

Il contributo dell'occupazione femminile alla crescita economica in provincia di Varese

ottobre 2011



Il contributo dell'occupazione femminile alla crescita economica in provincia di Varese

Varese - ottobre 2011

Gruppo di lavoro e ringraziamenti

Questa ricerca, realizzata dall'Università Carlo Cattaneo - LIUC di Castellanza in collaborazione con l'Istituto per la Ricerca Sociale, è stata promossa dalla Camera di Commercio di Varese, in collaborazione con le associazioni dei lavoratori.

Il gruppo di lavoro desidera ringraziare lo staff della Camera di Commercio di Varese, in particolare Laura Caccia, Laura Tamborini, Elena Provenzano e Anna Licandro, il Coordinamento donne di CGIL, CISL e UIL (Oriella Riccardi e Gabriella Sberviglieri - CGIL; Anna Uslenghi - CISL; Silvana Incollà e Maurizio Manfredi - UIL) e le Consigliere di Parità della Provincia di Varese (Luisa Cortese ed Elisabetta Casanova) per la preziosa collaborazione e i suggerimenti in tutte le fasi della ricerca.

Si ringraziano inoltre le imprese e le lavoratrici che hanno dedicato parte del loro tempo alla realizzazione dei focus e delle interviste.

Gruppo di lavoro

Direzione Scientifica: *Manuela Samek Lodovici* - IRS e Università Carlo Cattaneo - LIUC, *Rodolfo Helg* e *Massimiliano Serati* - Università Carlo Cattaneo - LIUC

Coordinamento Operativo: Monica Patrizio - IRS

Gruppo di lavoro: Carmen Amerise - IRS, Elisa Borghi - Università Carlo Cattaneo - LIUC, Daniela Loi - IRS, Michela Martinoia - Università Carlo Cattaneo - LIUC, Eliana Minelli - Università Carlo Cattaneo - LIUC, Monica Patrizio - IRS, Nicoletta Torchio - IRS.

Impaginazione ed editing: Stefania Rossi - IRS

Indice

Introduzione.....	7
Premessa.....	9
1. Il sistema economico in provincia di Varese e l'evoluzione dei settori a maggior crescita, innovazione e occupazione femminile.....	11
1.1 Struttura e tendenze del sistema economico locale.....	11
1.1.1 La struttura economica della provincia di Varese.....	11
1.1.2 La recente evoluzione del sistema economico locale.....	14
1.1.3 Gli scenari macroeconomici.....	19
1.2 I settori a maggior crescita, innovazione ed occupazione femminile.....	20
1.2.1 Il manifatturiero.....	20
1.2.2 I servizi.....	29
1.3 Conclusioni e selezione dei settori.....	32
2. Donne e mercato del lavoro in provincia di Varese.....	33
2.1 L'offerta di lavoro: le differenze di genere nelle scelte di istruzione e formazione in provincia di Varese.....	33
2.1.1 Scuola secondaria di secondo grado.....	33
2.1.2 Università.....	36
2.1.3 Le scelte scolastiche della popolazione: un confronto tra Varese, Lombardia e Italia.....	43
2.2 La domanda di lavoro: caratteristiche dell'occupazione femminile nei settori ad elevato contenuto di conoscenza.....	46
2.2.1 L'occupazione femminile in provincia di Varese.....	46
2.2.2 L'occupazione femminile nei settori ad elevato contenuto di conoscenza.....	52
3. L'occupazione femminile nei settori a maggiore crescita, innovazione e occupazione femminile: i risultati dell'indagine sul campo.....	63
3.1 L'indagine presso le imprese.....	63
3.1.1 Le caratteristiche delle imprese intervistate.....	64
3.1.2 La struttura occupazionale e le differenze di genere.....	67
3.1.3 Le figure strategiche per l'innovazione e la crescita competitiva dell'impresa.....	71
3.1.4 Le politiche aziendali di sostegno all'occupazione femminile nelle professioni strategiche.....	82
3.1.5 Le politiche pubbliche: importanza delle azioni di orientamento scolastico e formativo.....	84
3.1.6 Conclusioni.....	85
3.2 I risultati di un'indagine qualitativa: una visione d'insieme sui casi aziendali.....	87
3.3 I focus group.....	90
3.3.1 Il dibattito.....	90
3.3.2 L'organizzazione del lavoro.....	92
3.3.3 Gli interventi a sostegno delle Figure Professionali Strategiche.....	93
3.3.4 Conclusioni.....	93
4. Le politiche in atto: le buone pratiche italiane ed europee.....	95
4.1 Gli interventi integrati a livello aziendale.....	98
4.2 Tipologie di azioni specifiche.....	100
4.2.1 Politiche di flessibilità dell'orario e dell'organizzazione aziendale.....	100
4.2.2 Orientamento, accompagnamento a supporto dell'inserimento lavorativo e dei percorsi di carriera.....	101
4.2.3 Sostegno alla creazione di impresa.....	102
4.2.4 Incentivi e servizi di sostegno alla conciliazione.....	102
4.2.5 Politiche temporali e per la mobilità.....	104
5. Conclusioni ed implicazioni per le politiche.....	105
Riferimenti bibliografici.....	109
Sitografia.....	111
ALLEGATO 1 - Allegati al capitolo 3.....	113
ALLEGATO 2 - Allegato al capitolo 4.....	165

Introduzione

La Camera di Commercio con questa ricerca, promossa in collaborazione con i sindacati CGIL-CISL-UIL, porta il suo contributo all'analisi dell'importanza della promozione e valorizzazione dell'occupazione femminile per la crescita del sistema economico varesino.

Nel corso degli ultimi decenni in tutti i paesi avanzati il ruolo delle donne nel mercato del lavoro si è fatto sempre più significativo: la loro attività aggiunge ricchezza alle famiglie, accresce la capacità di consumo, risparmio e investimento.

L'attuale crisi ci sta mettendo tutti a dura prova, ma in particolare colpisce la componente femminile del mercato del lavoro, per cui permangono elevati livelli di segregazione.

La promozione e il sostegno dell'occupazione femminile diventano allora importanti non solo per ragioni di pari opportunità e di giustizia sociale, ma anche perché rappresentano un'opportunità per ridurre i problemi di carenza di personale rilevati dalle imprese.

La ricerca ha confermato che esistono possibilità di inserimento delle donne nelle figure strategiche per la crescita competitiva delle imprese. Figure prevalentemente a carattere tecnico e/o commerciale dove l'attuale bassa presenza femminile sembra dovuta alla carenza dell'offerta e ai problemi nella conciliazione dei tempi lavoro/famiglia. Tutte difficoltà che riflettono la segregazione nelle scelte educative e il prevalere di stereotipi di genere nella divisione del lavoro all'interno delle famiglie.

Sono quindi necessari interventi di sensibilizzazione, informazione e orientamento per promuovere una nuova immagine del lavoro e delle potenzialità dell'offerta femminile, soprattutto per le professioni tecniche.

Le attività di orientamento e promozione devono però essere accompagnate con politiche di sostegno all'inserimento delle donne in queste professioni e di potenziamento nell'offerta dei servizi di conciliazione dei tempi lavoro/famiglia. Le imprese possono inoltre dare il loro contributo in termini di (ri)organizzazione del lavoro garantendosi, al tempo stesso, una maggiore produttività ed efficienza organizzativa.

Si tratta di vie percorribili, come mostrano i numerosi esempi di Buone Pratiche individuati sia a livello pubblico che aziendale.

Bruno Amoroso

Presidente della Camera di Commercio di Varese

Premessa

La crisi economica iniziata nel 2008 ha colpito duramente la provincia di Varese: la riduzione del tasso di attività e di occupazione e l'aumento del tasso di disoccupazione sono stati più accentuati rispetto alla Lombardia e all'Italia.

Per agganciare in tempi rapidi la ripresa le imprese devono accrescere la propria competitività. L'innovazione è un fattore fondamentale per il recupero dei livelli di competitività in un contesto di crescente concorrenza internazionale sia in termini di prezzo che di qualità dei prodotti/servizi offerti. La capacità di innovazione dipende però in maniera cruciale dalla quantità e dalla qualità di risorse umane altamente qualificate che vengono impiegate.

Dato l'elevato livello di istruzione femminile, nel medio-lungo periodo la promozione dell'occupazione femminile potrebbe quindi rappresentare una importante opportunità per attingere personale qualificato e strategico per il sostegno alla competitività delle imprese locali in vista della auspicabile ripresa economica.

Questa ricerca analizza il contributo dell'occupazione femminile alla crescita dell'economia varesina, nell'ipotesi che la valorizzazione del capitale umano femminile possa sostenere il sistema produttivo provinciale attraverso l'offerta di competenze professionali altamente qualificate.

Lo studio parte dall'analisi delle principali tendenze del sistema economico in provincia di Varese negli ultimi anni dal punto di vista produttivo e occupazionale. Su questa base sono stati individuati i settori a maggiore crescita, maggiore innovazione e maggiore occupazione femminile.

Viene poi analizzata la posizione femminile nel mercato del lavoro provinciale, fornendo, da un lato, il quadro dell'offerta di lavoro, con particolare attenzione alle differenze di genere nelle scelte di istruzione e di formazione e, dall'altro, analizzando la domanda di lavoro e le caratteristiche dell'occupazione femminile nei settori ad elevato contenuto di conoscenza.

Il terzo capitolo presenta i risultati di un'indagine sul campo volta ad approfondire le possibilità di inserimento e sviluppo professionale delle donne nelle professioni strategiche per la crescita competitiva delle imprese nei settori ad elevato contenuto di conoscenza scientifica e tecnologica. La rilevazione ha riguardato sia le imprese, con una indagine quantitativa presso un campione di 207 imprese e 7 casi di studio aziendali, sia le lavoratrici in posizioni tecnico/apicali con 2 focus-group.

Infine, viene presentata una rassegna delle politiche di sostegno all'occupazione femminile realizzate dalle imprese e dalle amministrazioni locali, con alcuni esempi di buone pratiche selezionate sia a livello europeo che nazionale/locale.

Nell'ultimo capitolo vengono ripresi i principali risultati della ricerca al fine di fornire alcuni suggerimenti e indicazioni di policy per la valorizzazione dell'occupazione femminile in provincia di Varese.

1. Il sistema economico in provincia di Varese e l'evoluzione dei settori a maggior crescita, innovazione e occupazione femminile¹

Questo capitolo delinea le principali caratteristiche e le tendenze degli ultimi anni del sistema economico in provincia di Varese dal punto di vista produttivo e occupazionale, al fine di identificare i settori a maggior crescita, maggiore contenuto tecnologico e di conoscenze e a maggiore occupazione femminile.

Nella prima parte, si descrivono la struttura e l'andamento dell'economia locale, sottolineando le caratteristiche rilevanti della provincia attraverso il confronto con l'economia regionale e nazionale. In particolare, si analizza e confronta con aggregati geografici superiori la struttura economica della provincia e successivamente si descrive l'andamento dei principali indicatori economici ed occupazionali, con un'attenzione specifica agli effetti della crisi economica globale e alle possibilità e alle indicazioni di ripresa. Infine, si presentano i possibili scenari di evoluzione futura del sistema economico locale.

Nella seconda parte del capitolo viene presentata un'analisi più dettagliata dei settori manifatturieri e dei servizi per procedere alla selezione dei settori. I settori per l'analisi svolta nei prossimi capitoli sono individuati attraverso diversi criteri. In particolare, tra i settori più rilevanti per l'economia locale, si selezionano quelli caratterizzati da una maggiore intensità di conoscenza e tecnologia, che mostrino prospettive future di crescita e caratterizzati da una significativa presenza femminile o che comunque possono rivelarsi in futuro un'opportunità occupazionale per le donne nella provincia.

1.1 Struttura e tendenze del sistema economico locale

1.1.1 La struttura economica della provincia di Varese

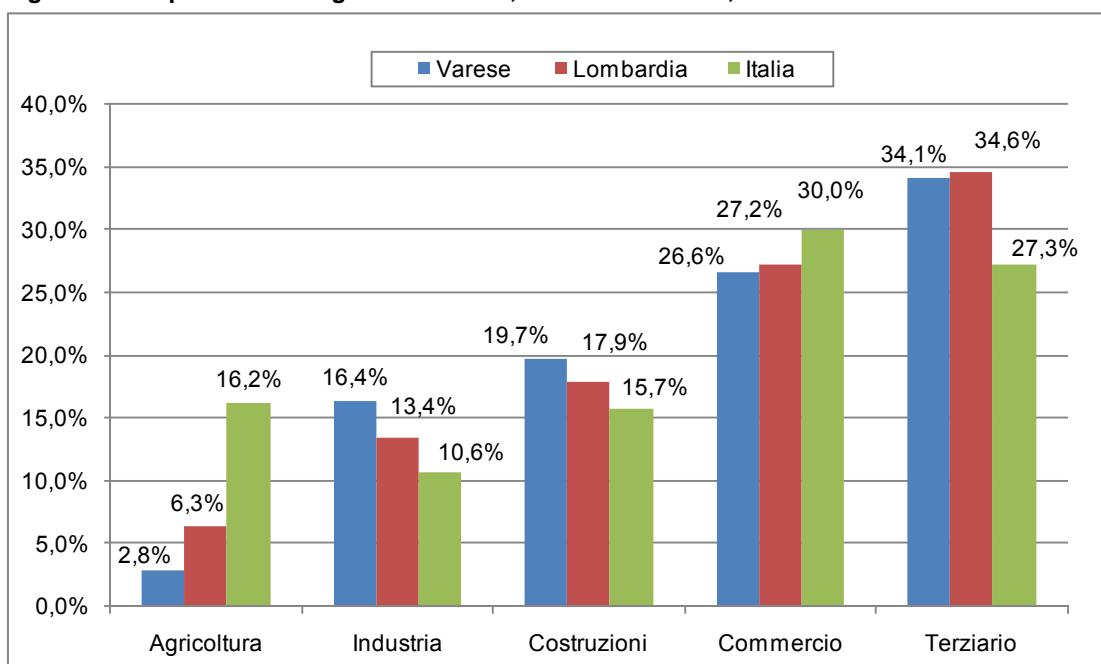
In questo paragrafo deliniamo la struttura e le caratteristiche dell'economia della provincia di Varese ed evidenziamo le peculiarità dell'economia locale rispetto alla regione di appartenenza e all'Italia.

Elevata densità di imprese

La provincia di Varese è caratterizzata dalla presenza di un elevato numero di imprese attive sul territorio, con una densità nel 2010 pari a 53,7 imprese per km², indicatore sensibilmente maggiore rispetto alla densità della regione Lombardia, pari a 34,5 e alla densità nazionale di 17,5 imprese per km².

¹ A cura di Elisa Borghi – Università Carlo Cattaneo - LIUC.

Figura 1.1 - Imprese attive registrate. Varese, Lombardia e Italia, 2010

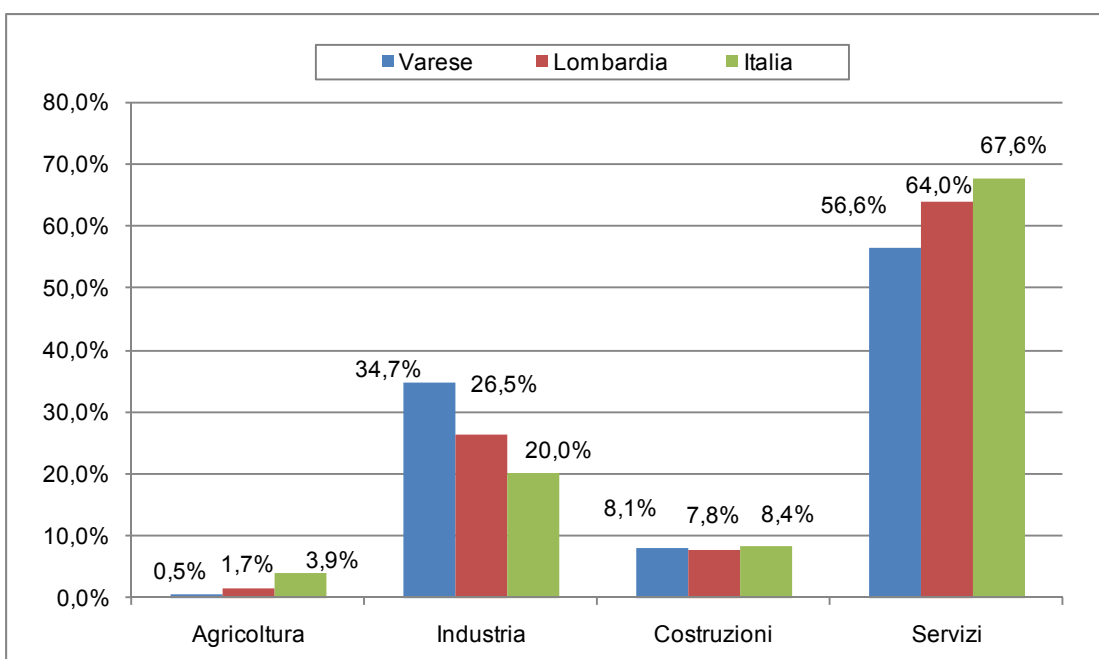


Fonte: elaborazione su dati Movimprese, 2010.

Vocazione industriale ...

La figura 1.1 riporta il peso relativo dei macrosettori economici per numero di imprese attive registrate. Dal raffronto con i dati regionali e nazionali emerge la forte vocazione industriale della provincia: il 16,4% delle imprese attive opera nell'industria, contro il 13,4 delle imprese lombarde e il 10,8% delle imprese italiane. Il macrosettore che registra il numero maggiore di imprese attive è il terziario, settore cui appartiene il 34,1% delle imprese. Il peso relativo in termini di imprese per l'Italia è del 27,2%, sensibilmente inferiore al dato provinciale, mentre rispetto alla regione, il peso relativo del terziario è lievemente inferiore (34,6% delle imprese attive in Lombardia).

Figura 1.2 - Occupazione per macrosettori. Varese, Lombardia, Italia, 2010



Fonte: elaborazione su dati Istat, Rilevazione delle forze di lavoro, 2010.

Dall'analisi dell'occupazione per macrosettori risulta ancora più evidente la vocazione industriale della provincia di Varese. La figura 1.2 mostra il peso relativo dei macrosettori in provincia, nella regione Lombardia e in Italia in termini di occupati, dipendenti e indipendenti, per l'anno 2010.

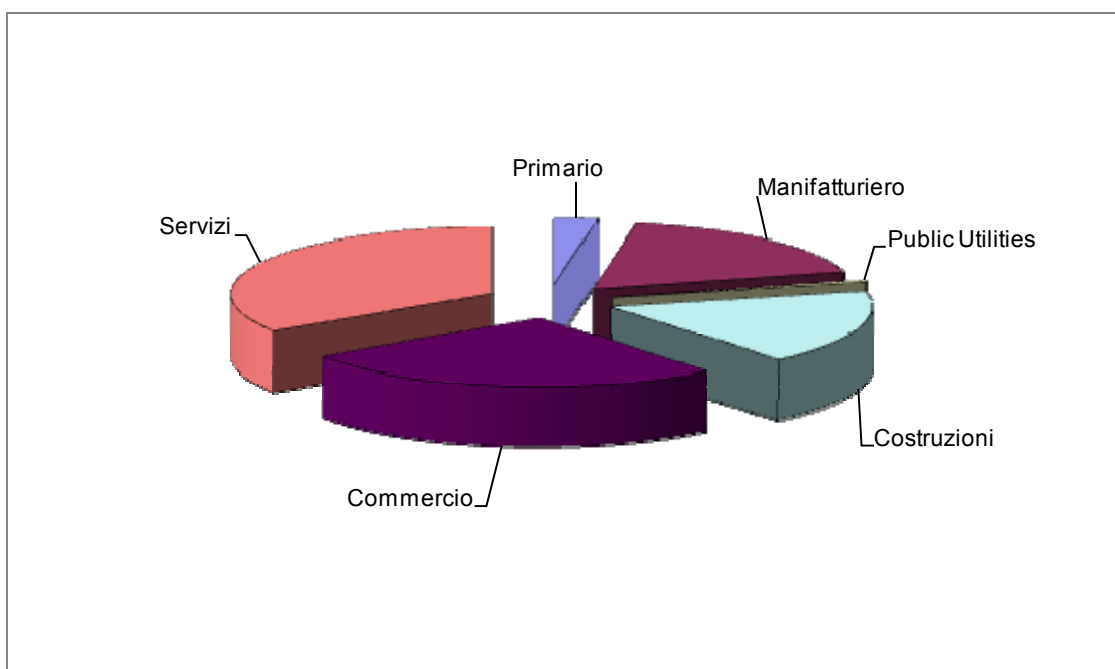
... ma forte rilevanza del terziario

Quasi il 35% degli occupati nella provincia, pari a 130.000 individui, ha trovato lavoro nell'industria in senso stretto, a fronte del 26,5% nella regione e del 20% in Italia. Tuttavia, il macrosettore che presenta il maggior numero di occupati è quello dei servizi, dove nel 2010 vi erano 212.000 occupati, pari al 56,6% dell'occupazione totale nella provincia. Il peso relativo dei servizi nell'economia varesina è comunque inferiore a quello che questo settore presenta in Lombardia (64%) ed in Italia (67,6%).

L'analisi dei dati e il confronto con aggregati geografici superiori mostrano una netta preponderanza delle attività dei servizi nell'economia locale e al contempo una specializzazione marcata della provincia rispetto alla regione Lombardia e all'Italia nell'industria.

Per quanto riguarda le unità locali presenti sul territorio provinciale, la banca dati SMAIL della Camera di Commercio di Varese registra a dicembre 2009 70.796 unità locali con addetti. Dall'analisi della figura 1.3 il settore più importante in termini di unità locali è il terziario, con il 34,3% del totale, seguito dal commercio (26,6%) e dall'industria in senso stretto (18,6%).

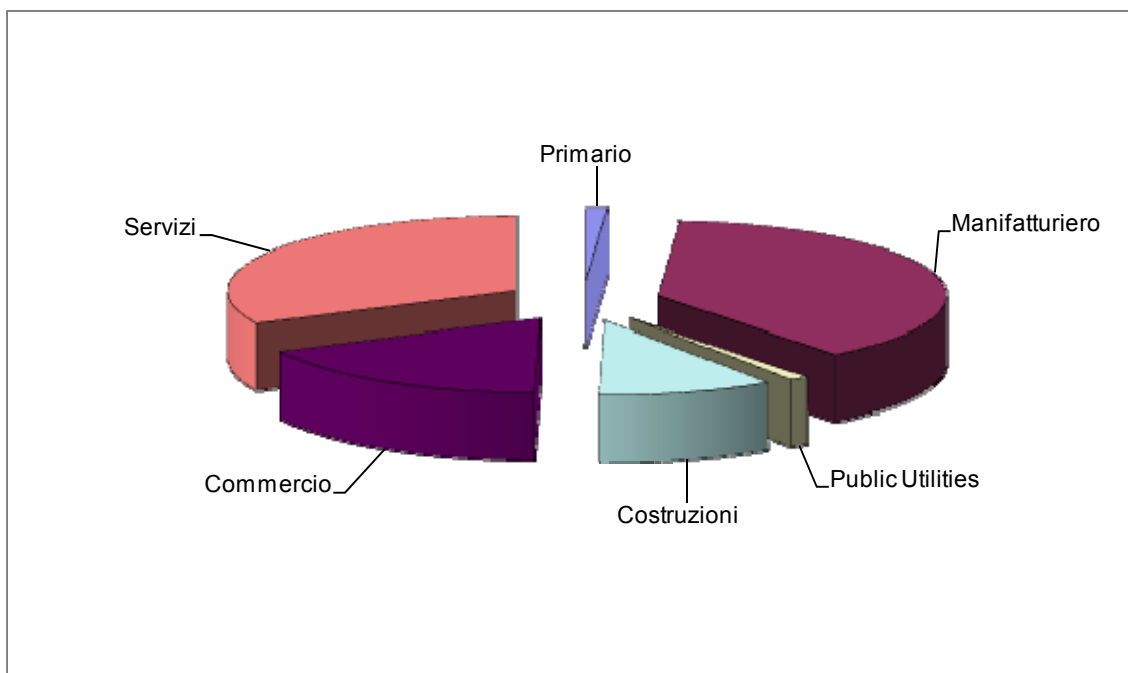
Figura 1.3 - Distribuzione settoriale delle unità locali con addetti, 2009



Fonte: elaborazione su dati SMAIL, Camera di Commercio di Varese, 2009.

Analizzando l'importanza dei settori per numero di addetti alle unità locali, cioè il numero di lavoratori dipendenti, emerge un quadro differente (figura 1.4): il settore più importante è l'industria in senso stretto che occupa il 38,3% degli addetti nel 2009, seguito dal terziario, con il 32,2% del totale e dal commercio (17,4%). In termini di addetti alle unità locali, cioè considerando solo i lavoratori dipendenti, il macrosettore dell'industria assume un peso relativo maggiore e si riduce il peso dei servizi rispetto alla distribuzione calcolata in termini di occupati, dipendenti e autonomi. Le differenze nelle percentuali calcolate, che tuttavia non modificano il quadro economico generale, si devono ad un maggior peso relativo dei lavoratori dipendenti nell'industria e ad una minore incidenza del terziario, dove invece il peso relativo dei lavoratori autonomi è maggiore.

Figura 1.4 - Distribuzione settoriale degli addetti alle unità locali, 2009



Fonte: elaborazione su dati SMAIL, Camera di Commercio di Varese, 2009.

Dal confronto tra la distribuzione delle unità locali e degli addetti nei settori si manifesta la maggiore dimensione media delle unità locali nell'industria rispetto a quelle attive nei servizi e nel commercio. La dimensione media delle unità locali in provincia di Varese è di 3,8 addetti, 8,1 nell'industria in senso stretto contro 3,6 e 2,5 rispettivamente nel terziario e nel commercio.

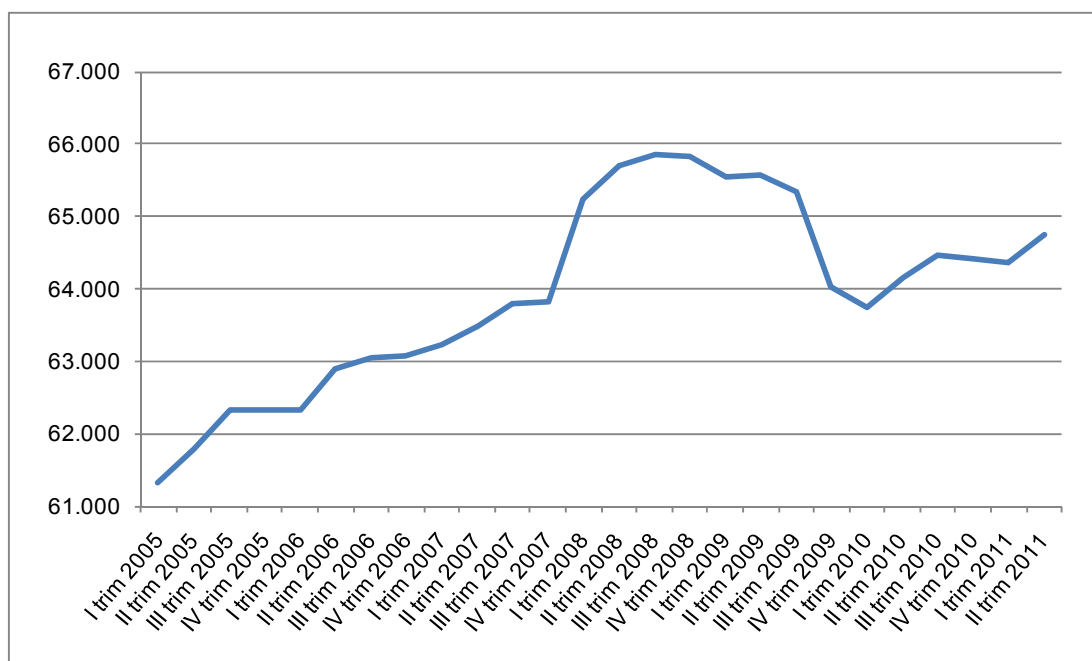
1.1.2 La recente evoluzione del sistema economico locale

La crisi economica che dal 2008 si è diffusa in Italia ed in Europa ha colpito duramente anche la provincia di Varese, come si evince dall'analisi dell'andamento delle attività produttive e dell'occupazione. Dal 2000 al 2008 si è verificata una crescita sostenuta del numero di imprese attive sul territorio, interrotta bruscamente dall'avvento della crisi che ha ridotto il numero delle imprese registrate nel 2009 ai livelli raggiunti nel 2007.

