</sup>.

12. La definizione è di Silvia Gerardi, docente di Sociologia dell'organizzazione, Università di Trento.

## 4.5 Amministrazioni sensibili al genere?

Con le tabelle che seguono si è provato a rappresentare visivamente quello che abbiamo definito una sorta di indice di *sensibilità al genere* nell'adozione di politiche e di strumenti per la gestione del personale nel campo della flessibilità e dell'analisi e valutazione delle competenze.

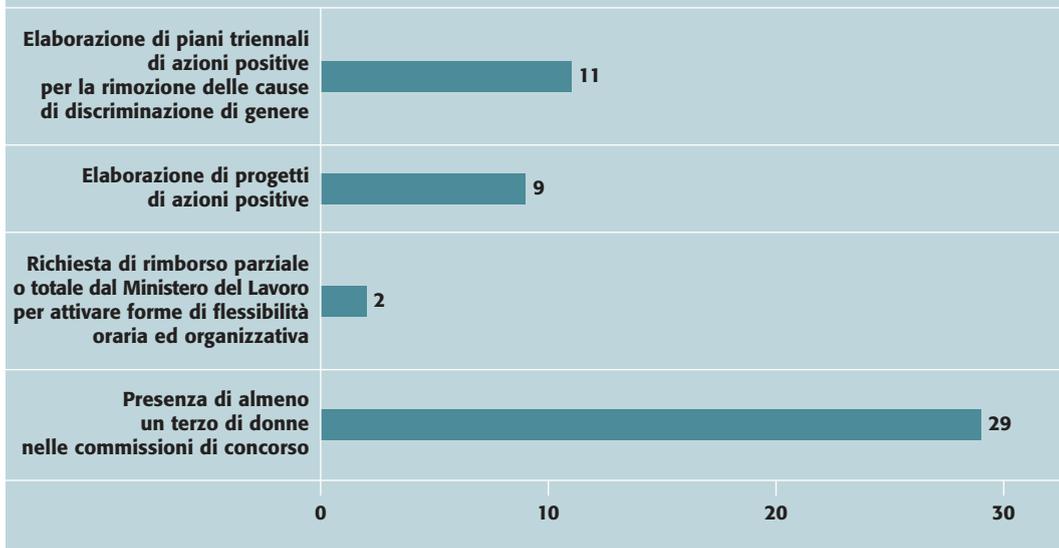
Le domande che sono riportate in forma di codice sono tutte quelle relative ai punti di attenzione al genere, alcune delle quali già commentate.

Possiamo intuire come nell'area della formazione e valutazione quei punti di attenzione legati alle variabili di genere, che abbiamo definito *sensibilità al genere* siano ancora poco sviluppati.

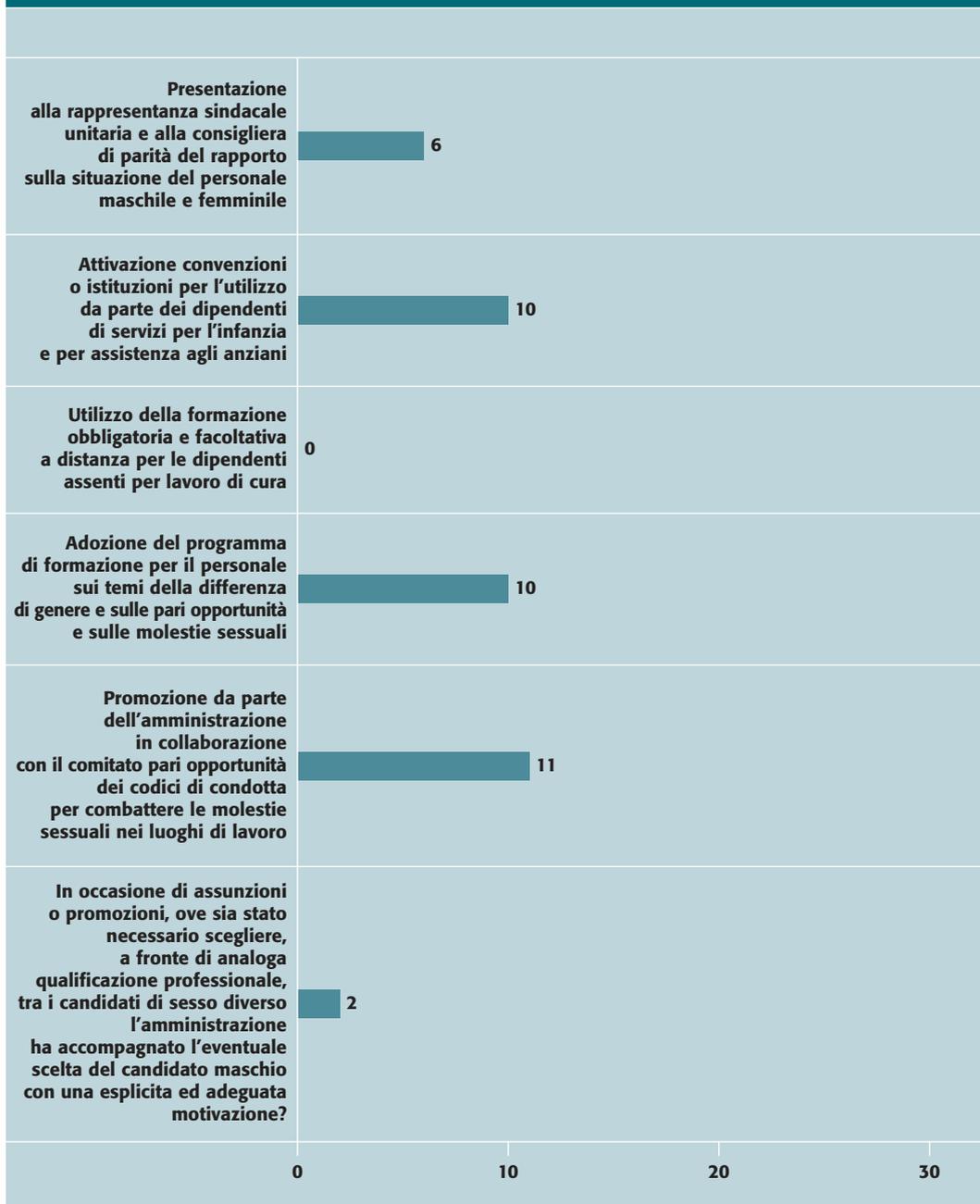
Sommando le risposte che vedono le amministrazioni rispondere sì ad ogni domanda che propone un quesito legato alla presenza di un dispositivo favorevole/attento alle variabili di genere, troviamo risposte affermative, di attenzione al genere, appunto, che coinvolgono un massimo di 14 amministrazioni (il 30%) nell'ambito della sezione relativa alla formazione (si veda il capitolo 5 per i dettagli) e un massimo di 6 amministrazioni (1,3%) in quella della valutazione. Ma le 6 amministrazioni che hanno mostrato un'attenzione al genere avendo rilevato effetti discriminatori indiretti nei propri sistemi di valutazione dovrebbero essere considerate sensibili perché hanno rilevato le discriminazioni, ma non sensibili in quanto portatrici, nel proprio sistema, delle discriminazioni stesse.

**Grafico 4.15** Indicatori di sensibilità al genere: flessibilità e conciliazione

Risposte positive (numero di amministrazioni)

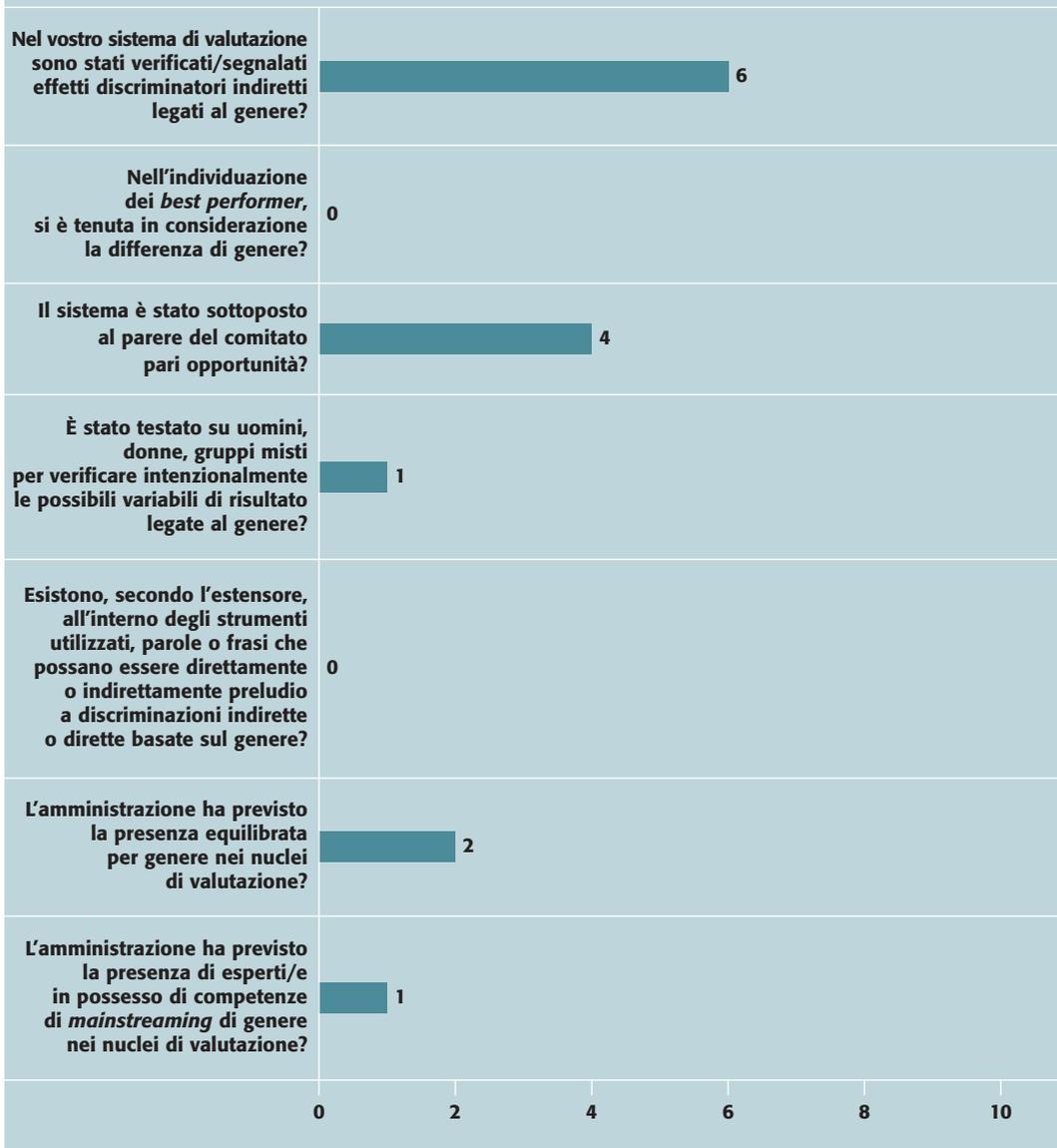


## Risposte positive (numero di amministrazioni)



**Grafico 4.16** Indicatori di sensibilità al genere: analisi e valutazione delle competenze

Risposte positive (numero di amministrazioni)



Un altro livello di lettura è il raffronto tra il numero di amministrazioni che hanno risposto di aver attivato azioni nell'ambito delle politiche di flessibilità e conciliazione, con quelle che lo hanno fatto nell'ambito dell'analisi e valutazione delle competenze. Cosa ci dice questo raffronto?

Il terreno della flessibilità e conciliazione, più tradizionalmente di pari opportunità, ha portato una decina di amministrazioni (22%) ad adottare azioni o dispositivi favorevoli alla flessibilità amica in ottica di genere.

L'attenzione al genere intesa come capacità di fare *mainstreaming* in un campo complesso come quello delle politiche del personale e ancor più nello specifico dell'analisi e valutazione delle competenze è ancora molto scarsa. Ossia il lavoro è ancora tutto da fare.

Infine prendiamo in termini di raffronto ancora più specifico, a fini esplicativi, due domande che hanno come oggetto quello della presenza equilibrata per sesso negli ambiti istituzionalmente rilevanti ai fini delle **carriere** nei due momenti:

- dell'accesso o delle progressioni interne di carriera, normate ai sensi del Contratto collettivo nazionale di lavoro. Qui il soggetto deputato è la commissione di concorso ove è prevista una presenza di donne di almeno 1/3 (29 amministrazioni su 46 risultano essere adempienti);
- nell'ambito dei momenti ordinari di vita organizzativa, ossia nell'ambito della valutazione (dirigenti e personale). Qui il soggetto deputato è il nucleo di valutazione, ove non sono previsti vincoli di sorta dal punto di vista dell'equilibrio di genere (due sole amministrazioni hanno una presenza equilibrata per genere e una sola ha previsto la presenza di un/una esperto/a di *mainstreaming* e pari opportunità).

Verosimilmente, quindi, per quanto riguarda le politiche di pari opportunità e l'applicazione del *mainstreaming* di genere, quello che non è ancora strettamente normato non riesce ad affermarsi a livello diffuso e quello che non è sanzionato non trova piena applicazione, pur in presenza di evidenti problemi o addirittura discriminazioni.

Una conclusione del lavoro di tutto il lavoro può essere riassunta in questa frase: "L'innovazione ha gli occhiali di genere".

"La metacompetenza definisce un territorio oltre, di secondo ordine, nel quale le donne e gli uomini dispiegano le proprie abilità/ dimensioni più alte, nel tentativo di inventare un senso a quanto sta loro accadendo rispetto alle interazioni diverse intrapsichiche e interpsichiche, delle quali sono autori e coautori, all'interno di un processo di comunicazione non predefinito da procedure impositive ma caratterizzato da una forte disponibilità all'ascolto, al confronto, all'attenzione"<sup>13</sup>.

Che la capacità degli individui di assumere un'ottica di genere sia divenuta una competenza strategica per le organizzazioni e i sistemi è ormai evidente ai più attenti analisti dei fenomeni di innovazione e gestione del cambiamento organizzativo e socio-politico.

13. Giuseppe Varchetta in *Apprendimento di competenze strategiche*, Isfol, Franco Angeli, Milano, 2004.

Allo stesso modo la gestione dei fattori legati all'incertezza, alla contraddittorietà delle spinte endogene ed esogene con cui gli individui si trovano a fare quotidianamente i conti, subendone conseguenze denominate genericamente "stress", (che produce noti effetti sul benessere individuale ed organizzativo) richiede *skill* specialistiche, professionali e di vita.

I due ambiti di competenze, apparentemente distanti tra loro, appartengono ad una medesima meta competenza nei singoli individui e sono accomunate da meccanismi di apprendimento comuni. Esiste una letteratura specialistica molto recente e in forte evoluzione al riguardo.

In quanto meta essa diviene, nei suoi effetti, in chi ne è portatore o portatrice, un fattore di vantaggio competitivo: competenza strategica da un lato e, ove volta alla declinazione dei specifici contenuti professionali specialistici, essa si afferma come prerequisito per la esplicazione delle nuove competenze di base e trasversali.

Il percorso realizzato con le amministrazioni ha confermato dubbi e ipotesi di partenza circa la permanenza di una diffusa resistenza e difficoltà culturale e tecnica delle organizzazioni ad affrontare con una visione strategica ed innovativa il tema del *genere* nella gestione delle risorse umane.

Dall'altro lato, sono emerse situazioni avanzate, le enormi potenzialità di lavoro da realizzare e gli ambiti di sviluppo possibili, a partire dalle piste tracciate dalle amministrazioni che hanno scelto, con i loro progetti futuri, di intervenire da subito con azioni di cambiamento e innovazione che coinvolgano l'organizzazione nel proprio complesso.

Tutto il lavoro realizzato dalle amministrazioni in termini di autoanalisi organizzativa, a partire da quelle che sono state le difficoltà incontrate, ha confermato come la capacità degli individui di assumere un'ottica di genere sia divenuta una competenza strategica per le organizzazioni e i sistemi.

Il Cantiere di innovazione *Donne e leadership* ha dato, anche da questo punto di vista, un notevole contributo in termini di rappresentazione della complessità e varietà degli ambiti di applicazione di una capacità declinatoria che per le organizzazioni e gli individui, uomini e donne diviene, così, contemporaneamente una competenza distintiva, da un lato, una competenza di base dall'altro.

## 5. **Pari opportunità e *mainstreaming* di genere nella formazione**

Pari opportunità per uomini e donne nella formazione; formazione sulle pari opportunità e sul *mainstreaming* di genere; *mainstreaming* di genere nei processi formativi: appaiono a prima vista tre parafrasi riferite al medesimo stesso concetto ma, anche nella formazione – come in tutte le aree tematiche affrontate nel Cantiere di innovazione *Donne e leadership* – i tre livelli d’attenzione sono sostanzialmente differenti, benché spesso sovrapposti e a volte confusi nella pratica delle amministrazioni. Né questo deve meravigliare in un momento in cui la cultura e le politiche della parità vedono – da un lato – il diffondersi di azioni ormai acquisite come dovute ma ancora non sufficientemente estese (nel caso degli interventi per le pari opportunità) e – dall’altro – lo sviluppo di approcci concettuali e metodologici che vanno nella direzione di *desegregare* l’attenzione alle differenze di genere dall’ambito di impegno peculiare delle donne come oggetto stesso della segregazione orizzontale e verticale nelle organizzazioni, per trasferirla sul piano trasversale del *mainstreaming*.

L’interesse forte del lavoro è stato quello di puntare a una lettura della formazione come leva di sviluppo organizzativo per amministrazioni che assumano le differenze di genere come patrimonio reale e non penalizzante per le amministrazioni stesse, ma anzi come risorsa ora più che mai *utile*, cui attribuire *valore* in termini certo culturali e sociali, ma anche e soprattutto in termini di efficacia dell’azione amministrativa, se essa fondatamente presuppone una ottimale gestione del personale e quindi delle persone che governa.

L’adozione di un’ottica organizzativistica attenta al genere, accanto a un’ottica di pari opportunità nelle organizzazioni, è rimasta nel percorso di Cantieri il fulcro dello scambio diretto e a distanza con le amministrazioni (spesso, purtroppo, con singole e singoli esponenti di esse) che hanno accettato con intraprendenza e fatica innegabili – da innovatori, non a caso – la sfida di interrogarsi in una prospettiva per molti nuova (il *mainstreaming*) o più spesso innovata (le pari opportunità coniugate nella complessità organizzativa).

La sezione dello strumento di autoanalisi dedicata alla formazione<sup>1</sup> ha condiviso questa impostazione e questi intenti di base: quel che ne è emerso, alla fine del percorso di riflessione delle organizzazioni su

1. Per il dettaglio della Sezione Formazione, vedi il *Questionario di autoanalisi* riportato in allegato.

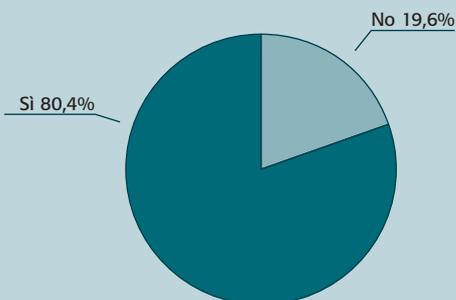
se stesse, e nel contempo all'inizio di nuovi percorsi di conoscenza e di interventi organizzativi, risulta estremamente ricco di spunti che non derivano tanto dal dettaglio dei dati quantitativi quanto dal complesso della fotografia organizzativa che essi rivelano. Una fotografia in cui prevale l'elemento della novità, come nuovo nei fatti è il *mainstreaming* per i non addetti ai lavori, in cui prevale la voglia di capire di più e di agire meglio in ottica di genere, in cui prevalgono i limiti e le opportunità che sulla formazione ricadono da contesti e culture organizzative, a partire dai ritardi nell'adozione di processi monitoraggio a finire alle difficoltà di diffondere culture orientate alla valorizzazione delle competenze.

Dalle autoanalisi questa varietà concettuale e sostanziale emerge con una certa chiarezza rilevando elementi quantitativi-qualitativi che poco sorprendono in quanto informazioni generali, ma molto interessano in quanto scenario di innovazione fortemente dinamico. Di seguito proviamo a ripercorrere, con l'ausilio dei dati emersi dalle elaborazioni statistiche e dei commenti delle stesse amministrazioni, le tematiche principali del rapporto genere/formazione, su cui varrà la pena soffermarsi anche in auspicabili indagini da promuovere su campioni statisticamente rappresentativi dei diversi comparti del pubblico impiego, nei cui confronti le 46 amministrazioni candidate ed autoanalizzate costituiscono una sorta di prezioso *gruppo pilota*.

## **5.1 La partecipazione alla formazione**

Il primo elemento informativo emerso riguarda il livello di conoscenza sistematica delle stesse amministrazioni rispetto alla formazione erogata (grafico 5.1). Quattro quinti delle amministrazioni (37 su 46, pari all'80,4%) coinvolte nelle attività del Cantiere di innovazione sulla gestione del personale in ottica di genere dispongono di statistiche delle attività formative per i propri dipendenti: dunque, una forte maggioranza che rincuora, e che tuttavia sollecita a non ritenersi pienamente soddisfatti se il rimanente 19,6% di enti non ha ad oggi attivato un sistema di rilevazione statistica per le attività formative di cui si fa carico in modo diretto o indiretto.

**Grafico 5.1** Disponete attualmente di statistiche sulle attività formative per il personale dell'amministrazione?



All'interno del dato strettamente numerico, la rilevazione ha fatto emergere con evidenza le difficoltà interne a molte amministrazioni nel rilevare un dato univoco che sia alla base di statistiche formative comparabili.

Le rilevazioni statistiche presenti presso gli enti (ma non sempre reperibili e disponibili per i referenti del Cantiere) assumono ad unità di riferimento le azioni formative (quindi i corsi-seminari-workshop), le giornate di attività formativa, le persone coinvolte in attività formative (una o più, di diversa tipologia e durata)? La richiesta formulata dal questionario di autoanalisi faceva riferimento ai "dipendenti", chiedendo "quanti hanno partecipato alle iniziative formative realizzate in gestione diretta o in affidamento esterno dall'amministrazione", ma le risposte in molti casi hanno potuto soltanto, e anche con fatica, render conto in modo affidabile della sommatoria delle "iscrizioni" alle iniziative formative, in cui uno stesso totale può quindi contemperare – paradossalmente – i due casi limite di 100 persone che hanno seguito un corso ciascuno tra 5 effettuati, oppure di 20 persone che hanno seguito tutte gli stessi 5 corsi.

Le difficoltà oggettive di reperimento dei dati sono chiaramente espresse dalle/dagli stesse referenti del Cantiere.

"La sezione sulla formazione è compilata solo in parte in quanto mancano i dati relativi al numero medio di giornate di formazione, perché non è possibile estrapolare il dato dal sistema".

"La formazione e l'aggiornamento del personale è gestita da tre principali agenzie. Le statistiche sulle attività formative per il personale dell'azienda sono disponibili, ma seguono flussi distinti per ciascuna agenzia, pertanto i dati inseriti sono la somma dei dati forniti da tre fonti distinte. Per il monitoraggio sulla fruizione delle attività formative da parte del personale dell'azienda, nella prospettiva di genere, è necessario unificare i

flussi e acquisire ulteriori informazioni, attualmente non rilevate in modo omogeneo, riguardanti le giornate medie di formazione pro capite”.

“Abbiamo a disposizione solamente il monte ore totale del personale dipendente, perciò l’unica informazione che possiamo ricavare è che le giornate medie di formazione pro capite – dei dipendenti formati – sono 3,3 giornate annue”.

Prima informazione e quindi primo stimolo ad interventi innovativi – non a caso ripreso da molte delle idee progettuali elaborate al termine del percorso di autoanalisi<sup>2</sup> – non è quindi il dato numerico sulla formazione ma la difficoltà di reperire tale dato in modo univoco, coerente, analizzabile e comparabile: questa difficoltà prescinde e sottende l’ottica di genere del Cantiere stesso e ci riporta alla più generale necessità di accelerare la diffusione di quella tanto declamata “cultura del monitoraggio” *tout court* e dei sistemi di monitoraggio dei processi formativi nello specifico, efficaci e affidabili, alla base dei quali deve esserci l’introduzione di alcuni concetti fondamentali e per niente scontati, e l’identificazione di alcuni indicatori che consentano di distinguere, per esempio, la rilevazione delle azioni dalla rilevazione dei soggetti destinatari e ancor più degli esiti delle azioni sui destinatari stessi.

Sempre citando esempi tratti dei questionari:

“Il valore complessivo di 4.029 riportato nel questionario rappresenta il numero delle partecipazioni ai corsi per il periodo gen-dic. 2002; il numero dei dipendenti che hanno partecipato all’attività di formazione è di 1.598 (dato non disponibile suddiviso per qualifica)”.

La pericolosissima confusione che si riscontra invece di frequente anche in documenti e rapporti ufficiali tra “partecipazioni” (iscrizioni ai corsi) e “partecipanti” (persone fisiche) altera le stesse valutazioni sulla fruizione formativa, arrivando a compromettere la chiarezza e la correttezza di alcuni confronti internazionali e persino la misurazione del livello di conseguimento in ambito nazionale degli obiettivi formativi definiti a livello comunitario.

La disaggregazione per genere si inserisce in questa prospettiva con l’identificazione di indicatori “sensibili al genere” che consentano l’elaborazione statistica di dati relativi all’universo maschile e a quello femminile per poterne rilevare, analizzare e – se il caso – ridurre le differenze oppure valorizzarle. Potrebbe essere questo un obiettivo immediato di tutte le amministrazioni, che consentirebbe peraltro l’ampliamento e l’approfondimento di sistemi di rilevazioni complesse come quelle alla base dell’annuale *Rapporto sulla formazione nella pubblica amministrazione*, curato dall’Osservatorio sui bisogni formativi nella pubblica amministrazione della Scuola superiore della pubblica amministrazione, rapporto che presenta ad oggi prime informazioni di base sulla partecipazione femminile alla formazione, con indicatori per ora non omogenei nei diversi comparti.

L’inserimento o lo sviluppo della differenza di genere in un sistema di monitoraggio, o quanto meno di conoscenza statistica della forma-

2. Vedi in proposito le schede progettuali delle amministrazioni raccolte nel capitolo 5.

zione, può rispondere a esigenze conoscitive che afferiscono a diverse chiavi di lettura: la partecipazione (le statistiche *tout court* sulla formazione), le modalità di accesso e organizzazione delle attività, i contenuti e gli approcci formativi. Chiavi di lettura che si collocano in una ideale gradualità tra l'aspetto quantitativo e l'aspetto qualitativo che ben rispecchia il percorso di sviluppo dalle pari opportunità al *mainstreaming* di genere, in un settore così rilevante e *onnipresente* come quello della formazione in ogni tipologia di amministrazione pubblica.

Le donne e gli uomini sono presenti nella formazione organizzata allo stesso modo, con la stessa frequenza, con la stessa distribuzione per qualifica o per età? Se così non è, quali elementi inducono tali discrasie e come è possibile rimuoverle?

La componente maschile dei partecipanti ai corsi di formazione è, nella maggioranza delle amministrazioni in possesso di dati attendibili, superiore alla componente maschile del totale dei dipendenti: ne emergerebbe l'indicazione di un *privilegio* maschile nell'accesso alla formazione, ma maggiori suggestioni emergono da una lettura di genere della formazione per qualifiche. La limitatezza e la varietà dei dati rilevati non consente una comparazione statistica che rientri nei limiti della correttezza metodologica, ma un elemento è possibile evidenziare, con riferimento non tanto alla comparazione tra amministrazioni diverse, quanto alla comparazione che ogni amministrazione ha rilevato rispetto alle giornate medie di formazione per gli uomini e per le donne nel 2002 e nel 2003, suddivise per qualifica.

Tra le 22 amministrazioni che hanno potuto effettuare tale rilevazione per il 2003, le giornate medie di formazione di cui ha fruito la dirigenza risultano in 7 casi (amministrazioni) superiori per le donne, in 9 casi superiori per gli uomini, in 6 casi sono pari tra i due sessi; quelle di cui hanno usufruito i funzionari sono in 6 casi superiori per le donne, in 9 per gli uomini, in 6 casi pari; la stessa media tra i dipendenti di qualifiche inferiori è 5 volte superiore per le donne e per 5 volte per gli uomini, mentre risulta pari in 12 casi. Le stesse cifre nel 2002, anno per il quale le amministrazioni rispondenti scendono a 20, le giornate medie di formazione di cui ha fruito la dirigenza sono in 8 casi superiori per le donne, in 11 casi superiori per gli uomini, in 1 caso sono pari tra i due sessi; quelle di cui hanno usufruito i funzionari sono in 10 casi superiori per le donne, in 11 per gli uomini, in 1 caso pari; la stessa media tra i dipendenti di qualifiche inferiori è per 10 volte superiore per le donne e 5 volte per gli uomini, mentre risulta pari in 5 casi.