Difficoltà in uscita dalla crisi

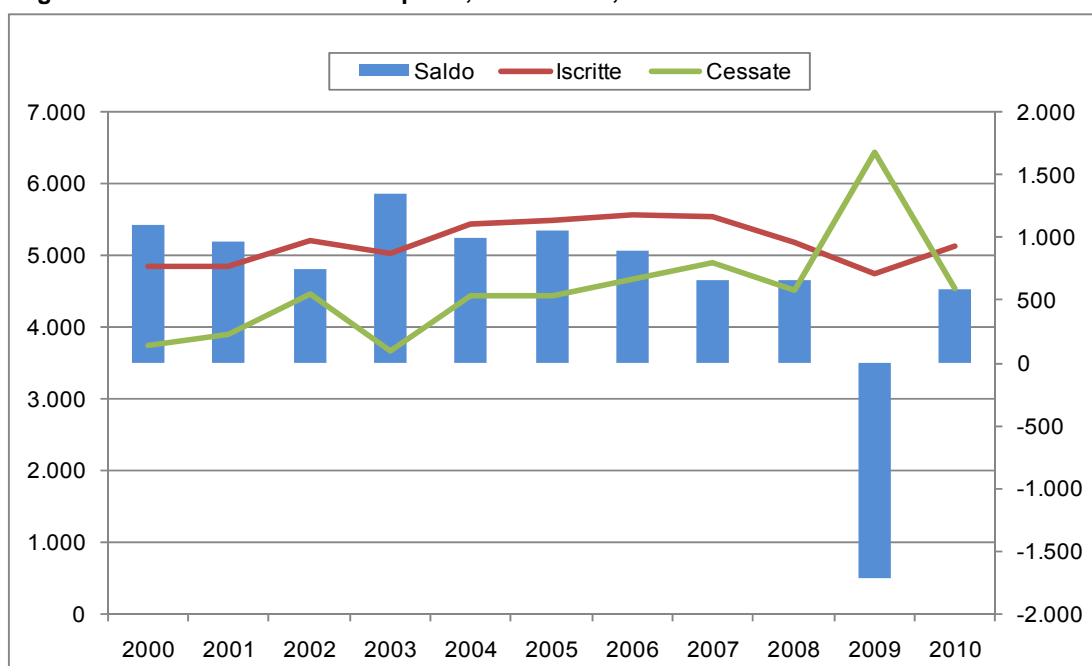
Se si osserva l'andamento trimestrale del numero di imprese attive (figura 1.5) si nota come il trend di crescita sia stato costante dal 2005, con un picco di crescita durante il 2008. La crisi si manifesta con la riduzione del numero di imprese attive già a partire dal I trimestre del 2009. La riduzione è contenuta per due trimestri, ma accelera significativamente a partire dal IV trimestre del 2009. I dati congiunturali sui primi quattro trimestri del 2010 mostrano segnali di ripresa nel numero di imprese attive, nonostante un lieve rallentamento della ripresa nel IV trimestre del 2010 e nel I trimestre del 2011.

Il numero di imprese attive registrate nel II trimestre del 2011 è superiore a quello registrato nel II trimestre del 2010, con un tasso di crescita tendenziale positivo pari allo 0,89%, ma rimane comunque inferiore al dato precedente la crisi. A livello regionale il tasso di crescita tendenziale è anch'esso positivo, ma molto contenuto (0,27%), mentre a livello nazionale è quasi nullo (0,02%).

Figura 1.5 - Imprese attive, dati trimestrali 2005-2011

Fonte: elaborazione su dati Movimprese

I dati sulla nati-mortalità delle imprese varesine mostra con maggior chiarezza il momento di massimo impatto della crisi sulle unità produttive della provincia. La figura 1.6 riporta le cessazioni e le nuove iscrizioni di imprese dal 2000 al 2010. A partire dal 2008, dopo una lieve crescita dal 2000 al 2007, il numero di iscrizioni si è ridotto. Per quanto riguarda le cessazioni è particolarmente rilevante notare il picco nel 2009, segno evidente della crisi economica, con un saldo iscritte-cessate negativo e pari a 1.711 imprese. Nel 2010 si possono osservare i primi segni di ripresa dopo la crisi. Il 2010 mostra un ritorno ad un saldo positivo tra nuove iscrizioni e cessazioni, anche se ancora minore rispetto ai saldi pre-crisi.

Figura 1.6 - Nati-mortalità delle imprese, dati annuali, 2000-2010

Fonte: elaborazione su dati Movimprese

Il numero di iscrizioni è risalito, avvicinandosi al dato del 2008, mentre le cessazioni si riducono, con un tasso di sviluppo contenuto ma positivo (0,80).

Ad una analisi più dettagliata dei dati trimestrali riportati nella tabella 1.1, dopo ben 5 trimestri di saldi negativi tra nuove iscrizioni e cessazioni di imprese, a partire dal II trimestre del 2010 si notano i primi segnali di ripresa, con il ritorno a saldi positivi, dovuto soprattutto ad una brusca diminuzione del numero di imprese cessate. La ripresa dunque, pur timida, si manifesta con una riduzione della mortalità delle imprese, unita ad un aumento delle nascite. Tuttavia, a testimonianza della debolezza della ripresa dalla crisi, il IV trimestre del 2010 e, in maggior misura, il I trimestre del 2011, segnano una battuta d'arresto: le cessazioni infatti aumentano più delle nuove iscrizioni e il tasso di sviluppo si attesta su valori nulli e negativi rispettivamente. Nel II trimestre del 2011, il numero di cessazioni si riduce nuovamente, ritornando a saldi positivi.

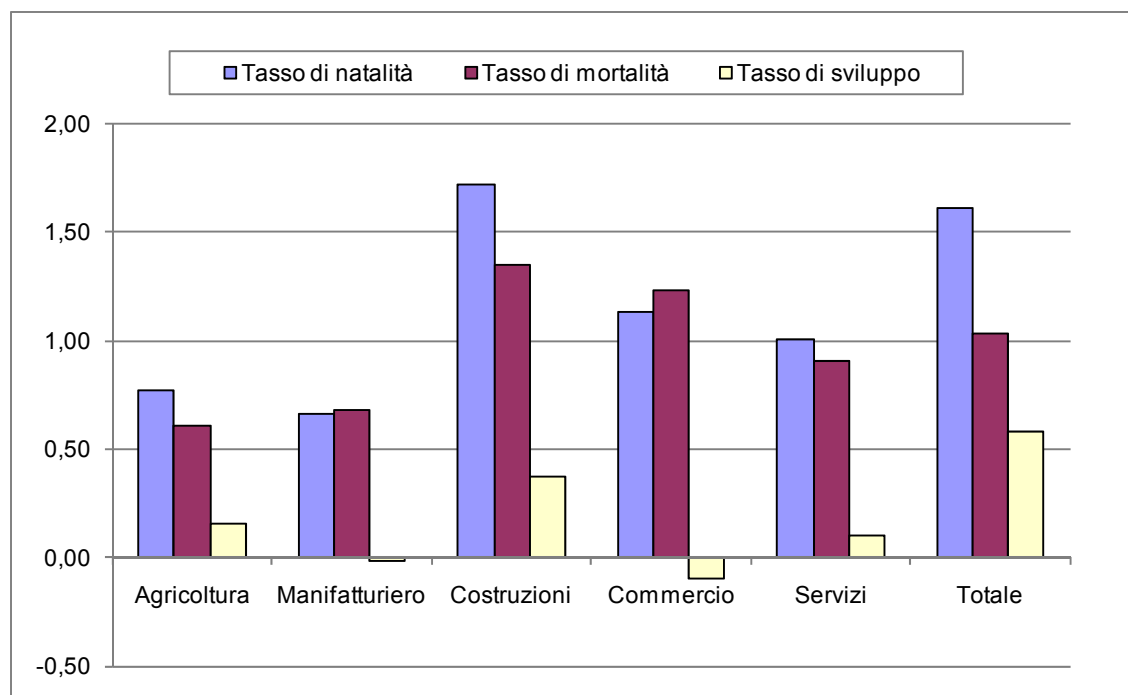
Tabella 1.1 - Nati-mortalità delle imprese, dati trimestrali, 2009-2011

Trimestre	Iscritte	Cessate	Saldo	Tasso di sviluppo
I trim 2009	1.447	1.755	-308	-0,4
II trim 2009	1.230	1.289	-59	-0,1
III trim 2009	962	1.105	-143	-0,2
IV trim 2009	1.100	2.301	-1.201	-1,6
I trim 2010	1.656	1.918	-262	-0,4
II trim 2010	1.298	772	526	0,7
III trim 2010	1.028	718	310	0,4
IV trim 2010	1.150	1.143	7	0,0
I trim 2011	1.654	1.770	-116	-0,2
II trim 2011	1.186	761	425	0,6

Fonte: elaborazione su dati Movimprese

Per meglio comprendere le differenze settoriali nella ripresa economica dopo la crisi, la figura 1.7 riporta i tassi di natalità, mortalità e sviluppo delle imprese attive per macrosettori calcolati per il II trimestre del 2011.

Figura 1.7 - Tassi di natalità, mortalità e sviluppo per macrosettori, II trimestre 2011



Fonte: elaborazione su dati Movimprese

Sebbene nel II trimestre del 2011 vi sia un ritorno ad un saldo iscrizioni-cessazioni positivo, il dettaglio settoriale mostra come i tassi di sviluppo siano positivi per i servizi e le costruzioni, mentre permangono segni negativi nel settore manifatturiero e nel commercio, che mostrano segni più deboli di ripresa.

Anche nel mercato del lavoro sono evidenti le conseguenze della crisi economica.

La tabella 1.2 mostra il tasso di attività della popolazione tra i 15 e i 64 anni per la provincia di Varese, la Lombardia e l'Italia, disaggregati per genere.

Tabella 1.2 - Tasso di attività 15-64 anni, 2004-2010

Totale	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Varese	70,1	68,9	70,3	69,9	68,5	67,5	67,8
Lombardia	68,3	68,3	69,1	69,2	69,6	69,6	69,0
Italia	62,5	62,4	62,7	62,5	63,0	62,4	62,2
Maschi	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Varese	77,8	77,8	80,3	80,1	78,7	77,9	76,5
Lombardia	77,9	78,1	78,7	78,8	79,0	78,9	78,1
Italia	74,5	74,4	74,6	74,4	74,4	73,7	73,3
Femmine	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Varese	62,3	59,8	60,2	59,6	58,1	57,0	59,0
Lombardia	58,5	58,3	59,4	59,3	60,0	60,0	59,7
Italia	50,6	50,4	50,8	50,7	51,6	51,1	51,1

Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro

Il tasso di attività, calcolato come percentuale della forza lavoro sul totale della popolazione tra i 15 e i 64 anni, in provincia di Varese si riduce di quasi 3 punti percentuali passando dal 70,3% nel 2006 al 67,5% nel 2009; nel 2010 il tasso di attività aumenta leggermente attestandosi al 67,8%. È importante notare che, mentre in provincia di Varese i tassi di attività si riducono sensibilmente negli ultimi 4 anni, in Lombardia e in Italia questo dato è più stabile. Inoltre, tale indicatore del mercato del lavoro locale mostra un trend negativo ben prima della crisi e pare quindi legato a fattori diversi dalla crisi economica del 2008-2009. Il tasso di attività nella provincia era superiore a quello della regione Lombardia nel 2006, ma nel corso della crisi si riduce in misura maggiore; nel 2009 è inferiore di ben 2 punti percentuali rispetto al dato regionale, mentre nel 2010 il gap si riduce a poco più di 1 punto percentuale. Pur mostrando una dinamica negativa più accentuata anche rispetto all'aggregato nazionale, il tasso di attività rimane comunque decisamente superiore rispetto al dato italiano.

Di particolare rilevanza è il confronto tra i tassi di attività che si registrano per maschi e femmine. I tassi di attività si riducono infatti maggiormente per le donne e già dal 2004: il tasso di attività passa dal 62,3% del 2004 al 57% del 2009. Nel 2010 tuttavia il tasso di attività femminile registra un aumento di ben 2 punti percentuali. È inoltre importante rilevare come fino al 2007 il tasso di attività per le donne fosse superiore in provincia di Varese rispetto all'aggregato regionale, mentre a partire dal 2008 il dato è inferiore a quello registrato in Lombardia, anche se la ripresa del tasso di attività nel 2010 riduce la differenza rispetto all'aggregato geografico superiore. Infine, mentre per quanto riguarda le donne il trend di riduzione del tasso di attività inizia già dal 2006-2007, a fronte di tassi stabili in Lombardia e in Italia, nell'aggregato maschile la diminuzione sembra essere maggiormente legata alla crisi, mostrando un calo dei tassi di attività dal 2008 al 2010, in linea con quanto accade in regione e in Italia.

Tabella 1.3 - Tasso di occupazione 15-64 anni, 2004-2010

Totale	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Varese	67,6	65,3	67,6	67,9	66,0	63,2	64,2
Lombardia	65,5	65,5	66,6	66,7	67,0	65,8	65,1
Italia	57,4	57,5	58,4	58,7	58,7	57,5	56,9
Maschi	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Varese	76,2	74,5	78,1	78,4	76,3	74,5	73,5
Lombardia	75,6	75,6	76,4	76,7	76,6	75,2	74,2
Italia	69,7	69,7	70,5	70,7	70,3	68,6	67,7
Femmine	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Varese	59,0	56,1	57,0	57,3	55,6	51,8	54,7
Lombardia	55,1	55,1	56,5	56,6	57,1	56,1	55,8
Italia	45,2	45,3	46,3	46,6	47,2	46,4	46,1

Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro

Nella tabella 1.3 si mostra il tasso di occupazione per la provincia di Varese, la regione Lombardia e l'Italia, disaggregando per genere.

Durante la crisi economica, il tasso di occupazione si riduce di quasi 4 punti percentuali rispetto al 2007, prima dello scoppio della crisi mondiale.

Sebbene sia in Lombardia sia in Italia si registri una flessione nei tassi di occupazione negli ultimi anni, gli effetti della crisi sembrano aver colpito più duramente la provincia di Varese. Se nel 2007, prima della crisi, il tasso di occupazione si avvicinava all'obiettivo di Lisbona del 70%, registrando un valore di 67,9%, nell'ultimo triennio la provincia si è allontanata dall'obiettivo, registrando un tasso di occupazione del 63,2% nel 2009.

Anche la Lombardia ha attraversato un periodo di flessione dell'occupazione negli ultimi anni, ma la riduzione è stata ben più contenuta. La provincia di Varese presentava un tasso di occupazione superiore a quello lombardo fino al 2007, mentre a partire dal 2008 la performance del mercato del lavoro è peggiorata rispetto alla media regionale.

La disaggregazione dell'andamento del tasso di occupazione per genere permette di approfondire maggiormente le dinamiche del mercato del lavoro. La flessione del tasso di occupazione durante gli anni della crisi ha colpito sia i maschi sia le femmine, anche se la riduzione è stata più marcata per le donne.

Il tasso di occupazione maschile più elevato nel periodo 2004-2009 si registra nel 2007, con una flessione durante la crisi di circa 4 punti percentuali.

La dinamica decrescente del tasso di occupazione femminile, invece, inizia prima della crisi, già dal 2005, con una riduzione tra il 2004 e il 2009 di circa 7 punti percentuali, e pare quindi legato a fattori peculiari dell'economia varesina e non solo alla crisi economica mondiale.

La performance in termini occupazionali della provincia di Varese rimane comunque sensibilmente superiore a quella nazionale. Se l'occupazione femminile è inferiore rispetto alla media regionale nel corso della crisi, rimane tuttavia decisamente superiore rispetto all'aggregato italiano.

Nel 2010 il mercato del lavoro della provincia mostra segni di ripresa dell'occupazione a differenza di quanto avviene in Lombardia e in Italia. Questo aumento del tasso di occupazione è, tuttavia, interamente dovuto ad un aumento sensibile (di 3 punti percentuali) dell'occupazione femminile, mentre il tasso di occupazione maschile è ancora in contrazione (riduzione dell'1%). La riduzione, anche nel 2010, del tasso di occupazione per i maschi è un ulteriore segnale delle difficoltà della provincia ad uscire dalla crisi economica imboccando un sentiero di ripresa, in linea con quanto avviene in Lombardia e in Italia. Al contrario, l'aumento del tasso di occupazione femminile è una caratteristica che emerge solo per la provincia di Varese, in contrasto con l'andamento del medesimo indicatore nella regione e in Italia, dove si nota una diminuzione del tasso di occupazione femminile anche nel 2010.

Tabella 1.4 - Tasso di disoccupazione 15-64 anni, 2004-2010

Totale	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Varese	3,5	5,1	3,8	2,9	3,5	6,3	5,3
Lombardia	4,0	4,1	3,7	3,4	3,7	5,4	5,6
Italia	8,0	7,7	6,8	6,1	6,7	7,8	8,4
Maschi	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Varese	2,1	4,2	2,6	2,1	3,0	4,4	3,9
Lombardia	2,9	3,1	2,9	2,6	3,0	4,6	4,9
Italia	6,4	6,2	5,4	4,9	5,5	6,8	7,6
Femmine	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Varese	5,3	6,2	5,3	3,9	4,3	9,1	7,2
Lombardia	5,6	5,4	4,8	4,6	4,8	6,4	6,5
Italia	10,5	10,1	8,8	7,9	8,5	9,3	9,7

Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro

Anche il tasso di disoccupazione risente degli effetti della crisi e mostra una performance in generale peggiore rispetto alla media regionale. Nella tabella 1.4 si riportano i tassi di disoccupazione per la provincia di Varese, la Lombardia e l'Italia dal 2004 al 2010, disaggregando per genere.

La disoccupazione, nel periodo considerato, raggiunge il valore minimo nel 2007, pari al 2,9%, un tasso di disoccupazione decisamente basso non solo rispetto all'Italia (6,1%), ma anche rispetto alla Lombardia (3,4%). Con lo scoppio della crisi, nell'arco di due anni, il tasso di disoccupazione raggiunge il livello ben più elevato del 6,3%, un dato peggiore rispetto all'aggregato regionale, il cui tasso di disoccupazione si ferma al 5,4% nel 2009, ma pur inferiore rispetto all'aggregato nazionale, che registra un tasso di 7,8%. Nonostante un maggior effetto negativo della crisi in termini di disoccupazione nella provincia, nel 2010 si registra una riduzione del tasso di disoccupazione di 1 punto percentuale, al contrario di quanto accade in Lombardia ed in Italia, dove il tasso di disoccupazione aumenta anche nel 2010.

Nel caso del tasso di disoccupazione, la differenza di genere si mostra ancora più marcata. La disoccupazione maschile e femminile si riduce in provincia di Varese fino al 2007, attestandosi su valori relativamente ridotti anche per le donne (3,9%) anche a confronto del dato regionale (4,6%). La crisi, che provoca un aumento della disoccupazione sia tra gli uomini sia tra le donne, colpisce più duramente l'aggregato femminile, il cui tasso di disoccupazione sale al 9,1%, attestandosi su un valore di quasi 3 punti percentuali superiore rispetto al dato regionale e avvicinandosi al valore medio nazionale di 9,3%.

La riduzione del tasso di disoccupazione nel 2010 è dovuto principalmente alla diminuzione del tasso di disoccupazione femminile, pur tuttavia osservando un miglioramento anche nell'aggregato maschile.

L'analisi dei dati relativi al mercato del lavoro mostra una sofferenza dell'economia varesina per effetto della crisi economica mondiale. L'aumento della disoccupazione, la riduzione dell'occupazione e la riduzione, seppur inferiore, del tasso di attività, descrivono una dinamica comune agli scenari di crisi economica. I lavoratori che perdono la propria occupazione in parte si mettono alla ricerca di un nuovo impiego, in parte, invece, scoraggiati dalle possibilità di trovare una nuova occupazione, escono dalla forza lavoro, riducendo i tassi di attività.

1.1.3 Gli scenari macroeconomici

I primi segni di ripresa dopo la crisi economica mondiale si mostrano nelle economie avanzate già a partire dal 2010, anche se alcuni shock esogeni nel 2011, tra i quali la crisi araba e gli eventi catastrofici in Giappone, potrebbero mettere a rischio il consolidamento della ripresa.

Nel 2010, l'Europa nel suo complesso, mostra una ripresa della crescita economica, pur con disparità evidenti al suo interno. Paesi come la Germania hanno conseguito tassi di crescita superiori al 3%, mentre paesi come l'Italia stentano nella ripresa. La velocità di recupero dell'Italia è inferiore alla media europea, con un tasso di crescita del Pil dell'1,1% nel 2010, in decelerazione a +0,8% nel 2011. Dopo un'accelerazione della ripresa dell'economia europea nel secondo trimestre del 2010, per il 2011 si prevede un suo rallentamento, anche alla luce delle politiche fiscali restrittive messe in atto da quasi

tutti i paesi europei, anche in seguito alle pressioni dei mercati sul debito sovrano dei paesi mediterranei.

Nella tabella 1.5 si riportano gli scenari di previsione sulla crescita del valore aggiunto e dell'occupazione in provincia di Varese, in Lombardia ed in Italia. Nel 2011 le stime prevedono una crescita del valore aggiunto in Italia pari all'1,2% in aumento nel biennio 2012-2013 e una lenta ripresa dell'occupazione. Le previsioni relative all'economia lombarda mostrano una ripresa più vivace nella regione, con un tasso di crescita del valore aggiunto previsto a 1,7% nel 2011, in aumento a 1,9% nel biennio successivo. La crescita prevista per l'occupazione tuttavia è anche in questo caso contenuta.

Tabella 1.5 - Scenari di previsione al 2013, Varese, Lombardia e Italia

		2009-2010	2011	2012-2013
Varese	Valore aggiunto	-3,7	0,8	1,5
	Occupazione	-2,0	0,1	0,5
Lombardia	Valore aggiunto	-2,6	1,7	1,9
	Occupazione	-1,9	0,5	0,8
Italia	Valore aggiunto	-2,2	1,2	1,4
	Occupazione	-1,8	0,5	0,6

Fonte: Unioncamere-Prometeia, *Scenari di sviluppo delle economie locali italiane, 2010-2013*.

Le previsioni sull'economia provinciale mostrano le difficoltà della ripresa nell'economia locale con un tasso di crescita del valore aggiunto previsto per il 2011 pari allo 0,8%, inferiore al dato nazionale. Le previsioni sono più ottimistiche per il biennio 2012-2013, per il quale le stime prevedono un tasso di crescita del valore aggiunto pari a 1,5%. La ripresa dell'occupazione si mostra invece più lenta, con tassi di crescita poco sopra lo zero.

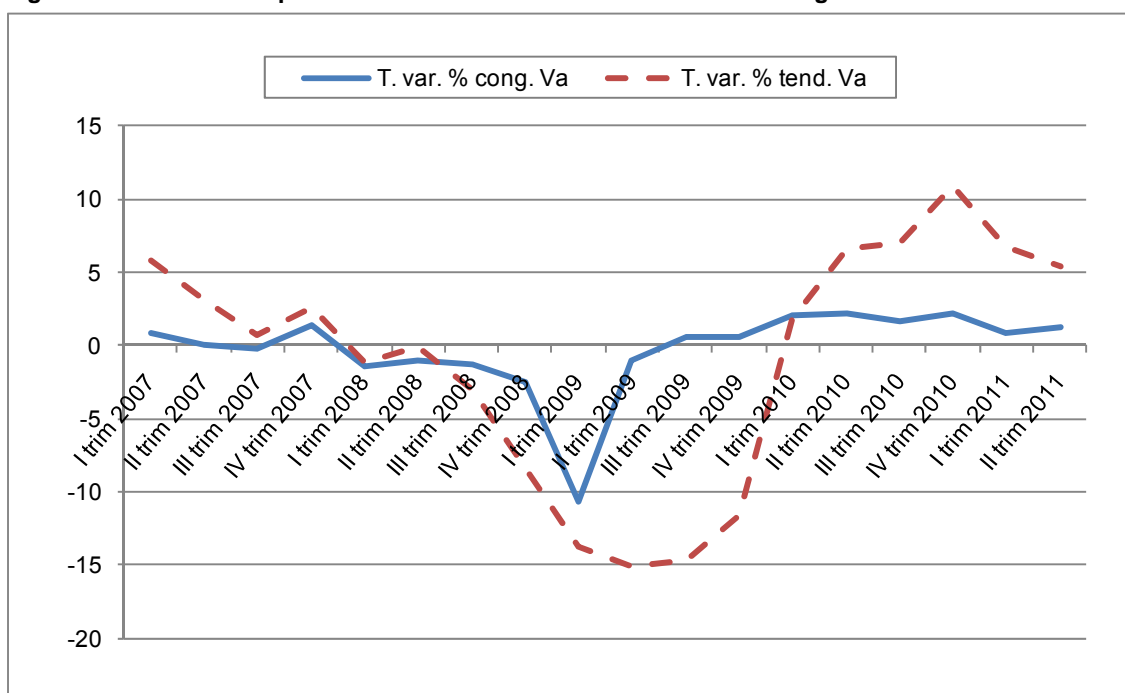
1.2 I settori a maggior crescita, innovazione ed occupazione femminile

In questo paragrafo si analizzano le caratteristiche principali e le tendenze dei settori manifatturieri e dei servizi al fine di identificare e selezionare i settori a maggior crescita, maggior contenuto di innovazione tecnologica e conoscenze e maggiore occupazione femminile.

Tra i settori più rilevanti per l'economia locale, si selezioneranno i settori con il maggior contenuto di conoscenze e di tecnologia, che mostrino dinamiche di crescita e una soddisfacente presenza femminile o presentino opportunità occupazionali future per le donne.

1.2.1 Il manifatturiero

La figura 1.8 riporta il tasso di variazione tendenziale corretto per i giorni lavorativi e il tasso di variazione congiunturale destagionalizzato dell'indice della produzione industriale per l'industria della provincia di Varese.

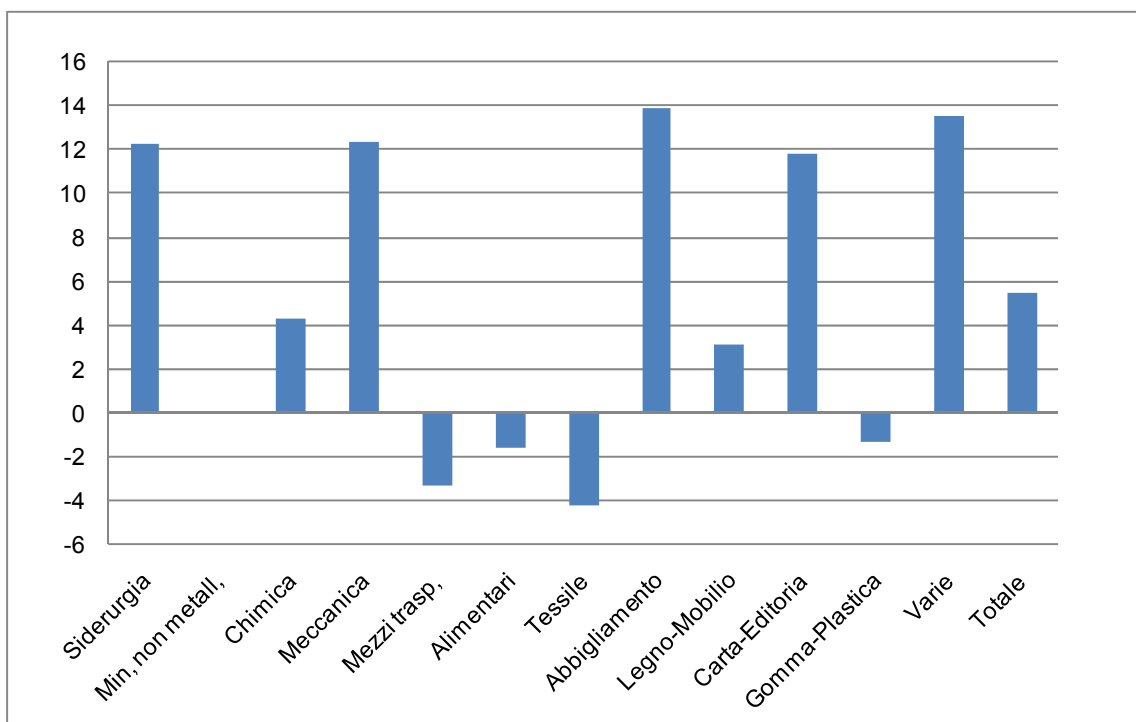
Figura 1.8 - Indice della produzione industriale: tasso di variazione congiunturale e tendenziale

Fonte: elaborazione su dati Osserva, Camera di Commercio di Varese

A partire dal I trimestre del 2008, gli effetti della crisi si manifestano con un tasso di variazione tendenziale negativo, in diminuzione fino al IV trimestre del 2009. Gli effetti della crisi economica sulla produzione industriale si manifestano con particolare evidenza nel corso di tutti i trimestri del 2009. I primi segnali di ripresa della produzione si hanno a partire dal I trimestre del 2010, anche se negli ultimi trimestri del 2010 e nei primi due trimestri del 2011 si osserva un lieve rallentamento. Tuttavia, il tasso di variazione tendenziale in questi trimestri rimane elevato, poiché calcolato come differenza dell'indice sull'anno precedente, corrispondente in quei trimestri al picco della crisi economica.

Nella figura 1.9 si mostra la variazione grezza dei volumi prodotti su base annua per i settori manifatturieri per il secondo trimestre del 2011. La ripresa appare più forte nella siderurgia e nella meccanica, ma anche in settori più tradizionali come l'abbigliamento e nel settore della carta-editoria. Ancora in affanno invece appaiono i settori tradizionali del tessile, degli alimentari e della gomma-plastica, oltre al settore della produzione di mezzi di trasporto.

Figura 1.9 - Indice della produzione industriale per settori: variazione tendenziale II trimestre 2011



Fonte: elaborazione su dati Osseva, Camera di Commercio di Varese

Analizzando la variazione grezza dei volumi prodotti su base annua e classificando i beni per destinazione economica, si nota come siano in particolare i beni intermedi a trainare la ripresa con un tasso di variazione tendenziale pari al 10,65%, seguiti dai beni di investimento, con un tasso del 6,3%.

Tabella 1.6 - Indice della produzione industriale: classificazione di Pavitt, II trimestre 2011

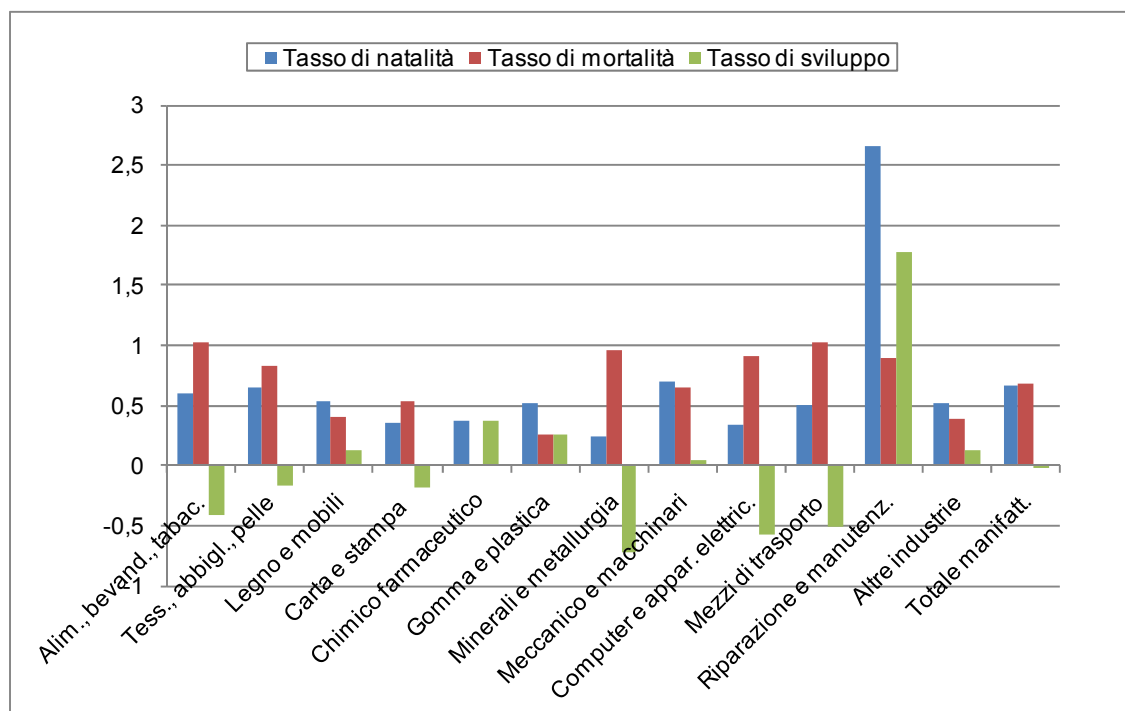
PAVITT	Var. Tend. %
Tradizionali	-0,3
Specializzazione	9,6
Economie di scala	6,5
Alta tecnologia	2,1

Fonte: elaborazione su dati Osseva, Camera di Commercio di Varese

Passando ad una analisi per tipologia di settori, sfruttando la classificazione alla Pavitt (tabella 1.6), le maggiori difficoltà a reagire alla crisi si manifestano prevalentemente nei settori tradizionali, con un tasso di variazione tendenziale negativo, e nei settori ad alta tecnologia, nei quali il tasso di variazione tendenziale è positivo, ma relativamente contenuto. Maggior crescita mostrano invece i settori caratterizzati da specializzazione e da economie di scala.

L'indagine congiunturale dell'Unione Industriali della Provincia di Varese analizza l'andamento congiunturale nei settori. L'indagine mette in luce la stabilità nel recupero tra le aziende della provincia, pur segnalando differenze tra settori. In particolare, l'indagine mostra come a livello settoriale rispetto al trimestre precedente si possa evidenziare un certo grado di stabilità nei livelli produttivi del settore metalmeccanico e della gomma e materie plastiche ed un miglioramento nel settore chimico e farmaceutico.

Figura 1.10 - Nati-mortalità delle imprese manifatturiere, Il trimestre 2011



Fonte: elaborazione su dati Osserva, Camera di Commercio di Varese

I dati sulla nati-mortalità delle imprese disaggregate per attività economica del manifatturiero, sintetizzati nella figura 1.10, mostrano un tasso di sviluppo lievemente negativo, ovvero una riduzione del numero di imprese attive data da un saldo negativo tra nuove iscrizioni e cessazioni, nel manifatturiero nel suo complesso. A fronte di un settore manifatturiero che mostra un equilibrio tra nascite e cessazioni di impresa, la disaggregazione per settori mostra un quadro variegato.

I settori che presentano un saldo positivo tra nascite e cessazioni di imprese sono il settore del legno e mobili, del chimico-farmaceutico, della gomma e materie plastiche e la meccanica, oltre a settori residuali del manifatturiero.

La tabella 1.7 mostra l'importanza relativa dei settori manifatturieri varesini in termini di unità locali ed addetti. Quasi il 22% delle unità locali provinciali si concentra nel settore dei prodotti in metallo ed elevata è la quota di unità produttive nei settori del tessile e abbigliamento, delle macchine e della gomma e materie plastiche, a conferma della tradizionale struttura produttiva dell'economia locale.

Tabella 1.7 - Importanza relativa dei settori manifatturieri, unità locali e addetti, 2009

Settori	Valori Assoluti		Distribuzione	
	Unità locali	Addetti	Unità locali	Addetti
Prodotti in metallo	2.807	17.057	21,9%	16,4%
Tessili	1.350	11.027	10,5%	10,6%
Macchine	1.264	11.022	9,9%	10,6%
Gomma e materie plastiche	820	9.540	6,4%	9,2%
Apparecchiature elettriche	570	8.947	4,4%	8,6%
Altri mezzi di trasporto	134	7.201	1,0%	6,9%
Abbigliamento	1.160	6.104	9,1%	5,9%
Chimica	283	4.863	2,2%	4,7%
Alimentari	500	3.701	3,9%	3,6%
Fabbr. computer, prod. elettr./ott., med., misur. e orol.	379	3.470	3,0%	3,3%
Altre industrie manifatturiere	794	2.851	6,2%	2,7%
Farmaceutica	25	2.616	0,2%	2,5%
Carta e prodotti in carta	162	2.371	1,3%	2,3%
Stampa e riproduzione di supporti registrati	420	2.365	3,3%	2,3%
Metallurgia	181	2.200	1,4%	2,1%
Minerali non metalliferi	310	1.828	2,4%	1,8%
Riparaz., manutenz., installaz. macch. e apparecch.	453	1.619	3,5%	1,6%
Legno	544	1.580	4,2%	1,5%
Pelle	239	1.266	1,9%	1,2%
Autoveicoli	89	1.163	0,7%	1,1%
Mobili	302	949	2,4%	0,9%
Bevande	20	298	0,2%	0,3%
Coke e prodotti di raffinazione	6	15	0,0%	0,0%
Tabacco	1	1	0,0%	0,0%

Fonte: elaborazione su dati SMAIL, Camera di Commercio di Varese

In termini di addetti, il settore più importante per l'economia varesina rimane la fabbricazione di prodotti in metallo, seguito dal settore tessile, dalla meccanica, dalle apparecchiature elettriche per uso domestico e la fabbricazione di altri mezzi di trasporto. Questi settori insieme occupano più del 60% degli addetti totali nella provincia. Emerge dall'analisi di questi dati una caratteristica rilevante di alcuni importanti settori nell'economia della provincia, come in particolare gli altri mezzi di trasporto, ma anche le apparecchiature elettriche della gomma e materie plastiche: in questi settori, le imprese hanno una dimensione media maggiore e quindi, pur rappresentando una quota non particolarmente elevata di unità locali, appaiono come settori rilevanti nella prospettiva occupazionale.

La tabella 1.8 mostra i tassi di crescita del numero delle unità locali e degli addetti nel periodo 2007-2009 nei principali settori manifatturieri. La presenza diffusa di segno negativo mostra gli effetti della crisi economica. Tuttavia, alcuni settori manifatturieri mostrano tassi di variazione positiva nelle unità locali e negli addetti durante la recessione. Altri settori invece registrano performance solo debolmente negative.

In particolare, in termini di addetti, il settore della fabbricazione di altri mezzi di trasporto, prevalentemente aeronautica nella provincia, mostra un tasso di crescita positivo e pari al 2,3% nel periodo 2007-2009. Il dato appare ancor più confortante se si osserva che questo settore è uno dei più importanti nella manifattura dell'economia locale.

Un altro settore che ha subito meno le ripercussioni della crisi è quello della fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e preparati che, nonostante una contrazione delle unità locali negli ultimi 3 anni, subisce perdite trascurabili nel numero di addetti.

Tabella 1.8 - Crescita nel numero di unità locali e addetti, 2007-2009, settori manifatturieri

Settore	Unità locali	Addetti
Prodotti in metallo	-0,7%	-3,1%
Tessili	-3,8%	-8,2%
Macchine	-0,3%	-2,1%
Gomma e materie plastiche	-1,1%	-3,0%
Apparecchiature elettriche	-3,5%	-3,0%
Altri mezzi di trasporto	-1,1%	2,3%
Abbigliamento	-3,8%	-6,5%
Chimica	-0,9%	-4,1%
Alimentari	-0,5%	-3,2%
Fabbr. computer, prod. elettr./ott., med., misur. e orol.	-1,3%	-2,7%
Altre industrie manifatturiere	-1,5%	-4,2%
Farmaceutica	-3,7%	-0,1%
Carta e prodotti in carta	-2,9%	-3,6%
Stampa e riproduzione di supporti registrati	-0,5%	-3,6%
Metallurgia	-3,9%	-3,3%
Minerali non metalliferi	-1,4%	-2,7%
Riparaz, manutenz, installaz. macch. e apparecch.	14,6%	3,0%
Legno	-3,5%	-3,8%
Pelle	-2,8%	-3,2%
Autoveicoli	-2,6%	-6,7%
Mobili	-3,6%	-3,5%
Bevande	-4,7%	-3,0%
Coke e prodotti di raffinazione	0,0%	-3,1%
Tabacco	0,0%	0,0%

Fonte: elaborazione su dati SMAIL, Camera di Commercio di Varese

Tecnologia

Uno dei criteri per la selezione dei settori in cui approfondire le opportunità occupazionali delle donne in provincia di Varese è il contenuto tecnologico e di conoscenze.

La classificazione delle attività economiche per contenuto di tecnologie è una procedura tuttora controversa nella letteratura scientifica. Tuttavia, a partire dagli anni Novanta l'OCSE e l'Eurostat hanno adottato una classificazione basata sul contenuto di ricerca e sviluppo delle attività economiche manifatturiere, nel tempo riconosciuta in ambito accademico e utilizzata come riferimento dalle principali istituzioni internazionali e sovranazionali. A partire dagli studi di Hatzichronoglou (1997), l'identificazione dei settori si basa sulle intensità di ricerca e sviluppo dei settori. L'assegnazione dei settori alle classi di intensità tecnologica avviene sulla base del rapporto tra la spesa in Ricerca & Sviluppo e la produzione e del rapporto tra ricerca e sviluppo e valore aggiunto. Questi due indicatori misurano le differenze nella performance settoriale in termini di capacità di intraprendere internamente innovazioni tecnologiche.

Tabella 1.9 - Classificazione dei prodotti manifatturieri per intensità tecnologica

Classificazione tecnologica	Settore (NACE Rev.2 - 2 cifre)
High-Technology	Farmaceutica
	Fabbr. computer, prod.elettr./ott., med., misur. e orol.
Medium-High-Technology	Chimica
	Fabbricazione di apparecchiature elettriche
	Apparecchiature elettriche
	Macchine
	Autoveicoli
	Altri mezzi di trasporto
Medium-Low-Technology	Coke e prodotti di raffinazione
	Gomma e materie plastiche
	Minerali non metalliferi
	Metallurgia
	Prodotti in metallo
Low-Technology	Alimentari
	Bevande
	Tabacco
	Tessili
	Abbigliamento
	Pelle
	Legno
	Carta e prodotti in carta
	Mobili
	Altre industrie manifatturiere
	Stampa e riproduzione di supporti registrati

Fonte: Eurostat

La tabella 1.9 mostra la classificazione dei settori manifatturieri per contenuto tecnologico. Le categorie in cui vengono allocati i settori sono 4: high-technology, medium-high technology, medium-low technology e low-technology.

Tra i settori classificati come ad alta intensità tecnologica, la provincia di Varese ha una presenza significativa nel settore farmaceutico. Da notare inoltre il settore degli altri mezzi di trasporto, classificato tra i settori ad intensità tecnologica medio-alta nel suo aggregato. La classificazione ad un maggior livello di disaggregazione considera tuttavia il sottogruppo della produzione di veicoli aerospaziali, comparto degli altri mezzi di trasporto in cui si caratterizza la specializzazione della provincia, tra i settori ad elevato contenuto di ricerca e sviluppo. Settori caratterizzanti l'economia locale come la produzione di apparecchiature elettriche e la meccanica sono classificati come settori a medio-alta intensità tecnologica.

Infine, la provincia di Varese è caratterizzata da una forte presenza di settori tradizionali come la gomma e materie plastiche e il tessile, che sono tuttavia classificati tra le attività economiche rispettivamente a medio-basso e basso contenuto tecnologico.

Specializzazione

Per caratterizzare la specializzazione della provincia di Varese rispetto alla regione Lombardia e all'Italia nel suo complesso nell'industria, la tabella 1.10 presenta il valore dell'indice di specializzazione su base occupazionale.

L'indice di specializzazione o quoziente di localizzazione è definito come il rapporto tra la quota degli addetti al settore (j) rispetto al totale degli addetti a livello locale e identico rapporto a livello nazionale per 100. Un valore del quoziente prossimo a 100 indica una struttura occupazionale simile a quella dell'aggregato geografico con cui si opera il confronto e quindi la mancanza di una specifica connotazione produttiva.

Un indice invece superiore a 100 indica una marcata specializzazione dell'economia locale nel particolare settore.

Rispetto all'Italia l'industria varesina si mostra specializzata in settori tradizionali come il tessile e il settore della gomma e delle materie plastiche, oltre che nei settori della fabbricazione degli altri mezzi di trasporto, nelle apparecchiature elettriche, nella farmaceutica e nella chimica. Per quanto riguarda la fabbricazione di macchinari, l'indice di specializzazione si discosta solo lievemente da 100, denotando una lieve specializzazione della provincia in questo settore caratterizzante dell'economia italiana.

Tabella 1.10 - Specializzazione produttiva su base occupazionale della provincia di Varese rispetto alla Lombardia e all'Italia, 2009

Settore	Lombardia	Italia
Tessili	183,5	290,1
Altri mezzi di trasporto	423,5	280,0
Gomma/Materie plastiche	170,5	229,9
Apparecchiature elettriche	148,1	186,2
Farmaceutica	94,2	162,9
Chimica	81,6	131,9
Macchine	92,4	110,2
Abbigliamento	124,8	103,8
Carta e prodotti in carta	102,0	100,6
Prodotti in metallo	81,8	95,7

Fonte: elaborazione su dati SMAIL, Camera di Commercio di Varese e ISTAT

Rispetto alla Lombardia, che ha un'economia locale più simile per struttura alla provincia rispetto all'aggregato nazionale, l'industria varesina mostra una decisa specializzazione negli altri mezzi di trasporto, nelle apparecchiature elettriche e nei settori tradizionali del tessile e della gomma e materie plastiche. Rispetto all'aggregato regionale la provincia non risulta specializzata nel settore farmaceutico nonostante rispetto all'aggregato nazionale risultasse un indice piuttosto elevato: la differenza nella classificazione dei settori di specializzazione per quanto concerne il settore farmaceutico è dovuta ad una forte presenza di questo settore in altre province lombarde, prima fra tutte la provincia di Milano.

Presenza femminile

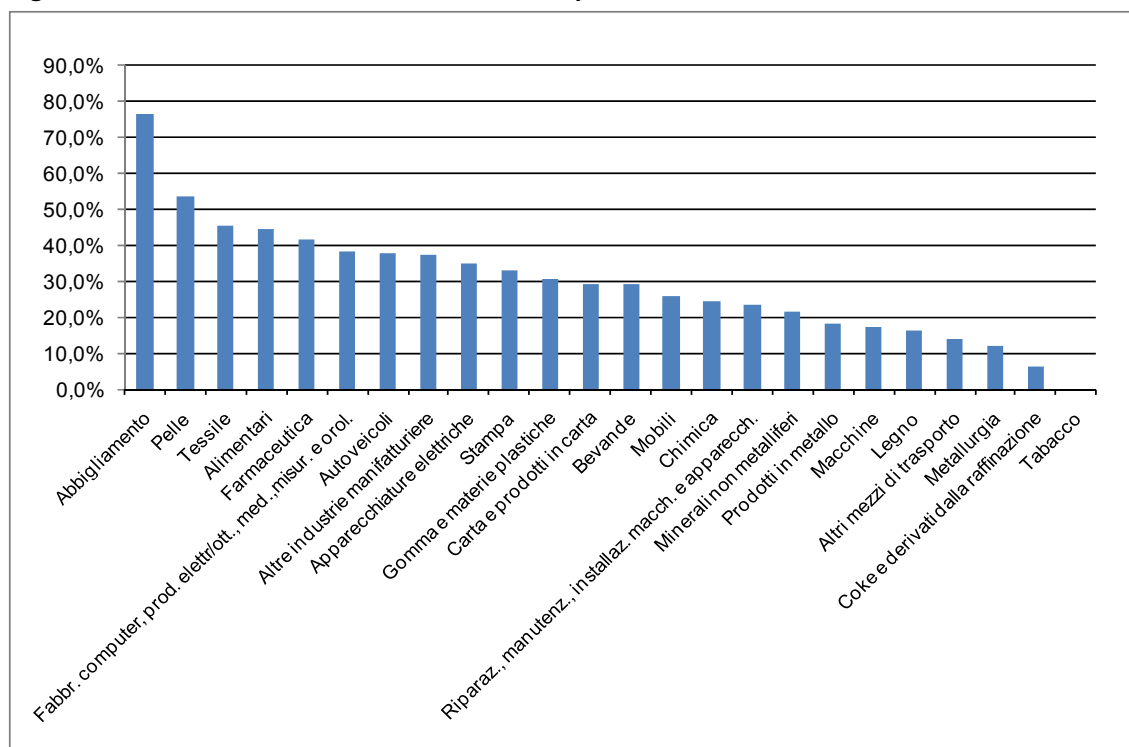
Un altro criterio per la selezione dei settori di interesse per questo studio è la presenza femminile all'interno dei settori manifatturieri varesini e le prospettive occupazionali per le donne.

Per valutare la presenza di addetti donne nei settori manifatturieri si ricorre a due indici di segregazione, orizzontale e verticale.

Il tasso di femminilizzazione dell'occupazione (TFO) indica la presenza percentuale di donne all'interno di un settore o qualifica. Questo indicatore è calcolato come rapporto percentuale tra il numero di donne in un determinato settore ed il numero totale di addetti. L'indicatore quindi riporterà un valore nullo in caso di totale assenza di donne tra gli addetti nel settore di riferimento, mentre restituirà un valore unitario in caso di presenza esclusiva di donne tra gli addetti del settore.

La figura 1.11 mostra il tasso di femminilizzazione dell'occupazione per i settori manifatturieri varesini nel 2009.

Figura 1.11 - Tasso di femminilizzazione dell'occupazione, 2009



Fonte: elaborazione su dati SMAIL, Camera di Commercio di Varese

La presenza di donne è maggiore in percentuale al numero totale degli addetti nei settori tradizionali, in particolare nell'abbigliamento, nella lavorazione della pelle, nel tessile e nell'alimentare. Negli altri settori particolarmente rilevanti per l'economia provinciale, la presenza di donne si riduce significativamente.

Nel settore farmaceutico il tasso di femminilizzazione è di poco superiore al 40%, nel settore della gomma e delle materie plastiche è di poco superiore al 30% e si riduce ad un ben più contenuto 14% nel settore degli altri mezzi di trasporto.

Il secondo indice utilizzato per analizzare la presenza femminile nei settori manifatturieri è il coefficiente di rappresentazione femminile (CRF). Questo indicatore sintetizza la concentrazione relativa di donne all'interno di un determinato settore rispetto al tasso di femminilizzazione totale. Un valore superiore ad 1 indica un settore con una presenza maggiore di addetti di sesso femminile rispetto alla media provinciale.

Tabella 1.11 - Coefficiente di rappresentazione femminile, 2009

Settore	Maschi	Femmine	TFO	CRF
Abbigliamento	1.434	4.670	76,5%	2,5
Pelle	587	679	53,6%	1,7
Tessile	5.985	5.042	45,7%	1,5
Alimentari	2.045	1.656	44,7%	1,4
Farmaceutica	1.518	1.098	42,0%	1,3
Fabbr. computer, prod. elettr./ott., med., misur. e orol.	2.132	1.338	38,6%	1,2
Autoveicoli	721	442	38,0%	1,2
Altre industrie manifatturiere	1.781	1.070	37,5%	1,2
Apparecchiature elettriche	5.788	3.159	35,3%	1,1
Stampa	1.580	785	33,2%	1,1
Gomma e materie plastiche	6.603	2.937	30,8%	1,0

Fonte: elaborazione su dati SMAIL, Camera di Commercio di Varese

I settori con un coefficiente di rappresentazione femminile superiore a 1 sono riportati nella tabella 1.11. Si notano i settori tradizionali del tessile, abbigliamento e pelle, il settore alimentare, ma anche il settore farmaceutico.

Particolarmente rilevante è l'analisi della crescita dell'occupazione femminile in alcuni settori. La tabella 1.12 presenta i settori manifatturieri che hanno mostrato un aumento del tasso di femminilizzazione degli addetti. Il settore farmaceutico in cui la provincia è specializzata rispetto al Paese, presenta una crescita del tasso di femminilizzazione superiore a 3 punti percentuali. La crescita della presenza femminile, pur in un settore modesto in termini dimensionali nella provincia, è particolarmente rilevante dato l'elevato contenuto tecnologico della produzione.

Tabella 1.12 – I settori manifatturieri con un tasso di femminilizzazione in aumento (2007-2009)

Settori ATECO 2007	Tasso di crescita medio 2007-2009		Variazione
	Unità locali	Addetti	TFO
Farmaceutico	-3,7%	-0,1%	3,1%
Bevande	-4,7%	-3,0%	1,7%
Autoveicoli	-2,6%	-6,7%	0,9%
Altri mezzi di trasporto	-1,1%	2,3%	0,6%
Carta e prodotti in carta	-2,9%	-3,6%	0,6%
Stampa	-0,5%	-3,6%	0,5%
Gomma e materie plastiche	-1,1%	-3,0%	0,5%
Mobili	-3,6%	-3,5%	0,2%
Macchine	-0,3%	-2,1%	0,2%
Chimica	-0,9%	-4,1%	0,1%

Fonte: elaborazione su dati SMAIL, Camera di Commercio di Varese

Tra i settori definiti più rilevanti per l'economia provinciale, si nota un aumento della quota di donne tra gli addetti anche nel settore della gomma e delle materie plastiche, della fabbricazione degli altri mezzi di trasporto e della fabbricazione di macchinari.

Alla luce dell'analisi qui condotta, i settori a maggiore intensità tecnologica e di conoscenza, con le migliori prospettive occupazionali in particolare per le donne e che quindi saranno oggetto della fase successiva dell'analisi sono la produzione di altri mezzi di trasporto, la meccanica, il settore farmaceutico e la fabbricazione di apparecchiature elettriche.