Alcune amministrazioni possono dunque a pieno titolo confermare che:

“L'ente si è dato la regola di far partecipare tutto il personale ad un corso ogni due anni quindi tutti hanno le stesse possibilità di partecipare ai corsi”;

oppure che:

“Certamente l'accesso e la fruizione della formazione, sia quella necessaria ma non direttamente collegata alla progressione

in carriera, che quella collegata ad essa, presentano pari opportunità per uomini e donne”.

Ma nello stesso tempo è evidente un altro segnale per cui la partecipazione dei due sessi è nel complesso più equa e proporzionata tra le qualifiche inferiori, mentre rischia di essere appannaggio più maschile che femminile tra i funzionari e soprattutto tra la dirigenza, come peraltro emerge in rilevazioni statistiche effettuate a livello nazionale.

In questa direzione è estremamente chiaro uno dei commenti delle amministrazioni partecipanti al Cantiere.

“È vero anche, se per principio non vi è alcuna discriminante tra uomo e donna per l’accesso ai concorsi per dirigenti di prima e seconda fascia, tuttavia il numero della popolazione maschile che ha superato detti concorsi è marcatamente più forte, al pari di quanto avviene su scala nazionale. Il dato è invertito nei concorsi a livello di funzionario in quanto la popolazione femminile supera lungamente quella maschile. Probabilmente il fenomeno nel suo complesso va inquadrato nel senso che ancora persiste la convinzione che gli uomini posseggano una capacità manageriale superiore a quella delle donne specie a livello di dirigenti generali”.

Emerge nel complesso con evidenza la conferma di una disuguaglianza ancora forte nella partecipazione alla formazione tra uomini e donne che – anche volendo fittiziamente prescindere da considerazioni di natura culturale e organizzativa – cozza con lo stesso dettato di una normativa comunitaria e italiana in tema di parità, anche per quanto attiene l’ambito specifico della formazione, evidentemente ancora però poco nota o comunque ampiamente disattesa dalle amministrazioni pubbliche. Sull’accesso e la partecipazione delle donne alla formazione interviene lo stesso D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, *Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*. Il cosiddetto *Testo unico*, oltre a indicare in via preliminare al comma 1 che: “Le amministrazioni pubbliche garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne per l’accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro”, all’art. 57, dedicato alle pari opportunità, recita: “Le pubbliche amministrazioni, al fine di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l’accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro [omissis] garantiscono la partecipazione delle proprie dipendenti ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale in rapporto proporzionale alla loro presenza nelle amministrazioni interessate ai corsi medesimi, adottando modalità organizzative atte a favorirne la partecipazione, consentendo la conciliazione fra vita professionale e vita familiare”.

## **5.2 Le modalità di accesso e di organizzazione**

Orari, sede, distanza dei corsi sono elementi oggettivi che possono condizionare la partecipazione, l’assiduità o la stessa fruizione ottimale di un corso o altra attività formativa e che spesso gravano in maniera

diversa sul personale, non solo rispetto a variabili professionali inerenti le specifiche responsabilità e impegni di ufficio, ma anche rispetto a variabili legate al genere, quali i diversi carichi familiari e le responsabilità di lavoro di cura. Per questo motivo il questionario di autoanalisi ha voluto indagare sul tema della conciliazione formazione-lavoro e formazione-famiglia, in ottica di genere, anche avanzando quesiti certamente inusuali, e probabilmente provocatori o addirittura sibillini agli occhi di alcuni lettori. Vediamone in breve gli esiti.

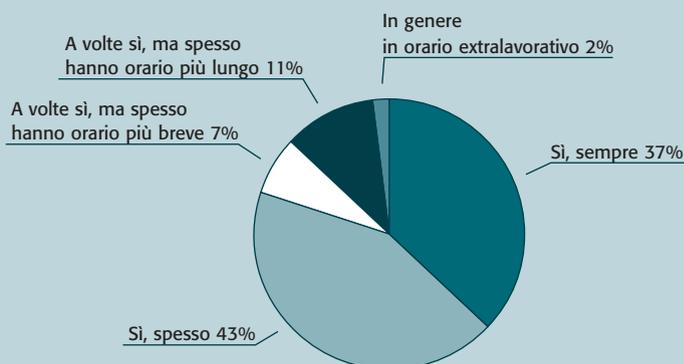
Nell'80% delle amministrazioni consultate, corsi e seminari si svolgono "sempre" o almeno "spesso" negli stessi orari di lavoro dei partecipanti (grafico 5.2); in qualche caso gli orari sono inferiori a quelli di lavoro, in pochi altri sono più lunghi con un'eccezione in orari extralavorativi. Pur nella limitatezza dei dati, la difformità della formazione rispetto all'orario lavorativo appare più frequente nel comparto sanitario in coerenza con la specificità del servizio diretto e spesso continuativo verso il cittadino.

"Vengono programmate più edizioni del corso per conciliare la partecipazione del personale vista l'articolazione del lavoro su più turni. Il corso in genere viene articolato su due moduli (mattina-pomeriggio) per facilitare la partecipazione del personale turnista".

"Per questo consideriamo questa articolazione funzionale da un punto di vista professionale ma non si concilia con la vita familiare, anzi la va ad aggravare ulteriormente".

"Nei limiti del possibile la formazione avviene in orario di lavoro. In alcuni casi le difficoltà vengono poste dai dirigenti, che mal sopportano il fatto di trovarsi gli uffici parzialmente sguarniti".

**Grafico 5.2** Le attività formative (corsi, seminari, workshop, ecc.) si svolgono negli stessi orari di lavoro dei partecipanti?



Le attività formative si svolgono sempre in giornate lavorative nel 70% delle amministrazioni, o almeno spesso (10 casi su 46). Eccezione sono tre enti in cui la formazione impegna frequentemente anche i fine settimana.

A monte della partecipazione di donne e uomini alla formazione, è bene anche indagare sui percorsi che possono trattenere gli uni e gli altri dall'aderire a occasioni formative dell'amministrazione di appartenenza. Discriminazione culturale, impedimenti oggettivi, autoesclusione, ecc.: cosa porta le donne e gli uomini a rinunciare non poche volte alla formazione?

“È necessario acquisire ulteriori informazioni, attualmente non rilevate in modo omogeneo, riguardanti soprattutto il fenomeno delle rinunce, che rappresenta un problema per tutta l'organizzazione delle attività formative”.

In termini assoluti, dal questionario di autoanalisi emerge che – più che la lontananza della sede del corso – sono la difficoltà di garantire una assidua frequenza e la difficoltà di assentarsi dal posto di lavoro per alcuni giorni consecutivi i maggiori problemi segnalati nel partecipare alla formazione; ma l'analisi di genere comincia a svelare le differenze tra uomini e donne nel dettagliare in quali casi i due sessi lamentino le stesse difficoltà e in quali altri ci siano segnali di differenze di fatto nelle decisioni individuali. Non appare casuale che l'eccessiva lontananza dalla sede sia lamentata più dalle donne che dagli uomini in 12 amministrazioni contro 1, che la difficoltà di garantire una frequenza costante negli orari di lezione programmati sia lamentata più dalle donne che dagli uomini in 12 amministrazioni contro 5, che le difficoltà legate all'assenza dal posto di lavoro siano invece perfettamente pari tra i due sessi e che, infine, le “altre difficoltà” (in gran parte dei casi specificate con problemi familiari o esigenze personali) non siano mai segnalate in maniera maggiore tra gli uomini rispetto alle donne.

“Si dà atto che la quasi totalità delle occasioni di formazione si svolge durante l'orario di lavoro; solo in occasione di convegni o corsi fuori sede si va oltre il normale orario”.

“A diversi dipendenti vengono proposte occasione di formazione (master, convegni, incontri con associazioni formative su particolari problematiche seguite dai singoli): le donne spesso hanno avuto assai più difficoltà degli uomini a lasciare la famiglia ed i relativi problemi di cui si fanno normalmente carico”.

“Le modalità organizzative pur essendo orientate in direzione di un rispetto dei parametri comunitari rispetto al tema della conciliazione work-life, non sempre rispettano questo criterio”.

Ecco che una riflessione maggiore può essere stimolata nei responsabili della formazione ma anche negli stessi dirigenti, se vedono l'investimento nello sviluppo delle competenze del personale come una vera leva per lo sviluppo dell'organizzazione. Se le risorse su cui investire in formazione non sono costituite da *personale* ma da *persone*, e dunque uomini e donne, monitorare la formazione richiede

anche monitorare i rischi di non formazione, o meglio i limiti che alcune modalità di definizione dei luoghi e dei tempi di apprendimento collettivo possono comportare sull'accesso e sulla fruizione delle attività, almeno per quelle basate sulla compresenza in aula e sull'interazione diretta tra partecipanti e staff.

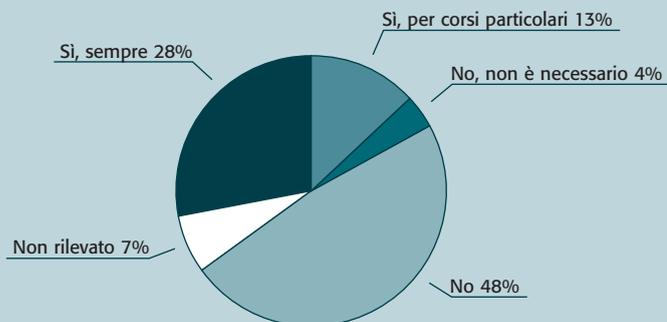
Anche le semplici schede di raccolta delle iscrizioni, i moduli di informazioni preliminari, le schede consuete di verifica delle aspettative, ma anche le singole comunicazioni delle e dei diretti interessati e le comunicazioni informali, possono diventare strumento prezioso per mettere a fuoco alcune condizioni oggettive sulle quali l'efficacia della pianificazione formativa come strategia organizzativa rischia di essere limitata alla base.

“Le schede 2.7, 2.8 e 2.9 del questionario non sono state valorizzate in quanto il monitoraggio sui casi di rinuncia non può essere effettuato, perché essendo il dirigente di struttura che autorizza la partecipazione ai corsi, nel caso in cui il dipendente sia impossibilitato a frequentare le lezioni, la richiesta e l'iter si bloccano in questo primo step, non consentendo quindi alla formazione il monitoraggio sui casi di rinuncia”.

Maggiore attenzione può essere anche posta nei canali informativi adottati per i dipendenti in part-time, in telelavoro o assenti per lavoro cura familiare: se è vero, infatti che sia telelavoratori sia dipendenti in part-time alternano l'assenza con la presenza in sede anche più volte nell'arco della settimana, è anche vero che in entrambi i casi da tutte le esperienze monitorate in passato emerge proprio il timore dell'isolamento informativo come uno dei maggiori elementi di resistenza a tali forme di flessibilità. Notazioni parzialmente diverse possono essere avanzate per dipendenti assenti per lavoro di cura: come rilevato durante gli incontri seminariali del Cantiere *Donne e leadership*, rispettare la *privacy* di chi durante periodi di congedo parentale non gradisce l'interferenza di comunicazioni lavorative in ambito familiare e personale, è senz'altro un atto di discrezione dovuto.

Resta tuttavia significativo il dato base che emerge complessivamente dai questionari di autoanalisi (grafico 5.3): oltre il 50% degli enti interpellati non attua forme specifiche di informazione a distanza sulle iniziative formative verso dipendenti in part-time, in telelavoro o assenti per lavoro cura familiare, mentre solo il 28% lo fa sistematicamente e il 13% saltuariamente, in occasione di corsi particolari. E ciò nonostante prescrizioni normative siano specificamente dirette a tutelare l'accesso alla formazione del personale che fruisce di congedi parentali, di dipendenti in telelavoro o in part-time.

**Grafico 5.3** I/le dipendenti assenti per lavoro di cura, in part-time, in telelavoro vengono informati/e a domicilio della programmazione formativa?



Né d'altra parte è ancora decollata la formazione a distanza, se solo 3 delle 46 amministrazioni la utilizzano, per corsi particolari rivolti a dipendenti assenti per lavoro di cura, part-time o telelavoro. Altrettanto rare sono le eccezioni costituite da sistemi di videoconferenza.

“L'amministrazione, al fine di garantire una maggiore accessibilità alla formazione, garantisce ai propri dipendenti la possibilità di prendere parte ad iniziative che si svolgono fuori sede in videoconferenza”.

Anche con riferimento alle modalità organizzative e alle metodologie didattiche, non mancano riferimenti normativi che dovrebbero indurre le amministrazioni a colmare i divari riscontrati anche nel percorso del Cantiere. Un richiamo alle tematiche di genere, relativamente alle modalità formative, è anche nella *Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni*, emanata dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 31 marzo 2001 (che pure non denota una esplicitazione dell'ottica di genere nell'esame del fenomeno formativo); tra i principi guida per la qualità nell'individuazione dei destinatari della formazione e delle loro esigenze (paragrafo 5.a) la direttiva indica esplicitamente: “La considerazione delle esigenze familiari o personali, al fine di garantire le pari opportunità, individuando i percorsi e le metodologie formative più appropriate”.

### 5.3 Gli approcci e i contenuti formativi

Dal punto di vista dei contenuti, le variabili e le differenze di genere non sono elementi sistematicamente considerati nella progettazione formativa, rientrando eventualmente in singoli interventi formativi per scelta personale del docente. Così non si prevede attenzione al

genere e/o alla normativa sulle pari opportunità nei corsi inerenti la gestione delle risorse umane, nei corsi dedicati al *project management* e nei corsi di formazione per formatori, né si ritiene di dover sensibilizzare la docenza su queste tematiche. Il genere scompare anche nelle schede di valutazione dell'evento formativo (che, invece, richiedono stranamente il nome e il cognome del partecipante/valutatore) e i dati sinora richiesti vengono elaborati in modo aggregato.

Se la formazione intende agire come leva di sviluppo organizzativo centrata sulle competenze delle persone in un sistema strategico in cui l'attenzione di genere diviene costante, le *pari opportunità* nell'accesso ai corsi e ai percorsi come assenza di elementi discriminanti tra i due sessi devono poi svilupparsi in *mainstreaming* di genere nella progettazione, realizzazione e valutazione formativa. Ciò implica un'ottica analitica di lettura dei diversi fenomeni organizzativi e quindi dei contenuti e delle impostazioni di metodo che la formazione veicola tra i membri dell'organizzazione e quindi nell'organizzazione stessa: la scelta dei contenuti specifici ma anche le chiavi di lettura di fenomeni ormai consolidati nella trattazione in aula, la predisposizione di casi o esercitazioni, l'impostazioni di *project work* come strategia di formazione che interviene nell'organizzazione, dovrebbero costantemente porre a progettisti, docenti e valutatori di ambo i sessi la domanda se ciò che stanno predisponendo, *erogando* o valutando può incidere direttamente o indirettamente sulle condizioni di lavoro e sulle performance di uomini e donne in maniera non paritaria, se i contenuti e gli approcci che si affrontano e propongono nella formazione risentono in qualche modo di una visione ancora asessuata dell'organizzazione e quanto quest'ultima sia implicitamente condizionata da modelli mascolinizzati di comportamento organizzativo.

A monte, e purtroppo ad inficiare la stessa incisività delle considerazioni in corso, sta la considerazione della distanza che ancora spesso separa pianificazione e progettazione formativa dalla pianificazione strategica dello sviluppo delle competenze del personale e quindi dell'organizzazione: i frequenti scollamenti e la ridotta efficacia di una formazione più volte poco pensata e poco utilizzata dall'organizzazione a favore di un vissuto esperienziale formativo del tutto individuale o di gruppo-aula, tenderebbero a far passare in secondo piano riflessioni "troppo sofisticate e in fondo inutili sulle distinzioni di genere" (nei meccanismi in atto, per la valutazione del personale, la formazione non viene valorizzata. Le competenze acquisite rappresentano un bagaglio personale che ognuno *spende*).

Tuttavia gli ingenti investimenti in corso nella formazione pubblica, le direttive comunitarie, le raccomandazioni a livello nazionale, da un lato, e la sostanziale crescente fiducia che nella formazione si ripone a livello strategico per quel *capitale umano* tanto prezioso quanto spesso trascurato, dall'altro, sono tutti elementi che stanno facendo breccia anche nell'animo dei più agguerriti sostenitori della supremazia delle variabili strutturali nei sistemi complessi a sfavore delle variabili di natura sociale e culturale.

“Se la situazione si presenta nel complesso positiva, elementi di criticità sono rappresentati dal fatto che nella programmazione della formazione non sono state prese in considerazione le variabili di genere come elementi da valorizzare, non è stata posta attenzione alle differenze che i contenuti da trattare in aula possono avere per uomini e donne e non sono effettuati corsi sulla normativa in tema di parità tra i generi. Dobbiamo comunque sottolineare che non sono mai state sollevate obiezioni al riguardo né da parte dei dipendenti, né da parte delle organizzazioni sindacali”.

“Dato che la partecipazione alla maggior parte dei corsi avviene mediante adesione a proposte formative esterne, noi non possiamo incidere sulle modalità in cui vengono affrontate le tematiche, né sul contenuto delle stesse”.

“I contenuti della formazione in ambito manageriale non presentano differenze con riguardo al sesso dei partecipanti, in quanto la gestione delle attività nell’ente non richiedono una specifica distinzione di genere”.

“I contenuti della formazione non hanno finora assunto la differenza di genere fra uomo e donna come variabile da considerare e da valorizzare (gli enti di formazione non la propongono, la Provincia non lo ha, fino ad ora, richiesto)”.

È interessante rilevare come in effetti il questionario sia andato intenzionalmente a sottoporre quesiti prima in molte amministrazioni mai sollevati, a sollecitare curiosità finora inesprese, a stimolare un piccolo ma ragionevole dubbio sul fatto che – benché finora non richiesta e sentita – un’attenzione al genere nei percorsi formativi potrebbe poi non essere tanto peregrina. Tanto più se si ricorda e si sottolinea che tutta la programmazione della formazione finanziata dal Fondo Sociale Europeo ormai da anni richiede di evidenziare tra le priorità degli interventi quello delle pari opportunità, e che i sistemi di monitoraggio e di valutazione delle politiche in ogni campo di intervento (da quello più diretto dell’occupazione, a quello solo apparentemente più distante dello sviluppo integrato del territorio) comprendono sempre approfondimenti tematici sulle pari opportunità e sul *mainstreaming* di genere.

Per tornare agli esiti dei questionari di autoanalisi, sarà sembrato ad una prima lettura eccentrico e inutile porsi domande come: “Nei corsi di formazione formatori, vengono trattate in aula le variabili di genere che possono influenzare l’accesso, la partecipazione e l’apprendimento da parte di uomini e donne in attività formative?”. Oppure: “Nei corsi dedicati al *project management* vengono illustrate le differenti implicazioni che progetti complessi possono avere rispetto ad uomini e donne coinvolti?”. Le risposte apparivano scontatamente negative e inevitabilmente piatte nella loro monotonia. Eppure le piccole provocazioni avviate con il questionario hanno sortito forse un primo effetto di *sensibilizzazione* alla formazione con approcci, su contenuti e per competenze di genere, se non pochi piani di diffusio-

ne e idee progettuali elaborate toccano questo ambito con intenti innovatori. Da innovare c'è parecchio nelle nostre amministrazioni in cui pure – va rimarcato – non manca una componente minoritaria significativa di realtà avanzate rispetto al mondo della formazione nel settore pubblico e anche in quello privato.

<b>Tabella 5.1 Indicatori di ottica di genere nella formazione Risposte delle amministrazioni in valori assoluti</b>		
<b>Quesiti</b>	<b>Sì</b>	<b>No</b>
<b>Nella progettazione formativa, viene posta esplicita attenzione alle differenze che i contenuti da trattare in aula possono avere per uomini e donne?</b>	12	34
<b>Nei corsi su temi di organizzazione del lavoro, gestione e valutazione del personale, sono previsti moduli relativi alla contrattazione sulla parità uomo-donna?</b>	10	35
<b>Nei corsi di accesso alla dirigenza o di sviluppo delle competenze manageriali, sono inseriti moduli inerenti le differenze di genere e le pari opportunità nella gestione del personale?</b>	3	41
<b>Nei corsi di formazione formatori, vengono trattate in aula le variabili di genere che possono influenzare l'accesso, la partecipazione e l'apprendimento da parte di uomini e donne in attività formative?</b>	5	17
<b>Nei corsi dedicati al <i>project management</i> vengono illustrate le differenti implicazioni che progetti complessi possono avere rispetto ad uomini e donne coinvolti?</b>	6	35
<b>Gli organismi di parità presenti in amministrazione esprimono pareri sulla pianificazione formativa?</b>	14	29
<b>Preliminarmente all'erogazione in aula, lo staff docente viene sensibilizzato all'adozione di un'ottica di genere nei contenuti e nelle strategie didattiche?</b>	14	19
<b>I dati relativi alla valutazione della formazione vengono elaborati e interpretati in maniera differenziata tra uomini e donne?</b>	7	38

Le risposte sintetizzate nella tabella esprimono il quadro generale di come contenuti specifici e approcci di genere siano presenti nelle attività formative tra le amministrazioni partecipanti: in realtà i dati riferiti alla colonna del “Sì” sono stati approssimati per eccesso, comprendendo in essi anche le risposte del tipo “Sì, occasionalmente” o “Sì, per corsi promossi dal comitato pari opportunità”. Confermando l'impostazione del questionario come strumento di autoanalisi piuttosto che di rilevazione statistica, la forzatura consente di cogliere le linee essenziali del fenomeno, che presenta anche in questo caso punte di forte innovazione a fronte di una maggioranza di situazioni

ancora poco coinvolte sulla valenza di genere *nella e per* la formazione, che è non può prescindere dalla valenza delle differenze di genere nell'organizzazione e nella gestione del personale.

“Pur avendo ottenuto molto, per il fatto di essere riuscite ad inserire i moduli relativi alle pari opportunità nella formazione ai neo-assunti, non è facile riuscire a far assumere l'ottica di genere ad una intera dirigenza prevalentemente maschile”.

Sta nella citazione precedente la chiave di lettura del passaggio da pari opportunità a *mainstreaming* di genere, che suggerisce di evidenziare due aspetti toccati dalle domande.

Il primo attiene a contenuti specificamente ed esplicitamente relativi a tematiche inerenti la parità uomo-donna, la conciliazione e la flessibilità, che, sancite dalla legislazione europea e italiana, dalla contrattazione collettiva e da quella decentrata, dovrebbero a pieno titolo entrare automaticamente tra i contenuti formativi di corsi destinati alla gestione e valutazione del personale, o alla formazione di chi – in quanto dirigente – è tenuto a conoscere e gestire gli stessi strumenti di flessibilità e di conciliazione. In altre parole, desta meraviglia rilevare – come accaduto di recente a chi scrive – che nel programma di un master in gestione del personale per la dirigenza pubblica, della durata di quattro mesi d'aula, articolato in 20 moduli dedicati a tutti gli aspetti giuridici e contrattuali coinvolti, dalle procedure concorsuali ai sistemi di valutazione delle prestazioni, non si ritrovi citazione della normativa sulle pari opportunità, sul part-time, sulle azioni positive.

Carenze di questo tipo superano l'ambito più volte richiamato dalla consapevolezza culturale per collocarsi su quello molto più immediato della incompletezza progettuale *tout court* e sollecitano quindi un impegno immediato da parte di committenti, progettisti, formatori, valutatori nel fare attenzione a che competenze giuridiche specialistiche richieste alla dirigenza pubblica non trascurino questo settore.

“Al quesito 2.19 non è prevista la risposta che vorremmo dare, ovvero che non è mai stato previsto un momento di sensibilizzazione dello staff docente all'adozione di un'ottica di genere nei contenuti e nelle strategie didattiche”.

Il secondo piano, che risiede invece maggiormente nell'ambito delle competenze trasversali oggi fondanti per la dirigenza pubblica (ma per i decisori e gli operatori pubblici tutti indistintamente) è quello che cerca e impone al contempo di declinare in ottica di genere tematiche formative apparentemente e tradizionalmente *asessuate*, come il *project management* o la formazione stessa.

Le differenze di genere potranno non influire in modo quanto meno evidente sulla metodologia di predisposizione del *budget* di spesa per un progetto complesso dell'amministrazione, ma riesce più difficile sostenere che esse non incidano sulla gestione delle attività dal parte del *project leader*, che ha responsabilità di una combinazione ottimale di risorse materiali ed umane (quindi maschili e femminili) per l'efficace conseguimento di risultati definiti.

Allo stesso modo è fortemente carente lo stesso mondo della formazione, interno ed esterno alle amministrazioni, che pure è fatto di professionisti con competenze multidisciplinari (da psicologi a sociologi, passando per esperti della comunicazione e dell'apprendimento), a conferma che le stesse discipline fondanti del governo dei processi di formazione degli adulti lamentano un ritardo – anche qui fatte salve le debite eccezioni – nell'analisi e nella valorizzazione delle differenze di genere che nella formazione potrebbero dispiegare al massimo le proprie potenzialità, nell'interesse degli individui e delle performance organizzative delle amministrazioni.

Peraltro, anche con riferimento ai contenuti, come a proposito della partecipazione e delle modalità organizzative, la normativa cui le amministrazioni pubbliche possono e devono far riferimento per adeguare i processi formativi ai processi di parità sono ancora poco attuate ma non mancano sulla carta. L'art. 7 del già citato testo unico 165/2001, dedicato alla gestione delle risorse umane, statuisce specificamente al comma 4 che: “Le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione”. Si tratta di una indicazione di grande importanza che sottolinea l'accoglimento nelle norme generali sulla gestione del personale pubblico di quell'approccio al *mainstreaming* di genere richiamato in apertura del capitolo che, accanto ed oltre le iniziative per le pari opportunità nell'accesso e nella partecipazione alla formazione, sollecita l'urgenza dell'adozione di un'ottica di genere di carattere trasversale, l'attenzione cioè, alle differenze di genere nella trattazione di argomenti formativi non direttamente legati alle pari opportunità.

Su questa strada sono già avviate in modo veramente innovativo alcune delle amministrazioni aderenti al Cantiere *Donne e leadership*, mentre altre hanno colto proprio nell'occasione di analisi e di confronto maggiori stimoli per accelerare il percorso di crescita dell'apprendimento organizzativo in ottica di genere.

“Già da tempo sono stati definiti alcuni standard di progetto, a cui i team di progetto si attengono, per garantire la qualità”.

“Attualmente i contenuti della formazione in ambito manageriale per quanto riguarda le differenze di genere sono oggetto di studio ed ancora non tradotti sul piano dell'offerta formativa”.

“I corsi di *project management* saranno tenuti a partire dal prossimo anno; speriamo sia l'occasione per introdurre considerazioni sulla differenza di genere”.

## Le amministrazioni si raccontano

### 6.1 Diffondere per far conoscere: i piani di diffusione

Nell'ambito delle attività svolte dalle amministrazioni che hanno partecipato al Cantiere *Donne e leadership* è stato loro richiesto di redigere un piano di diffusione dei risultati emersi in seguito al percorso di autoanalisi. Il risultato è stato davvero incoraggiante. Ben 35 i piani di diffusione realizzati da altrettante amministrazioni

Senza addentrarci troppo nell'analisi di ciascuna singola scheda, possiamo comunque notare come non vi sia stato uno standard comune nella predisposizione del documento e che a piani di diffusione più dettagliati e precisi se ne affiancano alcuni meno strutturati ma comunque validi.

Dall'analisi dei piani di diffusione emerge chiaramente la volontà delle partecipanti di diffondere e portare a conoscenza dell'amministrazione i risultati emersi dalla compilazione del questionario di autoanalisi e in particolare i dati relativi alle statistiche del personale.

Infatti sono ben 17 (il 55%) le amministrazioni che lamentano esplicitamente l'assenza o la insufficiente conoscenza delle caratteristiche del personale e cercano di darvi, se non una soluzione, quanto meno una risposta con la diffusione dei dati del questionario, in alcuni casi, giustamente affiancati dall'elaborazione di grafici per facilitarne la lettura e la comprensione.

Dalla lettura delle schede si rileva ancora che quasi tutte le amministrazioni hanno pensato di utilizzare più canali di comunicazione/trasmissione dei dati del questionario (sono solo tre gli enti che hanno pensato ad una singola modalità di diffusione).

In particolare, 22 amministrazioni (il 66%) hanno pensato alla pubblicazione sulla rete intranet del questionario o di un documento riassuntivo dei risultati emersi e delle criticità da segnalare.

Altri canali di comunicazione graditi alle partecipanti sono l'organizzazione di convegni sul tema (segnalato da 15 amministrazioni) e la pubblicazione di una relazione o di una notizia (19 le amministrazioni che hanno deciso di servirsi di questo strumento) da diffondere all'interno dell'amministrazione, utilizzando anche gli strumenti già

presenti come i periodici aziendali, giornalini e riviste interni, opuscoli informativi.

Abbiamo ancora chiesto di indicare quali soggetti o uffici dell'ente ci si propone di raggiungere con il piano di diffusione.

Mentre alcune delle amministrazioni hanno semplicemente indicato "tutto il personale dell'ente", altre hanno preferito segnalare in modo più puntuale gli uffici da sensibilizzare e la modalità di intervento; tra i più frequenti ricorrono, oltre al comitato pari opportunità, gli uffici relativi alla direzione del personale e le organizzazioni sindacali.