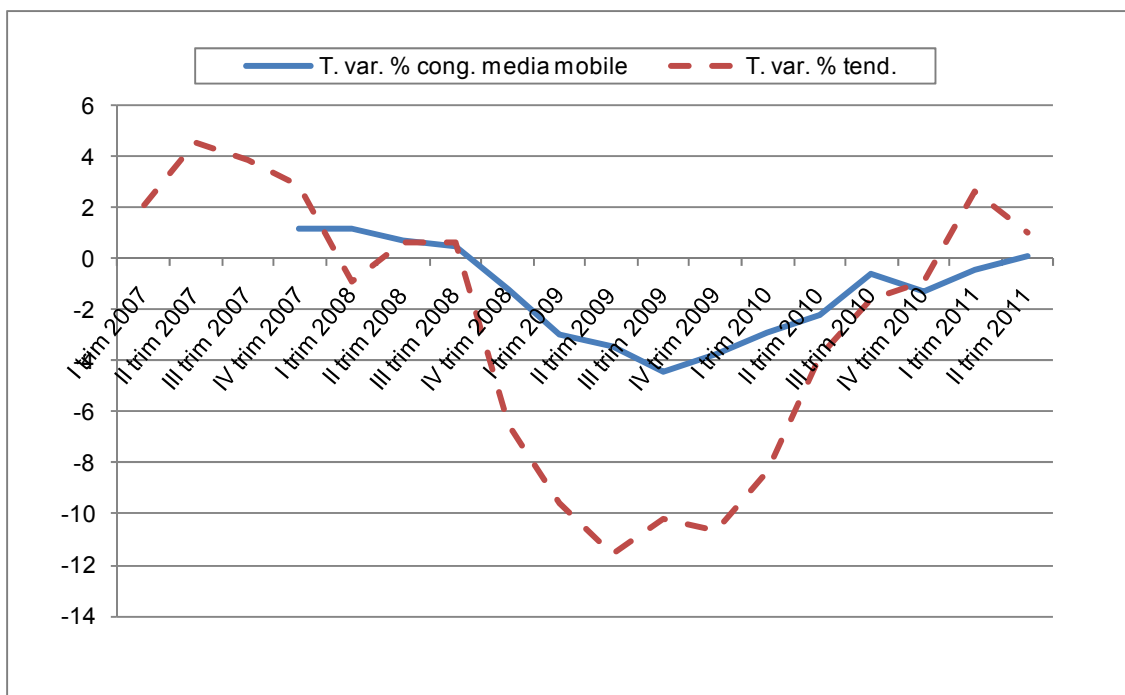
Pur classificati come settori a medio-bassa intensità tecnologica, hanno un ruolo rilevante nell'economia provinciale anche il settore tessile e il settore della gomma e materie plastiche, al cui interno peraltro possono essere identificate specializzazioni a maggior contenuto tecnologico rispetto alla media del settore.

1.2.2 I servizi

Per i servizi, l'analisi segue la medesima struttura utilizzata per il settore manifatturiero.

La figura 1.12 mostra la variazione del volume di affari nel settore dei servizi dal I trimestre del 2007 al I trimestre del 2011. Il grafico riporta il tasso di variazione congiunturale e il tasso di variazione tendenziale.

Figura 1.12 - Variazione del volume di affari: tasso di variazione congiunturale e tendenziale



Fonte: Osserva, Camera di Commercio di Varese

Anche nel settore dei servizi, la crisi colpisce duramente l'economia locale, con tassi di variazione tendenziale negativi ed elevati in valore assoluto dal IV trimestre del 2008 al I trimestre del 2010. I primi segni di ripresa si notano solo a partire dal 2011, con un tasso di variazione tendenziale positivo nei primi due trimestri e un ritorno ad un tasso di variazione congiunturale positivo nel II trimestre del 2011.

Al fine di identificare i settori dei servizi a più alta intensità di conoscenze, utilizziamo la classificazione elaborata dall'OCSE e dall'Eurostat basata sui dati occupazionali settoriali. La classificazione Eurostat-OCSE per i servizi classifica le diverse attività economiche per contenuto di conoscenza. In particolare, la classificazione si basa sulla quota di persone con istruzione terziaria² in ogni settore.

La tabella 1.13 riporta la suddivisione dei servizi tra settori ad alta intensità di conoscenze (KIS) e settori a basso contenuto di conoscenze (LKIS).

² Istruzione terziaria: Corsi di studio cui si può accedere dopo la conclusione di un corso di scuola secondaria di secondo grado. Può essere di tipo universitario (corsi di laurea e di diploma) o non universitario (corsi di formazione professionale post-diploma, alta formazione artistica e musicale eccetera).

Tabella 1.13 - Classificazione dei servizi per contenuto di conoscenze

KNOWLEDGE BASED SERVICES	Settori - Classificazione NACE Rev.2, 2 digit
Knowledge-intensive services (KIS)	50-51 Trasporto marittimo, trasporto aereo
	58-63 Attività editoriali; Attività di produzione cinematografica, di video e programmi televisivi; Attività di programmazione e trasmissione; Telecomunicazioni; Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse; Attività dei servizi di informazione e altri servizi informatici
	64-66 Attività finanziarie e assicurative
	69-75 Attività professionali scientifiche e tecniche
	78 Attività di ricerca, selezione e fornitura di personale
	80 Servizi di vigilanza e investigazione
	84-93 Amministrazione pubblica e difesa; Istruzione; Sanità e assistenza sociale; Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
Less knowledge-intensive services (LKIS)	45-47 Commercio all'ingrosso e al dettaglio
	49 Trasporto terrestre e trasporto mediante condotte
	52-53 Magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti
	55-56 Attività dei servizi di alloggio e ristorazione
	68 Attività immobiliari
	77 Attività di noleggio e leasing operativo
	81-82 Attività di servizi per edifici e paesaggio; Attività di supporto per le funzioni di ufficio
	94-96 Altre attività di servizi
97-99 Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; Organizzazioni ed organismi	

Fonte: EUROSTAT

La tabella 1.14 sintetizza per il macrosettore dei servizi l'analisi sull'importanza relativa dei settori nell'economia provinciale, sull'andamento negli ultimi anni e sulla presenza femminile.

Tabella 1.14 - Dimensione, crescita e presenza femminile nei servizi

Settore	Distribuzione		Crescita		TFO
	UL	Addetti	UL	Addetti	
Attività artistiche, sportive e intrattenimento	2,8%	1,8%	6,5%	7,2%	83,3%
Sanità e assistenza sociale	3,2%	10,3%	4,0%	4,8%	80,6%
Istruzione	1,8%	2,8%	2,7%	4,6%	54,1%
Servizi di informazione e comunicazione	6,5%	5,7%	2,0%	1,3%	52,2%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto	10,8%	11,4%	2,3%	0,1%	45,9%
Attività immobiliari	9,3%	3,3%	1,0%	-0,1%	43,6%
Trasporto	10,5%	23,0%	-0,9%	-1,8%	42,3%
Altre attività di servizi	14,8%	7,8%	1,2%	0,7%	41,8%
Attività finanziarie e assicurative	9,6%	8,5%	0,3%	0,1%	40,8%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	11,0%	6,4%	1,9%	2,4%	37,7%
Alloggio e ristorazione	19,8%	19,1%	3,9%	1,4%	29,6%

Fonte: elaborazione su dati SMAIL, Camera di Commercio di Varese e ISTAT

I settori dei servizi più rilevanti sul territorio provinciale sono, oltre ai servizi legati al trasporto, (soprattutto aereo data la presenza dell'aeroporto internazionale di Malpensa), e di alloggio e ristorazione, i servizi ad alto contenuto di conoscenze come la sanità e assistenza sociale, le attività finanziarie e assicurative e le attività professionali, scientifiche e tecniche.

Analizzando i dati sulla crescita degli addetti negli ultimi tre anni si nota che durante la crisi economica alcuni settori dei servizi hanno continuato a crescere, senza registrare battute d'arresto. È il caso della sanità e servizi sociali (+4,8% di addetti nel periodo 2007-2009), delle attività professionali, scientifiche e tecniche (+2,4%) e dell'istruzione (+4,6%), oltre che delle attività artistiche, sportive e di intrattenimento.

Le maggiori opportunità di crescita e di occupazione dunque risiedono in generale nei servizi, che hanno subito meno le conseguenze della crisi, e soprattutto nelle attività a maggiore intensità di conoscenze e in grado quindi di assorbire lavoratori con elevato grado di istruzione e competenze specifiche.

Infine, per quanto riguarda la presenza di donne nell'occupazione, il macrosettore dei servizi registra rispetto al manifatturiero una quota decisamente maggiore di femmine sul numero totale di addetti. Il tasso di femminilizzazione dell'occupazione è superiore all'80% nella Sanità e assistenza sociale e superiore all'83% nelle attività artistiche, sportive e di intrattenimento. Rilevante è la presenza femminile anche nel settore dell'istruzione e dei servizi di informazione e comunicazione, nei quali il tasso di femminilizzazione supera il 50%.

Alla luce dell'analisi effettuata, dato l'obiettivo di selezionare i settori dei servizi a maggior contenuto di conoscenze rilevanti nella provincia e con le migliori prospettive occupazionali future, in particolare per le donne, l'analisi successiva si concentrerà sulle Attività professionali, scientifiche e tecniche, con particolare attenzione alla consulenza per le imprese e alla Ricerca&Sviluppo, e sul settore della Sanità e assistenza sociale.

1.3 Conclusioni e selezione dei settori

La crisi economica del 2008-2009 ha colpito duramente l'economia locale: la riduzione del tasso di attività e di occupazione e l'aumento del tasso di disoccupazione sono stati, infatti, più accentuati rispetto alla Lombardia e all'Italia. Nel mercato del lavoro, le fluttuazioni maggiori hanno interessato in particolare le donne e già prima della crisi. Tuttavia, a differenza di quanto è avvenuto in Lombardia ed in Italia, già dal 2010 si manifesta un miglioramento dei principali indicatori dell'andamento del mercato del lavoro per le donne.

L'analisi settoriale condotta in questo capitolo ha poi portato alla selezione dei settori che saranno oggetto di studio nei capitoli successivi.

In questo capitolo sono stati selezionati i settori più rilevanti per l'economia locale e caratterizzati da un elevato contenuto di conoscenza scientifico-tecnologica, che presentino dinamiche positive di crescita e una significativa presenza femminile, o che comunque presentino opportunità di crescita e di occupazione, in particolare femminile, nei prossimi anni.

L'analisi dei settori manifatturieri in provincia di Varese ha portato alla selezione di quattro settori ad elevato contenuto di conoscenza e tecnologia: la produzione di altri mezzi di trasporto, che in provincia è per la maggior parte rivolta all'aeronautica, la meccanica, il farmaceutico e la fabbricazione di apparecchiature elettriche.

Per quanto riguarda invece i servizi, comparto caratterizzato da attività economiche più eterogenee, l'analisi ha portato alla selezione del settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche, con particolare riferimento ai servizi di consulenza per le imprese e alla ricerca e sviluppo, e del settore della sanità e assistenza sociale. Questi settori infatti, oltre a essere caratterizzati da un'elevata intensità di conoscenza e ad avere un elevato tasso di femminilizzazione dell'occupazione, presentano le migliori prospettive di crescita per il futuro, rappresentando quindi un'opportunità futura di occupazione e crescita nella provincia.

2. Donne e mercato del lavoro in provincia di Varese³

2.1 L'offerta di lavoro: le differenze di genere nelle scelte di istruzione e formazione in provincia di Varese

L'obiettivo di questo paragrafo è di fornire un quadro completo dell'offerta di lavoro in provincia di Varese con particolare attenzione alle differenze di genere in termini di scelte di istruzione e di formazione. L'analisi, di tipo quantitativo, è stata eseguita grazie all'integrazione di fonti statistiche istituzionali, sia a livello nazionale sia a livello provinciale, ed è riferita alle scuole secondarie di secondo grado e all'università.

Questo studio è partito dall'analisi dei dati relativi agli iscritti alle scuole secondarie di secondo grado, opportunamente disaggregati per genere, al fine di rendere possibile la ricostruzione dei percorsi scolastici femminili e maschili, e per evidenziare il peso dei tassi di femminilizzazione nelle diverse tipologie di corso. Tale ricostruzione, essendo svolta su tutte le scuole secondarie di secondo grado e non solamente su quelle tecniche, permette di evidenziare non solo la reale consistenza della presenza femminile (evidenziando quali tra questi percorsi sono maggiormente scelti), ma anche eventuali discrepanze e quindi possibili spazi di intervento in relazione ai fabbisogni da sviluppare. La ricostruzione effettuata per le scuole secondarie di secondo grado è stata poi ripetuta anche per il sistema formativo universitario. L'obiettivo dell'indagine è quello di ricercare quali sono i percorsi di studio maggiormente scelti dalle giovani donne e verificare la presenza femminile in tali percorsi, che possono avere uno sbocco lavorativo nei settori ad elevato contenuto tecnologico indagato in questa ricerca.

L'analisi scelte scolastiche per genere risulta interessante poiché nel corso degli anni si è registrato un aumento della scolarizzazione che ha prodotto un innalzamento del livello di istruzione della popolazione italiana. Si osserva, infatti, un aumento generale della percentuale di persone con diploma di scuola media superiore e una percentuale femminile di persone con titolo di studio elevato superiore a quella maschile.

Il paragrafo si compone nel seguente modo: nelle sezioni 2.1.1 e 2.1.2 si analizzano le scelte scolastiche della popolazione della provincia di Varese sia per quanto riguarda la scuola secondaria superiore sia per l'università. Nella sezione 2.1.3 si effettua un confronto tra le caratteristiche della forza lavoro in provincia di Varese, in Lombardia e in Italia dal punto di vista delle scelte di istruzione e formazione.

2.1.1 Scuola secondaria di secondo grado

In provincia di Varese nel 2009 il numero di residenti con età compresa tra i 14 e i 18 anni erano pari a 38.605, di cui il 52% (cioè 19.786) maschi e il 48% (cioè 18.819) femmine. Il dato appena citato mostra un'inversione di tendenza rispetto al passato in quanto i maschi sono in numero maggiore rispetto alle femmine. Questa situazione si dovrebbe riflettere nelle iscrizioni alle scuole secondarie superiori, anche se bisogna tenere conto che molti giovani maschi non scelgono le scuole secondarie superiori ma altri percorsi di istruzione/formazione, ad esempio apprendistato e formazione professionale, e che molti studenti delle scuole superiori sono residenti in altre province. Osservando i dati relativi alle iscrizioni nelle scuole secondarie superiori si nota che nell'anno scolastico 2009/10 (tabella 1.1) il numero di ragazze che si è iscritto alle scuole superiori è maggiore rispetto al numero di maschi (51% vs 49%).

³ A cura di Michela Martinoia-Università Carlo Cattaneo-LIUC (paragrafo 2.1) e Nicoletta Torchio - IRS (paragrafo 2.2).

Tabella 2.1 - Andamento degli iscritti scuole secondarie superiori

a.s. 2009/10	Iscritti scuole statali e non statali			Iscritti scuole statali		
	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine
Diurni	36.656	17.902	18.754	32.832	15.685	17.147
Serali	983	747	236	961	727	234
Totali	37.639	18.649	18.990	33.793	16.412	17.381

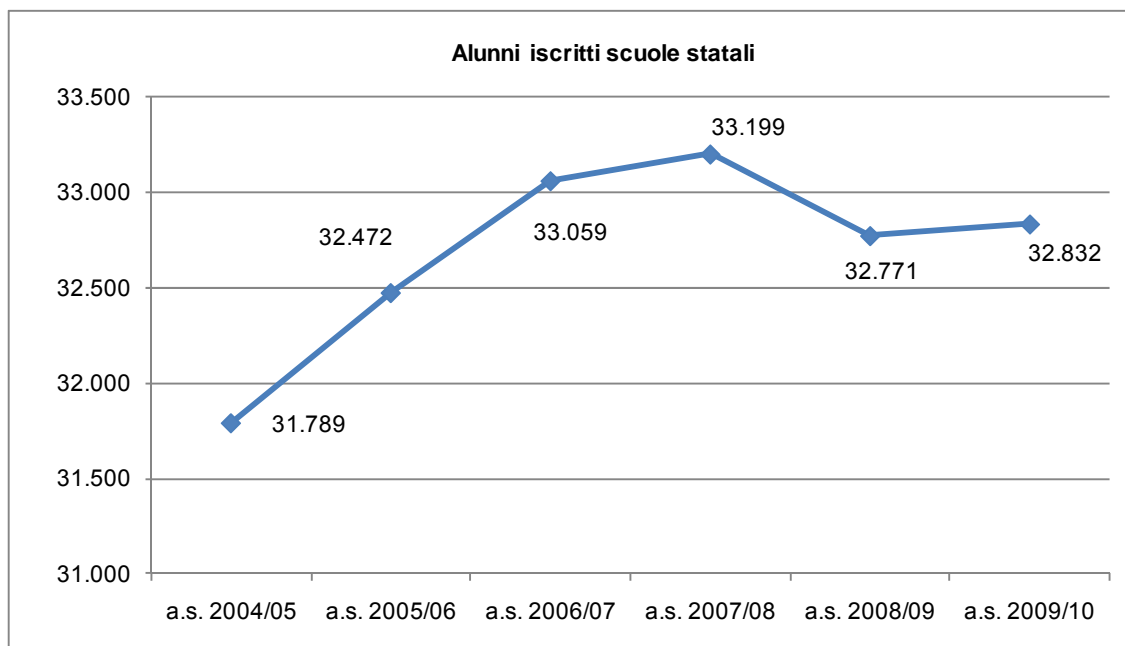
Fonte: OPI Osservatorio Permanente sull'Istruzione – Provincia di Varese

Sempre dalla tabella 2.1 emerge che nell'anno scolastico 2009/10 il numero totale di alunni iscritti alle scuole secondarie superiori è di 37.639 unità, di cui quasi il 90% è iscritto alle scuole statali (33.793) e il 10% (3.846) alle scuole non statali. Un'ulteriore differenza che emerge è che il 97% degli alunni è iscritta a corsi diurni (36.656) mentre il restante 3% è iscritto a corsi serali (983). Avendo presente questa situazione, in questo elaborato ci si concentra sui dati relativi agli alunni iscritti alle scuole superiori statali e ai corsi diurni.

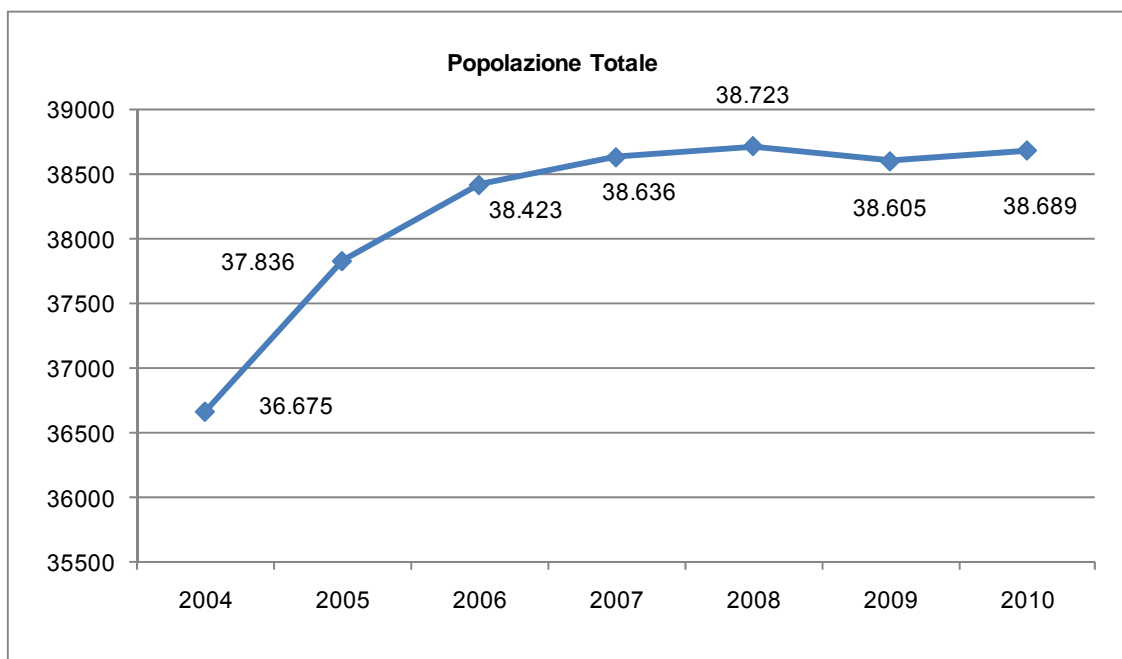
Dall'analisi della serie storica del numero di iscritti alle scuole secondarie superiori statali si registra un aumento della scolarizzazione tra l'anno scolastico 2004/05 e l'anno scolastico. 2009/10.

Confrontando l'andamento degli iscritti alle scuole superiori statali (figura 2.1) con l'andamento della popolazione residente in età compresa tra 14 e 18 anni (figura 2.2) emerge che i picchi, sia in aumento sia in diminuzione, rispecchiano l'andamento demografico della provincia di Varese, segnalando sia un aumento del tasso di scolarizzazione sia l'affermarsi dell'istruzione secondaria statale.

Figura 2.1 - Andamento degli iscritti alle scuole statali

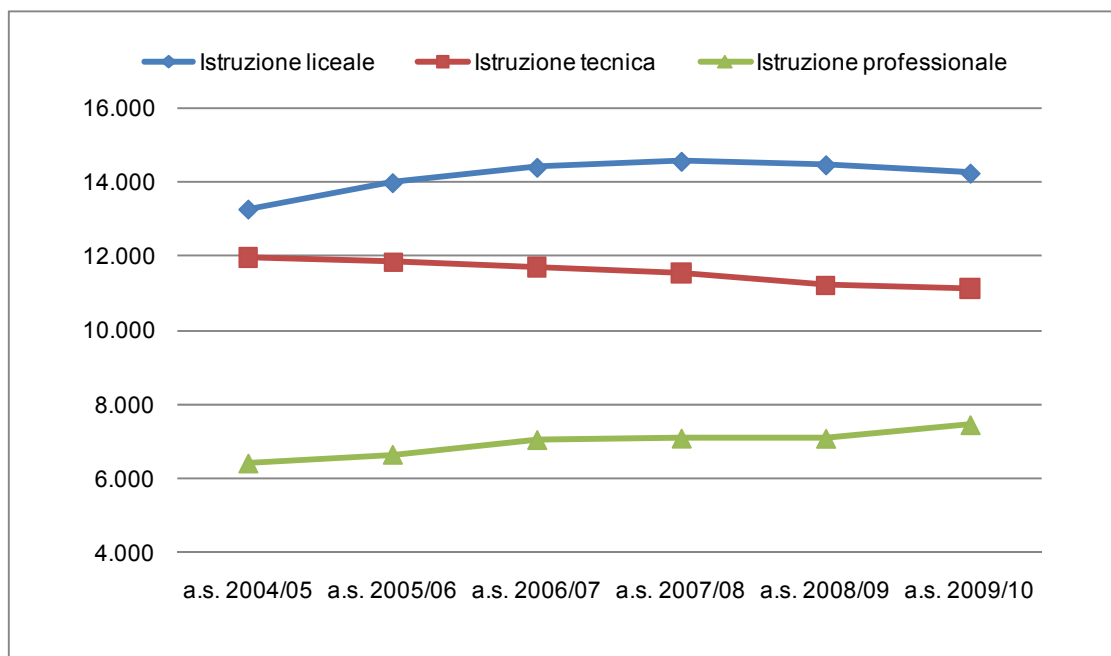


Fonte: OPI Osservatorio Permanente sull'Istruzione – Provincia di Varese

Figura 2.2 - Andamento della popolazione residente (età 14-18)

Fonte: Istat

Dall'analisi dei dati in serie storica relativi al numero di iscritti per tipologia scolastica si osserva una netta propensione dei giovani verso percorsi liceali, a scapito di quelli tecnici, con una leggera risalita delle tipologie professionali, come si nota dalla serie storica rappresentata nella figura 2.3.

Figura 2.3 - Iscritti alle scuole secondarie superiori per tipologia scolastica

Fonte: OPI Osservatorio Permanente sull'Istruzione – Provincia di Varese

Per quanto riguarda la distribuzione sul territorio si osservano punte più alte di frequenza nelle zone di Varese, Saronno e Tradate, a maggiore densità demografica e con la più alta percentuale di insediamenti di scuole medie superiori.

Se si entra nel dettaglio dell'anno scolastico 2009/10 dei 32.832 alunni il 26% sono ritardatari, cioè alunni che risultano in ritardo negli studi rispetto all'età anagrafica.

Tabella 2.2 - Alunni in ritardo e ripetenti nell'a.s. 2009/10

	Iscritti			Ripetenti			Ritardatari		
	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine
Diurni	36.656	17.902	18.754	2.800	1.666	1.134	10.241	5.845	4.396
Serali	983	747	236	64	52	12	975	741	234
Totale	37.639	18.649	18.990	2.864	1.718	1.146	11.216	6.586	4.630

Fonte: OPI Osservatorio Permanente sull'Istruzione – Provincia di Varese

Questo dato è in crescita rispetto al passato ed è plausibile che sia collegato all'aumento di studenti stranieri per nascita e cittadinanza, che può comportare non solo difficoltà in ambito scolastico, ma anche ritardo nell'inserimento nel ciclo scolastico. Tra i ritardatari il 7% è costituito da ripetenti che mostrano una tendenza decrescente rispetto agli anni precedenti.

Dalla tabella 2.2 emerge inoltre che la percentuale di femmine che si iscrivono alle scuole secondarie superiori è maggiore di quella dei maschi (51% vs 49%). Le femmine risultano essere più brave perché mostrano una minore percentuale di ripetenze, in particolare, sono ripetenti il 6% delle femmine (1.146 su 18.990) e il 9,2% dei maschi (1.718 su 18.649). I maschi, però, sopravanzano le femmine nelle iscrizioni ai corsi serali che sono frequentati principalmente da studenti lavoratori e sono per lo più di carattere tecnico (76% maschi e 24% femmine).

Analizzando le differenze di genere nella scelta della tipologia scolastica, emerge che l'unico corso di studi in cui si registra una distribuzione equilibrata tra sessi è l'Istituto Tecnico Commerciale. Per le altre tipologie scolastiche, si evidenziano clamorose differenze:

- le femmine proseguono gli studi preferibilmente negli istituti professionali per il commercio e negli istituti tecnici per periti aziendali che preparano ad attività segretariale (53% femmine vs 47% maschi);
- le iscrizioni al liceo scientifico mostrano una situazione più equilibrata (42% femmine vs 58% maschi), mentre la presenza femminile è preponderante al classico (70% femmine vs 30% maschi);
- dati relativi ai licei socio-psico-pedagogici, delle scienze sociali (ex magistrali) (92% vs 8%), artistico (70% vs 30%) e linguistico (88% vs 12%) mostrano una presenza femminile nettamente superiore;
- gli istituti tecnici industriali, gli istituti tecnici per geometri e gli istituti professionali per l'industria e l'artigianato sono scelti prevalentemente da maschi.

Dai relativi all'anno scolastico 2008/09 si osserva che le tendenze sono pressoché immutate, se non per un più deciso equilibrio nelle iscrizioni agli istituti tecnici commerciali. L'andamento delle scelte scolastiche non sembra avere subito significative variazioni neppure negli anni precedenti.

2.1.2 Università

L'analisi delle scelte di istruzione e formazione in provincia di Varese prosegue prendendo in esame l'istruzione universitaria. Questa analisi viene effettuata sia prendendo in considerazione i dati relativi a immatricolati e laureati nei principali atenei della Lombardia con residenza in provincia di Varese sia prendendo in esame i dati provenienti dai due atenei varesini (Università dell'Insubria di Varese e Università Carlo Cattaneo - LIUC di Castellanza). Procedendo in questo modo è possibile fare delle considerazioni sulle scelte del tipo di studi intrapresi e sulla partecipazione femminile.

Nella prima fase dell'analisi si sono presi in esami i dati sugli immatricolati considerando la provincia di residenza al fine di valutare le scelte di istruzione della popolazione residente in provincia di Varese. La valutazione è stata fatta analizzando i dati su immatricolati e laureati nei principali atenei lombardi, residenti in provincia di Varese. Da questa analisi emerge che, a fronte di una riduzione del 10,8% del numero totale di immatricolati (residenti in provincia di Varese) tra l'anno accademico 2003/04 e l'anno accademico 2009/10, la percentuale di immatricolati in facoltà appartenenti all'area scientifica

aumenta dell'1,3%. Si osserva, inoltre, un aumento, sempre nello stesso arco temporale, delle immatricolazioni femminili nell'area scientifica (+18,7%) e una riduzione di quelle maschili (-6,1%).

L'analisi dei dati sui laureati residenti nella provincia di Varese, nello stesso periodo compreso tra l'anno accademico 2003/04 e l'anno accademico 2009/10, mostra una tendenza crescente del numero di laureati sia in generale sia nelle facoltà appartenenti all'area scientifica (+33,7% e +25,5%). Un dato interessante che emerge è l'aumento del 46,5% delle laureate nell'area scientifica a fronte di una crescita di laureati maschi solo del 14,3%.

Considerando solo l'anno accademico 2009/10 si osserva che il 32% dei laureati si è laureato in materie scientifiche e di questo 32% il 37,2% sono donne, mentre il 62,8% sono maschi. Rispetto all'anno accademico 2003/04 la percentuale di donne laureate è aumentata (+5,5%) mentre la percentuale di maschi è rimasta quasi invariata (-0,5%). Per quanto riguarda le immatricolazioni nell'anno accademico 2009/10 si osserva sempre una prevalenza di immatricolati maschi, infatti, del 37% di immatricolati a facoltà di area scientifica solamente il 35,6% sono donne, mentre il 64,5% sono uomini.

Se si osservano i dati suddivisi per Ateneo (tabella 2.3), considerando solo le facoltà di carattere scientifico, si vede che su 1021 immatricolati nell'anno accademico 2009/10 solo 328, ossia il 32%, sono femmine. Scendendo nel dettaglio delle singole facoltà si vede che il maggior numero di immatricolati è alla facoltà di Ingegneria presso il Politecnico di Milano (36%) e alla facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (Università degli studi dell'Insubria, 32%; Università degli Studi di Milano, 13% e di Milano Bicocca, 4%). La quota maggiore di femmine, nell'anno accademico 2009/10, si è immatricolata alle facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali delle seguenti università: Insubria di Varese (47,6%); degli Studi di Milano (17%) e di Milano Bicocca (5%)⁴. La quota di donne immatricolate alla facoltà di Ingegneria presso il Politecnico di Milano risulta comunque rilevante, infatti il 22% delle immatricolate si è iscritta alla facoltà di Ingegneria ed è la seconda scelta dopo Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali.

Inoltre, considerando la variazione delle immatricolazioni tra l'anno accademico 2003/04 e l'anno accademico 2009/10, si registrano tassi di crescita positiva per Ingegneria al Politecnico di Milano e per le facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali delle Università degli Studi di Milano e di Milano - Bicocca.

⁴ Percentuale relativa alle immatricolate femmine nelle diverse facoltà sul totale immatricolate.

Tabella 2.3 - Immatricolati residenti in provincia di Varese nei principali atenei della Lombardia

Ateneo	Facoltà	Totale Imm. a.a. 2009/10	Imm. Femmine a.a. 2009/10	% Imm. Femmine su Totale Imm. a.a. 2009/10	Variazione % tra a.a. 2003/04 e 2009/10
Politecnico di Milano	Ingegneria	394	73	19	11
Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	350	156	45	-3
Università degli Studi di MILANO	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	132	54	41	10
Università degli Studi di MILANO - BICOCCA	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	45	15	33	7
Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	Medicina e Chirurgia	35	8	23	-15
Università "Carlo Cattaneo" - LIUC	Ingegneria (Industriale)	22	5	23	-33
Università degli Studi di MILANO	Farmacia	11	5	45	267
Università degli Studi di PAVIA	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	10	4	40	0
Università degli Studi di MILANO - BICOCCA	Scienze Statistiche	8	5	63	-43
Università degli Studi di MILANO	Medicina e Chirurgia	3	3	100	0
Università degli Studi di BERGAMO	Ingegneria (Industriale)	4	n.d.	n.d.	0
Università degli Studi di PAVIA	Medicina e Chirurgia	4	n.d.	n.d.	0
Università degli Studi di PAVIA	Ingegneria	3	n.d.	n.d.	-50
Totale immatricolati		1021	328	32	

Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti

La tabella 2.4 mostra che il 30% dei laureati nelle discipline scientifiche residenti nella provincia di Varese, nell'anno accademico 2008/09, sono donne. Inoltre, evidenzia che il maggiore numero di laureati proviene dalla facoltà di Ingegneria del Politecnico di Milano (42%) e dalla facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali dell'università Insubria di Varese (27%) e dell'università degli studi di Milano (12%), questo dato rispecchia il dato sulle immatricolazioni presentato nella tabella precedente.

Guardando la componente femminile, si vede che le 156 laureate nell'area scientifica per la maggior parte sono laureate in Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, per lo più presso l'università Insubria (38%) e presso l'università degli Studi di Milano (20%). Una quota rilevante di donne, circa il 20% delle laureate, si laurea in Ingegneria presso il Politecnico di Milano.

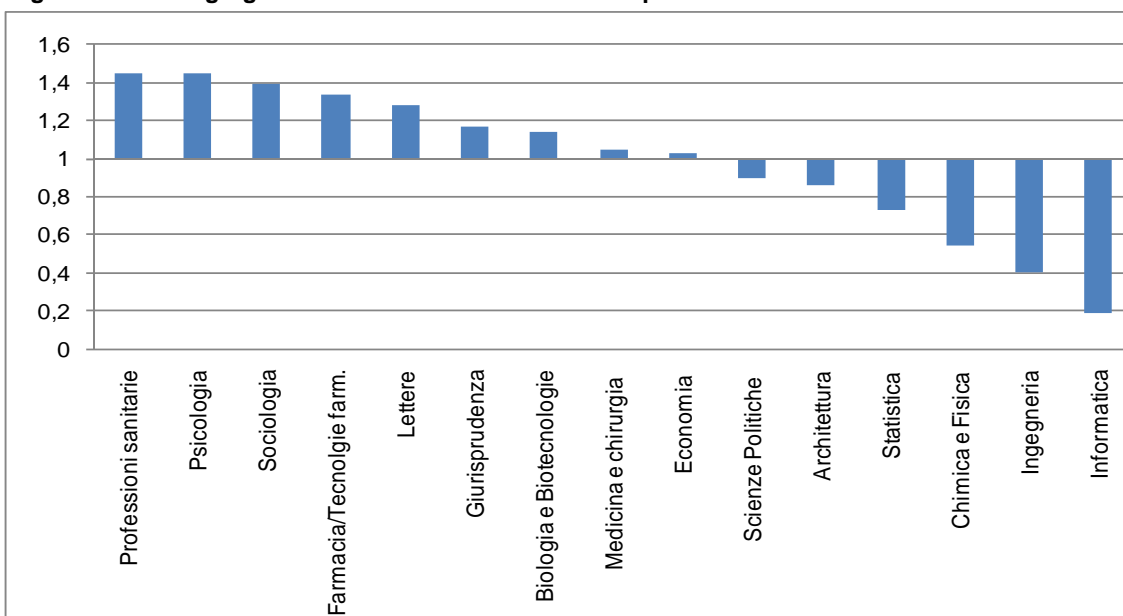
Tabella 2.4 - Laureati nei principali atenei della Lombardia, residenti in provincia di Varese

Ateneo	Facoltà	Totale laureati a.a. 2008/09	Laureate a.a. 2008/09	% laureate sul totale laureati a.a. 2008/09	Variazione % tra a.a. 2003/04 e 2008/09
Politecnico di Milano	Ingegneria	226	31	14	-3
Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	146	60	41	90
Università degli Studi di MILANO	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	67	31	46	31
Università degli Studi di MILANO - BICOCCA	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	27	11	41	23
Università "Carlo Cattaneo" - LIUC	Ingegneria (Industriale)	24	4	17	-33
Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	Medicina e Chirurgia	22	8	36	n.d.
Università degli Studi di MILANO - BICOCCA	Scienze Statistiche	7	3	43	17
Università degli Studi di PAVIA	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	6	4	67	100
Università degli Studi di MILANO	Farmacia	5	4	80	25
Università degli Studi di BERGAMO	Ingegneria (Industriale)	3	n.d.	n.d.	n.d.
Università degli Studi di MILANO	Medicina e Chirurgia	3	n.d.	n.d.	-40
Università degli Studi di PAVIA	Ingegneria	3	n.d.	n.d.	-50
Università degli Studi di PAVIA	Medicina e Chirurgia	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Totale Laureati		539	156	29	

Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti

Calcolando l'indice di segregazione (figura 2.4) si osserva che le laureate residenti in provincia di Varese, pari al 58,6% del totale dei laureati, sono per lo più concentrate nelle discipline dell'area sanitaria e sociale/umanistica. In particolare, più dell'80% dei laureati nelle Professioni sanitarie, in Psicologia e Sociologia sono donne. Questa percentuale scende intorno al 50% se si considerano le lauree in Economia, Scienze politiche e Giurisprudenza.

Figura 2.4 - La segregazione* delle laureate residenti in provincia di Varese



*L'indicatore di segregazione è dato dal rapporto tra la percentuale di ragazze laureate in ogni settore e la percentuale di laureate nel complesso

Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti

Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti

Nella seconda fase si sono considerati i dati relativi ai laureati e agli immatricolati nei diversi corsi di laurea (corso di laurea triennale, corso di laurea vecchio ordinamento, corsi di laurea specialistica e corso di laurea a ciclo unico) presenti nelle due università Insubria e LIUC.

Considerando la serie storica dei laureati nei due atenei di Varese, tra l'anno accademico 2004/05 e l'anno accademico 2008/09 (tabella 2.5), notiamo una tendenza alla crescita del numero di laureati che è pari a +44% per la LIUC e +49% per l'Insubria.

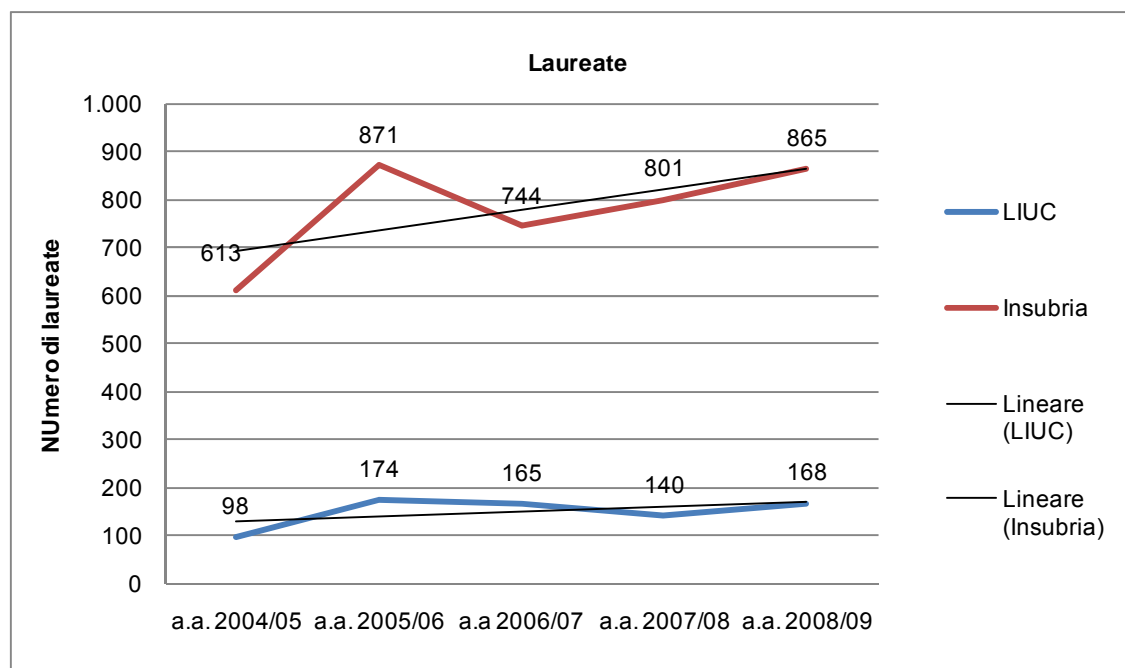
Tabella 2.5 - Laureati totali per tipologia di corso di laurea

		a.a. 2008/09			a.a. 2007/08			a.a. 2006/07			a.a. 2005/06			a.a. 2004/05		
		Laureati	Maschi	Femmine	Laureati	Maschi	Femmine	Laureati	Maschi	Femmine	Laureati	Maschi	Femmine	Laureati	Maschi	Femmine
Università Carlo Cattaneo - LIUC - Facoltà	Economia	286	174	112	260	164	96	300	195	105	287	183	104	171	119	52
	Ingegneria	117	91	26	92	76	16	96	70	26	103	86	17	107	89	18
	Giurisprudenza	67	37	30	78	50	28	62	28	34	98	45	53	49	21	28
	Totale	470	302	168	430	290	140	458	293	165	488	314	174	327	229	98
Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como - Facoltà	Matematiche, Fisiche e Naturali	551	275	276	441	225	216	410	212	198	609	185	424	361	94	267
	Medicina e Chirurgia	358	132	226	412	161	251	402	120	282	406	190	216	348	178	170
	Giurisprudenza	292	136	156	268	80	188	264	118	146	204	100	104	182	70	112
	Economia	288	81	207	252	106	146	177	59	118	187	60	127	107	43	64
	Totale	1.489	624	865	1.373	572	801	1.253	509	744	1.406	535	871	998	385	613

Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti

Anche il numero di laureate registra un trend crescente in entrambe le università (figura 2.5): nel caso della LIUC il numero di laureate quasi raddoppia nei cinque anni considerati (+71%) mentre nel caso dell'Insubria l'aumento è minore (+ 41%).

Figura 2.5 - Numero di laureate nelle due Università di Varese



Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti

Entrando nello specifico della tipologia dei corsi di laurea (tabella 2.6), si osserva un trend crescente (+44%) delle laureate in Ingegneria presso la LIUC tra l'anno accademico 2004/05 e l'anno accademico 2008/09. Anche l'andamento delle laureate alla Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Insubria è crescente (+32%), mentre per la Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (SMFN) si osserva un andamento altalenante del numero di laureate: nei primi due anni si ha una crescita del 60%, nell'anno accademico 2006/07 si registra una riduzione del 53% e poi ancora una crescita. Nel corso dei cinque anni l'aumento complessivo è stato del 3%.

Tabella 2.6 - Laureate per tipologia di corso di laurea

		a.a. 2004/05	a.a. 2005/06	a.a. 2006/07	a.a. 2007/08	a.a. 2008/09
		Femmine	Femmine	Femmine	Femmine	Femmine
Università Carlo Cattaneo - LIUC - Facoltà	Economia	52	104	105	96	112
	Ingegneria	18	17	26	16	26
	Giurisprudenza	28	53	34	28	30
	Totale	98	174	165	140	168
Università degli Studi INSUBRIA Varese- Como - Facoltà	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	267	424	198	216	276
	Medicina e Chirurgia	170	216	282	251	226
	Giurisprudenza	112	104	146	188	156
	Economia	64	127	118	146	207
	Totale	613	871	744	801	865

Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti

Costruendo l'indice di femminilizzazione⁵ per l'anno accademico 2008/09 si osserva che la percentuale di laureate LIUC sul totale laureati presso l'ateneo è del 36% mentre per l'Insubria la percentuale sale al 58%. Entrando nel dettaglio del corso di laurea si osserva che nell'anno accademico 2008/09:

- la percentuale di laureate in Ingegneria sul totale laureati è del 6%,
- la percentuale di laureate in Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali sul totale laureati è del 19%
- la percentuale di laureate in Medicina sul totale laureati è del 15%.

Mentre la percentuale di laureate sul totale laureati presso la facoltà di Ingegneria è del 22%, per la facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali è del 50% e per la facoltà di medicina è del 63%.

Interessante è anche analizzare i tassi di ricambio⁶ dei corsi di laurea. La prima osservazione che emerge è data da un maggiore tasso di ricambio alla LIUC rispetto all'Insubria.

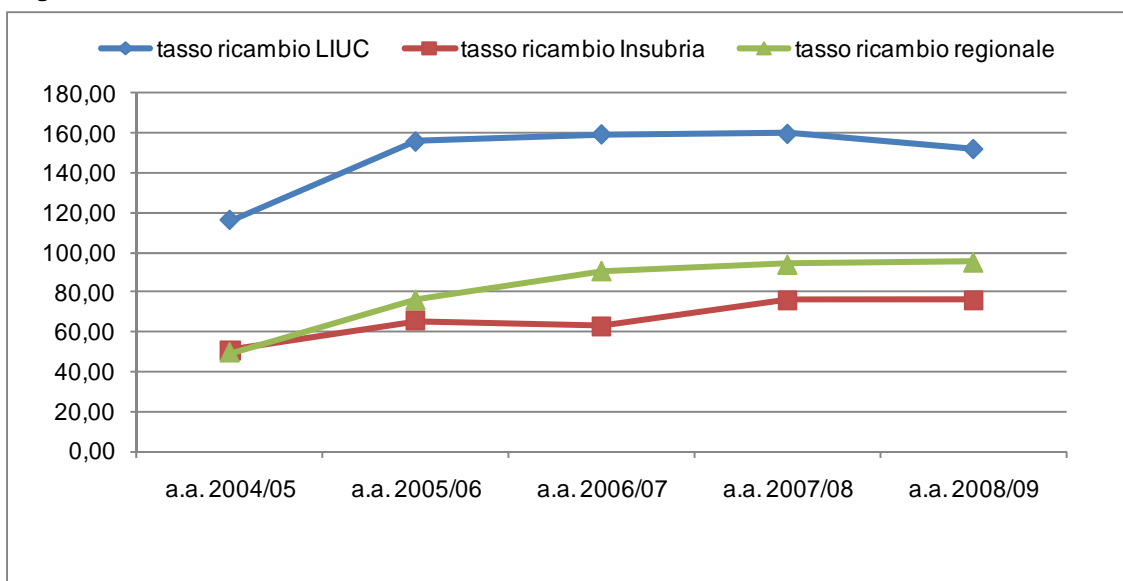
Inoltre, il tasso di ricambio (figura 2.6) mostra un trend crescente nel corso del tempo in entrambe le università, in linea con la tendenza regionale.

Ultimo dato interessante da analizzare è quello relativo alle immatricolazioni. Dai dati sulle immatricolazioni per tipologia di corso di laurea (tabella 2.7) emerge che all'Università LIUC le immatricolate femmine sono circa il 33% del totale immatricolati, con trend crescente, mentre i maschi sono circa il 67% del totale immatricolati, sempre con trend crescente. Dall'anno accademico 2004/05 al 2009/10 la percentuale di immatricolate alla Facoltà di Ingegneria sul totale immatricolate LIUC passa dal 41% al 12%, mentre le immatricolate a giurisprudenza passano dal 13% al 31%.

⁵ L'indice di femminilizzazione è dato dal rapporto tra il numero di laureate e il numero totale di laureati.

⁶ Il tasso di ricambio nei corsi di laurea è dato dal rapporto tra il numero di laureati e il numero di immatricolati ai corsi di laurea. Maggiore è il valore dell'indicatore maggiore è il tasso di ricambio.

Figura 2.6 - Tasso di ricambio nei corsi di laurea



Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti

Tabella 2.7 - Immatricolati per tipologia di corso di laurea

		a.a. 2004/05	a.a. 2005/06	a.a. 2006/07	a.a. 2007/08	a.a. 2008/09	a.a. 2009/10
Università Carlo Cattaneo - LIUC - Facoltà	Economia	147	159	141	142	173	154
	Ingegneria	72	83	89	75	68	64
	Giurisprudenza	63	71	57	52	68	53
	Totale	282	313	287	269	309	271
Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como - Facoltà	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	806	771	804	798	664	742
	Medicina e Chirurgia	462	589	461	525	495	536
	Giurisprudenza	358	469	387	386	460	439
	Economia	346	313	341	327	341	341
Totale	1.972	2.142	1.993	2.036	1.960	2.058	

Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti

L'università dell'Insubria presenta un andamento oscillatorio nel corso degli anni relativamente alle immatricolazioni femminili che, in media, rappresentano circa il 55% degli immatricolati totali. I maschi sono circa il 45% con trend decrescente [in controtendenza rispetto all'ultimo anno disponibile]. Se si osserva l'andamento nelle immatricolazioni per corso di laurea si evidenzia che le immatricolate a Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali sul totale immatricolate si riduce, passando dal 35% al 31%, mentre le immatricolate a Medicina crescono dal 27% al 35% delle immatricolate totali.

Tabella 2.8 - Percentuale di immatricolate sul totale immatricolati per corso di laurea

		a.a. 2004/05	a.a. 2005/06	a.a. 2006/07	a.a. 2007/08	a.a. 2008/09	a.a. 2009/10
Università Carlo Cattaneo - LIUC - Facoltà	Economia	29	33	39	31	36	38
	Ingegneria	53	41	48	52	24	19
	Giurisprudenza	19	20	14	19	44	58
	Totale	33	32	37	35	35	37
Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como - Facoltà	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	44	48	53	53	54	47
	Medicina e Chirurgia	58	59	72	74	75	74
	Giurisprudenza	57	67	50	50	48	47
	Economia	50	52	57	61	64	56
	Totale	51	56	58	59	60	56

Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti

2.1.3 Le scelte scolastiche della popolazione: un confronto tra Varese, Lombardia e Italia

Istruzione secondaria di secondo grado

Per completare il quadro relativo alle scelte di istruzione della forza lavoro si è deciso di operare un confronto tra le scelte scolastiche della popolazione residente in provincia di Varese, in Lombardia e in Italia.

A livello nazionale, si registra un numero totale di alunni iscritti alla scuola secondaria di secondo grado statale pari a 2.572.924. Gli alunni sono distribuiti nelle diverse tipologie di scuola nel modo seguente:

- 33% negli Istituti tecnici;
- 23% nei Licei scientifici;
- 21% negli Istituti professionali;
- 11% nei Licei classici;
- 8% nei Licei socio-psico-pedagogici e linguistici;
- 2% nei Licei artistici;
- 2% negli Istituti d'arte.

Sempre in base ai dati MIUR, la situazione in Lombardia è la seguente: il numero totale di alunni iscritti alle scuole secondarie superiori è di 343.077, che sono distribuiti per tipologia scolastica nel seguente modo:

- Istituti tecnici 39%;
- Licei scientifici 22%;
- Istituti professionali 22%;
- Licei socio-psico-pedagogici e linguistici 7%;
- Licei classici 6%;
- Licei artistici 3%;
- Istituti d'arte 1%.

Quanto alle scelte in provincia di Varese (dati Osservatorio Permanente sull'Istruzione della Provincia di Varese), analogamente ai dati nazionali e regionali, le scelte per i corsi statali sono le seguenti:

- Istituti tecnici 35%;
- Licei scientifici 21%;
- Istituti professionali 23%;
- Licei socio-psico-pedagogici e linguistici 10%;
- Licei classici 6%;
- Licei artistici 5%.

Tabella 2.9 - Iscritti alle scuole secondarie superiori per tipologia scolastica

a.s. 2009/10	Iscritti Italia		Iscritti Lombardia		Iscritti Varese	
Istituto tecnico	849.065	33%	133.800	39%	11.828	35%
Liceo scientifico	591.773	23%	75.477	22%	7.097	21%
Istituti professionali	540.314	21%	75.477	22%	7.772	23%
Liceo classico	283.022	11%	24.015	7%	3.379	10%
Licei socio-psico-pedagogico e linguistico	205.834	8%	20.585	6%	2.028	6%
Liceo artistico	51.458	2%	10.292	3%	1.690	5%
Istituti d'arte	51.458	2%	3.431	1%	-	-
Totale	2.572.924	100%	343.077	100%	33.793	100%

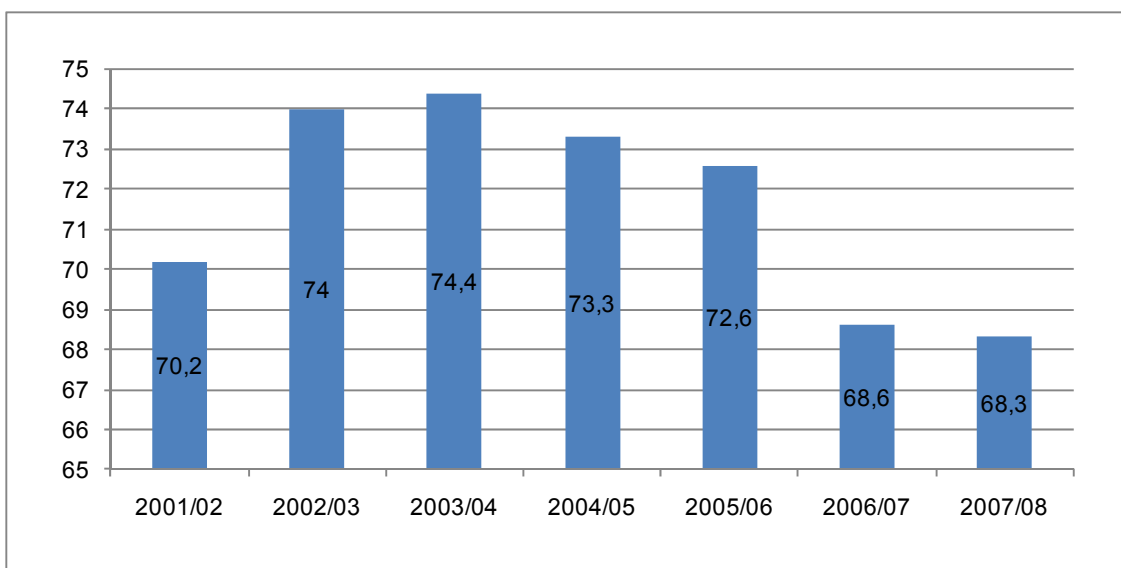
Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti e Osservatorio Permanente sull'Istruzione, Provincia di Varese

Istruzione universitaria

Nell'anno accademico 2007/08 in Italia si sono iscritti all'università poco più di 307.000 persone, questo dato risulta abbastanza stabile se confrontato con quello dell'anno accademico precedente (-0,3%). La riforma universitaria e l'avvio dei corsi di laurea triennali ha generato una crescita delle immatricolazioni già dall'anno accademico 2000/01 (+2,1% rispetto all'anno precedente), crescita che si è protratta anche negli anni accademici successivi. In particolare, le immatricolazioni sono aumentate del 12,4% nell'anno accademico 2001/02, di un ulteriore 3,6% nell'anno accademico 2003/04 e del 2,2% nell'anno accademico 2003/04. Un primo momento di arresto nella crescita delle immatricolazioni è avvenuto nell'anno accademico 2004/05 (-1,8%), cui hanno fatto seguito, negli anni successivi, ulteriori e più consistenti ridimensionamenti: -2,3% nell'anno accademico 2005/06 e -0,5% nell'anno accademico 2006/07. Anche i primi dati dell'anno accademico 2008/09 mostrano una diminuzione del numero delle immatricolazioni.

Se si prende in esame il dato relativo alla percentuale di immatricolati a corsi universitari per 100 diplomati di scuola secondaria superiore per gli anni accademici compresi tra il 2001/02 e il 2007/08 (figura 2.7) viene confermata quanto detto in precedenza: dopo una notevole crescita delle immatricolazioni negli anni accademici compresi tra il 2002/03 e il 2004/05, negli anni accademici successivi si registra una graduale riduzione delle immatricolazioni.

Figura 2.7 - Immatricolati ai corsi universitari per 100 diplomati



Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti

Dai dati sulle immatricolazioni per corso di laurea si osserva che nell'anno accademico 2007/08 la maggior parte delle immatricolazioni, circa l'83,4%, si indirizza verso i corsi di durata triennale. La parte restante, il 16,6%, si indirizza verso percorsi di studio più lunghi (4-6 anni) e si distribuisce nel seguente modo:

- il 6,6% si iscrive a corsi di laurea a ciclo unico (medicina, farmacia, ecc.)
- l'8,9%, si iscrive ai corsi di laurea magistrale in giurisprudenza
- l'1,1% si iscrive a corsi universitari previsti dal precedente ordinamento

In generale, il maggior numero di nuovi ingressi si registra per il gruppo economico-statistico (14,7%) e politico-sociale (11,3%), mentre il minor numero di matricole appartiene ai settori difesa e sicurezza (0,1%) e scienze motorie (2%).