Leggendo tra le righe possiamo concludere che tutte le partecipanti che hanno compilato il piano di diffusione hanno deciso di sfruttare in tempi brevi il momento positivo, di sensibilità al tema all'interno delle loro amministrazioni.

## 6.2 I piani di diffusione delle amministrazioni

Viene di seguito riportata una tabella riassuntiva dei 35 piani di diffusione realizzati da altrettante amministrazioni all'interno dei lavori previsti dal Cantiere di innovazione *Donne e leadership*.

<b>Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione <i>Donne e leadership</i></b>					
<b>Amministrazione</b>	<b>Le motivazioni</b>	<b>L'oggetto</b>	<b>Le modalità</b>	<b>I destinatari</b>	<b>Il tempo</b>
<b>Comune di Marmirolo</b>	Diffusione dei dati sulla struttura del personale dell'amministrazione	I dati del questionario	Diffusione dei dati in occasione della consegna a tutto il personale della scheda di rilevazione dei suggerimenti rispetto all'orario di lavoro	Tutto il personale dell'ente e la giunta comunale	Entro luglio 2004
<b>Comune di San Giorgio del Sannio</b>	Verificare lo stato disagio del dipendente rispetto all'ambiente e al lavoro svolto  Sensibilizzare il dipendente e l'amministrazioni alle problematiche lavorative	Risultati del questionario somministrato ai dipendenti	Un incontro ove presentare i risultati dell'analisi al personale dell'ente e alle organizzazioni presenti sul territorio	Tutto il personale dell'ente	Entro giugno 2004

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Comune di Santa Croce sull'Arno</b>	Assenza di banche dati sulla formazione e sui congedi parentali strutturati per genere e volontà di diffondere all'interno dell'amministrazione, compresi organi di governo, i principali risultati del questionario integrati con i risultati del Cantiere <i>Benessere</i>	Le statistiche del personale divise per donne e uomini	Presentazione alla giunta municipale e pubblicazione cartacea accompagnata da un'assemblea del personale	Gli organi di governo, tutto il personale compresi i dirigenti, gli organi di parità e le rappresentanze sindacali unitarie	Giugno 2004
<b>Comune di Rivoli</b>	Non vi è corrispondenza tra le informazioni fornite dal servizio personale (riferite all'anno 2002) e dal servizio formazione (riferite all'anno 2003)  Assenza di statistiche dinamiche legate ai percorsi di carriera, alle retribuzioni  Individuare modalità operative di diffusione dei risultati dell'autoanalisi al fine di sensibilizzare il personale sulle differenze di genere	I risultati emersi dalle indagini svolte sulle cinque aree esaminate ai fini di una lettura di genere dell'organizzazione dell'ente	All'interno del processo di Agenda 21 che si sta costruendo si ritiene utile distribuire un documento riassuntivo dei risultati emersi e delle criticità/positività esistenti  Organizzazione di un convegno concernente le tematiche delle pari opportunità con specifica lettura delle differenze di genere  Utilizzare il sito del Comune per pubblicare nella sezione dedicata alle politiche di genere dell'iniziativa svolta nell'ambito del Programma Cantieri	Dirigenti, posizioni organizzative, comitato pari opportunità e giunta comunale	Maggio-dicembre 2004

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Comune di Massa</b>	<p>Disporre di dati sul personale dipendente, completi e aggiornati distinti per genere rispetto ad ogni variabile considerata nel questionario di autoanalisi, consapevoli che i dati numerici costituiscono la prima fotografia di ogni amministrazione per definirne il grado di femminilizzazione e mascolinizzazione</p> <p>Sensibilizzare l'amministrazione sulle tematiche di genere dando alla stessa l'opportunità, attraverso la conoscenza delle potenzialità in essa operanti, di accrescere la propria efficacia ed efficienza</p>	<p>Le statistiche divise per genere, corredate da grafici da elaborare per facilitarne la lettura e dai quadri di sintesi</p>	<p>Comunicato attraverso gli organi di informazione.</p> <p>Pubblicazione sul sito, comunicazione nelle riunioni, mail interna al personale in cui viene promossa la conoscenza e la lettura dei dati emersi dalla compilazione del questionario di autoanalisi</p>	<p>Tutto il personale, la dirigenza, il comitato pari opportunità, il sindacato, gli amministratori</p>	<p>Giugno 2004</p>

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Comune di Cosenza</b>	Mancata conoscenza di una visione globale delle strutture in ottica di genere del personale nonché delle differenze di genere  Diffondere i risultati del questionario per fornire al personale una visione globale della struttura in ottica di genere	Le statistiche del personale divise per genere	Redazione relazione riassuntiva dei risultati emersi  Pubblicazione del sito del Comune dell'iniziativa svolta con il Cantiere di innovazione <i>Donne e leadership</i>	Tutto il personale, il comitato pari opportunità, gli amministratori	Giugno 2004  Settembre 2004
<b>Comune di Bari</b>	Mancata conoscenza della struttura del personale divisa per genere e volontà di diffondere all'interno dell'amministrazione i principali risultati del questionario di autovalutazione	Le statistiche del personale divise per genere	Pubblicazione sulla rete intranet	Tutto il personale dell'ente	Entro dicembre 2004
<b>Comune di Forlì</b>	Maggiore attenzione rispetto ai dati sul personale, per aree, categorie e livelli  Il questionario di autoanalisi ha permesso non solo di realizzare un'analisi più approfondita sulla struttura del personale ma è diventato elemento integrante del progetto <i>Weird</i>	La conoscenza dei dati del questionario per aumentare la consapevolezza delle posizioni ricoperte dalle donne all'interno dell'ente, al fine di sensibilizzare pratiche conciliative per valorizzare il riconoscimento delle differenze di genere	Conferenza a tema  Expò delle esperienze e delle buone pratiche di organizzazione <i>gender oriented</i>  Implementazione del sito web	Tutto il personale dell'ente	Maggio-ottobre 2004

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Comune di Padova</b>	Far conoscere al comitato pari opportunità i risultati del questionario di autoanalisi per promuovere un confronto sugli stessi, in particolare approfondendo gli istituti relativi alla flessibilità e conciliazione	In generale tutte le statistiche In particolare un'analisi degli elementi emersi relativamente alla formazione e alla conciliazione	Preparazione di una sintesi cartacea del questionario di autoanalisi	Il comitato pari opportunità	Giugno 2004
<b>Provincia di Siena</b>	Consapevolezza della insufficiente conoscenza della struttura del personale dell'ente in ottica di genere	Le statistiche del personale divise per genere evidenziando, il disequilibrio rispetto ai percorsi di carriera a carico delle donne, specie nelle posizioni apicali	Organizzazione di un evento di presentazione, pubblicazione sul sito dell'ente e su <i>Apparirà</i> , supplemento del giornale della Provincia di Siena, che si occupa dell'informazione sui temi della parità	Tutto il personale dell'ente, i dirigenti, gli amministratori, le rappresentanze sindacali unitarie aziendali, nonché i comitati d'ente del Comune di Siena comitato pari opportunità del Comune di Siena e della Ausl 7 di Siena, già partner di altre importanti iniziative	Giugno 2004: predisposizione di un piano di fattibilità Settembre 2004: realizzazione del piano di diffusione

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Provincia di Modena</b>	<p>Insufficiente conoscenza delle caratteristiche del personale per genere a livello delle strutture organizzative dell'area del personale e degli organismi di parità, ampliando alcune informazioni sulla formazione</p> <p>Portare a conoscenza del comitato pari opportunità, dei vertici politici e amministrativi dei singoli collaboratori e delle rappresentanze sindacali unitarie i principali risultati del questionario, ottenendo dal confronto spunti-idee per azioni positive da intraprendere</p>	<p>Le statistiche del personale divise per genere, corredate da grafici da elaborare per facilitarne la lettura; considerazione complessiva sui quadri del questionario e sul percorso intrapreso con la partecipazione al Cantiere di innovazione <i>Donne e leadership</i></p>	<p>Pubblicazione di un documento sulla rete intranet (per tutti)</p> <p>Pubblicazione di un articolo sul giornalino interno (per i singoli collaboratori)</p> <p>Pubblicazione cartacea per i destinatari principali (comitato pari opportunità, organi di direzione, rappresentanze sindacali unitarie)</p> <p>Presentazione dei risultati e della pubblicazione in specifica seduta del comitato pari opportunità e in un successivo incontro con l'Assessorato al personale – rappresentanze sindacali unitarie</p> <p>Alla giunta e ai dirigenti invio della pubblicazione con lettera informativa</p>	<p>Comitato pari opportunità, organi di direzione politica e amministrativa, collaboratori, rappresentanze sindacali unitarie, strutture organizzative addette alla gestione del personale</p>	<p>Maggio 2004: avvio del piano di diffusione</p> <p>Luglio-settembre 2004: completamento dell'iniziativa</p>

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Provincia di Pesaro e Urbino</b>	<p>La compilazione dello strumento ha determinato l'occasione di rivedere in modo organico la struttura complessiva dell'amministrazione</p> <p>È necessario diffondere i dati emersi a tutto il personale e coinvolgere l'amministrazione per ottenere risultati concreti e duraturi</p>	<p>Tutti i dati emersi dal questionario, in particolare accorpando alcuni dati per dare una fotografia più precisa della situazione generale del personale in forza all'interno dell'amministrazione</p>	<p>Il questionario è già pubblicato sulla rete intranet, a cui si aggiungeranno slide e grafici per una lettura più efficace e per rendere più fruibili i risultati</p> <p>Si prevede di organizzare degli incontri con la stampa, organizzazioni sindacali, rappresentanze sindacali unitarie, con la giunta, con i dirigenti, il NTV</p> <p>Infine è di interesse realizzare un'azione esterna, con i maggiori enti locali e con le associazioni più importanti per diffondere le <i>best practices</i></p>	<p>Assessori, dirigenti, componenti NTV, dipendenti, sindacati, amministrazioni e associazioni più importanti, comitato pari opportunità</p>	<p>2004 maggio: piano</p> <p>30 giugno: incontri interni</p> <p>30 ottobre: incontri esterni</p>
<b>Regione Toscana</b>	<p>Insufficiente conoscenza delle caratteristiche del personale divise per genere</p> <p>Diffondere all'interno dell'amministrazione e alla dirigenza i principali risultati del questionario e sensibilizzare l'amministrazione sulle tematiche relative alle pari opportunità</p>	<p>Documento di sintesi dei dati ricavabili dal questionario corredato da grafici per facilitare la lettura del caso</p>	<p>Pubblicazione del documento di sintesi sulla rete Intranet dell'ente</p> <p>Realizzazione di un evento in cui il documento viene presentato al comitato pari opportunità</p>	<p>Tutto il personale dell'ente e il comitato pari opportunità</p>	<p>Giugno 2004: piano</p> <p>Settembre 2004: realizzazione</p>

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Regione Lazio</b>	<p>Promuovere, attraverso il rafforzamento dell'ottica di genere all'interno della Regione, i percorsi di carriera femminile</p> <p>Creare anche attraverso la diffusione dei dati del questionario le condizioni per promuovere le politiche di parità di genere all'interno dell'amministrazione</p>	<p>Le statistiche della struttura del personale divisa per uomini e donne</p> <p>Il basso livello di <i>empowerment</i> femminile dell'ente</p> <p>La necessità di attivare politiche di genere del personale</p>	<p>Pubblicazione dei risultati più interessanti emersi dal questionario</p> <p>Organizzazione di un evento per la presentazione delle attività svolte</p>	<p>Il personale dell'ente, la consigliera di parità regionale, comitato pari opportunità</p>	<p>Entro ottobre 2004: realizzazione del seminario</p>
<b>Regione Sicilia</b>	<p>Mancata conoscenza delle politiche di pari opportunità, della conciliazione, del part-time, della struttura del personale divisa per genere, di un data base che fornisca i dati per periodiche statistiche di genere sul personale</p>	<p>Le statistiche del personale divise per genere, i risultati emersi del questionario e le difficoltà incontrate nella fase di compilazione, i quadri di sintesi</p>	<p>Organizzazione di un evento di presentazione, ciclo di seminari, pubblicazione sulla intranet/sito dell'ente, pubblicazione cartacea</p>	<p>Tutto il personale, i dirigenti, i dirigenti generali, unità operative, comitato pari opportunità, sindacati</p>	<p>Giugno 2004: piano</p> <p>Dicembre 2004: realizzazione del piano</p>

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Regione Marche</b>	<p>Diffusione dei dati del questionario rispetto al personale, in particolare suddiviso per età e titolo di studio</p> <p>Fornire news su corsi universitari, master o quant'altro frequentati dalle/i dipendente/i al fine di mettere a conoscenza dell'amministrazione l'attività di frequenza</p> <p>I dati scaturiti dalla diffusione di un questionario informativo saranno oggetto di studio per proporre soluzioni alternative alle 150 ore di permesso studio previste dal Cnel</p>	<p>Le statistiche del personale divise per genere in particolare rispetto alle posizioni apicali ricoperte da donne, proposte di corsi di riqualificazione sulle materie di diritto amministrativo, informatica, contabilità della pubblica amministrazione</p>	<p>Seminari sul tema</p> <p>Pubblicazione di un documento</p> <p>Utilizzo della rete intranet</p>	<p>Tutto il personale dell'ente e il comitato pari opportunità</p>	<p>Luglio 2004: piano</p> <p>Dicembre 2004: realizzazione</p>
<b>Ministero dell'Economia e Finanze</b>	<p>Sintesi del questionario, con le indicazioni delle difficoltà incontrate nella compilazione e nella raccolta di informazioni strutturate</p>	<p>Le statistiche del personale divise per genere</p>	<p>Pubblicazione sulla intranet della sintesi</p>	<p>Dirigenti. Strutture volte alla raccolta dati</p> <p>Tutto il personale</p>	<p>Giugno 2004: predisposizione del piano</p> <p>Settembre 2004: pubblicazione</p>
<b>Monopoli di Stato</b>	<p>Sviluppare la conoscenza dell'organizzazione dell'amministrazione in ottica di genere</p>	<p>Diffondere i dati contenuti nel questionario di autovalutazione per sensibilizzare il personale</p>	<p>Pubblicazione cartacea di un rapporto e sulla rete intranet</p>	<p>Tutto il personale dell'ente</p>	<p>Dicembre 2004</p>

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Ministero delle Attività Produttive</b>	<p>Mancanza di un osservatorio sulle conoscenze e competenze del personale in ottica di genere che consenta una più attenta gestione delle risorse umane e una reale individuazione dei fabbisogni formativi</p> <p>Diffondere all'interno dell'amministrazione i principali risultati del questionario</p>	Le statistiche del personale divise per genere	<p>Pubblicazione sul foglio notizie comitato pari opportunità, sul sito intranet, risultati del questionario trasmessi al Ministro, ai direttori generali, in apertura di seminari sulle pari opportunità</p>	Tutto il personale dell'ente nonché i vertici	<p>Maggio 2004: realizzazione di un piano di azione con il comitato pari opportunità</p> <p>Settembre 2004: diffusione dei risultati del questionario di autoanalisi statistica sul personale</p> <p>Ottobre 2004: avvio del progetto pilota</p> <p>Entro il secondo semestre 2005 verrà ultimato il progetto pilota e presentati i risultati</p>
<b>Agenzia delle Entrate Direzione Regionale della Lombardia</b>	<p>Assenza di sensibilità organizzativa che tenga conto delle differenze di genere</p> <p>Diffusione dei risultati del questionario per lo sviluppo di una cultura aziendale attenta alle differenze di genere e alle pari opportunità nella gestione del personale</p>	Statistiche del personale divise per genere	<p>Pubblicazione rete intranet del sito regionale</p> <p>Pubblicazione cartacea attraverso il periodico nazionale dell'agenzia</p>	Tutto il personale dell'agenzia	<p>Giugno-luglio 2004: piano</p> <p>Settembre 2004 realizzazione</p>

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Agenzia delle Entrate Direzione Regionale della Emilia Romagna</b>	<p>Conoscenza delle attività di formazione svolte nel biennio 2002/2003 e della struttura del personale</p> <p>Diffondere i risultati più importanti del questionario all'interno dell'amministrazione</p>	Dati statistici, suddivisi per genere, sulla formazione e sulla struttura del personale	<p>Pubblicazione sito intranet e internet</p> <p>Pubblicazione nella rivista interna della direzione regionale e in quella dell'Agenzia delle Entrate</p> <p>Invio ai comitato pari opportunità delle agenzie fiscali e di altri enti</p>	Tutto il personale dell'ente, i comitato pari opportunità il personale di altri enti	<p>Giugno 2004: piano</p> <p>Luglio 2004: realizzazione</p>
<b>Asl 11 Empoli</b>	Mancata conoscenza dei dati emersi dalla lettura del questionario in ottica di genere dando visibilità ai risultati	I principali risultati emersi dal questionario di autoanalisi	<p>Nota informativa interna</p> <p>Presentazione dei risultati in occasione della riunione mensile del Dipartimento</p> <p>Presentazione di una relazione scritta al convegno <i>Sanità in movimento</i></p> <p>Utilizzo rete internet e intranet</p> <p>Articolo sul mensile interno di comunicazione</p>	<p>Direzione aziendale</p> <p>Direttori e funzionari delle unità organizzative professionali afferenti al Dipartimento Ass. Scienze Informatiche</p> <p>Presidente e componenti comitato pari opportunità</p> <p>Direttore del Dipartimento Formazione</p> <p>Tutto il personale dipendente</p>	<p>Giugno 2004: piano e riunione informativa</p> <p>Luglio-settembre 2004: pagina web</p> <p>Novembre 2004: convegno aziendale</p>

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Azienda Ospedaliera di Caserta</b>	<p>Carenza di informazioni specifiche relative alle attività formative per genere</p> <p>La mancata raccolta di dati tipici suddivisi per genere falsa la capacità aziendale della previsione di percorsi di carriera mirati e di recupero di tutte le professionalità</p> <p>È necessario promuovere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• una raccolta di dati maggiormente orientata alla differenziazione quale possibile criticità da trasformare in valore aggiunto;</li> <li>• una integrazione del sistema informativo tale da poter gestire le informazioni in modo ottimizzato e razionale</li> </ul> <p>È una banca dati gestionale per le attività formative e relativo anche ai percorsi di carriera e un piano formativo maggiormente aderente alla necessità dell'azienda e degli operatori</p>	I dati emersi del questionario di autovalutazione	Organizzazione di un evento-giornata di incontro ove presentare i risultati della ricerca sia il progetto	Tutto il personale aziendale	<p>Luglio 2004: piano di fattibilità</p> <p>Ottobre 2004: realizzazione piano</p>

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Ospedale Civile di Brescia</b>	Assenza di una politica organizzativa sul genere  Necessità di diffondere i dati anche parziali del questionario e promuovere un monitoraggio dei dati aziendali previsti dal questionario	I contenuti del questionario rispetto alle sezioni di cui si è disposto di statistiche	Opuscoli informativi o giornalino aziendale  Convegno con partecipazione del comitato pari opportunità  Richiesta ufficiale alla direzione generale per sensibilizzare i settori coinvolti nella raccolta dati del questionario ancora carenti	Tutto il personale dell'azienda e parte dell'utenza	Giugno 2004: programmazione convegno  Dicembre 2004: diffusione a mezzo strumento cartaceo dei risultati
<b>Asl 3 di Torino</b>	Grazie alla compilazione del questionario e rispetto ai dati sul personale, nonostante siano organizzati con tecnica informatica e in grado di distinguere per genere, è stata rilevata l'assenza di una variabile importante quale è il titolo di studio  Diffondere i risultati più importanti del questionario, in una forma non tecnica ma tale da consentire una diffusione gradevole	Riflessione sugli aspetti principali del questionario	Utilizzo del giornalino interno <i>Pari e dispari</i> contenente un articolo di sintesi dei dati emersi del questionario di autoanalisi	Tutto il personale dell'azienda	Prima settimana di maggio 2004: pubblicazione del giornalino

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Ausl 1 di Massa</b>	<p>Disporre di dati completi e aggiornati del personale anche rispetto al genere</p> <p>Far conoscere a tutto il personale i principali risultati</p> <p>Promuovere la valorizzazione e la gratificazione tra gli operatori</p>	I dati del questionario e le schede di sintesi	Giornalino aziendale e utilizzo del sito internet dell'ente	Tutto il personale dell'azienda, i dirigenti, le organizzazioni sindacali	Entro luglio 2004
<b>Enea</b>	Assenza di statistiche del personale suddivise per genere riguardo alla formazione e la partecipazione ad attività formative del personale Enea	Presentazione del progetto Cantieri, del percorso di ricerca e degli esiti del questionario di autoanalisi	<p>Publicazione sulle pagine intranet</p> <p>Comunicazione via mail della pubblicazione delle pagine web</p> <p>Realizzazione di un <i>workshop</i> destinato alla direzione generale, ai responsabili di macrostruttura, ai responsabili e al personale delle risorse umane, al comitato pari opportunità</p>	Tutti i dipendenti	20 giugno 2004: progettazione e pubblicazione delle pagine web

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Azienda servizi sanitari Triestina 1</b>	Implementazione delle banche dati informatizzate sul personale dipendente  Analisi delle modalità formative dell'azienda  Maggiore attenzione agli istituti di flessibilità, conciliazione, valutazione del personale introducendo strumenti di gestione delle rappresentanze sindacali <i>competence based</i>	Il progetto Cantieri  Il questionario e i primi risultati  Cenni sulle tematiche di genere e sulle norme sulle pari opportunità	Incontro di presentazione del progetto  Assemblea di presentazione dell'iniziativa  Presentazione sulla rete intranet  House organ <i>Esseti</i>  Opuscolo informativo  Spazio su internet Ass 1 e comunicazione agli organi di stampa locali	Dirigenti  Struttura gestione rappresentanze sindacali  Centro formazione e dirigenti altri strutture  Rappresentanze sindacali e consigliera di parità  Dipendenti Ass 1  Altre strutture sanitarie della Provincia di Trieste  Collettività locale	Maggio-luglio 2004
<b>Università degli Studi di Roma Tre</b>	Revisione accurata dei dati del personale nonché il recupero di quelli relativi alla formazione, con un occhio al genere  Portare a conoscenza del personale i risultati del questionario	I risultati del questionario di autovalutazione	Organizzazione di un evento di presentazione e pubblicazione dei risultati del questionario sul sito del comitato pari opportunità dell'Università	Tutto il personale dell'ente  Gli organi collegiali  Le organizzazioni dei lavoratori	15 giugno 2004: organizzazione evento  In contemporanea i risultati saranno pubblicati sul sito

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Università degli Studi di Torino</b>	Esigenza di diffondere una cultura di genere in ambito universitario  Coinvolgere e informare gli organi istituzionali sui principali risultati del questionario di autovalutazione	Dati statistici di genere del personale tecnico amministrativo	Due incontri in cui presentare anche con l'ausilio di grafici i dati statistici del personale tecnico amministrativo	Il rettore, il direttore amministrativo, il comitato pari opportunità, la consigliera di fiducia, la commissione organico del senato accademico e tutti i dirigenti dell'Ateneo	30 luglio 2004: realizzazione dei due incontri
<b>Aci</b>	Volontà di conoscersi meglio e di poter affrontare e seguire la propria evoluzione in ottica di genere  Diffondere i risultati del questionario a tutto il personale	Le statistiche del personale, dell'utilizzo del part-time e dei congedi parentali, in aggiunta ai dati sulla formazione e distinti per genere	Pubblicazione sulla intranet dell'ente e diffusione cartacea all'interno della sede centrale	Tutto il personale dell'ente, i dirigenti della direzione del personale e il comitato pari opportunità	Settembre 2004: pubblicazione cartacea del documento
<b>Arpat</b>	Assenza di uno strumento automatizzato che consenta di analizzare le informazioni relative al personale in ottica di genere  Portare a conoscenza di tutto il personale dell'agenzia i risultati del questionario di autoanalisi promuovendo la partecipazione del comitato pari opportunità per monitorare aspetti organizzativi di interesse dei dipendenti	Riflessioni che derivano dall'analisi del questionario divise per donne e uomini, in particolare sulla formazione, sulla partecipazione femminile e conciliazione	Organizzazione di un evento di presentazione ripetuto in tutti i dipartimenti provinciali dell'Agenzia  Pubblicazione sull'intranet e sul web di pagine dedicate alle tematiche di interesse, pubblicazioni cartacee da diffondere capillarmente attraverso l'ufficio stipendi	Tutto il personale dell'ente	Giugno 2004: piano  Ottobre 2004-2005: partenza seminari

**segue Tabella 6.1 I piani di diffusione realizzati dalle 35 amministrazioni nell'ambito del Cantiere di innovazione *Donne e leadership***

Amministrazione	Le motivazioni	L'oggetto	Le modalità	I destinatari	Il tempo
<b>Camera di Commercio di Prato</b>	Necessità di comprendere le cause che determinano una minore presenza femminile tra dirigenti e funzionari rispetto ad altre categorie di dipendenti	Statistiche del personale divise per genere	Publicazione dei risultati della ricerca sulla rete intranet e sul sito internet  Predisposizione di un opuscolo divulgativo	Tutto il personale dell'ente, gli organi camerali, l'Unione nazionale delle camere di commercio  I sindacati	Giugno 2004: piano  Luglio 2004: realizzazione del piano
<b>Corte dei Conti Sezione Regionale di Controllo per la Campania</b>	Mancata conoscenza delle diverse esigenze organizzative in ottica di genere  Mancanza di un data base del personale consultabile in ottica di genere  Sensibilizzare l'amministrazione sulle tematiche di pari opportunità	Documento di sintesi dei dati dell'intera amministrazione ricavati dalla compilazione del questionario	Diffusione a tutti gli uffici del questionario di autoanalisi per la relativa compilazione  Publicazione sulla intranet Realizzazione di un evento per la presentazione del documento di sintesi dei dati dell'intera amministrazione ricavabili dai questionari di autoanalisi compilati	Tutto il personale tramite rete intranet  Eventuale evento di presentazione cui invitare la dirigenza, vertici di amministrazione organi esterni	Aprile 2004: diffusione questionario e pubblicazione sulla intranet  Ottobre 2004: eventuale evento di presentazione
<b>Azienda servizi sociali di Bolzano</b>	Volontà di divulgare i dati emersi dal questionario da cui sono emerse forti lacune per quel che riguarda la gestione delle risorse umane, la formazione e l'aggiornamento del personale assente per lavoro o maternità	I risultati più importanti emersi dal questionario coadiuvati e resi più leggibili da <i>grafici di autoanalisi</i>	Brochure e presentazione cartaceo e mail  Volantino informativo e conferenza stampa  Link nel sito  Riunioni informative  <i>Workshop</i> sulle strategie innovative nella gestione delle risorse umane	Direttrici, tutti i dipendenti dell'Azienda servizi sociali di Bolzano, i sindacati firmatari del contratto di comparto  I dirigenti dell'azienda	Gennaio 2004: presentazione cantiere e brochure  Febbraio 2004: volantino conferenza stampa e link  Aprile 2004: riunioni  Giugno 2004: <i>workshop</i>

### 6.3 La progettualità come snodo tra il dire e il fare

Dopo aver compilato il questionario e avere redatto il piano di diffusione dei risultati emersi a seguito del percorso di autoanalisi, le amministrazioni si sono cimentate nella realizzazione di ipotesi di progetto.

Anche in questo caso il risultato appare assai confortante:

- 46 le idee progettuali realizzate da 35 amministrazioni che hanno così raggiunto l'ultima fase del percorso;
- 9 di queste hanno compilato più di un'idea progettuale.

La varietà delle iniziative descritte ci ha permesso di articolare le idee progettuali in alcune aree tematiche:

- costituzione di comitati pari opportunità;
- realizzazione di iniziative formative;
- monitoraggio della formazione;
- politiche di conciliazione;
- valutazione e bilancio delle competenze;
- piani di azioni positive.

Rispetto alla prima categoria di idee progettuali, sono 3 le amministrazioni che hanno intenzione di costituire il comitato pari opportunità.

Il dato è in realtà molto elevato se si pensa che delle 34 amministrazioni che hanno compilato la scheda progettuale solo 11 non hanno il comitato pari opportunità, e che 3 di queste, un terzo circa, pongono al centro degli obiettivi progettuali la costituzione dell'organo stesso, a partire dall'esperienza del Cantiere.

Addirittura 20 sono le amministrazioni che hanno deciso di investire sulla formazione, vuoi puntando sulla realizzazione di iniziative formative, 8, ovvero investendo sulla realizzazione di una banca dati della formazione, 12, strumento, a detta delle partecipanti, fondamentale per riequilibrare eventuali disuguaglianze e per promuovere in modo concreto le politiche di pari opportunità all'interno dell'ente.

Le amministrazioni che hanno deciso di impegnarsi nella realizzazione di politiche conciliative più efficaci sono 9. Tra le idee più interessanti la sperimentazione del tele-lavoro e la realizzazione di uno spazio aziendale per i figli dei dipendenti con età inferiore a dodici anni.