Un altro elemento che emerge da questa analisi è dato dal fatto che aumentano le iscrizioni ai corsi di scienze motorie (+23,9% rispetto al 2006/07) e dell'ambito chimico-farmaceutico (+9,9%), mentre diminuiscono le iscrizioni nelle aree difesa e sicurezza (-15,2%), medicina (-5,2%), ingegneria (-4,8%) e politico-sociale (-4,5%).

In sintesi, rispetto all'anno accademico 2000/01, si è registrata una crescita di immatricolazioni nei seguenti settori (tabella 2.10): architettura (74,4%), gruppo di lauree dell'ambito chimico-farmaceutico (68,9%), scienze motorie (40,2%), gruppo di lauree dell'ambito geo-biologico (39,3%) e medico (35,7%). In controtendenza è il gruppo politico-sociale che, dopo un periodo di flessione nel 2007/08, attrae più giovani rispetto al 2000/01 (+11,5%).

Proseguendo l'analisi sulle immatricolazioni si osserva che nell'anno accademico 2007/08 aumenta leggermente, rispetto al precedente anno accademico, il numero di donne iscritte all'università (+0,8%) mentre la percentuale di uomini iscritti diminuisce leggermente (-1,7%). La maggiore propensione femminile allo studio accademico è confermata anche dal fatto che su 100 immatricolati le ragazze sono 56 mentre i ragazzi soltanto 44. La presenza femminile è particolarmente alta nei corsi di carattere linguistico, letterario e psicologico (più dell'80%), mentre nei corsi di carattere più tecnologico e scientifico il peso maggiore è rivestito dalla componente maschile.

Tabella 2.10 - Immatricolati per gruppo di corso e sesso

Gruppi	Totale	Composizione % a.a. 2007/08		Variazione % su a.a. 2006/07			Variazione % su a.a. 2000/01		
		maschi	Femmine	maschi	Femmine	Totale	maschi	Femmine	Totale
Scientifico	10.238	69,4	30,6	-2,3	17,3	3,0	-2,1	12,3	1,9
Chimico-farmaceutico	14.731	35,8	64,2	6,9	11,6	9,9	61,5	73,4	68,9
Geo-biologico	16.890	36,4	63,6	-3,5	-0,9	-1,8	28,2	46,5	39,3
Medico	26.459	35,8	64,2	-6,7	-4,3	-5,2	52,5	28,9	35,7
Ingegneria	31.276	79,8	20,2	-6,5	2,5	-4,8	-12,7	3,8	-9,8
Architettura	15.447	48,9	51,1	-2,1	5,3	1,6	70,7	78,1	74,4
Agrario	6.660	55,0	45,0	-8,0	3,7	-3,1	-0,4	21,4	8,4
Economico-statistico	45.213	52,2	47,8	5,4	4,4	4,9	6,2	11,8	8,8
Politico-sociale	34.576	43,5	56,5	1,2	-8,5	-4,5	19,0	6,4	11,5
Giuridico	32.360	39,7	60,3	-6,8	-1,9	-3,9	-21,7	-5,1	-12,5
Letterario	24.095	31,8	68,2	-4,5	0,3	-1,3	-7,8	-3,9	-5,2
Linguistico	17.202	18,4	81,6	0,3	-1,3	-1,0	5,5	2,6	3,1
Insegnamento	15.716	9,0	91,0	-6,0	4,3	3,3	-17,8	-3,7	-5,2
Psicologico	9.712	18,1	81,9	1,2	5,8	4,9	-14,3	-15,1	-14,9
Scienze motorie	6.224	65,6	34,4	20,4	31,4	23,9	57,7	15,7	40,2
Difesa e sicurezza	347	85,6	14,4	-18,2	8,7	-15,2	-	-	-
Totale	307.146	43,6	56,4	1,7	0,8	-0,3	5,4	10,3	8,1

Fonte: elaborazione su dati MIUR – Anagrafe nazionale studenti

I dati sui laureati forniti dal MIUR mostrano che la percentuale di successi è ridotta per i corsi di carattere chimico-farmaceutico e giuridico (circa il 30% degli immatricolati nel 2001/02 si è laureato entro il 2007), mentre il gruppo di lauree dell'ambito medico ha un'alta percentuale di esiti positivi, anche in virtù del fatto che sono state introdotte nuove lauree triennali nelle professioni sanitarie.

Un altro elemento da osservare riguarda la localizzazione della sede universitaria scelta. Nel 2007/08 il 55% degli immatricolati residenti in Italia si è iscritto ad un corso universitario in una sede della stessa provincia di residenza. È comunque consistente la quota di chi studia in una provincia diversa da quella di residenza: il 25,4% degli immatricolati rimane all'interno della stessa regione, mentre il restante 19,6% va a studiare fuori. La situazione è decisamente diversificata se si considerano le ripartizioni territoriali di residenza degli iscritti. Circa il 60% dei neoiscritti del Nord-ovest e del centro studia nella provincia di residenza; tali percentuali aumentano, considerando le immatricolazioni all'interno della regione di riferimento (rispettivamente l'85,8% e l'87%). La quota più contenuta di iscritti nella stessa provincia di residenza si rileva per gli studenti del Nord-est (44,7%) che però nel 46,6% dei casi, pur studiando in una provincia diversa rispetto a quella di residenza, rimangono all'interno della stessa ripartizione di residenza. Il Mezzogiorno si contraddistingue per la quota relativamente elevata di iscritti che hanno preferito studiare in un'altra ripartizione, ossia in province del Nord-ovest (19,2%).

2.2 La domanda di lavoro: caratteristiche dell'occupazione femminile nei settori ad elevato contenuto di conoscenza

2.2.1 L'occupazione femminile in provincia di Varese

Impatto della crisi: aumenta la disoccupazione femminile ma la partecipazione al mercato del lavoro tiene

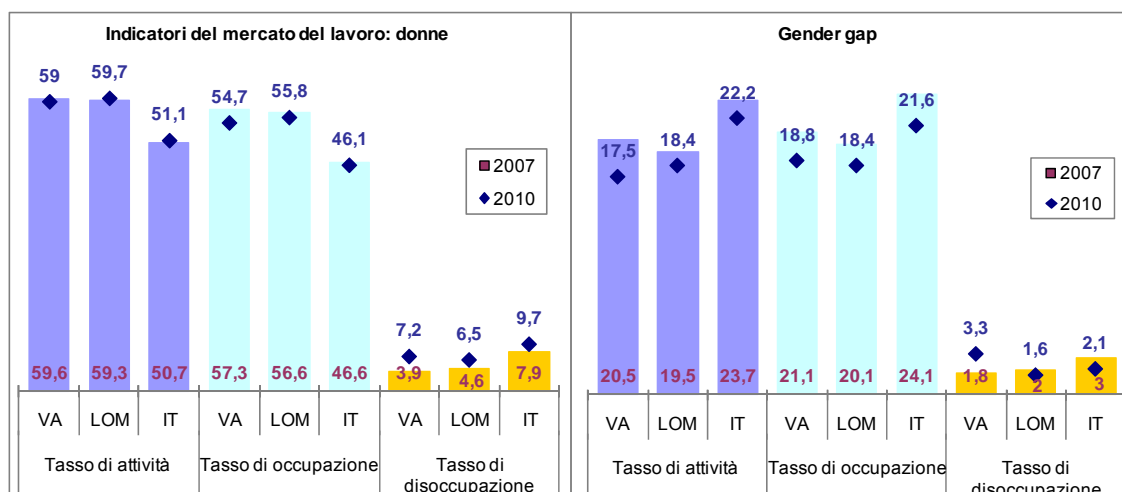
La provincia di Varese si caratterizza per una elevata partecipazione femminile al mercato del lavoro: nel 2010 i tassi di attività e occupazione sono di circa 8 punti percentuali più elevati rispetto alla media italiana e nel 2007, prima dell'impatto della crisi sul mercato del lavoro, i differenziali erano addirittura superiori e si aggiravano intorno ai 10 punti percentuali. La crisi ha infatti duramente colpito il mercato del lavoro locale, e in particolare la componente femminile: il tasso di attività femminile si è sensibilmente ridotto (dal 59,6% nel 2007 al 59% nel 2010); il tasso di occupazione è diminuito di oltre due punti e mezzo (da 57,3% a 54,7%), mentre il tasso di disoccupazione è quasi raddoppiato (dal 3,9% al 7,2%).

La forte vocazione industriale della provincia ha sicuramente influito sulla caduta degli indicatori del mercato del lavoro: l'industria, insieme con le costruzioni, è tra i settori che hanno risentito maggiormente degli effetti della crisi. Inoltre, la maggiore incidenza di forme contrattuali a tempo determinato tra le donne ha determinato un più forte impatto negativo sulla componente femminile dell'occupazione: in prima battuta la crisi ha fatto sì che i contratti a termine non venissero rinnovati.

Nella provincia di Varese gli effetti della crisi economica si sono fatti sentire anche sul fronte delle diseguaglianze di genere⁷: nel 2010 il tasso di disoccupazione femminile è di oltre 3 punti percentuali più alto rispetto a quello degli uomini, valore che supera sia il dato regionale, sia quello nazionale. La crisi sembra invece aver ridotto i differenziali di genere nei tassi di attività e di occupazione, sia nella provincia di Varese sia, nel complesso, a livello regionale e nazionale: l'offerta di lavoro femminile si è ridotta meno di quella maschile, così come i tassi di occupazione. In particolare, il tasso di occupazione femminile, rispetto a quello maschile, è stato maggiormente influenzato dalla componente di lavoro atipico, e in particolare, dal lavoro a tempo determinato. Di conseguenza si è osservata una caduta significativa nel 2009, seguita da una ripresa (o comunque una stabilizzazione) nel 2010 ai primi segnali di ripresa dalla crisi.

⁷ Il gender gap/differenziale di genere è stato calcolato come differenza tra i tassi maschili e femminili di attività e di occupazione e come differenza tra il tasso femminile e maschile di disoccupazione.

Figura 2.8 - Indicatori del mercato del lavoro per le donne e gender gap per area, 2007 e 2010



Fonte: elaborazione su datawarehouse I.Stat, ISTAT

Le caratteristiche dell'occupazione femminile: il profilo delle occupate ricalca la vocazione industriale del territorio

Nei paragrafi che seguono vengono presentate in maniera dettagliata le caratteristiche dell'occupazione femminile nella provincia di Varese sulla base dei microdati Istat Forze di Lavoro 2009. È bene ricordare che le statistiche presentate nei paragrafi successivi, soprattutto quelle molto dettagliate, vanno prese con le dovute cautele, in quanto la bassa numerosità delle osservazioni a livello provinciale potrebbe determinare un significativo errore campionario.

Nel 2009 nella provincia di Varese le donne occupate sono oltre 149.000, pari al 41% del totale degli occupati, valore simile a quello registrato nella media regionale (40,8%) e nazionale (40,1%). Sebbene, la maggioranza delle lavoratrici della provincia risulti occupata nel terziario (circa il 61%), si evidenzia, rispetto al dato medio regionale e nazionale, una maggiore incidenza dell'occupazione femminile nell'industria, determinata dalla forte vocazione industriale della provincia. Questo determina una concentrazione superiore alla media nelle professioni tecniche (il 28% a fronte di un valore medio nazionale del 24%) e nelle professioni manuali a bassa qualifica di operai semi-qualificati e conduttori di impianti (5,5% contro il 3,4% della media nazionale).

Tabella 2.11 - Distribuzione dell'occupazione femminile per professione e settore, Varese, Lombardia e Italia, 2009

Professione	VARESE	LOMBARDIA	ITALIA
Legislatori, dirigenti, imprenditori	4,5	2,9	2,8
Professioni scientifiche	9,9	11,2	11,8
Professioni tecniche	28,1	26,5	24,4
Impiegati	19,8	19,1	17,0
Professioni qualificate attività commerciali e servizi	19,8	19,8	21,7
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	4,2	5,5	6,5
Conduttori di impianti e operai semiqualeficati	5,5	4,8	3,4
Professioni non qualificate	8,2	10,3	12,4
Forze armate	-	0,0	0,1
Totale	100,0	100,0	100,0
Settore*	VARESE	LOMBARDIA	ITALIA
Agricoltura	0,4	0,9	2,7
Industria in senso stretto	21,3	19,3	14,0
Costruzioni	1,3	1,6	1,2
Commercio	15,8	14,1	14,9
Altri servizi	61,2	64,2	67,2
Totale	100,0	100,0	100,0

*Ateco 2002

Fonte: elaborazione su microdati Istat, Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro - 2009

Come si vedrà nei paragrafi che seguono, la connotazione industriale della provincia tende ad influire non solo sulla distribuzione dell'occupazione per professioni, ma anche sulle caratteristiche degli occupati e della posizione occupazionale, determinando alcune differenze rispetto alla composizione dell'occupazione femminile osservata a livello regionale e nazionale.

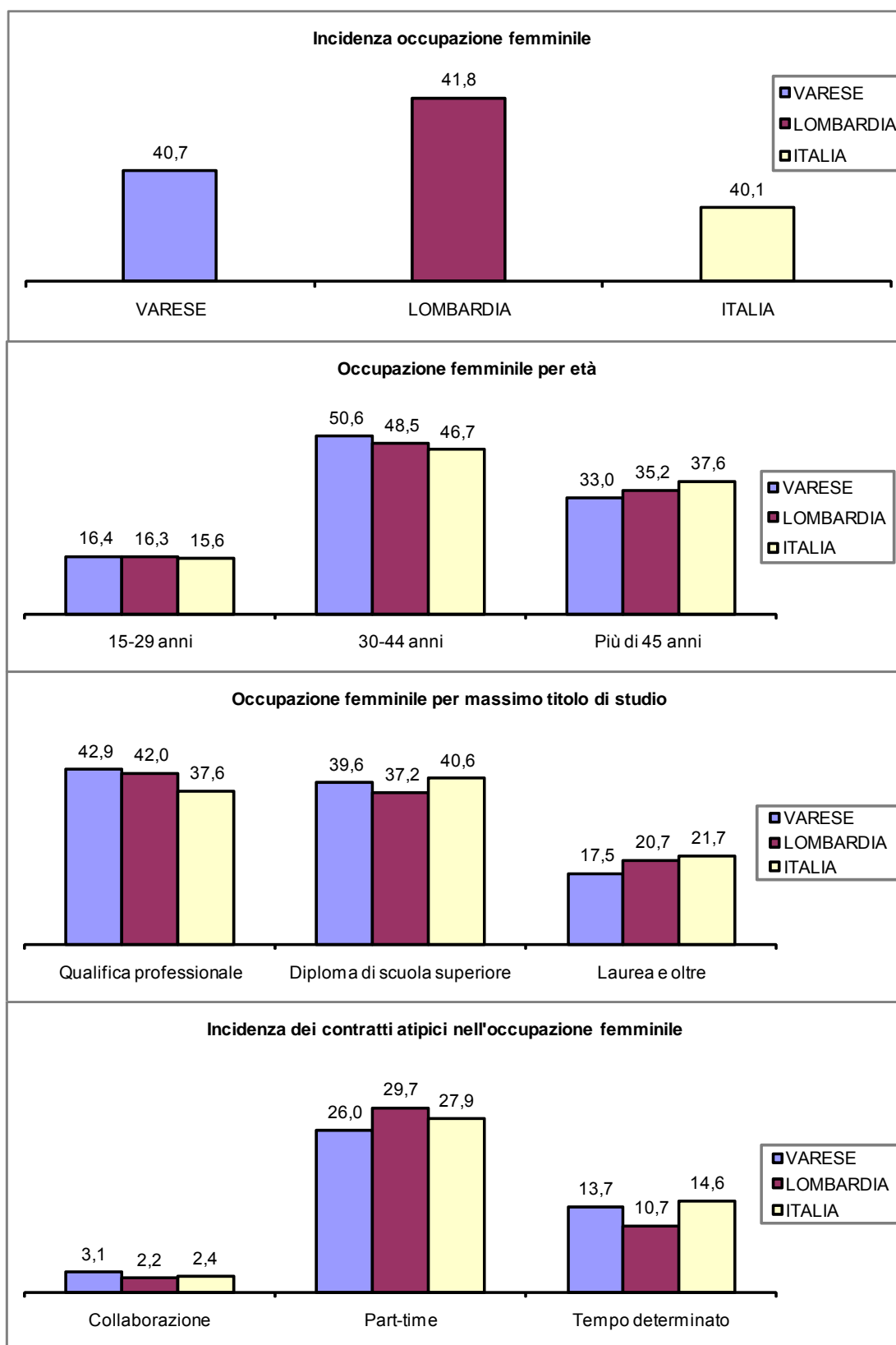
In particolare, l'analisi delle caratteristiche personali e dell'occupazione mette in luce alcune specificità dell'occupazione femminile della provincia di Varese.

In primo luogo, si osserva un livello di istruzione più basso rispetto a quello medio regionale e nazionale: solo il 17,5% delle donne occupate ha una laurea o un titolo superiore alla laurea, a fronte di un 21-22% osservato a livello regionale e nazionale. La minore incidenza di laureate è determinata da una maggiore richiesta da parte del settore industriale di lavoro manuale a medio-bassa qualifica (rispetto ad esempio al settore dei servizi). È bene comunque sottolineare che, così come nel resto d'Italia, anche nella provincia di Varese le donne occupate presentano livelli di istruzione più elevati rispetto ai colleghi uomini.

In secondo luogo, si registra una quota minore di lavoratrici nelle età più avanzate: solo il 33% delle donne occupate nella provincia di Varese ha più di 44 anni a fronte di una quota regionale del 35% e nazionale del 37%.

Infine, in tema di tipologia contrattuale, si osserva una maggiore incidenza del lavoro dipendente a tempo determinato (14% contro l'11% della Lombardia); mentre sul fronte del part-time la situazione si rovescia: nella provincia di Varese il part-time tende ad essere meno diffuso rispetto alla media regionale e nazionale (il 26% contro un 30% della Lombardia e un 28% dell'Italia).

Figura 2.9 - Caratteristiche dell'occupazione femminile, Varese, Lombardia e Italia, 2009



Fonte: elaborazione su microdati Istat, Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro, 2009

La segregazione di genere: pochi dirigenti e quadri tra le donne e maggiore precarietà contrattuale

In termini di segregazione di genere e, in particolare, di segregazione orizzontale, il mercato del lavoro della provincia di Varese presenta una situazione pressoché simile a quella osservata nel resto del territorio regionale: le donne tendono a essere sovra-rappresentate nel settore dei servizi (il 55% del totale degli occupati sono donne). Per quanto concerne la segregazione verticale, si osserva una situazione peggiore sia rispetto alla media regionale, sia rispetto alla media nazionale: nella provincia di Varese solo il 24% dei dirigenti sono donne, a fronte di un'incidenza media regionale del 29% e nazionale del 27%. Differenze simili si osservano anche per i quadri: nella provincia solo il 30% dei quadri sono donne, rispetto ad una media regionale del 35% e nazionale del 41%.

I dati evidenziano inoltre una segregazione di genere in relazione alla tipologia contrattuale: l'incidenza delle donne nel lavoro atipico (part-time, tempo determinato, collaborazioni) tende ad essere superiore all'incidenza delle donne sul totale dell'occupazione. Questo è dovuto, in parte, alla maggiore diffusione delle forme contrattuali atipiche nel settore dei servizi, dove le donne si concentrano maggiormente. In relazione a quest'ultimo indicatore di segregazione di genere non si rilevano significative differenze rispetto alla media regionale e nazionale.

La tabella che segue presenta alcuni indicatori di segregazione di genere. In particolare, vengono riportati il tasso di femminilizzazione (TFO) e il coefficiente di rappresentazione femminile (CFR). Il primo presenta la quota di occupazione femminile sull'occupazione totale, mentre il secondo riporta la quota divisa per l'incidenza complessiva dell'occupazione femminile ed è quindi utile per i confronti con altre realtà territoriali. In particolare, il coefficiente di rappresentazione femminile è dato dal rapporto tra la percentuale di donne presenti in un determinato settore (professione, ecc.) e la percentuale di donne occupate nell'insieme dei settori (professioni, ecc.). Questo indicatore sintetizza la concentrazione relativa di donne all'interno di un determinato settore rispetto al tasso di femminilizzazione totale. Un valore superiore ad 1 indica un settore con una presenza maggiore di addetti di sesso femminile rispetto alla media.

Tabella 2.12 - Indicatori di segregazione di genere, Varese, Lombardia e Italia, 2009

	VARESE		LOMBARDIA		ITALIA	
	tfo*	crf**	tfo*	crf**	tfo*	crf**
Segregazione orizzontale (per settore***)						
Agricoltura	23%	0,6	21%	0,5	28%	0,7
Industria in ss	27%	0,7	29%	0,7	27%	0,7
Costruzioni	7%	0,2	8%	0,2	6%	0,1
Commercio	45%	1,1	42%	1,0	40%	1,0
Altri servizi	55%	1,4	55%	1,3	52%	1,3
Totale	41%	1,0	42%	1,0	40%	1,0
Segregazione verticale (lavoro dipendente)						
Dirigente	24%	0,6	29%	0,6	27%	0,6
Quadro	30%	0,7	35%	0,8	41%	0,9
Impiegato	57%	1,3	59%	1,3	56%	1,3
Operaio	32%	0,7	34%	0,8	34%	0,8
Apprendista	39%	0,9	42%	0,9	43%	1,0
Lavoratore presso il proprio domicilio	-	-	68%	1,5	84%	1,9
Totale	44%	1,0	45%	1,0	44%	1,0
Segregazione per tipo di contratto						
Orario di lavoro						
Tempo pieno	35%	0,8	35%	0,8	34%	0,8
Part-time	82%	2,0	81%	1,9	79%	2,0
Totale	41%	1,0	42%	1,0	40%	1,0
Tipo di contratto (lavoro dipendente)						
Tempo determinato	54%	1,2	54%	1,2	51%	1,2
Tempo indeterminato	42%	1,0	44%	1,0	43%	1,0
Totale	44%	1,0	45%	1,0	44%	1,0

*TFO: tasso di femminilizzazione dell'occupazione

**CRF: coefficiente di rappresentazione femminile

*** Ateco 2002

Fonte: elaborazione su microdati Istat, Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro, 2009

Box 2.1 – I Parasubordinati in provincia di Varese: sovra-rappresentazione delle donne tra i collaboratori atipici

Nel corso dell'ultimo decennio il lavoro parasubordinato, e più in particolare le collaborazioni, hanno assunto una crescente importanza nel mercato del lavoro italiano.

Secondo i dati INPS⁸, nel 2009 a Varese il totale dei collaboratori attivi (che hanno versato contributi nel corso dell'anno) raggiungono le 20.000 unità, di cui circa il 37% sono donne. La platea dei collaboratori e delle tipologie di collaborazione è, tuttavia, molto variegata e comprende sia forme di collaborazione tipiche (es. amministratori, sindaci di società), sia forme di collaborazione atipiche con caratteristiche professionali non definite (co.co.co, co.co.pro, collaborazioni occasionali)⁹.

Se si considerano solo le collaborazioni atipiche (generalmente più instabili e meno remunerate), il tasso di femminilizzazione dei collaboratori sale a circa il 48%, valore ben superiore all'incidenza femminile sul totale dell'occupazione di Varese (41%, secondo i dati Istat del 2009). Le donne tendono quindi a essere sovra-rappresentate in queste forme di collaborazione.

I dati mostrano come le donne con contratti di collaborazione atipici tendano ad essere mediamente più giovani dei maschi: circa il 34% ha un'età inferiore ai 30 anni (solo il 23% per gli uomini); mentre ben il 27% dei collaboratori maschi ha un'età che va dai 60 anni in su (solo l'8% per le donne). Sembra dunque che per le donne, i contratti di collaborazione rappresentino più un canale di inserimento nel mercato del lavoro; mentre per gli uomini sembrano più una forma di prolungamento della vita lavorativa, come liberi professionisti e consulenti. La diversa funzione del lavoro di collaborazione in relazione al genere si ripercuote sul livello medio delle retribuzioni, che risulta nettamente inferiore per le donne: nel 2009 la retribuzione media annua per le donne con contratto di collaborazione di tipo atipico risultava di circa 8.600, pari a quasi la metà di quella percepita dai collaboratori di sesso maschile (pari a circa 16.600). Le differenze nel livello dei redditi tra collaboratori maschi e femmine sono dovute anche a una diversa intensità di lavoro nell'arco dell'anno. La tabella 2, che riporta la distribuzione dei collaboratori per classi di mesi di contribuzione nella provincia di Varese, mostra come solo il 18% delle collaboratrici atipiche ha contribuito per un totale di 12 mesi lavorativi, a fronte di un 34% per i collaboratori maschi.

Tabella 1 – I collaboratori atipici: numero, distribuzione e redditi medi, Varese, Lombardia e Italia, 2009

Area di lavoro	Indicatori	Collaboratori atipici*		
		Maschi	Femmine	Totale
VARESE	Num. Contribuenti	4.506	4.107	8.613
	Distribuzione %	52,3	47,7	100
	Redditi medi** in €	16.613	8.632	12.808
LOMBARDIA	Num. Contribuenti	86.039	88.162	174.201
	Distribuzione %	49,4	50,6	100
	Redditi medi** in €	16.079	8.764	12.377
ITALIA	Num. Contribuenti	378.930	400.769	779.699
	Distribuzione %	48,6	51,4	100
	Redditi medi** in €	13.072	7.162	10.034

* Collaboratore a progetto; collaboratore occasionale; autonomo occasionale; collaboratore presso la P.A.; altre collaborazioni

** Redditi medi calcolati come: totale redditi/totale contribuenti

Fonte: elaborazione su dati INPS - Osservatorio sui lavoratori parasubordinati

⁸ INPS - Osservatorio sui lavoratori parasubordinati

⁹ Per **collaborazioni tipiche** vengono intese quelle con caratteristiche professionali definite: amministratore, sindaco di società; collaboratore di giornali, riviste; partecipante a collegi e commissioni; enti locali (D.M. 25.05.2001); dottorato di ricerca, assegno, borsa studio erogata da MUIR; venditore porta a porta; associato in partecipazione; medici in formazione specialistica; volontari del servizio civile. Per **collaborazioni atipiche** vengono intese quelle con caratteristiche professionali non definite: collaboratore a progetto; collaboratore occasionale; autonomo occasionale; collaboratore presso la P.A.; altre collaborazioni.

Tabella 2 - Collaboratori atipici* per classe di mesi di contribuzione: distribuzione percentuale e redditi medi per genere, Varese, 2009

Classi di mesi di contribuzione	Distribuzione percentuale			Redditi medi in €*		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Meno di 1 mese	12,1%	17,4%	14,6%	559	556	557
Da 1 a 5 mesi	34,2%	44,5%	39,1%	4.371	3.706	4.010
Da 6 a 11 mesi	19,9%	20,5%	20,2%	12.939	10.629	11.821
12 mesi	33,8%	17,7%	26,1%	36.917	26.666	33.608
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	16.613	8.632	12.808

*Collaboratore a progetto; collaboratore occasionale; autonomo occasionale; collaboratore presso la P.A.; altre collaborazioni

** Calcolati come totale redditi/totale contribuenti

Fonte: elaborazione su dati INPS - Osservatorio sui lavoratori parasubordinati

Tabella 3 – Collaboratori atipici per età e genere e tasso di femminilizzazione, Varese, 2009

	Collaboratori atipici*		
	Maschi	Femmine	Totale
Numero di contribuenti	4.506	4.107	8.613
Classe di età	Distribuzione per età		tfo**
<25	10,0	14,1	56,3%
25-29	12,7	19,5	58,3%
30-39	20,3	29,2	56,7%
40-49	15,2	19,2	53,5%
50-59	14,4	10,0	38,7%
60+	27,4	8,0	21,1%
TOTALE	100	100	47,7%

*Collaboratore a progetto; collaboratore occasionale; autonomo occasionale; collaboratore presso la P.A.; altre collaborazioni

**TFO: tasso di femminilizzazione dell'occupazione

Fonte: elaborazione su dati INPS - Osservatorio sui lavoratori parasubordinati

2.2.2 L'occupazione femminile nei settori ad elevato contenuto di conoscenza

Per settori a elevato contenuto di conoscenza si intendono i settori dei servizi appartenenti ai KIS (Knowledge intensive services) e i settori dell'industria appartenenti all'alta e medio alta tecnologia (High Technology-HT e Medium High Technology-MHT), così come individuati nel capitolo 1.