Sono 8 le idee progettuali di altrettante amministrazioni aventi per oggetto la valutazione e il bilancio delle competenze. L'obiettivo che si evince dalle schede è di avviare un'analisi attenta delle competenze nel sistema di gestione delle risorse umane, ponendo l'attenzione sul genere, di fatto *ripensando* il sistema di valutazione e quello premiante.

Infine vi sono 6 schede progettuali su altri temi che riguardano le politiche innovative del personale e che fanno riferimento ad: la valutazione dei carichi di lavoro, la valorizzazione della leadership femminile attraverso la comparazione dei dati da ultimo emersi con la compilazione del questionario rispetto a quelli ricavati da indagini con-

dotte in anni precedenti, la costituzione di un nucleo organizzativo e stabile sul *mainstreaming* di genere, infine la pubblicazione di un giornalino per promuovere le tematiche di genere.

## 6.4 I progetti delle amministrazioni

<b>Tabella 6.2.a Costituzione di comitati pari opportunità</b>	
<b>Amministrazione</b>	Azienda Usl 1 di Massa Carrara
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Unità organizzativa Formazione
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Difficoltà nel raccogliere informazioni relative alla popolazione aziendale nell'ottica di genere Assenza del comitato di pari opportunità
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Eventi formativi che valorizzino il personale infermieristico Costituzione del comitato pari opportunità
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Garantire l'attuazione della normativa in tema di pari opportunità Promozione di azioni positive rivolte alla valorizzazione del personale dipendente
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	A tutto il personale dipendente
<b>Risultati previsti</b>	Costituzione del comitato pari opportunità e successivamente promuovere politiche di organizzazione del lavoro che valorizzino la differenza di genere e non determinino discriminazioni di sesso nello sviluppo della carriera
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Definire nel dettaglio le informazioni ritenute utili Avviare un percorso di confronto sui dati raccolti con il personale dell'unità organizzativa formazione, la dirigenza, le organizzazioni sindacali (a cura del comitato pari opportunità appena si sarà costituito)
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Personale con competenze informatiche Elaborazione di un software per la gestione e l'elaborazione dei dati nell'ottica di genere
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro ottobre 2004 elaborare un piano di fattibilità Realizzazione entro primavera 2005
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Riuscire a sensibilizzare e coinvolgere nell'iniziativa il personale e la dirigenza aziendale

<b>Tabella 6.2.b Costituzione di comitati pari opportunità</b>	
<b>Amministrazione</b>	Azienda per i servizi sanitari n. 1 – Triestina
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Ufficio rapporti con il pubblico
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Mancanza del comitato pari opportunità
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Costituzione del comitato pari opportunità e corso di formazione per le/i componenti
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Pervenire alla costituzione del comitato pari opportunità e formare le/i componenti alle tematiche e all'utilizzo degli strumenti necessari per svolgere i compiti assegnati all'organismo
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Direzione aziendale e rappresentanze sindacali (per la costituzione del cpo) Componenti designati (per la formazione del comitato pari opportunità)
<b>Risultati previsti</b>	Costituzione del comitato pari opportunità Formazione delle/dei componenti
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Incontro con le rappresentanze sindacali Incontro con la direzione generale Nomina delle/dei componenti e redazione del Regolamento (compiti e modalità di funzionamento del comitato pari opportunità) Corso di formazione per le/i componenti del comitato pari opportunità: definizione di massima del progetto formativo (contenuti: genere e organizzazioni; strumenti e modalità per la rilevazione dei bisogni differenziati del personale; metodo del <i>focus group</i> ; fonti e modalità di finanziamento) e individuazione della struttura formativa in grado di fornire quanto richiesto
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Ambienti e strumenti per comitato pari opportunità: locali, attrezzature informatiche, spazio su intranet e su sito dell'Azienda Costi corso di formazione comitato pari opportunità
<b>Tempi di attuazione</b>	Piano di fattibilità: entro luglio 2004 Costituzione del comitato pari opportunità: da definire Corso di formazione comitato pari opportunità: da definire
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Divulgazione delle tematiche e del lavoro svolto nell'ambito del Cantiere di innovazione <i>Donne e leadership</i> del Dipartimento della Funzione Pubblica, ai soggetti individuati e secondo le modalità stabilite nel documento <i>Piani di diffusione del Programma Cantieri di innovazione Donne e leadership</i> Coinvolgimento delle altre strutture sanitarie della Provincia di Trieste (Azienda ospedaliera "Ospedali Riuniti", Irccs "Burlo Garofano") ed eventualmente di altre amministrazioni territoriali, anche al fine di definire la praticabilità di percorsi in comune

**Tabella 6.2.c Costituzione di comitati pari opportunità**

<b>Amministrazione</b>	Camera di Commercio Industria Agricoltura Artigianato di Prato
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Settore Affari generali
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Mancata costituzione del comitato pari opportunità
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Costituzione del comitato pari opportunità
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Garantire l'attuazione della normativa in tema di pari opportunità e la promozione di azioni positive
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	A tutto il personale dipendente
<b>Risultati previsti</b>	Costituzione del comitato pari opportunità e suo funzionamento
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Nomina dei componenti ed attivazione comitato pari opportunità
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Risorse interne
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro la fine del 2004 costituzione del comitato pari opportunità
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Coinvolgimento del personale

<b>Tabella 6.3.a Realizzazione di iniziative formative</b>	
<b>Amministrazione</b>	Azienda dei servizi sociali di Bolzano
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Ufficio Legale e Sicurezza del Lavoro
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Non è presente all'interno dell'azienda un ufficio competente per l'analisi e lo sviluppo delle risorse umane; l'ufficio Personale è competente limitatamente alla gestione degli aspetti giuridici, retributivi e contributivi  Singole iniziative in direzione <i>sviluppo risorse umane</i> vengono attivate da vari uffici; in particolare dal presente ufficio e dall'ufficio di direzione, ma ciò non è sufficiente a soddisfare il fabbisogno di tutta l'azienda
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	<i>Workshop: Strategie innovative nella gestione delle risorse umane</i> presso l'Azienda dei servizi sociali di Bolzano
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Gli obiettivi che ci siamo prefissati sono:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. creare la consapevolezza delle carenze nella gestione delle risorse umane nella realtà aziendale</li> <li>2. far comprendere il valore ed il ritorno in termini concreti derivanti da una migliore gestione delle risorse umane</li> <li>3. far comprendere l'opportunità di creare un gruppo di lavoro istituzionalizzato e legittimato che intraprenda azioni migliorative</li> </ol>
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	L'iniziativa prevista si rivolge ai dirigenti dell'Azienda dei servizi sociali di Bolzano
<b>Risultati previsti</b>	Induzione alla creazione di un gruppo di lavoro, composto da collaboratore ufficio Legale, ufficio Personale, ufficio di Direzione nella duplice veste di <i>area organizzazione</i> ed <i>area formazione</i> , membro <i>specialista</i> di volta in volta individuato anche tra i dirigenti dei servizi operativi
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Organizzazione della giornata formativa da parte dell'ufficio Legale e gestione del <i>workshop</i> con relatore esterno
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Sala riunioni per il <i>workshop</i> e compenso al relatore
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro maggio 2004 definizione dei contenuti della giornata formativa, che si terrà entro giugno 2004
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	È fondamentale far approvare la giornata formativa dai vertici aziendali

**Tabella 6.3.b Realizzazione di iniziative formative**

<b>Amministrazione</b>	Comune di Santa Croce sull'Arno
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Comitato pari opportunità – Sviluppo organizzativo
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Assenza di moduli di formazione di genere all'interno dei piani di formazione
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Formazione di genere
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Inserire in ogni piano di formazione almeno un modulo di formazione di genere
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	All'ufficio che si occupa di formazione che sarà il principale utilizzatore della banca dati e poi a tutti i settori che potranno meglio definire i percorsi formativi
<b>Risultati previsti</b>	Diffusione di una cultura di genere
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	I soggetti che svolgeranno le attività sono: il responsabile dell'unità operativa Sviluppo organizzativo, il comitato pari opportunità, agenzie formative; le attività consistono nella stesura del piano di formazione contenente moduli di formazione di genere
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Le risorse saranno determinate di volta in volta
<b>Tempi di attuazione</b>	Sono quelli del piano di formazione (annuali)
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	La criticità è data dal momento elettorale; l'elemento chiave per la riuscita è il coinvolgimento degli organi di governo e della dirigenza

<b>Tabella 6.3.c Realizzazione di iniziative formative</b>	
<b>Amministrazione</b>	Provincia di Siena
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Comitato d'ente pari opportunità – Servizio Risorse umane – Consigliera di parità
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Favorire i percorsi di carriera del personale femminile
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	1 <sup>a</sup> <b>Iniziativa.</b> Formazione e aggiornamento delle donne assenti per i motivi di cui al D.Lgs. 151/2001, durante il periodo del congedo e prima del reinserimento nel posto di lavoro  2 <sup>a</sup> <b>Iniziativa.</b> Individuazione e comprensione delle ragioni che consentono solo ad una limitata percentuale di donne di rivestire ruoli dirigenziali o di elevata responsabilità nella pubblica amministrazione, al fine di poter intervenire con eventuali azioni positive (percorsi formativi che valorizzino il ruolo delle donne, percorsi di conciliazione dei tempi di lavoro e tempi di cura)
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Abbatte il <i>tetto di cristallo</i> che di fatto impedisce alle donne di accedere a posizioni di responsabilità
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	1 <sup>a</sup> <b>Iniziativa.</b> A tutte le donne che usufruiscono dei congedi previsti dal D.Lgs. 151/2001  2 <sup>a</sup> <b>Iniziativa.</b> A tutti i soggetti dell'ente
<b>Risultati previsti</b>	Rendere più agevole e immediato il reinserimento nel proprio posto di lavoro dopo l'assenza dal servizio usufruita apportando evidente beneficio anche all'ente  Maggiore consapevolezza di tutto l'ente e orientamento verso future azioni positive
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Definizione delle modalità formative che assicurino la possibilità del reinserimento a seguito dei congedi  Analisi approfondite dei dati del questionario, loro presentazione e individuazione delle linee di azione
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Supporto del Servizio Risorse umane per la definizione delle modalità formative oggetto dell'idea progettuale di cui al punto 1)  Costo della rilevazione e dell'analisi dei dati rilevati dalla proposta 2)
<b>Tempi di attuazione</b>	Il piano di fattibilità è attualmente in elaborazione e i tempi per la realizzazione, a causa della scadenza del comitato d'ente, in attesa di rinnovo, non sono del tutto ipotizzabili al momento
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Difficoltà conseguenti al rinnovo del comitato d'ente  Criticità relative al reperimento delle risorse economiche  Gli elementi chiave sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>• collaborazione tra i proponenti e gli esecutori del piano</li> <li>• precisa individuazione dei professionisti da incaricare per le analisi e l'approfondimento dei dati</li> </ul>

**Tabella 6.3.d Realizzazione di iniziative formative**

<b>Amministrazione</b>	Regione Siciliana – Presidenza
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Dipartimento del Personale Area interdipartimentale Formazione
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Mancanza di attenzione alla componente genere, per ciò che riguarda i processi formativi
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Analisi processi formativi in ottica di genere
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Rilevare eventuali differenze di genere nel processo di formazione e evidenziare come esse possano essere influenzate dalla componente <i>genere</i> del formatore
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	All'Area formazione
<b>Risultati previsti</b>	Valorizzazione delle differenze di genere nei processi formativi
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Osservazione dinamiche in atto, monitoraggio sui corsi
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Personale interno, esperti di contenuto, docenti, questionario mirato
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro giugno 2004 raccolta dati monitoraggio e somministrazione dei questionari Entro la fine del 2004 elaborazione dati e i primi risultati
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Un fattore importante per la riuscita è diffondere una cultura dell'ottica di genere

<b>Tabella 6.3.e Realizzazione di iniziative formative</b>	
<b>Amministrazione</b>	Regione Siciliana – Presidenza
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Dipartimento del Personale – Area Interdipartimentale Formazione
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Poca conoscenza di temi legati alle pari opportunità e soprattutto alla gestione del personale in ottica di genere
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Gestione del personale in ottica di genere
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Diffondere la cultura della gestione del personale in ottica di genere
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Ai dirigenti, alle organizzazioni sindacali, a tutto il personale, agli organismi di parità
<b>Risultati previsti</b>	Maggiore attenzione al tema e sensibilizzazione
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Ciclo di seminari sulla gestione del personale in ottica di genere e sulle pari opportunità in raccordo con unità organizzativa pari opportunità e sindacati
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Raccordo con: organismi di parità, sindacati, Urp, esperti esterni a livello istituzionale in pari opportunità, docenti specializzati sul tema, autorevoli testimonianze di soggetti che hanno realizzato politiche di pari opportunità in altre realtà sia pubbliche che private
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro giugno 2004 programma e calendario dei seminari Entro la fine del 2004 realizzazione
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Mancanza di informazioni sul corretto significato delle pari opportunità

**Tabella 6.3.f Realizzazione di iniziative formative**

<b>Amministrazione</b>	Regione Veneto
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Comitato pari opportunità
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	<p>Nell'ambito del Cantiere <i>Donne e leadership. Sviluppo delle persone che operano per l'amministrazione in ottica di genere</i> è stato sottoposto alla compilazione dell'Amministrazione regionale un questionario di autoanalisi. Ad una attenta lettura dei risultati del questionario sono emerse alcune aree di criticità nel settore della formazione del personale, nell'applicazione del sistema di valutazione delle competenze lavorative e del rapporto di lavoro in regime di orario parziale, in quanto l'Amministrazione sino ad oggi non ha avuto nei confronti delle suddette tematiche un approccio di genere. Il comitato pari opportunità si è reso conto che per favorire un reale cambiamento di prospettiva è imprescindibile formare un gruppo di lavoro comune che operi assieme all'Amministrazione per la realizzazione di una analisi in ottica di genere dei vari istituti contrattuali e la loro corretta applicazione. La partecipazione dell'Amministrazione regionale al Cantiere <i>Benessere organizzativo</i>, che dimostra un'attenzione della Regione verso i bisogni dei dipendenti, ci ha consentito di creare un collegamento tra i due Cantieri in modo da affrontare unitariamente due tematiche a nostro avviso tra loro strettamente collegate quali il benessere organizzativo e le problematiche di genere. Abbiamo così pensato di elaborare un progetto comune consistente nell'organizzazione di un corso di formazione sul benessere e le pari opportunità al fine di promuovere da parte della dirigenza una attenzione maggiore a tali aspetti</p>
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Corso di formazione sul benessere e le pari opportunità
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	<p>Il corso di formazione è previsto che si svolgerà a partire dall'autunno prossimo e sarà in prima battuta rivolto alla dirigenza.</p> <p>Si svolgerà in una unica giornata con un numero di partecipanti non superiore a 20, in modo da permettere ai partecipanti di relazionarsi con i docenti e di consentire una discussione sulle tematiche in oggetto anche con l'esposizione di fattispecie concrete</p>
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	<p>La principale criticità riscontrata è stata quella di <i>parlare un linguaggio comune</i>. Si è riscontrata infatti una certa iniziale incomunicabilità, determinata dal fatto che le tematiche di genere non costituiscono argomento di comune conoscenza rimanendo a tutt'oggi un tema per iniziati alle problematiche femminili, mentre sempre più si avverte l'urgenza di affrontare tale argomento in chiave più estesa, avendo chiari collegamenti con la realtà organizzativa del lavoro, i tempi dedicati alla cura parentale ed in generale lo sviluppo del personale all'interno dell'Amministrazione</p>
<b>Risultati previsti</b>	Poter creare un gruppo comune con l'Amministrazione regionale per affrontare assieme tali tematiche

<b>Tabella 6.3.g Realizzazione di iniziative formative</b>	
<b>Amministrazione</b>	Amministrazione autonoma dei Monopoli di Stato
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Vicedirettore generale
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Conoscenza dell'organizzazione dell'amministrazione vista in ottica di genere
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Evoluzione della formazione
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Pari opportunità e migliore utilizzo delle risorse
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	All'ufficio che si occupa della formazione
<b>Risultati previsti</b>	Migliorare il sistema di attribuzione delle competenze attraverso un sistema di elaborazione delle statistiche aggiornato a seconda della formazione effettuata
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Utilizzare il sistema di banca dati già esistente per acquisire dati da elaborare a seconda delle necessità
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Risorse interne all'amministrazione
<b>Tempi di attuazione</b>	Dicembre 2004
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Coinvolgere il personale per gestire l'organizzazione in ottica di genere

**Tabella 6.3.h Realizzazione di iniziative formative**

<b>Amministrazione</b>	Provincia di Modena
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Servizio amministrativo Personale e Pari opportunità
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Dare un assetto stabile alle rilevazioni statistiche di genere e alla loro diffusione; acquisire all'organizzazione competenze di <i>mainstreaming</i> di genere
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Competenze <i>mainstreaming</i> di genere
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Costituire un nucleo organizzativo stabile dedicato al <i>mainstreaming</i> di genere
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Al comitato pari opportunità e all'area organizzazione e sviluppo delle risorse umane, cui mettere a disposizione competenze per meglio definire, rispettivamente, le azioni positive e le analisi organizzative di genere
<b>Risultati previsti</b>	Integrazione del sistema di elaborazione delle statistiche periodiche del personale suddivise per donne e uomini e relativa diffusione; acquisizione delle competenze di <i>mainstreaming</i> , per favorire la rimozione di eventuali disuguaglianze di genere nello sviluppo organizzativo e nella valutazione delle competenze
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Identificare nel dettaglio le caratteristiche del sistema informativo <i>statistiche del personale</i> da sviluppare; ideazione corso di formazione sul <i>mainstreaming</i> di genere e individuazione dei destinatari. Attività a cura della referente del Cantiere e dei responsabili e operatori dell'area Risorse umane
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Consulenti di formazione per la definizione dell'articolazione, dei contenuti, delle modalità della formazione di <i>mainstreaming</i> di genere e per la successiva attuazione degli interventi (risorse finanziarie a copertura dei relativi costi: da reperire)
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro luglio 2004 elaborare un piano di fattibilità Entro il 1° semestre 2005 disporre del nucleo organizzativo con competenze di genere
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Ottenere l'assenso del direttore dell'area Risorse umane e Sviluppo organizzativo per la realizzazione dell'intervento formativo; ottenere l'assenso della Giunta per il riconoscimento delle specifiche professionalità (coinvolgimento del comitato pari opportunità per facilitare la riuscita degli intenti)

**Tabella 6.4.a Idee progettuali sul monitoraggio della formazione**

<b>Amministrazione</b>	Comune di Lucca
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Direzione generale Unità organizzativa 0.1 Ufficio Selezione, formazione e gestione del personale
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Il settore non ha mai verificato gli aspetti relativi alle statistiche della formazione in generale ed in particolare non esistono dati relativi alle statistiche della formazione in generale ed in particolare non esistono dati relativi alla ripartizione della formazione fra uomini e donne
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Formazione: creazione di una banca dati. Si vuole realizzare, attraverso l'utilizzo di una banca dati, la raccolta delle informazioni provenienti da tutti i settori e dall'ufficio del personale per quanto riguarda la formazione e quindi la possibilità di verificare le statistiche relative agli uomini e alle donne
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Utilizzare un sistema informativo per la raccolta e la sistematizzazione dei dati in modo da permettere una maggiore organizzazione e progettazione della formazione ed in particolare verificare se esistono all'interno dell'ente delle sperequazioni fra uomini e donne circa la fruizione della formazione
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	È all'interno dell'ufficio che si occupa della formazione che si trova il principale interesse dell'iniziativa, ma sicuramente attraverso il programma sarà possibile ottenere buoni risultati circa la programmazione della formazione di tutti i settori coinvolti
<b>Risultati previsti</b>	Sarà possibile effettuare un'analisi sullo stato di verifica dei programmi di formazione per i vari settori e le varie categorie, verificare quindi il personale coinvolto, le spese sostenute e avere una banca dati sui docenti coinvolti nei vari settori
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Nell'iniziativa sono coinvolti il Formez per quanto riguarda la cessione gratuita del programma, il Ced del Comune di Lucca per eventuali problematiche di installazione del programma, il referente di Cantieri, Pietro Leone per la verifica dei risultati, l'ufficio di Formazione ed eventuali stagisti per l'inserimento dei dati relativi al personale
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Il costo del programma informatico non ha costi in quanto viene fornito gratuitamente da Formez, eventuali costi aggiuntivi potrebbero derivare dal pagamento del personale utilizzato per l'inserimento dei dati
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro il mese di settembre applicazione del sistema informativo e soluzione degli eventuali problemi legati all'utilizzo del software
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	L'inserimento dei dati è forse l'aspetto più critico dell'intera iniziativa, necessita di molte ore di lavoro in quanto i dati da inserire sono molti

**Tabella 6.4.b Idee progettuali sul monitoraggio della formazione**

<b>Amministrazione</b>	Regione Siciliana – Presidenza
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Dipartimento del Personale – Area Interdipartimentale Formazione
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Assenza di statistiche che riguardano la formazione ripartite per donne e uomini
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Banca dati della formazione Sirf
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Implementare il sistema informativo per raccogliere i dati relativi alla formazione dei dipendenti e delle dipendenti dell'ente che consenta di supportare le attività formative in modo da riequilibrare eventuali disuguaglianze di genere
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	All'area formazione che sarà il principale utilizzatore della banca dati e poi a tutti i settori che potranno meglio definire i percorsi formativi
<b>Risultati previsti</b>	Adozione in via sperimentale di un sistema di elaborazione delle statistiche periodiche del personale che effettua formazione suddivise per genere
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Inserimento nelle banche dati esistenti della variabile sesso Coordinamento e unificazione dei dati inerenti alla formazione
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Software da elaborare all'interno
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro settembre 2004 implementazione banche dati Entro la fine del 2005 realizzare il sistema informativo
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Riuscire a coinvolgere nell'iniziativa le strutture che hanno i dati sul personale dell'amministrazione sia nei ruoli regionali che nei contratti atipici

**Tabella 6.4.c Idee progettuali sul monitoraggio della formazione**

<b>Amministrazione</b>	Università degli studi Roma Tre
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Ufficio di supporto per la realizzazione del piano informatico di Ateneo
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Necessità di recupero immediato dei dati memorizzati nella maniera più disaggregata possibile
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Banca dati della Formazione
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Mettere a disposizione dell'ufficio Formazione e dei colleghi un programma che permetta sia di gestire i dati (per le esigenze specifiche dell'ufficio), sia di prenderne agevolmente visione da parte di tutto il personale. Inoltre, con i dati raccolti in maniera strutturata sarà più facile ricavare elenchi e statistiche
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	L'iniziativa si rivolge sia all'ufficio Formazione che al personale Tab
<b>Risultati previsti</b>	Migliore qualità del lavoro per l'ufficio e maggiori informazioni a disposizione del personale Tab
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acquisto e installazione del modulo sw a cura di personale interno all'Ateneo</li><li>• Messa in linea dello stesso</li></ul>
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Acquisto del modulo già previsto nel budget di Ateneo
<b>Tempi di attuazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entro dicembre 2004 installazione, test e passaggio in produzione</li><li>• Entro i primi mesi 2005 coinvolgimento di tutto il personale Tab</li></ul>
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Non sono previste difficoltà per la riuscita dell'iniziativa

**Tabella 6.4.d Idee progettuali sul monitoraggio della formazione**

<b>Amministrazione</b>	Regione Toscana
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Direzione generale Organizzazione Settore Formazione e sviluppo risorse umane
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Integrare le statistiche sulla formazione del personale ponendo particolare attenzione alla divisione per genere
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Banca dati della formazione in ottica di genere
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Integrare l'attuale sistema informativo per la raccolta dei dati relativi alla formazione dei dipendenti e delle dipendenti dell'ente in modo da supportare le attività formative allo scopo di contribuire al riequilibrio di eventuali disuguaglianze di genere
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Al settore Formazione dell'ente
<b>Risultati previsti</b>	Adozione di un sistema di elaborazione delle statistiche periodiche del personale che effettua formazione suddivise per genere e utilizzo della banca dati da parte dell'ufficio formazione per la creazione di iniziative volte ad attenuare le attuali difficoltà di inserimento delle donne in posizioni lavorative di rilievo
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Integrazione dell'attuale banca dati della formazione
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Applicazione informatica da elaborare all'interno dell'ente
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro giugno 2004 elaborazione del piano di fattibilità. Entro la fine del 2004 realizzazione del sistema informativo che sarà operativo per il rapporto sulla formazione edizione 2004
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Elemento chiave: coinvolgimento del settore Formazione e sviluppo risorse umane Non si prevedono particolari difficoltà o criticità

**Tabella 6.4.e Idee progettuali sul monitoraggio della formazione**

<b>Amministrazione</b>	Regione Marche
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Tutela e valorizzazione della pari opportunità
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Assenza di statistiche relative alla formazione delle dipendenti
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Banca dati delle motivazioni relative all'esclusione dalla formazione e riqualificazione delle dipendenti escluse poi dai benefici contrattuali e dalle valutazioni individuali di efficienza
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Realizzare sistema informativo suddiviso per sesso che consenta di riequilibrare eventuali disuguaglianze di genere
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	A tutte le dipendenti dell'ente Regione Marche
<b>Risultati previsti</b>	Adozione in via sperimentale di un sistema di elaborazione delle statistiche periodiche del personale che effettua formazione interna ed esterna suddivise per sesso
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Posizione di progetto tutela e valorizzazione delle pari opportunità
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Software da elaborare all'interno dell'ente (gratuitamente)
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro luglio 2004 elaborare un piano di fattibilità, e realizzazione del progetto entro dicembre 2004
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Riuscire a coinvolgere nell'iniziativa le strutture che hanno i dati sulla formazione e riqualificazione del personale e stimolare la crescita formativa delle donne al fine di diminuire la segregazione verticale femminile

**Tabella 6.4.f Idee progettuali sul monitoraggio della formazione**

<b>Amministrazione</b>	Ministero Economia e Finanze
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	IV Dipartimento Scag Ufficio IV
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Assenza di statistiche sulle retribuzioni ripartite per donne e uomini
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Creazione banca dati formazione Inserimento informazioni del conto annuale
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Realizzare un sistema informativo per raccogliere i dati relativi alla formazione dei dipendenti e delle dipendenti dell'ente che consenta di supportare le attività formative in modo da riequilibrare eventuali disuguaglianze di genere. Disaggregare le informazioni sulle retribuzioni per genere
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Servizio del personale e alle strutture formative degli Sdag
<b>Risultati previsti</b>	Creazione di data base sperimentali test e prime elaborazioni
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Inserimento di dati relativi alla formazione distinti per genere nel Siap (Sistema informativo amministrazione del personale) o in alternativa nelle strutture di formazione
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Da definire
<b>Tempi di attuazione</b>	Da definire
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Ricerca di uno sponsor interno e capacità di coinvolgimento di strutture diverse

**Tabella 6.4.g Idee progettuali sul monitoraggio della formazione**

<b>Amministrazione</b>	Agenzia delle Entrate – Direzione Regionale della Lombardia
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Staff di Direzione – Sviluppo e comunicazione
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Nell'ambito della formazione necessità di inserire <i>item</i> nei questionari di fine aula, identificativi del genere e comunque attenti a garantire pari opportunità
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Una qualità in più per la formazione
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Realizzare un sistema informativo per raccogliere i dati relativi alla formazione dei dipendenti e delle dipendenti dell'ente che consenta di supportare le attività formative in modo da riequilibrare eventuali disuguaglianze
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Gestione risorse Ufficio Formazione Staff di Direzione Sistema di gestione per la qualità sviluppo e comunicazione
<b>Risultati previsti</b>	Aggiornamento dei questionari per fine anno e monitoraggio di eventuali squilibri
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Modello questionario Referenti del Cantiere: Falciglia G., Siriani A. in collaborazione con i dirigenti degli uffici: <ul style="list-style-type: none"><li>• Formazione: dott. Rita Anna di Gregorio</li><li>• Sistema di Gestione per la qualità: dott. Pietro Paparo</li><li>• Sviluppo e Comunicazione: dott. Stefania Totaro</li></ul>
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Software da elaborare all'interno
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro giugno 2004 elaborare un piano di fattibilità Entro la fine del 2004 realizzare il sistema informativo
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Difficoltà: Riuscire a convincere della bontà dell'iniziativa (staff)  Elemento chiave: Comunicazione efficace della presentazione del questionario di autoanalisi

**Tabella 6.4.h Idee progettuali sul monitoraggio della formazione**

<b>Amministrazione</b>	Agenzia delle Entrate – Direzione Regionale dell’Emilia Romagna
<b>Settore/Ufficio che propone l’idea progettuale</b>	Settore Gestione risorse umane
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Mantenere aggiornate le statistiche che riguardano la formazione e la struttura del personale suddivise per genere.
<b>Nome dell’iniziativa che si vuole realizzare</b>	Banca dati della formazione Banca dati del personale
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Realizzare un sistema informativo per raccogliere i dati relativi alla formazione dei dipendenti e delle dipendenti della Direzione regionale che consenta di supportare le attività formative in modo da riequilibrare eventuali disuguaglianze di genere e favorire la realizzazione concreta di pari opportunità nell’ambito lavorativo.
<b>A chi si rivolge l’iniziativa</b>	All’ufficio formazione della Direzione regionale ed agli altri settori della stessa Direzione.
<b>Risultati previsti</b>	Utilizzo della banca dati da parte dell’ufficio Formazione della Direzione regionale e conseguenti iniziative per superare le attuali difficoltà di inserimento delle donne in posizioni lavorative di rilievo
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Impostazione delle due banche dati (della formazione e del personale) da parte del settore Gestione Risorse
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Applicazioni informatiche da elaborare all’interno
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro giugno 2004: elaborare un piano di fattibilità. Entro la fine del 2004: realizzare il sistema informativo
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell’iniziativa</b>	Elementi chiave: Coinvolgimento dell’ufficio Formazione e del Settore Gestione Risorse della Direzione regionale, nonché del Direttore regionale; collaborazione del comitato pari opportunità
<b>Difficoltà-criticità</b>	Non si prevedono particolari difficoltà o criticità

**Tabella 6.4.i Idee progettuali sul monitoraggio della formazione**

<b>Amministrazione</b>	Enea
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Funzione centrale Risorse Umane – Unità formazione
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Assenza di statistiche relative alle attività di formazione e aggiornamento professionale fruita dal personale dell'Enea
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Indagine sulla spesa in formazione e aggiornamento professionale negli anni 2000-2003 per lo sviluppo di un sistema informativo gestionale della formazione
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizzare una data base e un Rapporto (2000-2003) che renda visibili gli orientamenti dei responsabili di struttura nelle scelte di investimento in formazione e aggiornamento professionale (tipologie di intervento/servizi acquisiti/beneficiari) con attenzione specifica alla ripartizione della spesa per genere</li> <li>2. Individuare modalità organizzative sostenibili per il monitoraggio della spesa in formazione per il personale Enea (uomini e donne); il monitoraggio dovrà essere effettuato almeno annualmente anche per rispondere alle indagini della Funzione Pubblica e per valutare la necessità di interventi su competenze trasversali;</li> <li>3. Acquisire elementi informativi per valutare possibili soluzioni organizzative atte a garantire un maggiore coinvolgimento del personale femminile nei processi di sviluppo competenze</li> </ol>
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	L'iniziativa viene proposta dall'Unità Formazione, coinvolge attivamente la Funzione Centrale Amministrazione e Finanza e le strutture di supporto tecnico-gestionale dell'ente con l'intento di attivare un confronto all'interno dell'organizzazione sul nuovo approccio alla gestione delle risorse umane proposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica
<b>Risultati previsti</b>	Data base e Rapporto delle attività di formazione 2000-2003 Definizione e sperimentazione di una procedura di monitoraggio della spesa in formazione e aggiornamento professionale che consenta la costruzione di un sistema informativo per l'elaborazione di statistiche del personale che fruisce di attività di formazione Questi risultati potrebbero inoltre garantire i presupposti informativi necessari a delineare un modello organizzativo che assicuri l'integrazione ottimale tra ambiti di intervento dei responsabili di struttura, in ordine all'obiettivo di individuare una procedura di definizione del Piano annuale di formazione 2005
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Il sistema dovrebbe acquisire dati dal sistema contabile e dal processo amministrativo, integrandoli con i dati del sistema gestionale del personale al fine di consentire la produzione di analisi statistiche di supporto alla gestione dei processi di sviluppo competenze in ottica di genere

<b>Piano di lavoro</b>	<p>Acquisizione mediante interrogazione del sistema della contabilità del dato aggregato della ripartizione annua per unità operative dei capitoli relativi alla formazione e all'aggiornamento professionale</p> <p>Unità Formazione/Funzione centrale Amministrazione e finanza</p> <p>Intervista ai responsabili delle unità preposte alla gestione del processo amministrativo-contabile a livello centrale e di unità programmatica (supporto tecnico-gestionale) per l'analisi del processo amministrativo e la valutazione della reperibilità dei dati</p> <p>Unità Formazione/Funzione centrale Amministrazione e finanza/ Unità di supporto tecnico gestionale</p> <p>Progettazione del data base per elaborazione dati finalizzata a:</p> <p>a) individuare le priorità ad oggi assegnate alle diverse tipologie di intervento;</p> <p>b) verificare la distribuzione per genere dei destinatari-beneficiari.</p> <p>Unità Formazione/Funzione centrale Amministrazione e finanza</p> <p>Progettazione e realizzazione di una scheda di raccolta dati che consenta l'analisi qualitativa della spesa in formazione per genere, livello dei destinatari e tipologia di intervento fruito</p> <p>Unità Formazione/Funzione centrale Amministrazione e finanza</p> <p>Redazione di una lettera circolare per l'inoltro della scheda di raccolta dati che illustri le finalità del progetto, le funzioni coinvolte, i referenti e i tempi di risposta</p> <p>Direzione Risorse umane</p> <p>Inserimento/elaborazione dati, produzione <i>report</i>.</p> <p>Unità Formazione/Funzione centrale Amministrazione e finanza</p> <p>Analizzare i dati con l'obiettivo di individuare soluzioni atte a razionalizzare la spesa in formazione mediante un confronto tra Funzione centrale Risorse umane, centri e unità programmatiche.</p> <p>Individuare ipotesi organizzative per il monitoraggio costante della spesa e per la gestione del budget della formazione, che garantiscano a uomini e donne dell'organizzazione pari opportunità di accesso alla formazione interna ed esterna in funzione del loro ruolo organizzativo e livello di inquadramento (gestione per competenze)</p> <p>Funzioni centrali: Risorse umane – Pianificazione e controllo – Amministrazione e finanza – Servizio Informatica e Unità programmatiche</p>
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	<p>Due persone dell'Unità Formazione,</p> <p>due persone della Funzione centrale Amministrazione e finanza,</p> <p>una persona del Servizio Centralizzato Informatica</p>
<b>Tempi di attuazione</b>	<p>La produzione del <i>report</i> è prevista per il 30 settembre 2004</p>
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	<p>Instabilità dei riferimenti organizzativi a causa del processo di riorganizzazione</p> <p>Disponibilità delle funzioni/competenze da coinvolgere</p>

**Tabella 6.4.1 Idee progettuali sul monitoraggio della formazione**

<b>Amministrazione</b>	Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale della Toscana
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Comitato pari opportunità
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Assenza di analisi di genere sia nella individuazione dei bisogni formativi che nella valutazione degli interventi formativi stessi
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Formazione in ottica di genere
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Inserire una o più domande in ottica di genere nei questionari utilizzati a conclusione degli interventi formativi  Valutare la possibilità di utilizzare uno strumento informatico per poter monitorare gli interventi formativi in ottica di genere al fine di realizzare un sistema informativo per raccogliere i dati relativi alla formazione dei dipendenti e delle dipendenti dell'ente che consenta di supportare le attività formative in modo da riequilibrare eventuali disuguaglianze di genere
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	All'ufficio che si occupa di formazione che sarà il principale utilizzatore della banca dati e poi a tutte le strutture dell'Agenzia che potranno così meglio definire i percorsi formativi
<b>Risultati previsti</b>	Adozione in via sperimentale di un sistema di elaborazione delle statistiche periodiche del personale che effettua formazione suddivise per genere
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Il comitato pari opportunità, con l'avvallo della direzione, sensibilizzerà i funzionari dell'Articolazione Funzionale Formazione dell'Agenzia e cercherà di individuare insieme le caratteristiche dello strumento informatico più idoneo. Gli operatori dell'Articolazione Funzionale Formazione dell'Agenzia inseriranno i dati all'interno del data base
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Saranno coinvolti operatori dell'Agenzia del Settore Sistema Informativo Regionale Ambientale se saranno necessarie competenze informatiche per apportare variazioni agli strumenti già presenti o reperiti gratuitamente dalla Regione Toscana
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro dicembre 2004: elaborare un piano di fattibilità Entro la metà del 2005: realizzare il sistema informativo
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Riuscire a coinvolgere nell'iniziativa le strutture che sono preposte alla formazione e che hanno i dati sulla formazione del personale

**Tabella 6.4.m Idee progettuali sul monitoraggio della formazione**

<b>Amministrazione</b>	A.O. Spedali Civili di Brescia
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	comitato pari opportunità
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Necessità di realizzare banche dati informatiche relative all'aggiornamento del personale. Necessità di rielaborazione dei dati espressi per genere per le statistiche relative al personale
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Sensibilizzazione dell'azienda alle tematiche di genere
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Attivazione di procedure interne mirate alla revisione delle banche dati esistenti ed alla creazione di sistemi di monitoraggio informatico dei dati del personale in un'ottica di genere relativamente a tutti gli aspetti presi in considerazione dal questionario con particolare riguardo alla formazione
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	A tutte le articolazioni organizzative dell'azienda ed in particolare all'ufficio aggiornamento che dovrà meglio definire i percorsi formativi tenendo in considerazione le problematiche di genere
<b>Risultati previsti</b>	Raccolta di statistiche del personale riguardo agli aspetti sopra citati. Le statistiche saranno la base indispensabile per l'individuazione dei settori critici più direttamente legati al genere e punto di partenza per la futura programmazione di azioni di competenza del comitato pari opportunità
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Da concordarsi con i diversi responsabili di settore, (area personale, formazione, comitato pari opportunità, Ced)
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Da definire
<b>Tempi di attuazione</b>	Presumibilmente un anno
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Riuscire a sensibilizzare e coinvolgere nell'iniziativa gli attori precedentemente individuati (direttore Personale, responsabile della formazione, ecc)

**Tabella 6.4.n Idee progettuali sul monitoraggio della formazione**

<b>Amministrazione</b>	Azienda Ospedaliera San Sebastiano di Caserta
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Dipartimento Ufficio di Staff
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Integrazione delle statistiche esistenti relative la formazione con specifica per genere
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Banca dati della formazione
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Realizzare l'integrazione del sistema informativo già esistente con la raccolta dei dati relativi la formazione dei dipendenti e delle dipendenti aziendali, che consenta di riequilibrare, laddove necessario, eventuali disuguaglianze. È, inoltre, previsto, con tale rivisitazione, l'evidenziazione del personale che, assente per lavoro di cura, non ha partecipato alle attività formative aziendali consentendo a che gli stessi possano fruire del <i>recupero del debito formativo</i> con attività specifiche e realizzate ad hoc
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	L'iniziativa si rivolge <ul style="list-style-type: none"><li>• all'ufficio formazione quale gestore della banca dati</li><li>• a tutte le unità operative aziendali per garantire parità di occasioni formative e, quindi, sviluppi di carriera</li></ul>
<b>Risultati previsti</b>	L'adozione di un sistema di elaborazione delle statistiche periodiche del personale in formazione suddivise anche per genere. La realizzazione di un percorso dedicato finalizzato al recupero del debito formativo
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Dipartimento Ufficio di Staff attraverso il responsabile del settore formazione ed i suoi operatori ed il referente informatico. Integrazione del sistema informativo in uso con inserimento dell'anagrafica del personale suddivisa anche per genere nella banca dati esistente
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Software da elaborare all'interno dell'azienda attraverso l'utilizzo di risorse interne</li><li>• Referente del dipartimento ufficio di staff</li><li>• Il responsabile del settore formazione ed i suoi operatori</li><li>• Un referente informatico aziendale</li><li>• Un operatore della u.o. gestione risorse umane</li></ul>
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro luglio 2004 elaborare un piano di fattibilità Entro la fine del 2004 realizzare l'integrazione al sistema informativo con la banca dati <i>di genere</i> e attivare i primi corsi di <i>recupero del debito formativo</i> entro giugno 2005
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Non si prevedono particolari criticità

**Tabella 6.5.a Politiche di conciliazione**

<b>Amministrazione</b>	Comune di Marmiolo
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Area Servizi Finanziari
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Maggiore conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita, tenuto conto delle esigenze familiari dei dipendenti per cura di bambini ed anziani presenti nel nucleo
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Indagine sull'orario di lavoro
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Raccogliere suggerimenti su eventuali modifiche da introdurre agli orari di lavoro, che possano apportare benefici ai dipendenti, conciliando vita professionale e vita familiare senza interferire con le esigenze dell'Amministrazione
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Alla collettività dei dipendenti
<b>Risultati previsti</b>	Elaborazione di una proposta di nuova articolazione dell'orario di lavoro da sottoporre all'esame dell'Amministrazione
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Predisposizione di una scheda individuale di rilevazione delle proposte, distribuzione ai dipendenti e raccolta dei dati; il lavoro verrà realizzato dal referente per il Cantiere con la collaborazione del personale dell'Area Servizi Finanziari
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Non si prevede la necessità di risorse specifiche
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro luglio 2004: consegna al personale della scheda di rilevazione Entro settembre 2004: presentazione della proposta all'Amministrazione
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Ottenere suggerimenti sufficientemente univoci e praticabili, che consentano di formulare una proposta precisa e concretamente realizzabile

**Tabella 6.5.b Politiche di conciliazione**

<b>Amministrazione</b>	Comune di Forlì
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Unità Centro Donna
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Una scarsa sensibilizzazione del personale nei confronti delle problematiche di genere e del percorso lavorativo al femminile. Sempre più importante è la doppia presenza femminile all'interno della società che può ostacolare anche il raggiungimento di una posizione lavorativa soddisfacente e gratificante
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Il percorso di autoanalisi proposto da Cantieri di Innovazione verrà incluso all'interno di altri progetti che il Comune di Forlì sta seguendo: 1. <i>Diva</i> ( <i>Differenze da valorizzare, discriminazioni da eliminare</i> ) 2. <i>Weird</i> ( <i>Women and Enterprise Involved in a Real Development</i> )
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Il progetto <i>Diva</i> è ormai giunto alla conclusione, infatti verso la fine del mese di giugno si avrà la pubblicazione dei risultati derivanti dall'analisi "dell'indagine sui differenziali retributivi tra donne e uomini nel settore industriale e nei servizi". Con il progetto <i>Weird</i> si arriverà alla creazione di <i>atelier di formazione</i> creati per valorizzare la presenza femminile all'interno dell'ente. Percorsi formativi che terranno conto delle caratteristiche tipiche femminili nel posto di lavoro che vorranno sostenere e valorizzare le competenze manageriali, ma non solo, l'intento è anche quello di aiutare le donne a riconoscere e identificare le loro potenzialità e ad avere una maggiore consapevolezza della loro spendibilità personale a fini imprenditoriali. Obiettivo finale del progetto rimane l'attuazione di <i>azioni di miglioramento</i> e sensibilizzazione del contesto organizzativo nei confronti di pratiche organizzative <i>gender oriented</i> . Questi obiettivi si raggiungeranno attraverso la diffusione di un questionario a tutti i dipendenti del Comune di Forlì. Questo questionario intende indagare sulla conciliazione dei tempi, le eventuali esigenze, il clima aziendale (rapporto con i colleghi e superiori), e infine l'immagine della cultura di management dell'ente, inteso come i requisiti necessari per lo sviluppo di carriera, riconoscimenti e ricompense, e stili di direzione
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	A tutti i dipendenti del Comune di Forlì
<b>Risultati previsti</b>	I risultati del progetto <i>Diva</i> saranno disponibili a partire dalla fine di giugno 2004 con la relativa pubblicazione. Per il progetto <i>Weird</i> , che è appena iniziato, i primi risultati saranno la creazione degli <i>atelier di formazione</i> e in seguito le azioni positive da mettere in pratica all'interno del Comune di Forlì
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Non è possibile ancora identificare le azioni che saranno intraprese al termine del progetto <i>Weird</i> , in quanto queste azioni verranno estrapolate dall'analisi del questionario che è appena stato distribuito e i cui risultati non saranno disponibili prima del prossimo autunno

**segue Tabella 6.5.b Politiche di conciliazione**

<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	
<b>Tempi di attuazione</b>	Il progetto Weird è già attivo da tre mesi, si prevede la restituzione dei dati verso l'autunno del 2004. In quello stesso periodo si avrà l'inizio degli atelier di formazione, dei quali si prevede la conclusione all'inizio del 2005. Per quanto riguarda la messa in opera di azioni positive si dovrà attendere la metà il prossimo anno
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Elemento fondamentale fino a questo punto del progetto è stata la partecipazione dei/delle dipendenti dell'ente ai <i>focus group</i> organizzati nei mesi passati. In seguito si auspica la collaborazione del personale del Comune di Forlì per la restituzione dei questionari che saranno fondamentali per evidenziare gli elementi di criticità sui quali agire, per creare buone prassi e migliorare quelle esistenti

<b>Tabella 6.5.c Politiche di conciliazione</b>	
<b>Amministrazione</b>	Comune di Forlì
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Unità Centro Donna
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Creare una maggiore attenzione verso i/le dipendenti che hanno problemi a conciliare l'attività lavorativa con gli impegni familiari
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Progetto Telelavoro
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Favorire la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di cura
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	<p>Il progetto è rivolto a tutti i dipendenti del Comune di Forlì. Per accedere al progetto sarà necessario avere quei criteri selettivi di cui il primo rappresenta un requisito prioritario di accesso alla selezione, mentre gli altri verranno applicati in ordine sequenziale durante le selezioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esigenze di cura di figli minori di 8 anni o nei confronti di familiari (o conviventi)</li> <li>• presenza di situazioni di disabilità di figli o familiari e conviventi</li> <li>• presenza di componenti del nucleo familiare che possono coadiuvare nell'assistenza a figli o familiari</li> <li>• la distanza dall'abitazione alla sede di lavoro</li> </ul>
<b>Risultati previsti</b>	Entro maggio 2004 è prevista l'attivazione di altre tre postazioni di telelavoro, in aggiunta alle tre già esistenti
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	
<b>Tempi di attuazione</b>	Il progetto di telelavoro è già attivo dal 2002-2003, quando sono state create le prime tre postazioni di lavoro, nel maggio del 2004 verranno assegnate le tre nuove postazioni di telelavoro che saranno operative in qualche settimana
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Dalle postazioni di telelavoro non è ancora possibile accedere alla rete interna del Comune di Forlì, per questioni di sicurezza, questo può rendere problematico lo svolgimento del lavoro

**Tabella 6.5.d Politiche di conciliazione**

<b>Amministrazione</b>	Comune di Padova
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Settore Risorse Umane
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Durante il percorso di autoanalisi è emersa poca attenzione alla tematica della conciliazione. Diventa pertanto importante svolgere un'azione di maggior informazione in merito alla possibilità offerta dalla normativa relativamente alle opportunità di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, al fine di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Opuscolo informativo sui congedi parentali
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Favorire una maggior conoscenza della Legge n. 53/2000 e del T.U. n. 151/2001 da parte del personale femminile e maschile dell'ente
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	A tutti i dipendenti
<b>Risultati previsti</b>	Aumento dell'informazione in possesso dei dipendenti e autonoma gestione di istituti normativi e contrattuali. Uniformità nelle applicazioni delle agevolazioni previste
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Individuazione dei contenuti da trasmettere (ufficio Stato Giuridico) Definizione degli aspetti grafici per una più incisiva trasmissione dell'informazione (esperti in elaborazione di testi e programmi di grafica del settore Risorse Umane) Stampa (affidamento a ditta esterna o stamperia comunale)
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Costi di stampa se affidati all'esterno
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro ottobre 2004: definizione dei contenuti Entro dicembre 2004: stampa
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Efficace sintesi degli elementi fondamentali da trasmettere

<b>Tabella 6.5.e Politiche di conciliazione</b>	
<b>Amministrazione</b>	Comune di Padova
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Settore risorse umane
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Durante il percorso di autoanalisi è emersa poca attenzione alla tematica della conciliazione e alle forme di organizzazione del lavoro che possono facilitarla
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Studio sulla conciliazione
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Individuare nuove modalità di articolazione dell'orario di lavoro che possono soddisfare le richieste del dipendente e quelle dell'organizzazione per una migliore conciliazione con la vita lavorativa e quella privata
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	A tutti i dipendenti
<b>Risultati previsti</b>	Individuazione di nuove articolazioni dell'orario di lavoro più adatte alle esigenze dei dipendenti
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Predisposizione di un questionario di indagine da consegnare a tutti i dipendenti (dirigente Settore Risorse umane con referente progetto Cantieri) Raccolta dei dati (personale del Settore Risorse umane)
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro maggio 2004: elaborazione del questionario Entro giugno 2004: diffusione del questionario Entro ottobre 2004: elaborazione dei risultati
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Individuare correttamente le variabili significative. Riuscire a coinvolgere nell'iniziativa i dipendenti in quanto diretti interessati

**Tabella 6.5.f Politiche di conciliazione**

<b>Amministrazione</b>	Provincia di Rimini
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Servizio organizzazione e personale
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Dall'autoanalisi è emerso che molti dipendenti hanno un'età compresa tra i 30 e i 40 anni e quindi figli in età pre-scolare e scolare. È stato quindi diffuso tra tutti i dipendenti un questionario per la rilevazione di eventuali esigenze di istituzione di spazi aziendali per i figli
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Istituzione di uno spazio aziendale per figli di dipendenti al di sotto di 12 anni con eventuale servizio di prelievamento da scuola
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Conciliazione/armonizzazione del lavoro con la vita familiare
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Tutti i dipendenti dell'Ente con figli minori di 12 anni
<b>Risultati previsti</b>	Maggiori possibilità di conciliazione lavoro/vita privata offrendo la possibilità di gestire il lavoro familiare con più facilità
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Piano di fattibilità che valuti aspetti organizzativi ed economici (Servizio Personale, entro ottobre 2004 – <i>il piano di fattibilità è in fase di completamento</i> ) Verifica possibilità di accedere a finanziamenti esterni ed eventualmente anche a sponsorizzazioni (Servizio Personale e Servizio Bilancio, entro ottobre 2004) Individuazione dello spazio in cui avviare il progetto e del personale adibito a svolgere il servizio offerto dall'Amministrazione (Servizio Personale, Servizio LL.PP. e Ufficio Economato, entro gennaio 2005 – <i>gli spazi sono stati individuati e si sta procedendo alla verifica degli eventuali interventi tecnici da realizzare per adeguarsi alle normative specifiche sulla sicurezza</i> )
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	L'entità delle risorse necessarie a coprire i costi sarà definita nel piano di fattibilità – <i>si prevede un costo complessivo di circa 25.000 euro all'anno, più costi di primo impianto in fase di definizione (dipendono anche dall'entità dei lavori da effettuare sulla struttura individuata)</i>
<b>Tempi di attuazione</b>	2004-2005
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Riuscire a coordinare tutti i Servizi che saranno coinvolti nel progetto Rispetto delle norme riguardanti l'attivazione dell'attività

**Tabella 6.5.g Politiche di conciliazione**

<b>Amministrazione</b>	Provincia di Rimini
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Servizio organizzazione e personale
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Dall'autoanalisi è emerso che molti dipendenti hanno un'età compresa tra i 30 e i 40 anni e quindi figli in età pre-scolare e scolare. Si è quindi pensato di prevedere orari differenziati per tali dipendenti al fine di permettere una più agevole gestione dei figli, consentendo di usufruire di maggiori margini di flessibilità per andare a prendere i figli presso le istituzioni scolastiche (nidi, scuole materne, scuole elementari)
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Orario flessibile allargato
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Conciliazione/armonizzazione del lavoro con la vita familiare.
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Tutti i dipendenti dell'Ente con figli minori di 12 anni
<b>Risultati previsti</b>	Maggiori possibilità di conciliazione lavoro/vita privata offrendo la possibilità di gestire il lavoro familiare con più facilità
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Verifica regolamento sull'orario in essere e ipotesi di modifica (Servizio Personale e coinvolgimento Amministrazione Conferenza Dirigenti entro ottobre 2004 – <i>le ipotesi di modifica sono state concordate con i dirigenti ed è in corso la concertazione con i sindacati</i> ) Modifica Regolamento e diffusione/informazione ai dipendenti (Servizio Personale e organizzazioni sindacali/Risorse umane, entro dicembre 2004 – <i>il nuovo regolamento sarà operativo dal 1 gennaio 2005</i> )
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Il progetto non dovrebbe comportare costi aggiuntivi
<b>Tempi di attuazione</b>	2004
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Resistenze dei dirigenti Abusi da parte di alcuni dipendenti

**Tabella 6.5.h Politiche di conciliazione**

<b>Amministrazione</b>	Università degli Studi di Torino
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Area personale – Comitati pari opportunità
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Azioni positive volte alla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Sperimentazione del telelavoro nell'Università di Torino
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Maggiore conciliazione tra attività professionale e vita familiare, favorendo l'arricchimento personale ed individuale attraverso modificazioni organizzative ed iniziative che consentano di individuare e sperimentare nuovi modelli di relazione vita lavoro
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	A tutto il personale tecnico-amministrativo che volontariamente è interessato a svolgere la propria attività mediante il telelavoro
<b>Risultati previsti</b>	Dal punto di vista del telelavoratore: miglioramento della qualità della vita, risparmio di tempo e di denaro, integrazione sociale da parte di coloro che vivono problemi familiari mediante lo svolgimento di attività lavorativa. Dal punto di vista dell'azienda: maggiore flessibilità organizzativa, pianificazione degli obiettivi da conseguire, diminuzione dei costi sociali
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Tipologia di attività gestibile, previo parere favorevole del responsabile della struttura, con l'ausilio del personal computer. I soggetti: 9 dipendenti che svolgono attività amministrativo-contabile, amministrativo-gestionale, tecnico-scientifiche e di elaborazione dati, anche in ambito bibliotecario
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Personal computer portatile, programmi applicativi, postazione di telelavoro, connessione con la rete universitaria, copertura assicurativa. Stima euro 4.500,00 per postazione
<b>Tempi di attuazione</b>	1-15 giugno: conferenza informativa da parte del comitato pari opportunità Entro il 15 giugno: emanazione bando Entro il 15 luglio: presentazione delle domande di partecipazione Successivamente graduatoria a cura di una commissione Settembre-ottobre 2004: formazione dei telelavoratori Novembre: avvio della sperimentazione Maggio 2005: verifica dei risultati
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Coinvolgere nell'iniziativa i responsabili delle strutture, superare gli ostacoli amministrativi e tecnici derivanti dalla carenza di normativa adeguata alle direttive della Comunità europea

**Tabella 6.5.i Politiche di conciliazione**

<b>Amministrazione</b>	Università degli studi Roma Tre
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Ufficio di supporto per la realizzazione del piano informatico di Ateneo
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Diffusione di informazioni su normative e disposizioni di legge riguardanti congedi parentali, part-time, telelavoro, forme di flessibilità che aumentino la conciliazione tra i tempi di lavoro e di cura
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Conciliazione, part-time, telelavoro
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Informare i colleghi sulle opportunità offerte dalla legislazione vigente sull'articolazione dell'orario di lavoro e quindi delle possibilità offerte per un migliore soddisfacimento delle proprie esigenze. L'Ateneo potrebbe informare di tutto ciò che ha predisposto per facilitare queste scelte
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	L'iniziativa si rivolge al personale Tab
<b>Risultati previsti</b>	Maggiore consapevolezza sulla possibilità di adozione di orari di lavoro e forme organizzative del proprio lavoro, diversi da quelli <i>standard</i> con la piena tutela dei propri diritti
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Attività di formazione a cura di personale interno all'Ateneo</li><li>• Messa in linea della legislazione inerente l'organizzazione del lavoro</li></ul>
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Un modulo di 4 ore di docenza in aula rivolto al personale Tab e ripetuto in 4 edizioni Costi previsti: nulli
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro dicembre 2004 elaborare un piano di fattibilità Entro aprile 2005 completamento dello svolgimento delle lezioni
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Non sono previste difficoltà per la riuscita dell'iniziativa

**Tabella 6.6.a Valutazione e il bilancio delle competenze**

<b>Amministrazione</b>	Agenzia delle Entrate Direzione Regionale della Lombardia
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Staff di Direzione – Sviluppo e comunicazione
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Analisi dei rapporti interpersonali nella gerarchia dell'Agenzia (Regione Lombardia) considerando anche le differenze di genere
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Leadership e collaborazione
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Monitorare se esistono <i>gap</i> fra la dirigenza e i dipendenti e come incidono sul rendimento lavorativo
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Staff di direzione Sviluppo e comunicazione
<b>Risultati previsti</b>	Aggiornamento dei questionari per fine anno e monitoraggio di eventuali squilibri
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Elaborare un modello di questionario Referenti del Cantiere: Falciglia G., Siriani A. in collaborazione con i dirigenti degli uffici: <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinatore staff: dott. Carmelo Rau</li><li>• Sviluppo e comunicazione: dott. Stefania Totaro</li></ul>
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Software da elaborare all'interno
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro giugno 2004: elaborare un piano di fattibilità Entro la fine del 2004: ultimare indagine, sviluppo e analisi entro giugno 2005
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Difficoltà: Riuscire a convincere della bontà dell'iniziativa (staff) Elemento chiave: disponibilità degli interessati a manifestare le proprie considerazioni