In questo paragrafo viene prima presentata una breve descrizione di questi settori nel contesto provinciale, in modo da delinearne le principali caratteristiche e in modo da metterne in luce eventuali differenze rispetto al contesto regionale e/o nazionale. Successivamente, vengono esaminate nel dettaglio le caratteristiche dell'occupazione femminile della provincia nei settori in esame, al fine far emergere il profilo dell'occupazione e delle lavoratrici impiegate nei settori ad alto contenuto di conoscenza.

Il quadro generale dell'occupazione: elevate professionalità ed alta incidenza di contratti flessibili nei KIS

Secondo i microdati Istat 2009 sulle forze di lavoro, nella provincia di Varese, i settori ad alto contenuto di conoscenza e innovazione impiegano circa il 45% del totale degli occupati. La maggioranza (32%) è occupata nei KIS e la restante parte nei settori dell'industria a medio alta tecnologia (10%) e ad alta tecnologia (3%). In linea con la specializzazione economica della provincia, si evidenzia un'incidenza superiore alla media regionale e nazionale degli occupati nei settori HT e MHT dell'industria. Con riferimento alla componente femminile, i settori ad alto contenuto di conoscenza e innovazione occupano esattamente la metà del totale delle donne occupate della provincia di Varese, di cui la gran parte è occupata nei KIS (44%).

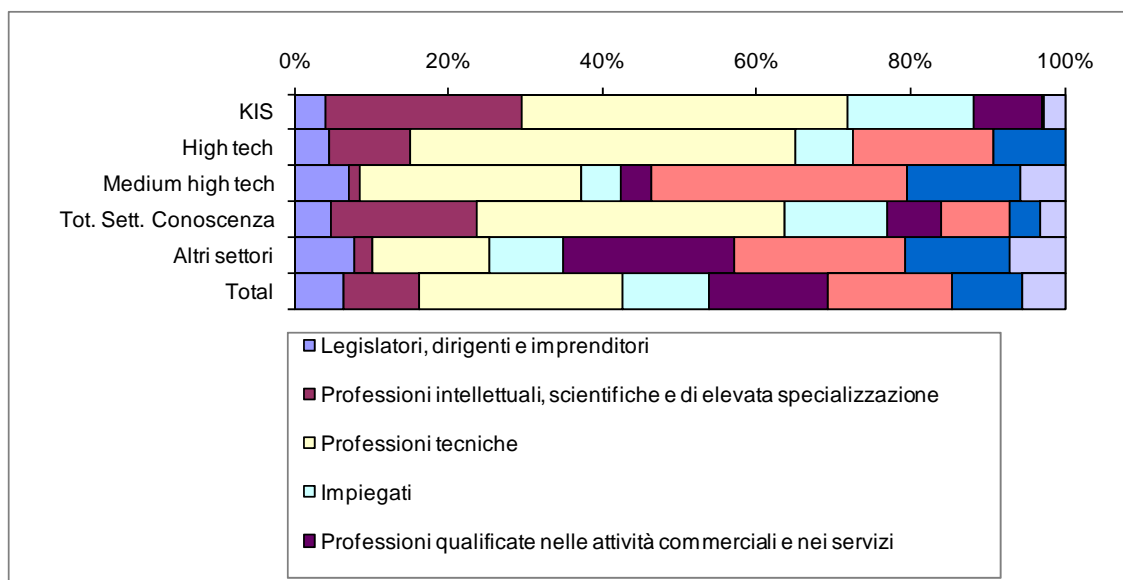
Tabella 2.13 - Distribuzione dell'occupazione nei settori ad alto contenuto di conoscenza, Varese, Lombardia e Italia, 2009

Settori*	VARESE			LOMBARDIA			ITALIA		
	M	F	T	M	F	T	M	F	T
KIS	23,4	43,9	31,8	25,6	45,6	33,9	28,5	46,8	35,8
High tech	3,8	2,5	3,3	3,1	2,0	2,6	1,8	1,1	1,5
Medium high tech	14,2	3,5	9,9	9,2	4,7	7,3	6,9	3,0	5,3
Totale settori alto contenuto di conoscenza	41,4	50,0	44,9	37,9	52,3	43,9	37,2	50,8	42,6
Altri settori	58,6	50,0	55,1	62,1	47,7	56,1	62,8	49,2	57,4
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*Ateco 2007

Fonte: elaborazione su microdati Istat, Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro, 2009

Entrando nel dettaglio delle caratteristiche del lavoro, si osserva come i KIS e i settori industriali ad alta tecnologia della provincia impiegano in prevalenza professionalità con elevate competenze: gli occupati in professioni tecniche e professioni intellettuali e scientifiche contano per oltre il 60% del totale degli occupati di questi settori.

Figura 2.10 - Composizione dell'occupazione nei settori ad alto contenuto di conoscenza per professione, Varese 2009

Fonte: elaborazione su microdati Istat, Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro, 2009

I settori ad elevato contenuto di conoscenza si caratterizzano anche per presentare una quota elevata di lavoro atipico. Sono soprattutto i settori appartenenti ai KIS che presentano la maggiore flessibilità contrattuale: essi raccolgono circa il 63% degli occupati con contratti di collaborazione e il 41% del lavoro dipendente a tempo determinato. Al contrario, i settori industriali ad alta tecnologia presentano una bassissima incidenza del lavoro atipico, sia dal punto di vista contrattuale, sia dal punto di vista del part-time.

Tabella 2.14 - Composizione dell'occupazione nei settori ad alto contenuto di conoscenza per tipologia contrattuale, Varese 2009*

	Occupati con contratto di collaborazione		Occupati dipendenti a tempo determinato		Occupati con orario part-time	
	Distribuz. %	ICR**	Distribuz. %	ICR**	Distribuz. %	ICR**
KIS	62,8	2,0	41,2	1,3	33,4	1,0
High tech	0,0	0,0	5,3	1,3	0,0	0,0
Medium high tech	11,7	1,2	5,4	0,5	1,7	0,2
<i>Totale settori alto contenuto di conoscenza</i>	<i>74,5</i>	<i>1,7</i>	<i>52,0</i>	<i>1,1</i>	<i>35,1</i>	<i>0,8</i>
Altri settori	25,5	0,5	48,0	0,9	64,9	1,2
Totale	100	1	100	1	100	1

*Ateco 2007

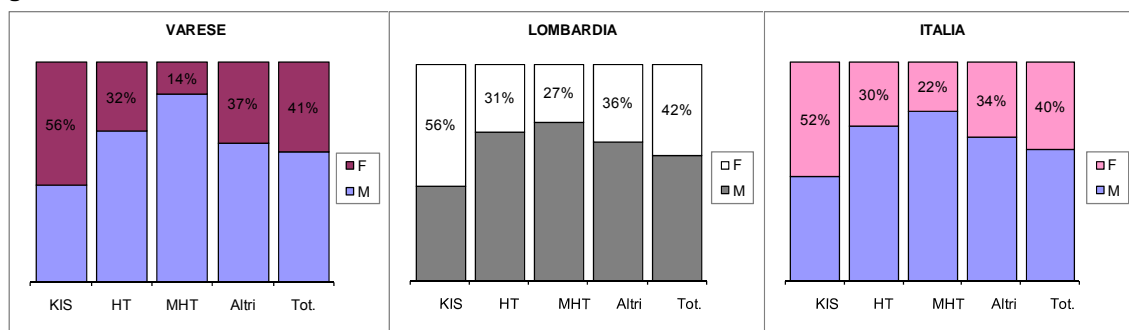
**ICR: Indice di concentrazione relativa. Un valore superiore a 1 indica che nel settore c'è una concentrazione superiore a quella rilevata nella media provinciale (per definizione uguale a 1)

Fonte: elaborazione su microdati Istat, Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro, 2009

Il profilo delle lavoratrici: piuttosto giovani, con elevati livelli di istruzione e spesso con contratti a termine o di collaborazione

Il quadro dell'occupazione femminile nei settori ad elevato contenuto di conoscenza nella provincia di Varese si caratterizza per una presenza elevata di donne nei KIS (56%) e una presenza piuttosto bassa, anche nel confronto nazionale e regionale, nei settori a medio-alta tecnologia dell'industria in senso stretto (14% contro un 27% della Lombardia e 22% dell'Italia). Per quanto concerne, invece, i settori dell'industria ad alto contenuto tecnologico, il tasso di femminilizzazione tende ad essere più alto (32%) e in linea con i valori medi regionali e nazionali.

Figura 2.11 - Composizione dell'occupazione nei settori ad alto contenuto di conoscenza per genere, Varese, Lombardia e Italia, 2009*



*Ateco 2007

Fonte: elaborazione su microdati Istat, Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro, 2009

Il profilo delle donne che lavorano nei settori ad alto contenuto di conoscenza si caratterizza, rispetto al profilo medio delle donne occupate della provincia, per una maggiore presenza di lavoratrici nella fascia di età centrale (il 55% è nella classe 30-44 anni) e per un livello di istruzione piuttosto elevato (il 30% ha la laurea contro un 17,5% rilevato nel complesso dell'occupazione femminile).

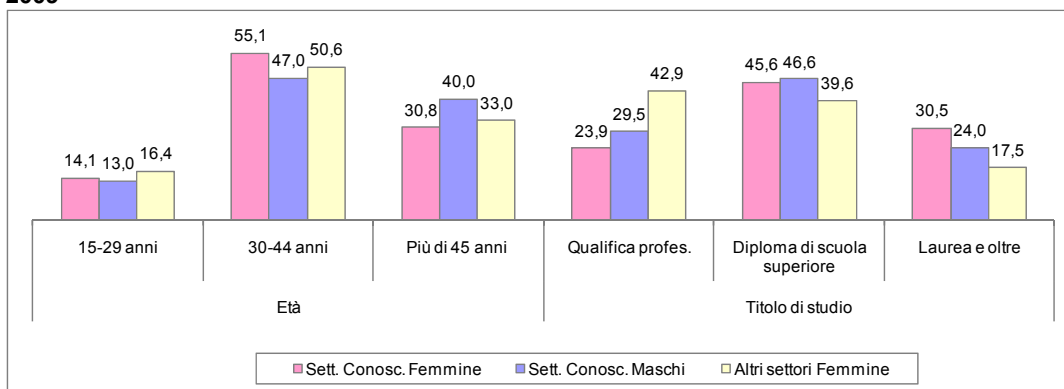
Se si guarda, invece, alle caratteristiche del lavoro, emerge come le donne occupate nei settori dell'innovazione e della conoscenza presentino una situazione più precaria dal punto di vista contrattuale: il 5% risulta occupato con contratti di collaborazione (a fronte di una media del 3%) e circa il 15,3% con contratti a tempo determinato (la media per le donne della provincia è del 13,7%).

Nel complesso, queste lievi differenze possono essere spiegate da un'età media più giovane e da ingressi nel mercato del lavoro più recenti, caratterizzati da una quota rilevante di contratti atipici¹⁰.

Il profilo delle donne che lavorano nei settori ad elevato contenuto di conoscenza della provincia si distingue anche rispetto al profilo dei colleghi uomini. In particolare, le donne che lavorano in questi settori tendono ad essere mediamente più giovani rispetto agli uomini, per i quali circa il 40% ha un'età superiore ai 45 anni. Questo lascia intravedere una progressiva apertura di questi settori alla componente femminile. Anche sul fronte del livello di istruzione emerge una netta distinzione tra uomini e donne, determinata in parte dall'effetto generazionale: le donne occupate in questi settori tendono ad essere più giovani e più istruite rispetto agli uomini (il 30% ha una laurea contro il 24% per gli uomini). La differenza nel livello di istruzione è, tuttavia, anche determinata dalla segregazione verticale: le donne sono maggiormente occupate in posizioni impiegate, mentre gli uomini come operai.

Per quanto concerne, invece, la tipologia contrattuale si conferma la posizione di svantaggio delle donne: l'incidenza delle occupate con contratti di collaborazione e con contratti a tempo determinato nei settori ad elevato contenuto di conoscenza non solo è superiore alla media delle donne occupate nella provincia, ma è anche superiore a quella rilevata per gli uomini.

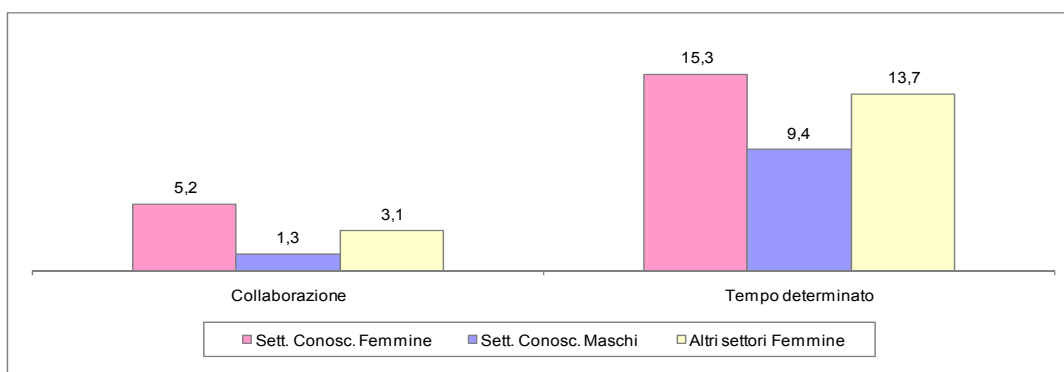
Figura 2.12 - Caratteristiche dell'occupazione nei settori ad alto contenuto di conoscenza*, Varese 2009



*Distribuzione percentuale

Fonte: elaborazione su microdati Istat, Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro, 2009

Figura 2.13 - La tipologia contrattuale nei settori ad alto contenuto di conoscenza*, Varese



*Incidenza percentuale

Fonte: elaborazione su microdati Istat, Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro, 2009

¹⁰ Dai dati sugli avviamenti e cessazioni in provincia di Varese del 2010 risulta che solo il 18% del totale degli avviamenti femminili abbia riguardato contratti a tempo indeterminato. In particolare, sul totale degli avviamenti delle donne il 62% risulta essere assunto con un contratto a tempo determinato, quasi il 7% con un contratto di lavoro intermittente e circa il 9% con un contratto di lavoro parasubordinato (fonte: Provincia di Varese, "Avviamenti e cessazioni in provincia di Varese", febbraio 2011).

Nei settori della conoscenza e dell'innovazione il lavoro part-time tende ad essere meno diffuso anche tra le donne. Infatti, a fronte di un'incidenza media del part-time del 26% sul totale dell'occupazione femminile della provincia, nei settori ad alto contenuto di innovazione e conoscenza la quota scende al 18%. Inoltre, le donne lavoratrici con il part-time aderiscono volontariamente a questa articolazione oraria: il 49% delle donne dichiara che svolge un lavoro part-time perché non vuole un lavoro a tempo pieno. Nel complesso dell'occupazione la quota di donne a tempo parziale volontario risulta leggermente più bassa: il 46%.

Tabella 2.15 - Il lavoro part-time femminile nei settori ad alto contenuto di conoscenza, Varese 2009

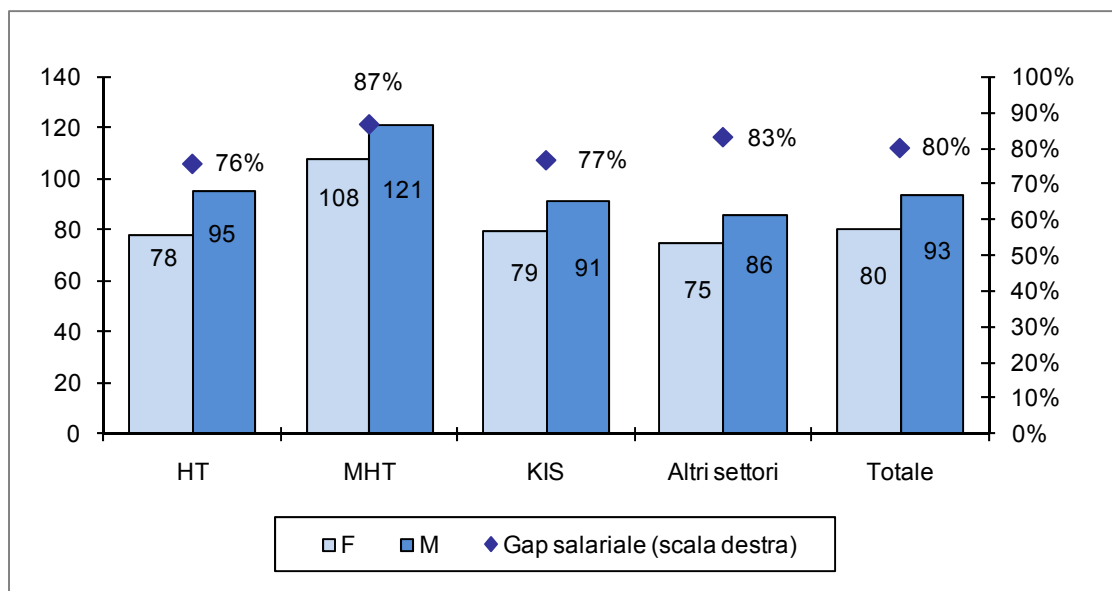
	Settori conoscenza	Totale settori
Incidenza del lavoro part-time		
Part-time	18,0	26,0
Motivi per cui lavora part-time		
Non vuole un lavoro a tempo pieno	49,2	45,6
Non ha trovato un lavoro a tempo pieno	28,2	39,3
Altri motivi	22,6	15,1
Totale	100	100

Fonte: elaborazione su microdati Istat, Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro, 2009

Le retribuzioni¹¹: mediamente più elevate, ma permane un elevato differenziale di genere, soprattutto nelle posizioni professionali intermedie

Gli occupati dipendenti (uomini e donne) nei settori ad alto contenuto di conoscenza della provincia percepiscono retribuzioni mediamente più elevate rispetto agli altri settori, soprattutto nell'industria a medio-alta tecnologia. Tuttavia, anche nei settori ad alto contenuto di conoscenza si evidenzia un gap salariale tra uomini e donne¹². Il differenziale salariale è particolarmente elevato nell'industria ad alta tecnologia e nei settori appartenenti ai KIS: la retribuzione media delle donne risulta pari al 76-77% di quella percepita dagli uomini.

Figura 2.14 - Retribuzione media giornaliera lavoratori dipendenti a tempo pieno, Varese



Fonte: elaborazione su dati INPS, Osservatorio INPS sui Lavoratori dipendenti

¹¹ I dati analizzati in questo paragrafo provengono dall'Osservatorio INPS sui Lavoratori dipendenti. In particolare, sono riportate le retribuzioni medie giornaliere dei lavoratori dipendenti privati non agricoli assicurati presso l'INPS, con rapporto di lavoro a tempo pieno.

¹² Il gap è stato calcolato come rapporto tra la retribuzione media femminile e la retribuzione media maschile.

La tabella successiva mostra il differenziale salariale di genere per settore e posizione professionale. Come si può vedere il gap nelle retribuzioni è generalmente più elevato nelle posizioni professionali intermedie degli impiegati e operai, dove, mediamente, le donne percepiscono una retribuzione pari al 75%-79% di quella degli uomini. Le minori diseguaglianze si osservano, invece, per le posizioni agli estremi della gerarchia professionale: dirigenti/quadri e apprendisti.

Entrando nel merito dei settori ad elevato contenuto di conoscenza, si nota una certa parità salariale tra uomini e donne per dirigenti e quadri nei settori a medio-alta tecnologia e per i quadri nei KIS, mentre, per gli apprendisti sembra esserci parità salariale un po' in tutti i settori, fatta eccezione per gli occupati nel comparto industriale a medio-alta tecnologia.

Tabella 2.16 - Il differenziale salariale* nei settori ad alto contenuto di conoscenza per posizione nella professione, Varese 2009

Settori	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai	Apprendisti
KIS	81%	85%	79%	84%	93%
HT	84%	95%	77%	86%	95%
MHT	93%	92%	81%	81%	86%
Altri settori	88%	88%	76%	78%	93%
Totale	88%	88%	75%	79%	95%

*Differenziale salariale calcolato come: salario medio femminile / salario medio maschile

Fonte: elaborazione su dati INPS, Osservatorio INPS sui Lavoratori dipendenti

Le richieste delle imprese¹³: domanda orientata verso professioni ad elevata qualifica e livelli di istruzione medio-alti

Le previsioni sui flussi di ingresso e uscita per il 2011, rilevate dal sistema Excelsior, mostrano una situazione per il mercato del lavoro ancora negativa. Il saldo tra assunzioni e cessazioni previsto dalle imprese per il 2011 risulta negativo sia nella provincia di Varese, sia a livello regionale e nazionale. Nella provincia le maggiori perdite occupazionali si dovrebbero osservare ancora una volta nell'industria (-820 unità) mentre nei servizi il calo occupazionale dovrebbe essere più contenuto (-330 unità). Nell'ambito di questo quadro, le previsioni Excelsior per il 2011 evidenziano per alcuni settori ad elevato contenuto di conoscenza¹⁴ una propensione alle assunzioni superiore alla media. In particolare, nei settori dell'industria elettrica, elettronica, ottica e medicale e nei servizi dei trasporti, sanitari e di istruzione la percentuale di imprese che prevede di assumere personale nel 2011 è decisamente superiore rispetto a quella del totale delle imprese intervistate (21,2%).

Le dichiarazioni sulle assunzioni previste confermano, inoltre, la bassa diffusione del part-time nell'industria. Al contrario, nei servizi si rileva una maggiore incidenza del part-time sulle nuove assunzioni previste dalle imprese operanti nell'ambito dell'istruzione e della sanità (31,9%).

In relazione alla tipologia contrattuale, le dichiarazioni delle imprese sottolineano una situazione di incertezza sulla ripresa e sull'andamento economico futuro: più del 60% delle assunzioni previste dalle imprese della provincia di Varese riguarda contratti a tempo determinato. Fatta eccezione per i settori dell'istruzione e sanità e delle attività degli studi professionali, sembra, tuttavia, che le imprese appartenenti ai settori ad elevato contenuto di conoscenza tendano ad essere più propense rispetto alla media del comparto ad assumere con contratti a tempo indeterminato.

¹³ I dati analizzati in questo paragrafo sono tratti dal Sistema Informativo Excelsior, "Sintesi dei principali risultati 2011 - Provincia di Varese", Unioncamere - Ministero del Lavoro.

¹⁴ Le informazioni settoriali contenute nella banca dati Excelsior disponibile al pubblico non permettono di entrare nel dettaglio settoriale. Le tabelle presentate in questo capitolo riportano, oltre ai principali aggregati settoriali (industria e servizi), alcuni macrosettori che possono essere riconducibili ai KIS e ai settori ad alta e medio alta tecnologia del comparto industriale.

Tabella 2.17 - Previsioni Excelsior: entrate e uscite previste per il 2011

	Quota imprese che prevedono assunzioni	Saldo entrate uscite previsto	Num. entrate previste	di cui a tempo indeterminato	di cui p-time
VARESE TOTALE	21,2	-1.150	10.570	37,3	19,5
INDUSTRIA	21,8	-820	4.290	43,6	10,5
di cui settori ad alto contenuto di conoscenza:					
Chimica-plastica, metallurgia, estraz. - lavor. minerali non metalliferi	26,5	-30	270	46,9	--
Industrie dei mezzi di trasporto; ripar., manut., install. macchin. e appar.	25,6	20	300	66,2	8,3
Industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali	29,3	-50	440	59,5	--
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature	26,6	20	330	40,7	--
SERVIZI	20,8	-330	6.280	33,0	26,9
di cui settori ad alto contenuto di conoscenza:					
Trasporti, attività connesse	30,3	-150	940	30,6	11,4
Servizi di informazione e servizi avanzati alle imprese	20,5	50	470	49,7	18,2
Servizi finanziari	25,4	-30	180	44,7	--
Sanità e assistenza, istruzione e servizi ricreativi e culturali	30,6	40	880	33,1	31,9
Attività degli studi professionali	16,3	40	350	22,8	15,6
LOMBARDIA	20,5	-9.620	139.190	39,6	20,5
NORD OVEST	21,6	-19.270	227.650	36,0	21,7
ITALIA	22,5	-87.700	846.010	31,6	21,9

Il segno (-) indica l'assenza di imprese nell'incrocio indicato, mentre il segno (--) indica un valore statisticamente non significativo. I totali comprendono comunque i dati non esposti.

Fonte: elaborazione su dati Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2011

Nel complesso, la domanda di competenze per il 2011 risulta prevalentemente orientata verso le professioni qualificate legate alle attività commerciali e dei servizi (22,4%) e verso le professioni tecniche (20,8%). Si osservano, tuttavia, forti differenze nella domanda di lavoro per professioni in relazione all'ambito settoriale.

Le imprese appartenenti ai settori ad elevato contenuto di conoscenza si caratterizzano per una domanda di lavoro fortemente orientata verso le professioni ad elevata qualifica. In particolare, per le imprese appartenenti ai settori della fabbricazione di mezzi di trasporto e della fabbricazione di macchinari/apparecchiature, oltre il 50% delle assunzioni previste per il 2011 dovrebbe riguardare tecnici e specialisti. La domanda di tecnici e specialisti è ancora più elevata per le imprese appartenenti ad alcuni settori dei servizi: per le imprese che forniscono servizi di informazione e servizi avanzati alle imprese, oltre il 70% delle assunzioni dovrebbe riguardare figure specialistiche e tecniche.

Il sistema informativo Excelsior contiene anche informazioni relative al genere delle assunzioni previste. In particolare, alle imprese viene richiesto di segnalare il genere ritenuto più adatto allo svolgimento della professione per la quale è prevista una assunzione. Queste indicazioni vanno tuttavia prese con le dovute cautele in quanto, di fatto, nella scelta del candidato da assumere le aziende non possono discriminare tra uomini e donne.

I dati mostrano infatti come, nel complesso, le imprese intervistate tendano a non esprimere in maniera netta una preferenza di genere per le future assunzioni: per il 40% delle assunzioni previste per il 2011 le imprese della provincia non segnalano un genere ritenuto più adatto per svolgere la professione oggetto di ricerca da parte dell'impresa.

Tuttavia, se si entra nel dettaglio settoriale, si osservano alcune caratterizzazioni nella ricerca di personale: nell'industria per ben il 60% delle assunzioni previste viene indicato il genere maschile come quello più adatto allo svolgimento della professione, mentre nel settore dei servizi la percentuale scende al 17,5%. Con riferimento ai settori ad elevata conoscenza, nel comparto dei servizi si evidenzia una preferenza per l'assunzione di donne soprattutto nella sanità e istruzione (per circa il 48% delle assunzioni previste, le donne sono segnalate come più adatte a svolgere la professione) e nelle attività degli studi professionali (34%), che prevedono anche una quota elevata di assunzioni part-

time. I servizi finanziari, risultano, invece, il settore in cui il genere tende a contare meno: per il 90% delle assunzioni previste nel 2011 le imprese dichiarano uomini e donne ugualmente adatti a svolgere la professione richiesta.