**Tabella 6.6.b Valutazione e il bilancio delle competenze**

<b>Amministrazione</b>	Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale della Toscana
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Comitato pari opportunità
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Assenza di criteri di valutazione dei dirigenti in ottica di genere.
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Valutazione anche in ottica di genere dei dirigenti
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Valutare i dirigenti anche in ottica di genere in modo da verificare eventuali differenze fra uomini e donne
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Alla direzione e al nucleo di valutazione, nonché a tutti i dirigenti che vengono valutati e che fanno la propria autovalutazione
<b>Risultati previsti</b>	Adozione in via sperimentale di un questionario di valutazione e autovalutazione dei dirigenti in ottica di genere
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Il comitato pari opportunità rivolgerà una richiesta di valutazione in ottica di genere dei dirigenti alla direzione e al nucleo di valutazione dell'Agenzia
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Tempo lavoro di operatori dell'Agenzia per elaborare un questionario di valutazione e uno di autovalutazione dei dirigenti in ottica di genere
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro dicembre 2004 ipotesi di questionari Entro dicembre 2005 utilizzazione sperimentale dei questionari approntati allo scopo
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Sensibilizzare e coinvolgere le strutture preposte all'attività di valutazione dei dirigenti

**Tabella 6.6.c Valutazione e il bilancio delle competenze**

<b>Amministrazione</b>	Università degli studi Roma Tre
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Ufficio di supporto per la realizzazione del piano informatico di Ateneo
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Necessità di una maggiore conoscenza delle competenze presenti in Ateneo
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Banca dati delle competenze
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Mettere a disposizione della div. personale Tab un programma che permetta di conoscere meglio le proprie risorse per una loro allocazione ottimale; inoltre tale banca dati potrà essere sfruttata anche per predisporre piani di formazione
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	L'iniziativa si rivolge alla div. personale Tab
<b>Risultati previsti</b>	Migliore qualità del lavoro per l'ufficio e maggiori informazioni a disposizione del personale Tab
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acquisto e installazione del modulo sw a cura di personale interno all'Ateneo</li><li>• Attività della div. personale Tab per il caricamento dei dati e per la loro organizzazione</li></ul>
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Acquisto del modulo già previsto nel budget di Ateneo
<b>Tempi di attuazione</b>	Attività da avviare nel 2005
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Non sono previste difficoltà per la riuscita dell'iniziativa

**Tabella 6.6.d Valutazione e il bilancio delle competenze**

<b>Amministrazione</b>	Comune di Massa
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Settore servizi al cittadino – Ufficio Anagrafe
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Mancanza di una cultura che valorizzi la differenza di genere
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Innovare e crescere in un'ottica di genere
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Diffondere tra il personale la consapevolezza di lavorare in un ente non neutro, ma bensì composto da donne e da uomini portatori di differenze e competenze da valorizzare</li> <li>b) farsi attori affinché i processi di formazione tengano conto della differenza di genere;</li> <li>c) rafforzare e valorizzare la leadership femminile nei processi di cambiamento</li> </ul>
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	A tutto il personale, alla dirigenza, a chi si occupa della formazione
<b>Risultati previsti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Monitorare periodicamente, mediante un sistema informatico che fornisce i dati, la distinzione tra donne e uomini per ogni variabile: età, titolo di studio, anzianità, carichi di lavoro, ecc.</li> <li>2. Attivare i processi formativi in un'ottica di genere</li> <li>3. Verificare il procedere di acquisizione di consapevolezza della differenza di genere</li> </ul>
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Procedere ad un'analisi comparata tra i dati emersi nell'indagine sul personale realizzata nel 1993 dal comitato pari opportunità e i dati raccolti con il questionario di autoanalisi riferiti a giugno 2003 (a cura del comitato pari opportunità)</li> <li>b) Rendere pubblici i dati, permettendone una lettura della differenza di genere nell'ente (a cura del comitato pari opportunità e dell'Urp)</li> <li>c) Avviare un percorso di confronto sui dati raccolti con il personale, le organizzazioni sindacali, il settore personale-formazione, la dirigenza, gli amministratori (a cura del comitato pari opportunità)</li> <li>d) Al termine del percorso della lettura dei dati, che è anche un momento di autoformazione, verificare tramite un questionario snello l'acquisizione della consapevolezza della differenza di genere (a cura del Cpo)</li> </ul>
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Software da elaborare all'interno
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro il mese di giugno pubblicazione e diffusione dei dati, entro la fine dell'anno pianificazione della formazione
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Riuscire a coinvolgere il settore personale-formazione, il comitato pari opportunità, la dirigenza

## Tabella 6.6.e Valutazione e il bilancio delle competenze

### Amministrazione – Provincia di Genova

#### Premesse

La Legge n. 125/91 *Azioni positive per la realizzazione della parità uomo donna nel lavoro* modificata con D.Lgs. 196/2000, prevede che le amministrazioni Pubbliche predispongano entro il 30 giugno piani di azioni positive di durata triennale.

L'Amministrazione provinciale di Genova ha istituito con Deliberazione di Giunta Provinciale n. 517 del 3 ottobre 2001, un gruppo di lavoro denominato *Cabina di regia* con il compito di curare trasversalmente tutto quanto concerne le pari opportunità sia all'interno dell'ente che all'esterno, che attualmente è impegnato nell'iniziativa Cantieri di innovazione *Donne e leadership*.

L'Area 01 – Affari generali e sociali di concerto con l'Area 02 – Organizzazione e Sviluppo affida alla Cabina di Regia il compito di elaborare la predisposizione del Piano triennale di azioni positive e all'interno di questo la progettazione di un sistema di valutazione integrato in un'ottica di genere da presentare alla prossima scadenza (30 novembre) per i finanziamenti sui progetti di amministrazioni pubbliche di cui alla soprannominata legge.

#### Quadro di riferimento

Nell'Amministrazione provinciale di Genova la presenza femminile è pari al 35,2% contro il 64,8% di quella maschile.

Questo dato è giustificato storicamente dal tipo di competenze dell'ente, storicamente rivolte al territorio, che ha visto sempre più restringere i servizi alla persona (dalla fine degli anni 70 sulle politiche sociali la Provincia ha competenze solo marginali e di coordinamento e pianificazione).

Gli spazi più pesanti del bilancio provinciale sono quelli che riguardano l'assetto idrogeologico, la viabilità, la manutenzione del patrimonio scolastico, la manutenzione delle strade.

Solo dal 1994 ha le competenze relative alle politiche del lavoro: formazione professionale, orientamento, e più recentemente i centri per l'impiego.

Ancora più recentemente (dal 2000 circa) sono affluite le competenze ed il personale dell'Anas. Tutto ciò spiega la forte presenza maschile nel personale dipendente, prevalentemente concentrato nei settori operai e tecnici.

Dai dati emersi dal questionario di autoanalisi compilato per Cantieri di innovazione *Donne e leadership* (che si allega) spiccano alcuni dati relativi alle posizioni organizzative ed ai percorsi di carriera:

“circa il 70% delle posizioni organizzative sono assegnate a uomini; l'accesso alla dirigenza vede la necessità per le donne di avere una maggiore anzianità di servizio rispetto agli uomini (v. tab. 1.5): l'84% delle donne ha più di 10 anni di servizio contro il 47% degli uomini che ha meno di dieci anni di servizio.

Quindi, considerando i numeri, le probabilità, per una donna, di far carriera con meno di dieci anni di servizio corrispondono al 25% delle possibilità maschili.

Si osserva, inoltre, che nella fascia degli anni di servizio inferiori ai 10 anni le donne si posizionano con percentuali più alte nelle categorie funzionari e altri, mentre gli uomini nelle categorie funzionari, dirigenti e direttori. Le donne impiegano più tempo per far carriera”.

Ad oggi l'Amministrazione valuta il proprio personale secondo la capacità che questo ha di veicolare da prestazioni a comportamenti i propri saperi e conoscenze rispetto al compito assegnato.

Quindi la capacità di rispondere a richieste e risolvere situazioni problematiche, sulla base della specifiche conoscenze della materia trattata.

Ad oggi non si tiene conto del valore aggiunto che può essere messo in campo attraverso una analisi delle *competenze trasversali*, che fanno parte del *capitale sociale* degli individui ed in particolare delle donne. Di qui l'idea di dedicare studi e ricerche ad una analisi delle competenze che contribuisca a valorizzare le risorse umane anche in ottica di genere.

**Finalità**

A seguito della partecipazione a Cantieri dell'Innovazione *Donne e leadership* e delle ulteriori conoscenze sulle dinamiche che legano i concetti di pari opportunità con quelli di organizzazione del lavoro, il presente progetto di ente assume una duplice veste: la prima di strutturazione del documento triennale di amministrazioni pubbliche, la seconda di avviare una analisi delle competenze nel sistema di gestione delle risorse, con maggiore attenzione alle quelle integrate con un'ottica di genere. In considerazione del fatto che si intende presentare il progetto per ottenere un finanziamento sulla Legge n. 125/91 lo stesso deve essere coerente con le finalità indicate all'art.1, comma 2, della Legge n. 125/91. In particolare, risponde alla finalità di "eliminare le disparità di fatto di cui le donne sono oggetto nella progressione di carriera, nella vita lavorativa".

**Obiettivi**

1. Stendere il piano triennale di a.p. e curarne le fasi di formalizzazione tenendo presenti i punti di forza dell'Amministrazione ed integrando gli attuali progetti in corso (deliberazione di Giunta).
2. Predisporre lo schema del progetto *Siva* da inviare al Ministero del Lavoro – Comitato nazionale per le pari opportunità.
3. Aumentare le professionalità della Cabina di Regia con metodo *work learning place* da attivare attraverso una consulenza ad hoc, che persegua i seguenti obiettivi di progetto:
  - a. leggere e definire i ruoli della organizzazione;
  - b. valutare le prestazioni professionali nell'organizzazione;
  - c. collegare il processo di valutazione al sistema premiante.

**Risultati attesi**

Il piano programma delle amministrazioni pubbliche.

Progetto *Siva*.

Professionalizzazione delle risorse umane.

*Report* all'attuale organizzazione su azioni di miglioramento ai processi di valutazione e valorizzazione del personale in un'ottica di genere.

**Fasi di realizzazione**

Il progetto si articola in tre fasi e precisamente:

**Fase 1. Sensibilizzazione alle pari opportunità***Azioni di sensibilizzazione e promozione*

diffusione dei risultati del *Questionario di autoanalisi* tra i dipendenti attraverso la rete interna (intranet); presentazione delle finalità del progetto *Siva* alla direzione ed a tutti i dirigenti ed alle organizzazioni sindacali

*Tempistica*                    2 mesi

*Calendarizzazione*    entro luglio 2004

**Fase 2. Realizzazione progetto Siva**

- 2A. Predisposizione e consegna del progetto Siva, al Comitato nazionale pari opportunità  
*Tempistica* 2 mesi  
*Calendarizzazione* settembre/ottobre 2004 in consonanza con i tempi previsti dalla legge
- 2B. • Analisi della macro e microstruttura, con appoggio della consulenza, dei ruoli organizzativi  
 • Scelta della dimensione organizzativa ottimale (responsabili di ufficio) per costruire l'analisi delle competenze  
 • Elaborazione di uno strumento di rilevazione delle competenze (si procederà ad interviste individuali o di gruppo con i responsabili d'ufficio)  
 • Analisi delle interviste e *report* all'Amministrazione e alle organizzazioni sindacali sulle eventuali modifiche alla valutazione delle posizioni  
*Tempistica* 4 mesi  
*Calendarizzazione* da definirsi in conseguenza all'esito della richiesta di finanziamento
- 2C. • Diffusione dei risultati della mappatura e verifica sulle possibilità di estendere o trasferire il modello ad altre dimensioni dell'ente  
 • Verifica dell'efficacia dei nuovi strumenti di valutazione, attraverso un ulteriore processo di autoanalisi a distanza di un anno  
*Tempistica* 1 mese  
*Calendarizzazione* successivo alla realizzazione

**Fase 3. Redazione piano di Azioni Positive**

- Ascolto degli stakeholders interni per una verifica dei bisogni di integrazione di genere dei servizi resi dalla Provincia (Centro P.O., Formazione professionale, Politiche del lavoro, Servizi per l'Impiego, Organizzazione e sviluppo, Direzione generale, Affari generali)
- Confronto con altre Amministrazioni e lettura delle buone prassi
- Redazione di schede-obiettivo propedeutiche alla stesura del piano programma di azioni positive
- Lettura integrata e sintesi delle finalità, obiettivi strategici, obiettivi generali e progetti da realizzarsi nel corso del triennio 2004-2006
- formalizzazione del Piano (Deliberazione di Giunta)

*Tempistica* 2 mesi*Calendarizzazione* giugno-luglio 2004**Aree interessate alla realizzazione**

Con riferimento alle professionalità espresse con Deliberazione di Giunta Provinciale n. 517 del 3 ottobre 2001 e successive integrazioni le aree coinvolte sono:

Area 01 Affari generali e sociali per gli aspetti di predisposizione del progetto sulla Legge 125/91

Area 02 Organizzazione Sviluppo per gli aspetti di organizzazione del personale e di analisi delle competenze

Area 10 a Formazione professionale

Area 10 b Servizi per l'Impiego per gli aspetti di formazione professionale e servizio reso all'utenza nei Cip

Politiche del lavoro per gli aspetti congiunti al *gender budgeting*

**Tabella 6.6.f Valutazione e il bilancio delle competenze**

<b>Amministrazione</b>	Provincia di Pesaro e Urbino
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Ufficio Politiche comunitarie, Politiche giovanili, Rapporti con le istituzioni nazionali, regionali ed europee, pari opportunità
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Durante l'elaborazione del questionario, è emersa nella nostra Amministrazione una scarsa attenzione all'ottica di genere in alcuni settori specifici, come la programmazione formativa che non mostra sensibilità all'ottica di genere, la valutazione del personale <i>neutra</i> , ecc. Si ravvisa pertanto la necessità di fare permeare l'azione del nostro ente con una maggiore sensibilità alle tematiche di genere
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Elaborazione, da parte del Nucleo tecnico di valutazione e della conferenza dei dirigenti, di un nuovo sistema di valutazione del personale che tenga nella giusta considerazione l'ottica di genere. Impostazione di una nuova scheda di valutazione
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Partendo dall'impostazione di una nuova scheda di valutazione, si vuole ottenere una maggiore attenzione verso le specifiche particolarità lavorative delle donne, ed una valutazione del personale più attenta alle differenze di genere. Dovrà essere assunto come paradigmatico il modello lavorativo femminile, accanto a quello maschile
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	L'iniziativa coinvolge direttamente dirigenti ed esperti del nucleo tecnico di valutazione. Naturalmente ogni dirigente si farà carico di informare i dipendenti della nuova situazione di valutazione
<b>Risultati previsti</b>	Partendo dalla valutazione, si giungerà, nel corso del triennio, alla proposta di corsi di formazione mirati e specifici sul tema dell'organizzazione del lavoro che valorizzi il modello lavorativo delle donne. Questi corsi di formazione dovranno coinvolgere coloro che all'interno dell'Ente hanno responsabilità gestionali ed organizzative del lavoro
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Le attività riguardano l'elaborazione di un nuovo sistema di valutazione, il che significa un'azione di concertazione all'interno dell'ente tra dirigenti, sindacati, organi politici ed esperti. Successivamente vi sarà una concertazione per elaborare corsi di formazione specifici. Infine si prevede un'azione di monitoraggio circa l'impatto del nuovo sistema di valutazione del personale
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Le risorse inizialmente sono soprattutto risorse umane, in quanto l'ente deve reperire le competenze necessarie all'elaborazione di un nuovo sistema di valutazione. Naturalmente, se necessario, ci si potrà avvalere del supporto di un esperto in questo campo. Per le fasi successive, si dovranno individuare risorse umane ed economiche per la realizzazione di corsi di formazione mirati, oltre che a società che abbiano già un'esperienza in questo campo per la realizzazione dei corsi. Si dovranno infine reperire competenze interne in grado di effettuare il monitoraggio e la valutazione dell'impatto di dette azioni positive

<b>Tempi di attuazione</b>	Entro fine 2004, elaborazione di un nuovo sistema di valutazione e creazione di una nuova scheda di valutazione; entro ottobre 2004 proposta di corsi formativi mirati, da realizzare nel corso del 2005-2006
<b>Difficoltà/criticità/ elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	La difficoltà maggiore è mantenere vivace l'attenzione sull'obiettivo che si intende perseguire, anche durante le fasi operative. La seconda difficoltà è che la volontà politica di agire attraverso un programma di azioni positive triennale sia supportata da una parallela sensibilità dei Dirigenti che non sia però solo di forma. Il terzo ma non minore ostacolo da rimuovere sarà la passività con la quale le donne accettano le situazioni di disparità

**Tabella 6.6.g Valutazione e il bilancio delle competenze**

<b>Amministrazione</b>	Ministero delle Attività Produttive
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Comitato pari opportunità
<b>Settore/Ufficio che realizza l'idea progettuale</b>	Team di progetto formato da componenti comitato pari opportunità/ Ufficio Formazione/Ufficio banche dati servizi interni
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Assenza di un osservatorio sul personale che consenta una più attenta gestione delle risorse umane ed una reale individuazione dei fabbisogni formativi
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Progetto pilota di bilancio delle competenze
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analizzare le posizioni attualmente ricoperte dal personale oggetto dell'indagine</li><li>2. Implementare la banca dati del personale</li><li>3. Fare un bilancio delle competenze del personale coinvolto</li><li>4. Progettare interventi formativi mirati</li><li>5. Fornire all'amministrazione una metodologia di indagine completa delle risorse disponibili anche in vista della riorganizzazione del Map</li></ol>
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	L'iniziativa è divisa in due parti: La prima parte di cui agli obiettivi 1 e 2 è rivolta a tutto il personale femminile del Map (920 dipendenti dei livelli); La seconda parte di cui agli obiettivi 3 e 4 è rivolta ad un campione ampiamente rappresentativo del personale femminile Il punto 5 degli obiettivi è comune alle due parti del progetto
<b>Risultati previsti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementazione banca dati del personale (adeguamento ed aggiornamento)</li><li>• Documento di <i>report</i> per l'Amministrazione sulle posizioni attualmente ricoperte dal personale femminile</li><li>• Documento di <i>report</i> per il personale coinvolto nella seconda fase del progetto contenente sia le competenze individuali evidenziate che il potenziale</li><li>• Quadro delle competenze più diffuse da fornire all'amministrazione</li><li>• Progettazione di percorsi formativi mirati</li></ul>

<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Attività di progettazione della implementazione banca dati (team di progetto, ufficio formazione e ufficio affari interni)</li> <li>b) Attività di progettazione e diffusione del questionario di posizione e dei dati personali (team di progetto e ufficio formazione)</li> <li>c) Elaborazione dati questionario e stesura documento per l'amministrazione (team di progetto e ufficio formazione)</li> <li>d) Gestione dei gruppi di colloquio (colloquio di gruppo, individuale conoscitivo e individuale di feedback) (personale interno abilitato alle attività legate all'esercizio della professione di psicologo ed iscritto all'albo)</li> <li>e) Elaborazione <i>report</i> per i partecipanti e per l'amministrazione (ufficio formazione e team di progetto)</li> <li>f) Progettazione attività di formazione (ufficio formazione)</li> </ul>
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	<p>Le risorse umane necessarie alla realizzazione del progetto pilota saranno in numero di 5/6 persone, componenti il Cpo, l'ufficio formazione, l'ufficio affari interni. Saranno inoltre coinvolte le referenti del Cpo presso le direzioni. L'implementazione del software di gestione del personale verrà elaborata all'interno della direzione generale per i servizi interni (4 addetti tra ufficio formazione e ufficio gestione banca dati affari interni)</p>
<b>Tempi di attuazione</b>	<p>Entro maggio 2004 elaborazione di un piano completo di fattibilità  Entro la fine di ottobre 2004 avvio attività di rilevazione dati  Entro la fine del primo semestre del 2005 presentazione dei risultati</p>
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	<p>Punti critici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consapevolezza sulle finalità e sulle ricadute organizzative inerenti il sistema</li> <li>• Diffusione di una cultura dell'organizzazione basata sulle competenze</li> <li>• Condivisione di una visione strategica di pari opportunità</li> <li>• Sviluppo del personale in ottica di genere</li> <li>• Estensione del sistema di bilancio delle competenze a tutto il personale</li> </ul> <p>Punti di forza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricognizione delle competenze interne all'Amministrazione</li> <li>• Aggiornamento della scheda del dipendente</li> <li>• Sviluppo del senso di appartenenza</li> <li>• Introduzione di un nuovo sistema di individuazione dei fabbisogni formativi</li> <li>• Attribuzione di valore aggiunto e distintivo all'amministrazione</li> </ul>

**Tabella 6.6.h Valutazione e il bilancio delle competenze**

<b>Amministrazione</b>	Azienda Usl 11 Empoli – Dipartimento Assistenza e Scienze Infermieristiche
<b>Settore/Ufficio che propone il piano di diffusione</b>	U.O.C. Organizzazione Servizi infermieristici
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Assenza di una cultura diffusa per la valutazione delle competenze
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Possibilizzare ... pensabilizzare ... coniugazioni desiderate
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Sviluppare un sistema di <i>empowerment</i> professionale in ottica di genere dei funzionari afferenti al Dipartimento
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Funzionari afferenti al Dipartimento di Assistenza e Scienze Infermieristiche
<b>Risultati previsti</b>	Elaborazione e sperimentazione di un sistema per la valutazione delle competenze dei funzionari, in ottica di genere, per alimentare un percorso di valorizzazione del ruolo, per lo sviluppo professionale, per far acquisire una nuova pensabilità positiva
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	<i>Focus group</i> da cui derivare: a) le soluzioni preferite da dirigenti e funzionari; b) gli scopi formali e informali vissuti dai soggetti coinvolti; c) elaborazione di un sistema per lo sviluppo di un sistema di <i>empowerment</i> professionale in ottica di genere  Livello di intervento: 50% dei funzionari afferenti alle direzioni delle Unità Operative Professionali  Soggetti che le svolgeranno: referente del Cantiere, presidente del comitato pari opportunità
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Tempo ore quantificato in 30 ore/funziionario/2004 x 6
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro luglio 2004: elaborazione piano di fattibilità Entro settembre 2004: realizzare del sistema Ottobre-dicembre 2004: implementazione Gennaio e febbraio 2004: valutazione dei risultati Marzo 2005: diffusione dei risultati
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Comportamenti di astensione e/o banalizzazione dei funzionari coinvolti

**Tabella 6.7.a Piani di azioni positive**

<b>Amministrazione</b>	Azienda per i servizi sanitari n. 1 – Triestina
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Ufficio Rapporti con il Pubblico
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Difficoltà nel raccogliere ed elaborare informazioni relative alla popolazione aziendale in merito alla situazione anagrafica, ai titoli, alle competenze e ai percorsi di carriera, alla formazione e alla valutazione
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Banche dati per la gestione e la valorizzazione del lavoro delle dipendenti e dei dipendenti dell'Ass 1
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Implementazione di banche dati informatizzate sulla popolazione aziendale (anagrafico, titoli, competenze e percorsi di carriera, formazione e valutazione) al fine di garantire la disponibilità immediata e completa di informazioni utili alla gestione, alla formazione e alla valorizzazione delle dipendenti e dei dipendenti dell'Azienda
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Alla Gestione Unificata del Personale (Gup) Al Centro di Formazione Aziendale (Cfa)
<b>Risultati previsti</b>	Una migliore conoscenza della popolazione aziendale che permetta una gestione attenta alle esigenze e ai bisogni differenziati delle lavoratrici e dei lavoratori in merito alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, ai percorsi formativi e di carriera Generare tutte le informazioni necessarie per redigere il rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile di cui all'art. 9 della Legge 10 aprile 1991, n. 125
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Definire nel dettaglio tutte le informazioni ritenute utili Definire le caratteristiche delle applicazioni informatiche necessarie alla gestione dei dati Confrontare le nuove applicazioni acquisite dall'Azienda per la gestione delle attività formative e le progressioni orizzontali, al fine di valutarne la versatilità per l'eventuale integrazione di nuove funzioni Acquisizione e introduzione dei dati nel/nei data base (data entry) Formazione all'utilizzo del software del personale adibito alla gestione ed elaborazione dei dati
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Personale con competenze informatiche Personale da adibire alla iniziale funzione di data entry Formazione necessaria all'utilizzo del software
<b>Tempi di attuazione</b>	Piano di fattibilità: entro luglio 2004 Realizzazione del sistema informatico: da definire Acquisizione e introduzione dei dati e avvio del sistema informatico: da definire
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Analisi delle applicazioni informatiche simili già in uso presso altre amministrazioni e valutazione dei risultati conseguiti, con particolare attenzione ai software capaci di gestire banche dati delle competenze Informare e rendere partecipe il personale dell'Azienda sul significato e le finalità del progetto

**Tabella 6.7.b Piani di azioni positive**

<b>Amministrazione</b>	Azienda dei Servizi Sociali di Bolzano
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Ufficio Legale e Sicurezza del lavoro
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Non è presente all'interno dell'Azienda un ufficio competente per l'analisi e lo sviluppo delle risorse umane; l'ufficio Personale è competente limitatamente alla gestione degli aspetti giuridici, retributivi e contributivi. Singole iniziative in direzione <i>sviluppo risorse umane</i> vengono attivate da vari uffici; in particolare dal presente ufficio e dall'ufficio di Direzione, ma ciò non è sufficiente a soddisfare il fabbisogno di tutta l'Azienda
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Vorremmo istituire un <i>gruppo di lavoro</i> interno che ponga in essere le azioni positive di miglioramento. Il gruppo, istituito con decreto del direttore generale dell'Azienda, andrebbe a sostituire, con modalità operative più snelle e veloci, la figura del comitato pari opportunità, avrebbe dei membri fissi all'interno dell'Azienda e dei membri esterni che potrebbero variare a seconda del tema affrontato dal gruppo
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	I primi obiettivi del gruppo di lavoro saranno: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. mettere in atto le azioni positive individuate</li> <li>2. <i>empowerment</i>/formazione post-maternità</li> <li>3. partecipare al progetto <i>Riserva posti asili nido</i> del Comune</li> </ol>
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	L'iniziativa prevista si rivolge a tutto il personale, poiché le azioni positive da esso intraprese avranno effetto su tutta l'Azienda
<b>Risultati previsti</b>	Favorire il rientro nel proprio posto di lavoro dopo periodi di lunga assenza, ad esempio, il rientro post-maternità
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Il gruppo di lavoro sarà costituito da un componente dell'Ufficio Legale, dell'ufficio di Direzione, sia per l'area Organizzazione che per l'area Formazione, dell'ufficio Personale, quali membri fissi, mentre i membri esterni verranno di volta in volta individuati. Il gruppo avrà come obiettivo l'individuazione e la successiva messa in atto di azioni positive
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Nella previsione annuale del piano di attività dell'Azienda che avrà luogo a maggio/giugno 2004 verranno inclusi circa euro 5.000,00 per le attività del gruppo di lavoro all'interno dell'area Innovazione.
<b>Tempi di attuazione</b>	Entro settembre 2004 istituire il gruppo di lavoro ed elaborare un piano di azioni positive
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Riuscire a coinvolgere i vertici aziendali e trasmettere la consapevolezza della necessità di istituire un gruppo di lavoro

**Tabella 6.7.c Piani di azioni positive**

<b>Amministrazione</b>	Comune di San Giorgio del Sannio
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Comitato pari opportunità
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Promuovere incontri tra dirigenti e impiegati per appianare problematiche interne
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Sportello Donna
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Identificazione dei carichi di lavoro dei dipendenti e delle dipendenti dell'ente
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	A tutto il personale
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Ciclo di seminari tra le referenti del comitato pari opportunità e le responsabili di altre amministrazioni per un confronto di esperienze
<b>Tempi di attuazione</b>	Ottobre-novembre 2004
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Riuscire ad aprire un dialogo tra personale (maschile e femminile) dirigenti e amministrazione

**Tabella 6.7.d Piani di azioni positive**

<b>Amministrazione</b>	Comune di Rivoli
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Area Economico Finanziaria – Ufficio pari opportunità
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Necessità che alle azioni delle donne e del comitato pari opportunità siano offerte occasioni di maggiore visibilità per superare le annose difficoltà e il sistema di lavorare sempre in salita Maggiore riconoscimento istituzionale del ruolo del comitato pari opportunità
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Chiavi in mano – Adottiamo le azioni
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Per sviluppare all'interno dell'ente una cultura organizzativa più attenta all'ottica di genere si è pensato di adottare il piano delle azioni positive attraverso un'azione concertata che coinvolga più enti e più comitati pari opportunità nella provincia di Torino
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	L'iniziativa coinvolge altre pubbliche amministrazioni della Provincia, con le quali costruire buone prassi partendo dalla creazione di un data base contenente una serie di dati riguardanti il personale di entrambi i generi
<b>Risultati previsti</b>	Creazione di un sistema di raccolta ed elaborazione dati inerenti i percorsi di carriere, le retribuzioni, le anzianità di servizio ecc, allo scopo di realizzare una banca dati di indicatori sulla segregazione e prima ponderazione delle differenze di genere
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Raccolta e definizione dei dati; immissione ed elaborazione degli stessi da parte del Comune e degli altri enti partecipanti all'iniziativa di rete
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Formazione specifica sulle pari opportunità; software da acquistare; inserimento dati da parte di personale dedicato, elaborazione dei risultati da parte di personale specializzato nel campo della ricerca; costi di diffusione dei dati ottenuti (tutti i costi sono ancora da precisare e definire)
<b>Tempi di attuazione</b>	Idea progettuale da definire e formalizzare entro l'anno in corso; occorre elaborare piano di fattibilità e accordi convenzionali con le amministrazioni coinvolte entro fine 2004 (tenendo presente i tempi delle elezioni amministrative che coinvolgono nell'anno in corso quasi tutte le amministrazioni della Provincia di Torino) Le azioni si potranno concretizzare nel prossimo anno 2005 anche in relazione alla ricerca di fondi previsti sul F.S.E.
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Coinvolgimento effettivo degli altri enti pubblici individuati. Esatta definizione delle modalità di rilevazione dei dati personali (con l'evidenziazione e risoluzione dei noti problemi di privacy). Disponibilità delle risorse da mettere in campo per la realizzazione, gestione e aggiornamento del data base dei dati del personale in servizio. Condivisione e disponibilità da parte degli uffici individuati (ufficio personale, comitato pari opportunità ed elaborazione dati) a collaborare al progetto di rete proposto

**Tabella 6.7.e Piani di azioni positive**

<b>Amministrazione</b>	Asl 3 di Torino
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Unità operativa autonoma organizzazione e sviluppo delle risorse umane
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	A fronte di una buona organizzazione dell'amministrazione nella raccolta dei dati statistici è emersa la necessità di una più attenta analisi dei dati in ottica di genere e di una diffusione e condivisione della stessa con tutti i colleghi
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Continuità nella redazione del giornalino <i>Pari e dispari</i> dell'Asl 3 di Torino
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Con il convegno del 26 maggio 2004 si conclude il progetto finanziato dal Fse <i>La valorizzazione delle competenze femminili</i> nell'ambito del quale è stata prevista la pubblicazione periodica del giornalino <i>Pari e dispari</i> (quattro edizioni, con cadenza trimestrale). L'obiettivo che si vuole raggiungere è proseguire nella pubblicazione del giornalino, nonostante la conclusione del progetto finanziato
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	A tutti i dipendenti dell'Azienda
<b>Risultati previsti</b>	Diffondere la conoscenza dell'Azienda in ottica di genere allo scopo di favorire la sensibilizzazione di tutti alle relative tematiche e favorire processi spontanei di cambiamento organizzativo nei singoli ambiti lavorativi
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Aggiornamento costante dei dati statistici e raccolta delle informazioni di tipo non statistico, analisi dei dati, editing. I soggetti che si occuperanno dell'attività sono il Dipartimento Personale e Organizzazione e il comitato pari opportunità
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Saranno utilizzate risorse (umane e tecnologiche) già presenti in Azienda. Si prevede quale costo aggiuntivo unicamente quello della pubblicazione del giornalino, previsto in euro 15.000,00 annui, per i quali verrà chiesto un finanziamento in risposta a specifico bando
<b>Tempi di attuazione</b>	Dicembre 2004: pubblicazione del primo numero del giornalino non finanziato nell'ambito del progetto Fse
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Reperire le risorse finanziarie necessarie

**Tabella 6.7.f Piani di azioni positive**

<b>Amministrazione</b>	Corte dei Conti
<b>Settore/Ufficio che propone l'idea progettuale</b>	Segretariato Generale Servizio Gestione Risorse umane Sezione regionale di controllo per la Campania
<b>Principali esigenze di intervento emerse durante il percorso di autoanalisi</b>	Carenza di informazione e analisi in materia di pari opportunità
<b>Nome dell'iniziativa che si vuole realizzare</b>	Progetto sistema informativo pari opportunità
<b>Obiettivo specifico che si vuole raggiungere</b>	Predisposizione di progetti di azioni positive ai sensi della Legge n. 125/91
<b>A chi si rivolge l'iniziativa</b>	Al Servizio Gestione Risorse umane, all'ufficio per la Formazione, al comitato pari opportunità e quindi ai dirigenti dell'Amministrazione che potranno utilizzare l'istituendo centro di documentazione e la relativa banca dati per miglioramenti organizzativi degli uffici
<b>Risultati previsti</b>	Disponibilità di dati in ottica di genere Sensibilizzazione di tutta l'Amministrazione sulle tematiche delle pari opportunità Promozione di iniziative a sostegno delle pari opportunità derivanti dall'analisi dei dati
<b>Attività da svolgere e soggetti che le svolgeranno</b>	Attività: realizzare e formare una rete di referenti dell'Amministrazione sulle tematiche delle pari opportunità nonché creare un osservatorio sull'applicazione dei diritti di pari opportunità ed un centro di documentazione con relativa banca dati in ottica di genere Soggetti: Segretariato generale, servizio Gestione Risorse umane, comitato pari opportunità ed alcuni dirigenti dell'Amministrazione
<b>Risorse necessarie ed eventuali costi</b>	Risorse necessarie: consulenza di esperti/e in materia e del Dipartimento della Funzione pubblica Costi: attualmente non quantificabili, ma da coprire attingendo ai fondi previsti dalla Legge n. 125/91 e dai programmi comunitari
<b>Tempi di attuazione</b>	A partire da giugno 2004 circa un anno
<b>Difficoltà/criticità/elementi chiave per la riuscita dell'iniziativa</b>	Riuscire a coinvolgere e coordinare le strutture da coinvolgere nell'iniziativa

# Allegati

## Introduzione

Pensare l'amministrazione come entità non neutra ma composta di donne e uomini e valorizzare le loro differenze e competenze come risorsa dell'organizzazione è il punto di partenza per offrire loro uomini pari opportunità di crescita e per favorire la presenza delle donne nelle posizioni decisionali.

Su questa linea di pensiero, l'obiettivo del Cantiere di innovazione *Donne e leadership* è, appunto, di supportare le amministrazioni nel percorso di lettura e analisi della propria organizzazione al fine di:

- sensibilizzare tutta l'organizzazione sulle tematiche legate al genere;
- valorizzare le differenze di genere nelle politiche di sviluppo del personale;
- sviluppare la consapevolezza che una lettura di genere conviene e valorizza tutte le donne e gli uomini dell'organizzazione potenziando efficacia ed efficienza dell'amministrazione stessa;
- favorire l'aumento della presenza delle donne nelle posizioni decisionali;
- raccogliere buone pratiche.

Come?

Il Cantiere di innovazione *Donne e leadership* mette a disposizione uno strumento di auto-analisi che ogni amministrazione può fare propri e utilizzare al proprio interno. Il cantiere fornisce il supporto di assistenza nella elaborazione del questionario.

Il "questionario di auto-analisi" indaga quattro aree rilevanti ai fini di una lettura di genere della organizzazione che lo utilizza:

- le statistiche di genere;
- l'azione formativa;
- l'uso degli strumenti di flessibilità e di conciliazione;
- il sistema delle competenze;
- attività per le pari opportunità.

Ogni sezione si compone di una prima parte di raccolta dettagliata di informazioni, anche di carattere quantitativo, e di un successivo quadro di sintesi che raccoglie i principali risultati emersi.

<sup>1</sup> Il questionario di autoanalisi in formato excel è disponibile sul sito [www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it).

## Sezione anagrafica

Si suggerisce che la compilazione di questa sezione anagrafica sia curata dal referente dell'amministrazione per il Cantiere di innovazione *Donne e leadership*

### Denominazione dell'amministrazione

#### Tipo di amministrazione

- Ministero
- Regione
- Provincia
- Comune
- Asl
- Altra amministrazione (specificare).....

Se è stata barrata la casella Asl (specificare).....

Se è stata barrata la casella Comune, indicare la popolazione:

- Da 0 a 5.000 abitanti
- Da 5 a 15.000 abitanti
- Da 15.000 a 50.000 abitanti
- Da 50.000 a 100.000 abitanti
- Oltre 100.000 abitanti

Indicare il numero dei dipendenti .....

Nome del referente dell'amministrazione per il Cantiere .....

Posizione nell'amministrazione:

- Direttore generale
- Segretario generale/segretario
- Dirigente (specificare l'unità organizzativa).....
- Funzionario (specificare l'unità organizzativa).....
- Altra qualifica (specificare l'unità organizzativa).....

Indirizzo di posta elettronica .....

Recapito postale .....

Recapito telefonico.....

## Il Questionario

In considerazione della specifica tematica affrontata dal Cantiere di innovazione *Donne e leadership* e delle diverse variabili analizzate, si invitano le amministrazioni partecipanti a coinvolgere nella compilazione del questionario i responsabili delle specifiche funzioni e il Comitato pari opportunità laddove presente

### 1. Statistiche del personale in ottica di genere<sup>1</sup>

*I dati numerici sul personale costituiscono la prima fotografia di ogni amministrazione per definirne il livello di femminilizzazione o mascolinizzazione. Disporre di dati completi e aggiornati sul personale dipendente è una necessità sentita da tutte le amministrazioni centrali e locali, anche al di là degli obblighi di legge, ma attualmente tali dati offrono poche indicazioni sulla distribuzione delle donne e degli uomini all'interno dell'organico e sull'andamento nel tempo di tale distribuzione.*

*Questa sezione del questionario propone una prima ricostruzione complessiva del personale "per genere"; nelle tabelle che seguono viene quindi riportata la consueta distinzione tra uomini e donne non solo del personale totale ma per ogni variabile considerata (età, anzianità di servizio, qualifica/livello, tipologia del rapporto di lavoro, ecc.) attraverso i totali di riga; nel contempo, viene inserita la ripartizione parallela dell'universo femminile da un lato e dell'universo maschile dall'altro, per le diverse tipologie, attraverso i totali di colonna. Al termine dell'analisi sarà possibile per l'amministrazione trarre alcune indicazioni circa le differenze di genere del personale dal punto di vista quantitativo, per meglio orientare anche eventuali interventi di natura qualitativa sulla gestione e lo sviluppo del personale.*

#### 1.1. La vostra amministrazione dispone di statistiche periodiche del personale?

Se si barrare la casella di controllo

#### 1.2. A quale anno risale l'ultimo aggiornamento disponibile?

- 2003
- 2002
- 2001
- 2000
- 1999 o prima

#### 1.3. Oltre che per l'universo complessivo del personale, per quali delle principali variabili anagrafiche e professionali tali statistiche sono ripartite per genere:

- Età
- Anzianità di servizi
- Tipologia del rapporto di lavoro
- Titolo di studio
- Qualifica/categoria/livello/area
- Altre variabili (specificare) .....

<sup>1</sup> Le tabelle contenute in questa sezione del questionario sono state predisposte in coerenza con il Decreto del Ministero del Lavoro 17 luglio 1996 "Indicazioni alle aziende in ordine alla redazione del rapporto periodico sulla situazione del personale maschile e femminile".

In base ai dati in vostro possesso o reperibili ex novo per lo specifico obiettivo del Cantiere, vi invitiamo a compilare le tabelle che seguono.

Indicare data di riferimento: mese ...../ anno .....

#### 1.4. Personale femminile e maschile per qualifica<sup>2</sup> e per età

Indicare i valori assoluti e le percentuali

	Donne	Uomini	Totale
<b>Dirigenti generali</b>			
Meno di 30 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
31-40 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
41-50 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Oltre 50 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale dirigenti generali</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Dirigenti</b>			
Meno di 30 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
31-40 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
41-50 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Oltre 50 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale dirigenti</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Funzionari</b>			
Meno di 30 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
31-40 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
41-50 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Oltre 50 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale funzionari</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Altri dipendenti</b>			
Meno di 30 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
31-40 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
41-50 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Oltre 50 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale altri dipendenti</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale generale</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %

<sup>2</sup> Si veda in appendice al questionario la nota esplicativa sulla comparazione delle qualifiche nei diversi comparti.

Indicare data di riferimento: mese ...../ anno .....

**1.5. Personale femminile e maschile per qualifica e per anzianità di servizio**

*Indicare i valori assoluti e le percentuali*

	Donne	Uomini	Totale
<b>Dirigenti generali</b>			
Meno di 10 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
11-20 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
21-30 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Oltre 30 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale dirigenti generali</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Dirigenti</b>			
Meno di 10 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
11-20 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
21-30 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Oltre 30 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale dirigenti</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Funzionari</b>			
Meno di 10 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
11-20 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
21-30 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Oltre 30 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale funzionari</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Altri dipendenti</b>			
Meno di 10 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
11-20 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
21-30 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Oltre 30 anni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale altri dipendenti</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale generale</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %

Indicare data di riferimento: mese ...../ anno .....

**1.6. Dirigenti generali donne e uomini per età e titolo di studio<sup>3</sup>**

*Indicare i valori assoluti e le percentuali*

<b>Dirigenti generali</b>	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Totale</b>
<b>Fino a 30 anni</b>			
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni <sup>4</sup>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>31-40 anni</b>			
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>41-50 anni</b>			
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Oltre 50 anni</b>			
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale dirigenti generali</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %

<sup>3</sup> Il titolo di studio si riferisce a quello effettivamente posseduto e non al titolo di accesso

<sup>4</sup> La voce specializzazioni comprende anche master, perfezionamento, abilitazione professionale

Indicare data di riferimento: mese ...../ anno .....

**1.7. Dirigenti donne e uomini per età e titolo di studio**

Indicare i valori assoluti e le percentuali

<b>Dirigenti</b>	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Totale</b>
<b>Fino a 30 anni</b>			
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni <sup>4</sup>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>31-40 anni</b>			
Scuola dell'obbligo	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>41-50 anni</b>			
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Oltre 50 anni</b>			
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale dirigenti</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %

<sup>4</sup> La voce specializzazioni comprende anche master, perfezionamento, abilitazione professionale

Indicare data di riferimento: mese ...../ anno .....

### 1.8. Funzionari donne e uomini per età e titolo di studio

Indicare i valori assoluti e le percentuali

Funzionari	Donne	Uomini	Totale
<b>Fino a 30 anni</b>			
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni <sup>4</sup>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>31-40 anni</b>			
Scuola dell'obbligo	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>41-50 anni</b>			
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Oltre 50 anni</b>			
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale funzionari</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %

<sup>4</sup> La voce specializzazioni comprende anche master, perfezionamento, abilitazione professionale

Indicare data di riferimento: mese ...../ anno .....

**1.9. Altri dipendenti donne ed uomini per età e titolo di studio**

Indicare i valori assoluti e le percentuali

Altri dipendenti	Donne	Uomini	Totale
<b>Fino a 30 anni</b>			
Scuola dell'obbligo	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni <sup>4</sup>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>31-40 anni</b>			
Scuola dell'obbligo	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>41-50 anni</b>			
Scuola dell'obbligo	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Oltre 50 anni</b>			
Scuola dell'obbligo	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Diploma	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Laurea	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Specializzazioni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale altri dipendenti</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %

<sup>4</sup> La voce specializzazioni comprende anche master, perfezionamento, abilitazione professionale

Indicare data di riferimento: mese ...../ anno .....

**1.10. Dipendenti donne ed uomini in part-time per qualifica e per titolo di studio**

Indicare i valori assoluti e le percentuali

Funzionari	Donne	Uomini	Totale
<b>Part-time orizzontale</b>			
<b>Diploma</b>			
Con percentuale di ore lavorate:			
– inferiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
– superiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
<b>Totale diploma</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
<b>Lauree</b>			
Con percentuale di ore lavorate:			
– inferiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
– superiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
<b>Totale lauree</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
<b>Specializzazioni</b>			
Con percentuale di ore lavorate:			
– inferiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
– superiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
<b>Totale specializzazioni</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
<b>Part-time verticale</b>			
<b>Diploma</b>			
Con percentuale di ore lavorate:			
– inferiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
– superiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
<b>Totale diploma</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
<b>Lauree</b>			
Con percentuale di ore lavorate:			
– inferiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
– superiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
<b>Totale lauree</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
<b>Specializzazioni</b>			
Con percentuale di ore lavorate:			
– inferiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
– superiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
<b>Totale specializzazioni</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
<b>Totale funzionari</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %

Indicare data di riferimento: mese ...../ anno .....

**1.11. Dipendenti donne ed uomini in part-time per qualifica e per titolo di studio**

Indicare i valori assoluti e le percentuali

Altri dipendenti	Donne	Uomini	Totale
<b>Part-time orizzontale</b>			
<b>Diploma</b>			
Con percentuale di ore lavorate:			
– inferiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
– superiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Totale diploma</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Lauree</b>			
Con percentuale di ore lavorate:			
– inferiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
– superiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Totale lauree</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Specializzazioni</b>			
Con percentuale di ore lavorate:			
– inferiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
– superiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Totale specializzazioni</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Part-time verticale</b>			
<b>Diploma</b>			
Con percentuale di ore lavorate:			
– inferiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
– superiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Totale diploma</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Lauree</b>			
Con percentuale di ore lavorate:			
– inferiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
– superiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Totale lauree</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Specializzazioni</b>			
Con percentuale di ore lavorate:			
– inferiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
– superiore al 50%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Totale specializzazioni</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Totale altri dipendenti</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....

Indicare data di riferimento: mese ...../ anno .....

**1.12. Personale maschile e femminile con contratti a tempo determinato e con contratti atipici**

Indicare i valori assoluti e le percentuali

	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Totale</b>
Dipendenti a tempo determinato full time	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Dipendenti a tempo determinato part-time	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Collaborazioni coordinate e continuative	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Lavoratori interinali	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Contratti di formazione e lavoro	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %

**1.13. Personale inserito in progetti di telelavoro**

Indicare i valori assoluti e le percentuali

	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Totale</b>
Dirigenti	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Funzionari	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
Altri dipendenti	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %
<b>Totale</b>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ..... %

Si prega di descrivere brevemente le aree lavorative coinvolte e le modalità di telelavoro adottate

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### **Un quadro di sintesi**

*Questa parte del documento intende offrire alle amministrazioni una guida operativa per la definizione di un quadro di sintesi derivante dall'analisi delle risposte fornite al questionario.*

*Si invita quindi ogni amministrazione a redigere un breve testo di commento (max 2 cartelle complessive) avvalendosi della traccia di seguito proposta.*

*Si suggerisce di allegare materiale di riferimento se disponibile.*

### **Statistiche di genere**

- *Dall'analisi dei dati raccolti, quali riflessioni complessive emergono sulla presenza di uomini e donne nell'amministrazione?*
- *In quale proporzione sono presenti uomini e donne nell'amministrazione?*
- *Esaminando in parallelo i dati del personale femminile e i dati del personale maschile, quali eventuali differenze emergono?*
- *La quota femminile e la quota maschile di personale variano in maniera significativa tra i diversi livelli di inquadramento?*
- *Qual è la percentuale di dirigenti tra le donne, e quale tra gli uomini?*
- *Emergono differenze tra uomini e donne con riferimento all'età, al titolo di studio, all'anzianità di servizio?*
- *Tra il personale a tempo indeterminato in part-time e in telelavoro, quali differenze sono rilevabili tra uomini e alle donne?*
- *Tra il personale a tempo determinato o con contratti atipici, quali differenze sono rilevabili tra uomini e donne?*
- *Le situazioni sopra identificate rispetto alla presenza maschile e femminile hanno subito dei cambiamenti negli ultimi 5 anni?*
- *Quali trend prevedete per i prossimi 5 anni rispetto ai fenomeni sopra ricostruiti in relazione alle differenze di genere tra il personale dipendente dell'amministrazione?*

## 2. Formazione

Si suggerisce che questa sezione sia compilata a cura o con il contributo del/della responsabile della formazione ove presente, oppure del/della responsabile dello sviluppo organizzativo o del personale, a seconda della funzione cui afferiscono la pianificazione, progettazione e gestione della formazione.

Tutte le risposte vanno riferite alle attività formative dell'anno 2003. Si prega quindi di considerare anche le attività in corso al momento della compilazione, e quelle programmate fino a dicembre 2003.

*La "criticità della risorsa umana" nelle organizzazioni che erogano servizi è alla base dello sviluppo senza precedenti che la formazione sta vivendo in tutti i comparti della pubblica amministrazione, per numero, frequenza e bacino di partecipanti ai corsi; della grande apertura a tematiche innovative che spaziano verso competenze trasversali e discipline non solo di tipo tecnico-specialistico; delle scelte di metodologie formative che, abbandonata la lezione frontale, cercano di sviluppare le potenzialità delle metodiche attive della formazione in aula, di introdurre percorsi di formazione-intervento, di sviluppare attività progettuali paralleli all'attività corsuale, di sperimentare formule d'avanguardia in ambito pubblico come i laboratori di apprendimento organizzativo, l'outdoor training, i laboratori teatrali relazionali, l'educazione delle competenze emozionali, ecc.*

*In questo fermento di contenuti e di metodi è raro però trovare significativa attenzione ad una riflessione approfondita su quale ruolo possa e debba giocare la formazione per agevolare e accelerare i processi virtuosi di sviluppo di leadership femminili nelle amministrazioni pubbliche italiane; il tentativo di rispondere ad alcune domande preliminari può allora offrire lo spunto per guardarsi allo specchio e attivare alcune innovazioni nella strategia, nell'organizzazione o anche nella stessa gestione operativa della formazione in un'ottica di genere.*

### 2.1. Disponete attualmente di statistiche sulle attività formative per il personale dell'amministrazione?

Se sì, barrare la casella di controllo

### 2.2. Se sì, a quale anno risale l'ultimo aggiornamento disponibile?

- 2003  
 2002  
 2001  
 2000  
 1999 o prima

### 2.3. Complessivamente, quanti dipendenti hanno partecipato alle iniziative formative (corsi in aula, workshop, seminari, formazione a distanza) che sono state o saranno realizzate nel corso del 2003 per il personale dell'amministrazione?

Indicare i valori assoluti e le percentuali

	Donne	Uomini	Totale
Partecipanti (gen-dic 2002)			
Dirigenti generali	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
Tasso di partecipazione	..... %	..... %	
Dirigenti	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
Tasso di partecipazione	..... %	..... %	
Funzionari	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
Tasso di partecipazione	..... %	..... %	
Altri dipendenti	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ..... %
Tasso di partecipazione	..... %	..... %	

	Donne	Uomini	Totale
<b>Partecipanti (1° semestre 2003)</b>			
Dirigenti generali	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
Tasso di partecipazione	..... %	..... %	..... %
Dirigenti	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
Tasso di partecipazione	..... %	..... %	..... %
Funzionari	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
Tasso di partecipazione	..... %	..... %	..... %
Altri dipendenti	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
Tasso di partecipazione	..... %	..... %	..... %

**2.4. Quale è stato il numero medio di giornate di formazione, rispettivamente, tra le donne e tra gli uomini, nel 2003?**

*Indicare i valori assoluti e le percentuali*

	Giornate medie di formazione pro capite		
	Donne	Uomini	Totale
<b>Partecipanti (gen-dic 2002)</b>			
Dirigenti generali	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
Dirigenti	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
Funzionari	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
Altri dipendenti	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
Totale personale	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
<b>Partecipanti (1° semestre 2003)</b>			
Dirigenti generali	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
Dirigenti	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
Funzionari	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
Altri dipendenti	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....
Totale personale	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....

**2.5. Le attività formative (corsi, seminari, workshop, ecc.) si svolgono negli stessi orari di lavoro dei partecipanti?**

- Sì, sempre
- Sì, spesso
- A volte sì, ma spesso hanno orario più breve .....
- A volte sì, ma spesso hanno orario più lungo
- In genere si svolgono in orario extralavorativo

**2.6. Le attività formative si svolgono solo in giornate lavorative o anche durante il fine settimana?**

- Solo in giornate lavorative  
 Spesso in giornate lavorative  
 Spesso anche nel fine settimana

**2.7. Tra i partecipanti previsti ai corsi di formazione, si verificano casi di rinuncia prima dell'inizio delle attività per i seguenti motivi:**

Eccessiva lontananza della sede del corso

- Spesso     Qualche volta     Mai

Difficoltà di garantire la frequenza negli orari di lezione programmati

- Spesso     Qualche volta     Mai

Difficoltà di assentarsi dal posto di lavoro per alcuni giorni consecutivi

- Spesso     Qualche volta     Mai

Altro (specificare).....

- Spesso     Qualche volta     Mai

**2.8. Tali rinunce sono note perché:**

Registrate nelle schede iscrizione ai corsi

- Spesso     Qualche volta     Mai

Registrate nei questionari di valutazione delle aspettative

- Spesso     Qualche volta     Mai

Raccolte a voce tra il personale

- Spesso     Qualche volta     Mai

Comunicare per iscritto dai potenziali partecipanti

- Spesso     Qualche volta     Mai

Messe in evidenza dalle organizzazioni sindacali

- Spesso     Qualche volta     Mai

Altro (specificare).....

- Spesso     Qualche volta     Mai

**2.9. Tali difficoltà sono evidenziate più spesso dalle donne o dagli uomini?**

Eccessiva lontananza della sede del corso

- Più dagli uomini     Più dalle donne     In ugual misura

Difficoltà di garantire la frequenza negli orari di lezione programmati

- Più dagli uomini     Più dalle donne     In ugual misura

Difficoltà di assentarsi dal posto di lavoro per alcuni giorni consecutivi

- Più dagli uomini     Più dalle donne     In ugual misura

Altre difficoltà

- Più dagli uomini     Più dalle donne     In ugual misura

**2.10. I/le dipendenti assenti per lavoro di cura, in part-time, in telelavoro vengono informate a domicilio della programmazione formativa?**

- Sì, sempre
- Sì, per corsi particolari (specificare) .....
- Sì, per assenze più lunghe di ..... mesi
- No, non è possibile
- No, non è necessario
- No

**2.11. Vengono erogati interventi formativi a distanza per dipendenti assenti per lavoro di cura, in part-time, in telelavoro?**

- Sì, sempre
- Sì, per corsi particolari (specificare) .....
- Sì, per assenze più lunghe di ..... mesi
- No, non è possibile
- No, non è necessario
- No

**2.12. La candidatura dei partecipanti ai corsi proposti dall'amministrazione proviene da :**

- Dirigenti/responsabili delle unità organizzative
- Autocandidatura dei/delle partecipanti
- Autocandidatura dei/delle partecipanti validata dai dirigenti/respons.
- Ufficio responsabile dello sviluppo organizzativo
- Ufficio del personale
- Altri soggetti o uffici dell'amministrazione (specificare) .....

**2.13. Nella progettazione formativa viene posta esplicita attenzione alle differenze che i contenuti da trattare in aula possono avere per uomini e donne?**

- Sì, sistematicamente
- Sì, occasionalmente
- Dipende dai singoli progettisti
- Sì, per i corsi sulle pari opportunità
- Sì, per i corsi promossi dal comitato pari opportunità
- No, finora mai

**2.14. Nei corsi su temi di organizzazione del lavoro, gestione e valutazione del personale, sono previsti moduli relativi alla normativa sulla parità uomo-donna?**

- Sì, sempre
- Sì, spesso
- Sì, per corsi particolari (specificare) .....
- No, finora mai
- No, non vengono realizzati corsi su queste tematiche

**2.15. Nei corsi di accesso alla dirigenza o di sviluppo delle competenze manageriali sono inseriti moduli inerenti le differenze di genere e le pari opportunità nella gestione del personale?**

- Sì, sempre
- Sì, spesso
- Sì, per corsi particolari (specificare) .....
- No, finora mai
- No, non vengono realizzati corsi su queste tematiche

**2.16. Nei corsi di formazione formatori, vengono trattate in aula le variabili di genere che possono influenzare l'accesso, la partecipazione e l'apprendimento da parte di uomini e donne in attività formative?**

- Sì, sistematicamente
- Sì, occasionalmente
- Dipende dai docenti responsabili delle attività formative
- No, finora mai
- No, non vengono realizzati corsi su queste tematiche

**2.17. Nei corsi dedicati al Project management vengono illustrate le differenti implicazioni che progetti possono avere rispetto a uomini e donne coinvolti?**

- Sì, sistematicamente
- Sì, occasionalmente
- Dipende dai singoli progettisti e docenti responsabili dei corsi
- Sì, per i corsi finalizzati a progetti di pari opportunità
- No, finora mai
- No, non vengono realizzati corsi su queste tematiche

**2.18. Gli organismi di parità presenti in amministrazione esprimono pareri sulla pianificazione formativa?**

- Sì, sistematicamente
- Sì, occasionalmente
- Sì, per corsi particolari (specificare) .....
- No, non ci sono organizzazioni di parità
- No, le org. di parità non sono invitate a farlo
- No, le org. di parità sono invitate a farlo ma non esprimono pareri

**2.19. Preliminarmente all'erogazione in aula, lo staff docente viene sensibilizzato all'adozione di un'ottica di genere nei contenuti e nelle strategie didattiche?**

- Sistematicamente
- Occasionalmente
- Sì, per corsi particolari (specificare) .....
- No, non è necessario
- No, i docenti non sono favorevoli

**2.20. I dati relativi alla valutazione della formazione (gradimento dei partecipanti, apprendimento individuale, impatto organizzativo) vengono elaborati e interpretati in maniera aggregata o differenziata tra uomini e donne?**

- Sistematicamente, in tutti livelli di elaborazione
- Sistematicamente, nella distinzione per sesso dei partecipanti e delle presenze
- Occasionalmente, per corsi specificamente dedicati alle pari opportunità
- No, non è finora stato richiesto
- No, i dati suddivisi per sesso non sono significativi nella formazione erogata

Si ritengono ci siano da segnalare meccanismi specifici relativi al genere del sistema di valutazione della dirigenza

.....

.....

.....

.....

.....

**Un quadro di sintesi**

*Questa parte del documento intende offrire alle amministrazioni una guida operativa per la definizione di un quadro di sintesi derivante dall'analisi delle risposte fornite al questionario. Si invita quindi ogni amministrazione a redigere un breve testo di commento (max 2 cartelle complessive) avvalendosi della traccia di seguito proposta.*

*Si suggerisce di allegare materiale di riferimento se disponibile.*

*Si prega di allegare un fac simile delle schede o questionari utilizzati dall'amministrazione per:*

- iscrizione ai corsi o altre iniziative formative;
- valutazione ex ante;
- valutazione intermedia;
- valutazione finale;
- valutazione a distanza di tempo (follow up).

**La formazione**

- *Le modalità organizzative dei corsi facilitano la conciliazione da parte del personale con doppi carichi di lavoro (professionale e familiare)?*
- *I contenuti della formazione in ambito manageriale assumono le differenze di genere tra uomini e donne come variabile da considerare e valorizzare?*
- *L'accesso e la fruizione della formazione direttamente collegata alla progressione in carriera presentano pari opportunità per uomini e donne?*
- *L'accesso e la fruizione della formazione necessaria ma non direttamente collegata alla progressione in carriera presentano pari opportunità per uomini e donne?*
- *La formazione maturata viene adeguatamente valorizzata nei meccanismi di valutazione del personale, sia tra gli uomini che tra le donne?*
- *I casi di sottoutilizzo delle competenze professionali nelle mansioni svolte sono maggiori tra gli uomini o tra le donne, oppure sono parimenti presenti?*

### 3. Flessibilità, conciliazione, part-time

Suggeriamo di compilare questa parte con la collaborazione del/la responsabile della direzione del personale ed eventualmente con i rispettivi dirigenti di servizi o unità operative, qualora si sia a conoscenza di gestioni differenti degli strumenti concordati per flessibilità e conciliazione.

*Una concezione rigida degli orari e dell'organizzazione del lavoro rendono difficoltosa e a volte impossibile (come nel lavoro a turni), la conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita anche per le dipendenti della pubblica amministrazione, ove sempre più il problema della conciliazione tra vita professionale e vita familiare investe direttamente gli uomini che si avvicinano al lavoro di cura prendendosi in carico bisogni e problemi relazionali, affettivi ed emozionali nemmeno concepibili per i maschi delle generazioni precedenti. La contrattazione tra datori di lavoro pubblici ed organizzazioni sindacali oltre ad essere strumento indispensabile per l'adozione di orari flessibili nell'ottica di ottimizzazione delle risorse umane e di miglioramento delle prestazioni e dei servizi a favore dell'utenza, regolamenta il salario accessorio in misura non discriminatoria definendo i criteri di attribuzione dei trattamenti economici in misura più che proporzionale al tempo di lavoro e durante i periodi di assenza obbligatoria per maternità o paternità. La sperimentazione di azioni positive rivela che il modello culturale è in lento cambiamento e che anche settori della pubblica amministrazione e datori di lavoro privati stanno individuando in un modelli organizzativi flessibili la risposta alle esigenze dei lavoratori che comporta, in sempre maggiori occasioni, ricadute positive per le stesse aziende.*

#### 3.1. Con quali delle seguenti attività l'amministrazione ha avuto l'occasione di confrontarsi nel periodo 2000-2003?

- Piani triennali di azioni positive per la rimozione delle cause di discriminazione di genere
- Progetti di azioni positive per promuovere le donne sul lavoro<sup>8</sup>
- Rimborso parziale o totale dal Ministero del Lavoro per progetti di azione positiva<sup>9</sup>
- Rimborso parziale o totale dal Ministero del Lavoro per attivare forme di flessibilità oraria od organizzativa
- Presenza di almeno un terzo di donne nelle commissioni di concorso
- Presentazione alla rappresentanza sindacale unitaria e alla consigliera di parità regionale del rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile
- Attivazione convenzioni od istituzioni per l'utilizzo da parte dei dipendenti di servizi per l'infanzia e per assistenza agli anziani
- Utilizzo della formazione obbligatoria e facoltativa a distanza per le dipendenti assenti per lavoro di cura
- Adozione programma di formazione per il personale sui temi della differenza di genere e sulle pari opportunità e sulle molestie sessuali
- Promozione da parte dell'amministrazione in collaborazione con il comitato pari opportunità dei codici di condotta per combattere le molestie sessuali nei luoghi di lavoro
- Occasione di assunzioni o promozioni, ove sia stato necessario scegliere, a fronte di analoga qualificazione professionale, tra i candidati di sesso diverso
- In questo caso l'amministrazione ha accompagnato l'eventuale scelta del candidato maschio con una esplicita ed adeguata motivazione?  
(specificare) .....
- Altro (specificare) .....

<sup>8</sup> Finanziamenti previsti dall'art. 2 Legge 125/91 e del D.Lgs. 196/2000

<sup>9</sup> Finanziamenti previsti dall'art. 9 Legge 53/00

**3.2. Quanti casi di congedi parentali si sono verificati nell'amministrazione nel periodo 2000-2003?**

- Uomini  
    Donne  
    Durata media congedi donne  
    Durata media congedi uomini

**3.3. Se vi sono stati casi di congedi parentali, quali delle seguenti azioni sono state attivate per la specifica gestione del personale assente per congedi parentali?**

- Informazione a domicilio durante l'assenza per congedo parentale sui corsi di formazione obbligatoria utili ai fini di percorsi di carriera  
 Formulazione dei calendari dei corsi tenendo conto di modalità favorevoli alla partecipazione di donne e uomini con carichi di cura  
 Rientro del personale dalle assenze per congedo parentale e lavoro di cura, nella propria unità operativa, in modo da non interrompere i percorsi di carriera  
 Corresponsione ai lavoratori e alle lavoratrici in assenza obbligatoria per maternità e paternità del salario accessorio per intero  
 Favorire la trasformazione automatica del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale eventualmente richiesto al rientro dall'assenza per maternità e paternità  
 Servizi di baby sitting durante le prove selettive per le lavoratrici in puerperio o allattamento

**3.4. Quali delle seguenti azioni sono state attivate per la specifica gestione del personale in part-time?**

- L'amministrazione ha previsto dei correttivi nell'ambito del sistema di valutazione per il personale a part-time per lavoro di cura e non  
 L'amministrazione ha previsto che il salario accessorio del personale a part-time per lavoro di cura sia calcolato in misura più che proporzionale al tempo lavorato  
 Sono stati conferiti incarichi di responsabilità al personale a part-time negli ultimi tre anni  
 Nella formulazione dei piani di formazione obbligatoria si è tenuto conto della presenza di personale in part-time  
 Qualora i corsi non si svolgano durante l'orario di lavoro, è previsto recupero o remunerazione delle ore eccedenti

**Un quadro di sintesi**

*Questa parte del documento intende offrire alle amministrazioni una guida operativa per la definizione di un quadro di sintesi derivante dall'analisi delle risposte fornite al questionario. Si invita quindi ogni amministrazione a redigere un breve testo di commento (max 2 cartelle complessive) avvalendosi della traccia di seguito proposta. Si suggerisce di allegare materiale di riferimento se disponibile.*

**Flessibilità, conciliazione, part-time**

- *Dall'analisi effettuata quali difficoltà sono emerse nell'attuazione degli obblighi di legge? (presentazione rapporto sul personale alla Consigliera – ove previsto – piano triennale azioni positive, ecc.)*
- *Emerge una attenzione al personale in congedo per motivi parentali e l'adozione di adeguate misure di supporto?*
- *Si sono evidenziate disparità di trattamento salariale sulla base di assenze per motivi legati alla maternità o congedi parentali?*
- *Quali elementi sono emersi in riferimento alla progressione di carriera del personale in part-time?*
- *Quali peculiarità si sono evidenziate nell'ambito dei piani di formazione del personale relativamente al personale in part-time e in congedo parentale?*

#### 4. Analisi e valutazione delle competenze

Per la compilazione di questa sezione suggeriamo di confrontarsi anche con il/la presidente del nucleo di valutazione o con il/la responsabile della direzione del personale. L'arco temporale da prendere in considerazione è riferito agli anni 2000-2003.

*Un'organizzazione può essere definita come un insieme di risorse economiche, tecnologiche ed umane coordinate in vista del raggiungimento di un obiettivo. Ebbene, tra questi fattori quello oggi centrale è la risorsa umana in quanto detentrici di quelle competenze che garantiscono il successo delle organizzazioni.*

*Tutti i processi di gestione/sviluppo delle risorse umane basati sulle competenze prevedono che si effettui un confronto tra le competenze descritte/contemplate nel modello assunto e quelle possedute dai componenti dell'organizzazione o da quelli che potrebbero entrarvi a far parte. Proprio sulla base dei risultati di queste analisi, che possono evidenziare situazioni di convergenza più o meno ampia, vengono assunte decisioni quali la selezione o meno di una certa persona, il piano formativo da realizzare in un certo arco temporale, ecc.*

*Nella presente sezione dedicata al sistema di valutazione, questo può essere letto come area di verifica-riscontro di eventuali punti di attenzione in riferimento alla gestione del personale in ottica di genere.*

##### 4.1. Può dare una breve descrizione del concetto di competenza adottato dalla vostra amministrazione nella gestione del personale?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

##### 4.2. Nel sistema di gestione delle risorse umane dell'amministrazione, a quale delle seguenti definizioni si avvicina maggiormente l'approccio adottato?

- Le competenze sono caratteristiche personali correlate alle migliori prestazioni; vengono individuate da parte delle organizzazioni "indagando" le persone che esprimono le migliori prestazioni tra i propri dipendenti
- Le competenze sono "un saper agire in situazione" frutto della combinazione ottimale da parte del soggetto, di proprie risorse e di risorse dell'ambiente; vengono indagate considerando sia il contesto lavorativo che la persona
- Nessuna delle due (specificare) .....

**4.3. Quali delle seguenti attività sono state realizzate nel periodo 2000-2003?**

- Analisi e/o mappatura delle competenze dei/delle dipendenti
- Momenti di auto analisi dei dipendenti (ad esempio, educazione all'autovalutazione e autovalorizzazione delle risorse possedute)
- Individuazione delle possibili variabili di impatto in base al genere (si tiene cioè conto che potrebbero esistere delle differenze determinate dall'appartenenza di genere uomo-donna?).
- Formazione specifica ai dirigenti e alle dirigenti sulle implicazioni derivanti dall'eventuale modello basato sulle competenze adottato?
- Programmazione dell'attività formativa sulla base delle aree di competenze necessarie all'amministrazione e che si siano riscontrate come carenti
- Momenti di analisi organizzativa collegati all'analisi delle competenze presenti e attese.
- Implementazione banche dati di risorse-competenze del personale
- Manutenzione periodica banche dati delle risorse-competenze del personale

**4.4. Il sistema di valutazione del personale adottato dall'amministrazione è esplicitamente basato sulle competenze?**

- Se sì, barrare la casella di controllo*

**4.5. Negli strumenti utilizzati è sufficientemente chiara (nel senso che se ne sono adottate definizioni condivise e messe per iscritto) la differenza tra termini quali: attività svolte, esperienze maturate, capacità, attitudini, comportamenti, competenze, risorse individuali, performances, ecc.**

- Sì, è stata discussa con la rappresentanza sindacale unitaria
- Sì, è stata discussa col comitato pari opportunità
- No, è stata definita dai consulenti
- Sì, è stata presentata ai dipendenti
- No, è stata definita dai dirigenti

**4.6. Nel vostro sistema di valutazione sono stati verificati/segnalati effetti discriminatori indiretti del legati al genere?**

- Nessuno ha sollevato il problema
- Sì, ma esistono difficoltà ad individuare quali sono
- Sì, si stanno sperimentando correttivi

**4.7. Sono state individuate competenze distintive dell'amministrazione?**

- Sì, dai consulenti
- Sì, solo in alcuni settori
- No, non sono state individuate

**4.8. Sono stati individuati i best performer**

- Se sì, barrare la casella di controllo*

**4.9. Nel caso siano stati individuati i *best performer*, secondo quali criteri?**

- Nessuno ha sollevato il problema dei criteri
- Sono stati individuati secondo standard proposti dallo staff interno (specificare) .....
- Sono stati individuati secondo standard proposti dalla consulenza (specificare) .....

**4.10. Nell'individuazione dei *best performer*, si è tenuta in considerazione la differenza di genere?**

- No, nessuno ha sollevato il problema
- No, è risultato troppo difficile
- No, non esistono differenze legate al genere
- Sì sono stati individuati *best performer* secondo criteri condivisi col comitato pari opportunità

**4.11. Il sistema di valutazione del personale dell'amministrazione:**

- Prevede momenti di analisi organizzativa per processi
- Prevede analisi per progetto obiettivo
- Prevede punteggi legati alle performance
- Prevede punteggi legati alla effettiva presenza sul lavoro
- Tiene conto del tempo dedicato al lavoro di cura considerandolo tempo di lavoro

**4.12. Il sistema è stato sottoposto al parere del comitato pari opportunità?**

- Se sì, barrare la casella di controllo

**4.13. È stato testato su uomini, donne, gruppi misti per verificare intenzionalmente le possibili variabili di risultato legate al genere?**

- Se sì, barrare la casella di controllo

Se sì, con quali risultati? (descrivere brevemente)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**4.14. Esistono, secondo l'estensore, all'interno degli strumenti utilizzati parole o frasi che possano essere direttamente o indirettamente preludio a discriminazioni indirette o dirette basate sul genere?**

- Se sì, barrare la casella di controllo (specificare) .....

**4.15. L'amministrazione ha previsto la presenza equilibrata per genere nei nuclei di valutazione?**

Se sì, barrare la casella di controllo

Se sì, secondo quali criteri ed, eventualmente, in quale percentuale?

.....

.....

.....

.....

.....

**4.16. L'amministrazione ha previsto la presenza di esperti/e in possesso di competenze di *mainstreaming* di genere nei nuclei di valutazione?**

Se sì, barrare la casella di controllo

Se sì, secondo quali criteri/parametri?

.....

.....

.....

.....

.....

**Un quadro di sintesi**

*Questa parte del documento intende offrire alle amministrazioni una guida operativa per la definizione di un quadro di sintesi derivante dall'analisi delle risposte fornite al questionario. Si invita quindi ogni amministrazione a redigere un breve testo di commento (max 2 cartelle complessive) avvalendosi della traccia di seguito proposta. Si suggerisce di allegare materiale di riferimento se disponibile.*

**Analisi e valutazione delle competenze**

- *Nel verificare "lo stato dell'arte" del vostro sistema di valutazione in riferimento alla gestione del personale in ottica di genere, quali elementi vi sembra importante sottolineare?;*
- *Si sono evidenziate delle criticità, dei punti di forza, o delle aree di miglioramento in riferimento all'ottica di genere?;*
- *Il dibattito sulle competenze legate al genere e sulle performances connesse è aperto e di non facile definizione. Avete degli esempi e/o dei suggerimenti utili al riguardo?*
- *Ritenete che l'attenzione posta dai diversi attori e le loro competenze relative all'applicazione del mainstreaming di genere sia soddisfacente o pensate di individuare dei correttivi futuri?*
- *Quali possono essere i vostri alleati in questo lavoro di elaborazione?*

*Vi invitiamo ad allegare schede e strumenti di valutazione utilizzati nell'ambito del vostro sistema di valutazione.*

## 5. Attività sulle pari opportunità svolte dall'amministrazione

Per la compilazione di questa sezione suggeriamo di confrontarsi con il comitato pari opportunità

### 5.1. Nell'amministrazione esiste il comitato pari opportunità?

Se sì, barrare la casella di controllo

### 5.2. In quale anno è stato costituito?

### 5.3. Di quante persone è composto?

Donne

Uomini

Totale

### 5.4. Il presidente è una donna?

Se sì, barrare la casella di controllo

### 5.5. Qual è l'inquadramento del presidente all'interno dell'ente? (unità organizzativa, carica, ecc)

.....  
.....

### 5.6. Il comitato ha un regolamento interno?

Se sì, barrare la casella di controllo

### 5.7. Quante volte si è riunito nell'ultimo anno?

.....

### 5.8. Si descriva brevemente l'anagrafica del comitato pari opportunità dell'ente

Nome del presidente .....

Indirizzo .....

Telefono .....

Fax .....

E-mail .....

**5.9. Quali sono gli altri organismi presenti nell'amministrazione o nel territorio di riferimento?**

- Assessorato pari opportunità
- Delega del Sindaco – Presidente
- Dipartimento pari opportunità
- Commissione di parità
- Comitato Interassessorile
- Commissione delle elette
- Servizio pari opportunità
- Consigliera di parità
- Animatrice di parità
- Altro (specificare) .....

**Un quadro di sintesi**

*Questa parte del documento intende offrire alle amministrazioni una guida operativa per la definizione di un quadro di sintesi derivante dall'analisi delle risposte fornite al questionario.*

*Si invita quindi ogni amministrazione a redigere un breve testo di commento (max 2 cartelle complessive), avvalendosi della traccia di seguito proposta.*

*Si suggerisce di allegare materiale di riferimento se disponibile.*

**Attività sulle pari opportunità svolte dall'amministrazione**

- *Si illustrino brevemente le principali attività svolte dal comitato pari opportunità negli ultimi anni:*
- *Come ha pubblicizzato la sua attività tra i lavoratori interni all'ente?*
- *Quali sono le principali difficoltà incontrate dal comitato pari opportunità nello svolgere le sue funzioni?*
- *Quali azioni potrebbero essere utili per superare le difficoltà citate?*
- *Descrivere brevemente la situazione degli altri organismi di parità che abbiano competenze anche sulla gestione del personale e sull'organizzazione del lavoro (oltre al comitato pari opportunità) che esistono nell'amministrazione (commissioni, consulte, assessorati, commissione delle elette, centri e sportelli informativi per le donne*
- *Descrivere come le pari opportunità sono state inserite nello statuto dell'amministrazione. Si prega di riportare eventualmente le parti più significative dello statuto allegare eventuali documenti di sintesi.*

## Nota esplicitiva sulla comparazione delle qualifiche nei diversi comparti

Di seguito si riportano delle note su come inquadrare i dipendenti dei diversi comparti nelle quattro categorie indicate nelle tabelle.

Le indicazioni sono state tratte dai rispettivi contratti collettivi di lavoro 1998-2001

### Comparti

Categoria	Comparti			
	Ministeri	Regioni e autonomie locali	Sanità	Università
<b>Dirigenti generali</b>	Dirigenti generali	Dirigenti generali	Dirigenti generali	
<b>Dirigenti</b>	Dirigenti	Dirigenti Solo per i comuni sotto i 5000 abitanti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• funzionari con incarico di dirigente</li> <li>• funzionari con categoria D - PO</li> </ul>	Dirigenti	
<b>Funzionari</b>	Area C – Pos. economica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• C1</li> <li>• C2</li> <li>• C3</li> </ul>	Categoria D	Categoria D	
<b>Altri dipendenti</b>	Area A Area B	Categoria A Categoria B Categoria C	Categoria A Categoria B Categoria C	

# Glossario

*Gender gap, mainstreaming, empowerment, family friendly*: il mondo delle pari opportunità rischia di rimanere appannaggio di poche elette, un circolo chiuso, perché utilizza termini incomprensibili ai più. Con questo piccolo vocabolario di concetti basilari si intende fare un po' di luce sulle parole chiave delle pari opportunità.

- Analisi di genere**      Analisi dei ruoli, delle relazioni e dei processi, focalizzata sulle disuguaglianze tra uomini e donne, nel reddito, nel lavoro, nel potere.
- Azione positiva**      Misura studiata per gruppi specifici, mirata e finalizzata ad eliminare o prevenire ogni discriminazione o a compensare gli svantaggi derivanti da atteggiamenti, comportamenti e strutture esistenti.
- Barriere invisibili**      Atteggiamenti e mentalità tradizionali, norme e valori che frenano l'accesso delle donne alle risorse e allo sviluppo e ne impediscono la piena partecipazione alla società.
- Congedi parentali**      Diritto che spetta per la nascita, adozione o responsabilità di cura di un figlio, per pressanti ragioni familiari che richiedono la presenza personale.
- Desegregazione del mercato del lavoro**      Politiche mirate ad eliminare la concentrazione esclusiva sia di donne che di uomini in particolari settori e inquadramenti del mercato del lavoro.
- Differenze di genere**      Le differenze tra uomini e donne che fanno capo al genere, per esempio nell'approccio al lavoro, l'utilizzo di capacità diverse (di controllo, ascolto, comando, relazione, direzione, comunicazione).
- Dignità sul lavoro**      Il diritto al rispetto e, in particolare, la libertà da molestie sessuali o di altra natura sul luogo di lavoro.
- Discriminazione di genere**      Trattamento che privilegia fortemente gli appartenenti ad un sesso (può essere diretta o indiretta, cioè apparentemente neutrale).

<b>Disparità di genere</b>	Divario tra donne e uomini per quanto riguarda partecipazione, accesso alle risorse, diritti, remunerazione o benefici.
<b>Eguaglianza di genere</b>	Trattamento equo in base al genere, inteso come eguaglianza di trattamento o trattamento differente ma equivalente in termini di diritti, benefici, obblighi e opportunità.
<b>Empowerment</b>	Processo che permette acquisizione di poteri e responsabilità, l'accesso alle risorse e lo sviluppo delle capacità individuali per partecipare attivamente al mondo economico, sociale e politico.
<b>Family friendly</b>	Politiche e misure che si propongono di favorire la conciliazione tra responsabilità professionali e familiari.
<b>Gender gap</b>	Differenza di procedimento, diversità di percorso che seguono le stesse metodologie applicate alle donne e agli uomini.
<b>Impresa donna</b>	Impresa a gestione femminile.
<b>Madrinaggio</b>	Nella creazione d'impresa, operazione di affidamento di una neo-imprenditrice ad una anziana/esperta che assume il ruolo di guida, consigliera, per superare il senso di solitudine e il sovraccarico di responsabilità dei momenti decisionali cruciali.
<b>Mainstreaming di genere</b>	Collocazione centrale del punto di vista della differenza di genere nell'ambito di un'azione di governo. Integrazione sistematica di esigenze femminili e maschili nelle diverse situazioni per ottenere la piena uguaglianza, tenendo conto del diverso impatto ed approccio che donne e uomini hanno nell'ambiente lavorativo.
<b>Molestia sessuale</b>	Condotta ed atteggiamenti di natura sessuale nei riguardi di persone non consenzienti che possano offendere la dignità di uomini e donne, inclusa la condotta di superiori e colleghi sul luogo di lavoro.
<b>Onere della prova</b>	Chi intraprende un'azione legale, per dimostrare di essere stato/a vittima di una discriminazione, deve portare le prove della sua accusa. Nel campo della parità di trattamento tra uomini e donne, l'onere della prova è spostato dall'accusa alla difesa.
<b>Pari opportunità per donne e uomini</b>	Assenza di barriere, basate sul sesso, alla partecipazione alla vita economica, politica e sociale.

**Parità di retribuzione  
per lavoro  
di pari valore**

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

**Partecipazione  
equilibrata  
di uomini e donne**

Distribuzione equilibrata di potere e di posizioni in ruoli decisionali (con percentuali dal 40 al 60% per ciascun sesso).

**Riconciliazione  
tra vita lavorativa  
e vita professionale**

Nuovi schemi di congedo familiare o parentale, per contribuire alla creazione di un ambiente organizzativo e lavorativo in grado di armonizzare le responsabilità familiari e professionali.

**Segregazione  
occupazionale**

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

**Tetto di vetro  
o di cristallo**

Barriera invisibile composta da strutture ed organizzazioni a forte tradizione maschile, che impedisce alle donne l'accesso alle posizioni più elevate.

**Valutazione  
dell'impatto di genere**

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

## **I MANUALI**

### **Ripensare il lavoro pubblico**

Come gestire le risorse umane  
e la contrattazione  
nelle amministrazioni pubbliche

*Rubbettino, aprile 2001*

### **Semplifichiamo**

Guida alle novità del testo unico  
sulla documentazione amministrativa

*Rubbettino, aprile 2001*

### **Manuale operativo per il controllo di gestione**

*Rubbettino, novembre 2001*

### **Lavoro pubblico e flessibilità**

*Rubbettino, aprile 2002*

### **Benessere Organizzativo**

Per migliorare la qualità del lavoro  
nelle amministrazioni pubbliche

*Rubbettino, aprile 2003*

### **Il call center nelle amministrazioni pubbliche**

Migliorare la gestione dei contatti  
con i cittadini

*Rubbettino, aprile 2003*

### **La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche**

Valutare la qualità percepita dai cittadini

*Rubbettino, aprile 2003*

### **Manuale di finanza innovativa per le amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, aprile 2003*

### **Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, aprile 2003;*

*Nuova edizione giugno 2004*

### **Guida operativa alle sponsorizzazioni nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, aprile 2003*

### **Regole e regolamenti di organizzazione nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, dicembre 2003*

### **Rendere conto ai cittadini**

Il bilancio sociale  
nelle amministrazioni pubbliche

*Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2004*

### **Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche**

*Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2004*

### **A più voci**

Amministrazioni pubbliche, imprese,  
associazioni e cittadini  
nei processi decisionali inclusivi

*Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2004*

## I RAPPORTI

### **URP on line**

Indagine sullo stato di attuazione degli Uffici per le relazioni con il pubblico

*Rubbettino, settembre 2001*

### **Donne e leadership**

Per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere

*Rubbettino, giugno 2003*

### **La dirigenza pubblica: il mercato e le competenze dei ruoli manageriali**

*Rubbettino, dicembre 2003*

### **Persone al lavoro**

Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche

*Rubbettino, dicembre 2003*

### **I rapporti di lavoro flessibile nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, maggio 2004*

### **Formazione e sviluppo del personale**

Indagine sulla formazione del personale nelle amministrazioni pubbliche

*Edizioni Scientifiche Italiane, marzo 2005*

### **Semplificazione e trasparenza**

Indagine sullo stato di attuazione della Legge n. 241 del 1990

*Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2005*

### **Le esternalizzazioni nelle amministrazioni pubbliche**

Indagine sulla diffusione delle pratiche di *outsourcing*

*Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2005*

## GLI APPROFONDIMENTI

### **La valutazione dei costi e benefici nell'analisi dell'impatto della regolazione**

*Rubbettino, ottobre 2001*

### **La consultazione nell'analisi dell'impatto della regolazione**

*Rubbettino, novembre 2001*

### **Il controllo di gestione nelle amministrazioni centrali**

Esperienze italiane e internazionali a confronto

*Rubbettino, aprile 2002*

## LE ESPERIENZE

### **La valutazione e la retribuzione delle prestazioni**

Esperienze e materiali

*Rubbettino, aprile 2001*

### **L'analisi di impatto della regolazione in prospettiva comparata**

*Rubbettino, ottobre 2001*

### **Il controllo di gestione nell'amministrazione finanziaria dello Stato: l'esperienza dell'Agenzia delle entrate**

*Rubbettino, settembre 2002*

### **La valutazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche**

Casi di studio sulla valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale

*Edizioni Scientifiche Italiane, novembre 2004*

### **Amministrazioni in ascolto**

Esperienze di *customer satisfaction* nelle amministrazioni pubbliche

*Edizioni Scientifiche Italiane, marzo 2005*

### **Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo**

Esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche

*Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2005*

### **Sperimentare in ottica di genere**

Le amministrazioni pubbliche verso una cultura organizzativa che valorizza le differenze

*Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2005*

## LE PROPOSTE

### **Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, aprile 2002*

Finito di stampare nel mese di giugno 2005  
presso La Buona Stampa Spa, Ercolano  
per le Edizioni Scientifiche Italiane Spa, Napoli

La collana *Analisi e strumenti per l'innovazione* nasce per rendere disponibili a tutti coloro che sono interessati al cambiamento nelle amministrazioni pubbliche gli strumenti di azione e di conoscenza realizzati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, anche attraverso il Programma Cantieri.

La collana comprende:

**I MANUALI**, che contengono *linee guida e metodi di intervento* accompagnati da *esempi di realizzazioni*;

**GLI APPROFONDIMENTI**, che propongono *studi di caso e riflessioni su argomenti* di interesse particolare;

**I RAPPORTI**, che presentano analisi basate sulla raccolta di dati, sia qualitativi, sia quantitativi, per far conoscere e comprendere le trasformazioni che riguardano le pubbliche amministrazioni;

**LE ESPERIENZE**, che raccolgono *casi nazionali ed internazionali* con cui confrontarsi;

**LE PROPOSTE**, che contengono strategie e politiche per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche.



**DIPARTIMENTO  
DELLA FUNZIONE  
PUBBLICA**

Corso Vittorio Emanuele, 116  
00186 ROMA

[www.funzionepubblica.it](http://www.funzionepubblica.it)

[www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it)