Tabella 2.18 - Previsioni Excelsior: distribuzione percentuale delle assunzioni non stagionali previste per il 2011

	Dirigenti	Profess. intellett. e scientif.	Professioni tecniche	Impiegati	Profess. commerc. e servizi	Operai specializzati	Condutt. impianti e macchine	Profes. non qualificate	Totale
VARESE TOTALE	0,4	4,7	20,8	12,4	22,4	15,2	14,9	9,2	100
INDUSTRIA	0,5	5,7	22,2	6,8	2,8	31,1	26,1	4,8	100
di cui settori ad alto contenuto di conoscenza:									
Chimica-plastica, metallurgia, estraz. - lavor. minerali non metalliferi	0,7	16,9	25,8	7,5	1,1	7,1	35,6	5,2	100
Industrie dei mezzi di trasporto; ripar., manut., install. macchin. e appar.	1,0	2,8	54,9	2,1	0,3	22,9	7,3	8,7	100
Industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali	1,0	19,6	25,3	2,2	0,0	15,6	36,0	0,2	100
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature	1,2	10,7	42,0	0,6	5,2	18,7	17,5	4,0	100
SERVIZI	0,4	3,9	19,7	17,0	38,7	1,9	5,5	12,9	100
di cui settori ad alto contenuto di conoscenza:									
Trasporti, attività connesse	0,0	0,2	20,5	26,9	0,9	5,7	31,0	15,0	100
Servizi di informazione e servizi avanzati alle imprese	0,2	27,3	45,2	18,0	2,9	1,1	0,4	4,9	100
Servizi finanziari	8,5	3,4	22,0	62,1	0,0	0,0	0,0	4,0	100
Sanità e assistenza, istruzione e servizi ricreativi e culturali	0,1	2,2	35,3	10,2	41,3	1,6	1,2	8,2	100
Attività degli studi professionali	0,0	2,3	37,2	54,2	5,5	0,0	0,3	0,6	100
LOMBARDIA	0,7	7,2	22,1	11,6	21,9	13,8	11,8	10,8	100
NORD OVEST	0,6	6,5	20,2	11,5	23,1	15,3	11,8	10,9	100
ITALIA	0,4	5,0	17,0	11,4	21,8	20,3	11,7	12,4	100

Fonte: elaborazione su dati Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2011

Tabella 2.19 - Previsioni Excelsior: segnalazioni del genere ritenuto più adatto allo svolgimento della professione assunzioni non stagionali previste per il 2011 (distribuzione %)

	Uomini	Donne	Ugualmente adatti	Totale
VARESE TOTALE	36,9	22,9	40,2	100
INDUSTRIA	60,1	16,5	23,3	100
di cui settori ad alto contenuto di conoscenza:				
Chimica-plastica, metallurgia, estraz. - lavor. minerali non metalliferi	50,2	8,2	41,6	100
Industrie dei mezzi di trasporto; ripar., manut., install. macchin. e appar.	50,0	4,2	45,8	100
Industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali	46,4	6,7	46,9	100
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature	65,3	13,2	21,5	100
SERVIZI	17,5	28,3	54,2	100
di cui settori ad alto contenuto di conoscenza:				
Trasporti, attività connesse	31,8	6,2	62,0	100
Servizi di informazione e servizi avanzati alle imprese	18,4	10,4	71,2	100
Servizi finanziari	5,6	5,1	89,3	100
Sanità e assistenza, istruzione e servizi ricreativi e culturali	6,0	48,3	45,8	100
Attività degli studi professionali	0,0	34,0	66,0	100
LOMBARDIA	32,8	17,8	49,4	100
NORD OVEST	33,0	18,5	48,6	100
ITALIA	38,1	18,0	43,8	100

Fonte: elaborazione su dati Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2011

Le previsioni Excelsior forniscono informazioni anche sulla domanda di competenze e, in particolare, sul livello di istruzione richiesto dalle imprese. Nel complesso delle assunzioni previste per il 2011 dalle imprese della provincia si evidenzia una domanda prevalentemente orientata verso una manodopera qualificata con un livello di istruzione di tipo secondario di secondo grado e universitario (per quasi il 60% del totale delle assunzioni). Rimane comunque rilevante la domanda di manodopera senza particolare titolo di studio (27,7%), dato in linea con il dato medio regionale (27,4%), ma comunque inferiore a quello nazionale (33%).

Nei settori ad elevato contenuto di conoscenza si evidenzia una maggiore domanda di lavoro per personale con livello di istruzione universitario, soprattutto nei settori afferenti le industrie chimiche e di estrazione, l'industria delle macchine elettriche, elettroniche e ottico-medicali, nei settori dei servizi di informazione e dei servizi finanziari.

Tabella 2.20 - Previsioni Excelsior: assunzioni non stagionali previste per il 2011 per livello di istruzione segnalato (distribuzione %)

	Universitario	Secondario e post secondario	Qualifica professionale	Scuola dell'obbligo	Totale
VARESE TOTALE	12,8	44,8	14,7	27,7	100
INDUSTRIA	11,4	38,6	20,6	29,4	100
di cui settori ad alto contenuto di conoscenza:					
Chimica-plastica, metallurgia, estraz. - lavor. minerali non metalliferi	29,6	46,8	8,2	15,4	100
Industrie dei mezzi di trasporto; ripar., manut., install. macchin. e appar.	26,4	57,3	7,6	8,7	100
Industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali	31,0	23,1	31,5	14,4	100
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature	20,6	60,1	7,7	11,7	100
SERVIZI	14,0	49,9	9,8	26,4	100
di cui settori ad alto contenuto di conoscenza:					
Trasporti, attività connesse	12,0	56,8	7,2	23,9	100
Servizi di informazione e servizi avanzati alle imprese	41,0	52,8	0,9	5,3	100
Servizi finanziari	37,9	61,0	0,0	1,1	100
Sanità e assistenza, istruzione e servizi ricreativi e culturali	30,5	31,2	29,9	8,5	100
Attività degli studi professionali	10,1	89,3	0,6	0,0	100
LOMBARDIA	17,5	43,5	11,6	27,4	100
NORD OVEST	16,0	42,8	11,9	29,3	100
ITALIA	12,5	41,0	13,5	33,0	100

Fonte: elaborazione su dati Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2011

Le difficoltà di reperimento e il mismatch: difficoltà di reperimento soprattutto per mancanza di candidati che esercitano le professioni richieste

Dalle informazioni rilevate dal sistema Excelsior risulta che il 18,8% delle assunzioni previste nel 2011 dalle imprese della provincia risultano di difficile reperimento, un dato sostanzialmente in linea sia rispetto alla media regionale, sia rispetto alla media nazionale. Le maggiori difficoltà di reperimento si riscontrano nel comparto industriale dove il 24,3% delle assunzioni è di difficile reperimento, mentre nei servizi questa percentuale scende al 14,2%.

Le maggiori difficoltà di reperimento sono legate soprattutto al numero ridotto di candidati (carenza di persone che esercitano la professione o concorrenza tra imprese nel reperirli)¹⁵: il 64% delle assunzioni sono considerate di difficile reperimento, rispetto ad una media nazionale e regionale che si attesta intorno al 56%.

¹⁵ Le assunzioni di difficile reperimento per inadeguatezza dei candidati, pari al 36%, sono invece dovute prevalentemente alla mancanza di candidati con una adeguata qualificazione/esperienza.

Tra le imprese appartenenti ai settori ad elevato contenuto di conoscenza (sia nel comparto industriale, sia nei servizi) emergono alcuni settori che presentano maggiori difficoltà di reperimento. In particolare, nel comparto industriale le maggiori difficoltà vengono riscontrate dalle imprese dei settori della fabbricazione delle macchine elettriche, elettroniche ed ottico-medicali (46% è la quota di assunzioni dichiarata di difficile reperimento), essenzialmente per mancanza di candidati; sempre nel comparto industriale, anche le imprese del settore della fabbricazione dei mezzi di trasporto esprimono difficoltà a reclutare personale (39,6%), anche in questo caso soprattutto a causa di una carenza di candidati.

Nei servizi ad alto contenuto di conoscenza sono invece le imprese dei servizi finanziari e dei servizi di informazione e dei servizi avanzati alle imprese a sperimentare le maggiori difficoltà a reperire personale con le caratteristiche richieste, per una percentuale pari rispettivamente al 25% e al 20%. In entrambi i casi le difficoltà di assunzione sono principalmente legate alla inadeguatezza dell'esperienza e/o della qualificazione e non al ridotto numero di candidati.

Tabella 2.21 - Previsioni Excelsior: assunzioni non stagionali previste per il 2011 per difficoltà di reperimento (valori percentuali)

	Quota assunzioni di difficile reperimento	di cui per ridotto num. candidati	di cui per inadeguatezza dei candidati	Tempo di ricerca (mesi)
VARESE TOTALE	18,8	64,2	35,8	3,4
INDUSTRIA	24,3	68,0	32,0	3,9
di cui settori ad alto contenuto di conoscenza:		0,0	0,0	
Chimica-plastica, metallurgia, estraz. - lavor. minerali non metalliferi	10,9	--	--	3,3
Industrie dei mezzi di trasporto; ripar., manut., install. macchin. e appar.	39,6	100,0	-	3,2
Industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali	46,2	84,2	15,8	3,1
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature	16,9	66,7	33,0	3,0
SERVIZI	14,2	60,3	39,7	2,7
di cui settori ad alto contenuto di conoscenza:		0,0	0,0	
Trasporti, attività connesse	13,6	75,0	25,0	2,8
Servizi di informazione e servizi avanzati alle imprese	19,7	22,0	77,8	3,9
Servizi finanziari	24,9	50,0	50,0	2,7
Sanità e assistenza, istruzione e servizi ricreativi e culturali	16,9	83,3	16,7	2,2
Attività degli studi professionali	--	--	--	--
LOMBARDIA	19,6	56,3	43,8	4,1
NORD OVEST	21,2	52,3	47,7	4,0
ITALIA	19,7	48,8	51,2	4,2

Fonte: elaborazione su dati Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2011

I dati sui percorsi di istruzione delle donne della provincia di Varese mostrano scelte formative ancora prevalentemente orientate verso studi superiori di tipo umanistico (liceo classico, liceo linguistico, ex istituto magistrale) e una bassa propensione a studi universitari di tipo tecnico: solo il 20% dei laureati in ingegneria degli ultimi 5 anni alla LIUC sono donne. La tabella 2.22 mostra i dieci tipi di laurea più diffusi tra i laureati negli ultimi 7 anni accademici con residenza nella provincia di Varese. Come si può osservare si evidenziano forti differenze di genere: i maschi tendono a concentrarsi nelle lauree tecniche e scientifiche (soprattutto Ingegneria con il 28%), mentre le scelte formative delle femmine sono più differenziate e includono nelle prime posizioni percorsi di laurea orientati alla formazione e alla sanità. Sembra che le donne tendano ad orientare i propri studi verso gli ambiti settoriali in cui vi è una maggiore incidenza dell'occupazione femminile. Le ragioni delle differenti scelte formative (e quindi lavorative) tra uomini e donne sono state ampiamente analizzate dalla letteratura, che ha elaborato diverse teorie basate sulle differenze biologiche, di divisione del lavoro di cura della famiglia e di discriminazione. In particolare, le donne tenderebbero ad effettuare scelte razionali basate su un'analisi di costi e benefici, legate alle propensioni naturali, alle possibilità di conciliazione del lavoro con la cura della famiglia, alla discriminazione nella domanda di lavoro e alle conseguenti possibilità di trovare un'occupazione. Alla luce di tali considerazioni, risulta pertanto evidente che per riorientare le scelte formative delle donne sono necessari interventi che facilitino la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro e che riducano le discriminazioni di genere (orizzontale e verticale) e i differenziali salariali.

Tabella 2.22 - I 10 tipi laurea più diffusi tra i recenti laureati della provincia di Varese (laureati residenti nella provincia di Varese negli a.a. dal 2003/04 al 2009/10)

	Maschi		Femmine	
	Tipo di laurea	% sul totale laureati	Tipo di laurea	% sul totale laureati
1	Ingegneria	28%	Medicina e Chirurgia	14%
2	Economia	18%	Economia	13%
3	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	15%	Lettere e Filosofia	12%
4	Medicina e Chirurgia	8%	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	11%
5	Architettura	7%	Scienze Politiche	8%
6	Scienze Politiche	6%	Scienze della Formazione	7%
7	Lettere e Filosofia	6%	Architettura	6%
8	Giurisprudenza	3%	Psicologia	6%
9	Scienze della Formazione	2%	Giurisprudenza	5%
10	Agraria	1%	Ingegneria	4%
Totale laureati dall'a.a 2003/04 all'a.a. 2009/10		8.793		12.004

Fonte: elaborazione su dati MIUR- Anagrafe nazionale studenti, sezione Laureati

3. L'occupazione femminile nei settori a maggiore crescita, innovazione e occupazione femminile: i risultati dell'indagine sul campo¹⁶

Dall'Indagine Excelsior sulle previsioni di assunzione per il 2011 è emerso che le imprese varesine presentano difficoltà di reclutamento del personale dovute principalmente alla mancanza di candidati (paragrafo 2.2). Inoltre, la domanda di lavoro per il 2011 risulta prevalentemente orientata verso le professioni tecniche e verso le professioni qualificate delle attività commerciali e dei servizi.

Dato l'elevato livello di istruzione femminile (paragrafo 2.1), nel medio-lungo periodo la promozione dell'occupazione femminile in queste professioni potrebbe rappresentare una importante opportunità per attingere personale qualificato e strategico per il sostegno alla competitività delle imprese locali in vista della auspicabile ripresa economica.

Alla luce di quanto sopra, questo capitolo si propone di indagare le possibilità di inserimento e sviluppo professionale delle donne nelle professioni strategiche per l'innovazione e la crescita competitiva delle imprese nei settori ad elevato contenuto di conoscenza scientifica e tecnologica (capitolo 1), al fine di valutare se la valorizzazione di specificità di genere possa tradursi in interventi a favore dello sviluppo socio economico della provincia.

In particolare la rilevazione sul campo nei settori di interesse ha riguardato sia le imprese, con una indagine presso un campione di 207 imprese (paragrafo 3.1) e l'approfondimento di 7 casi aziendali (paragrafo 3.2), sia le lavoratrici in posizioni tecnico-apicali con 2 focus-group mirati ad approfondire le scelte di istruzione e formazione, l'organizzazione e le difficoltà riscontrate nell'attività lavorativa e gli strumenti più utili a sostenere l'impegno delle donne nel rispettivo campo di attività (paragrafo 3.3).

3.1 L'indagine presso le imprese

Obiettivo e metodologia

Obiettivo principale dell'indagine è stato quello analizzare e descrivere le possibilità di occupazione delle donne nelle professioni che le imprese operanti nei settori selezionati reputano più strategiche per l'innovazione e la loro crescita competitiva.

In particolare l'indagine ha mirato a:

- ricostruire la composizione occupazionale per genere nelle imprese intervistate;
- individuare le professioni che le imprese reputano strategiche per l'innovazione e la crescita competitiva dell'impresa;
- verificare se ci sono difficoltà di reperimento in queste professioni e le motivazioni di tali difficoltà;
- verificare se esistono margini per le donne per essere occupate in queste professioni;
- individuare gli strumenti che le imprese mettono in campo per favorire l'occupazione femminile;
- individuare quali sono, secondo le imprese, gli strumenti più idonei ad incentivare l'occupazione femminile.

¹⁶ A cura di *Monica Patrizio – IRS (paragrafo 3.1) e Eliana Minelli – Università Carlo Cattaneo – LIUC (paragrafi 3.2 e 3.3).*

Il questionario, presentato nell'allegato 1 del rapporto, è stato articolato in quattro sezioni riguardanti i dati anagrafici e la performance recente in termini di addetti e fatturato (Sezione 1), la composizione dell'occupazione e le professioni strategiche per l'innovazione e la crescita competitiva dell'impresa (Sezione 2), il reclutamento e la formazione delle figure professionali strategiche (Sezione 3) e le politiche (aziendali e pubbliche) atte a favore l'occupazione femminile (Sezione 4).

La rilevazione è stata condotta con metodologia CATI¹⁷ su di un campione di 207 imprese¹⁸ nei settori a maggior innovazione, crescita e occupazione femminile (capitolo 1) dell'industria e dei servizi.

In particolare per l'industria sono stati considerati gli Altri mezzi di trasporto (CO30), la Fabbricazione di apparecchiature elettriche (CO26 - CO27), la Fabbricazione di Prodotti Farmaceutici (CO21) e la Fabbricazione di Macchinari e apparecchi meccanici (CO28); mentre per il comparto dei servizi l'indagine ha riguardato i Servizi di ricerca & sviluppo (M72), i Servizi ingegneristici per le imprese (M71) e l'Assistenza Sanitaria (Q86).

Il piano campionario non ha previsto una ripartizione proporzionale all'universo delle imprese, ma ha garantito un numero adeguato di interviste in ciascun settore. Nei settori a minor numerosità (in particolare Farmaceutico, Altri mezzi di trasporto e R&S) sono state contattate tutte le imprese e si è cercato di effettuare il maggior numero di interviste possibile. Sono state considerate le imprese con almeno 10 addetti nel comparto manifatturiero e con almeno 3 addetti nei servizi.

3.1.1 Le caratteristiche delle imprese intervistate

Il campione intervistato

Nella tabella 3.1 è riportata la distribuzione percentuale per settore del numero di imprese e degli addetti del campione e della popolazione di riferimento.

Nel complesso le imprese intervistate rappresentano il 38,3% dell'universo di riferimento, occupando oltre 8.220 addetti, pari al 25,8% del totale degli occupati della provincia nei settori di interesse.

I tassi di copertura, rispetto all'universo di riferimento, risultano molto elevati, in particolare per gli Altri mezzi di trasporto, la Consulenza per le imprese, la R&S e la Sanità. È invece sottorappresentato il comparto manifatturiero, che registra tassi di copertura inferiori alla media in tutti i settori ad eccezione degli Altri mezzi di trasporto.

Nonostante i numerosi tentativi di contatto nei settori con meno imprese¹⁹, nel Farmaceutico e nella R&S è stato raccolto un numero troppo esiguo di interviste per poter essere considerati separatamente. Dopo una analisi delle specifiche attività delle imprese intervistate, è emerso che le attività di R&S delle 5 imprese intervistate sono comunque attinenti al settore chimico/farmacologico e si è quindi deciso di considerarli congiuntamente nelle analisi che seguono.

Rispetto alla dimensione aziendale, la tabella 3.2 mostra che il campione è prevalentemente composto da imprese fino a 15 addetti (53,1%), mentre il 32,4% ha tra i 16 e i 50 addetti e il 14,5% supera i 50 addetti. Le imprese di più grandi dimensioni si concentrano nel settore Farmaceutico e R&S, dove il 28,6% delle intervistate ha più di 50 addetti, negli Altri mezzi di trasporto (19%) e nel Meccanico (18,7%). Coerentemente con la scelta di abbassare a 3 addetti (anziché 10 addetti come nel comparto manifatturiero) la soglia delle imprese considerate, nei servizi è maggiore la presenza di

¹⁷ La rilevazione telefonica è stata condotta durante il mese di aprile 2011. Il questionario è stato testato dai ricercatori in una breve indagine pilota condotta a fine marzo. È stato intervistato il responsabile del personale o, in alternativa, il titolare o il responsabile della produzione.

¹⁸ La numerosità campionaria garantisce un intervallo di confidenza pari a 5,36% con un livello di confidenza del 95%.

¹⁹ Per ridurre al minimo il tasso di caduta, la società di rilevazione ha organizzato la rilevazione su turni in diversi orari della giornata e contattato ogni impresa almeno sei volte in quattro diversi giorni prima di considerarlo "non raggiungibile"; ha inoltre garantito la gestione in ogni fascia oraria ed in ogni giornata degli appuntamenti telefonici, per intervistare chi non poteva essere presente nelle fasce orarie stabilite per le interviste.

imprese di piccola dimensione, che raggiunge l'88,9% nella Consulenza alle imprese e il 76,5% nella Sanità.

Tabella 3.1 - Il campione intervistato e la popolazione di riferimento

		Imprese intervistate		Popolazione di riferimento		Tasso di copertura	
		v.a.	%	v.a.	%		
NUMERO IMPRESE							
Manifattura (imprese con almeno 10 addetti)	Farmaceutico (C21)	2	1,0	6	1,1	33,3	
	Fabbricazione app. elettriche ed elettroniche (C26-27)	51	24,6	178	32,9	28,7	
	Macchinari (C28)	75	36,2	242	44,7	31,0	
	Altri mezzi di trasporto (C30)	21	10,1	31	5,7	67,7	
Servizi (imprese con almeno 3 addetti)	Consulenza per le imprese (M71)	36	17,4	51	9,4	70,6	
	R&S (M72)	5	2,4	9	1,7	55,6	
	Sanità*(Q86)	17	8,2	24	4,4	70,8	
TOTALE		207	100,0	541	100,0	38,3	
NUMERO ADDETTI							
Manifattura (imprese con almeno 10 addetti)	Farmaceutico (C21)	142	1,7	2592	8,1	5,5	
	Fabbricazione app. elettriche ed elettroniche (C26-27)	2077	25,3	10874	34,2	19,1	
	Macchinari (C28)	2636	32,1	8923	28,0	29,5	
	Altri mezzi di trasporto (C30)	2486	30,2	6389	20,1	38,9	
Servizi (imprese con almeno 3 addetti)	Consulenza per le imprese (M71)	376	4,6	582	1,8	64,6	
	R&S (M72)	94	1,1	236	0,7	39,8	
	Sanità*(Q86)	410	5,0	2227	7,0	18,4	
TOTALE		8221	100,0	31823	100,0	25,8	

*Nella Sanità sono stati considerati i Laboratori e i Centri di Ricerca e Analisi; non sono quindi compresi i servizi ospedalieri e di cura e gli studi medici

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011) e CCIAA Varese

Tabella 3.2 - Il campione intervistato per settore e dimensione

Settore	Addetti in classi							
	Fino a 15 addetti		16-50 addetti		Oltre 50 addetti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Farmaceutico e R&S	3	42,9	2	28,6	2	28,6	7	100,0
Elettronico	22	43,1	22	43,1	7	13,7	51	100,0
Meccanico	28	37,3	33	44,0	14	18,7	75	100,0
Altri mezzi di trasporto	12	57,1	5	23,8	4	19,0	21	100,0
Consulenza alle imprese	32	88,9	3	8,3	1	2,8	36	100,0
Sanità	13	76,5	2	11,8	2	11,8	17	100,0
Totale	110	53,1	67	32,4	30	14,5	207	100,0

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

La performance delle imprese e le prospettive future

La performance delle imprese è stata valutata sulla base di due variabili: variazione rispetto al 2007 del numero di addetti e del fatturato.

Sulla base di queste variabili di "performance" (variazione nel numero di addetti, variazione nel fatturato rispetto al 2007)²⁰ è stato costruito un *indicatore sintetico di performance* che ha permesso di individuare quattro distinti gruppi di imprese: imprese in crescita (se sia fatturato che occupazione sono risultati in aumento); imprese in situazione stabile (entrambe le variabili stabili); imprese in difficoltà (entrambe le variabili in diminuzione); imprese in situazione incerta (andamenti discordanti nelle due variabili).

Da una prima analisi delle variabili di performance (tabella 3.3) emerge che la percentuale di imprese che presenta un andamento negativo nei fattori considerati è pari al 23,2%, a fronte di un 19,8% di imprese in crescita e di un 24,2% di imprese che non hanno registrato significative variazioni in termini di addetti e fatturato tra il 2007 e il 2010.

Il 32,9% delle imprese presenta invece una situazione di incertezza: tra le imprese intervistate, l'andamento del fatturato risulta essere il fattore che presenta maggiori segni di criticità, con il 50% delle imprese "incerte" che lo ha ridotto. Al contrario, l'occupazione presenta un andamento meno negativo con il 48,5% delle imprese in situazione di incertezza che non ha registrato variazioni occupazionali e il 20,6% che la ha ridotta. Va tuttavia considerato che l'apparente migliore performance in termini occupazionali va letta alla luce del forte ricorso ai provvedimenti di Cassa Integrazione durante il periodo di crisi che di fatto ha "sospeso" eventuali licenziamenti in attesa degli sviluppi dell'economia.

Dall'analisi dei dati, emergono delle differenze nella performance in relazione alle caratteristiche delle imprese (dimensione e settore). In particolare:

- tra le imprese di piccole e medie dimensioni (10-50 addetti), tende ad esserci una maggiore percentuale di imprese che presentano situazioni di criticità o stabilità, anche per il minor accesso ai provvedimenti di CIG.
- Al contrario, tra le imprese di maggiore dimensione tende ad esserci una maggiore percentuale di imprese che presentano una performance positiva (30% vs 19,8% complessivo).
- La crisi economica ha colpito soprattutto il comparto manifatturiero: le maggiori situazioni di criticità sono riscontrate nei comparti Meccanico (36%) e Elettronico (23,5%). Le performance migliori fanno invece capo ai settori della Consulenza alle imprese e della Sanità, dove risultano in crescita rispettivamente il 30,6% e il 23,5% delle imprese, oltre al Farmaceutico e R&S, dove risultano in crescita tutte le imprese intervistate.

Tabella 3.3 - La performance recente delle imprese intervistate

a) Per settore

	Farmaceutico e R&S		Elettronico		Meccanico		Altri mezzi di trasporto		Consulenza alle imprese		Sanità		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
In crescita	7	100,0	9	17,6	6	8,0	4	19,0	11	30,6	4	23,5	41	19,8
In difficoltà	0	0,0	12	23,5	27	36,0	4	19,0	3	8,3	2	11,8	48	23,2
Stabili	0	0,0	9	17,6	14	18,7	8	38,1	11	30,6	8	47,1	50	24,2
Situazione incerta	0	0,0	21	41,2	28	37,3	5	23,8	11	30,6	3	17,6	68	32,9
Totale	7	100,0	51	100,0	75	100,0	21	100,0	36	100,0	17	100,0	207	100,0

²⁰ La variazione osservata in ciascuna delle variabili qui considerate è espressa in termini qualitativi: aumenta, stabile, diminuisce.

b) Per dimensione

	Fino a 15 addetti		16-50 addetti		Oltre 50 addetti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
In crescita	20	18,2	12	17,9	9	30,0	41	19,8
In difficoltà	17	15,5	23	34,3	8	26,7	48	23,2
Stabili	37	33,6	11	16,4	2	6,7	50	24,2
Situazione incerta	36	32,7	21	31,3	11	36,7	68	32,9
Totale	110	100,0	67	100,0	30	100,0	207	100,0

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

In riferimento invece alle previsioni di andamento dell'occupazione e del fatturato nei prossimi tre anni le imprese si mostrano caute: crescono le situazioni di incertezza (55,6%) e di stabilità (31,4%), principalmente in riferimento all'occupazione.

I segnali positivi di ripresa dell'economia mondiale registrati ad inizio 2011 riducono le previsioni più pessimiste (solo il 2,9% del campione dichiara previsioni di riduzione sia in termini di addetti che di fatturato) ma, data l'incertezza sull'entità della ripresa, solo il 10% prevede contestualmente aumenti di occupazione e di fatturato.

Le imprese che hanno maggiormente scontato gli effetti della crisi, quelle manifatturiere e le PMI, presentano generalmente maggiore incertezza, ad eccezione degli Altri mezzi di trasporto dove il 14,3% delle imprese prevede aumenti occupazionali e di fatturato (vs il 10,1% complessivo).

Tabella 3.4 - Le previsioni per i prossimi tre anni delle imprese intervistate

a) Per settore

	Farmaceutico e R&S		Elettronico		Meccanico		Altri mezzi di trasporto		Consulenza alle imprese		Sanità		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
In crescita	3	42,9	7	13,7	2	2,7	3	14,3	4	11,1	2	11,8	21	10,1
In difficoltà	0	0,0	4	7,8	1	1,3	1	4,8	0	0,0	0	0,0	6	2,9
Stabili	0	0,0	10	19,6	23	30,7	8	38,1	15	41,7	9	52,9	65	31,4
Situazione incerta	4	57,1	30	58,8	49	65,3	9	42,9	17	47,2	6	35,3	115	55,6
Totale	7	100,0	51	100,0	75	100,0	21	100,0	36	100,0	17	100,0	207	100,0

b) Per dimensione

	Fino a 15 addetti		16-50 addetti		Oltre 50 addetti		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
In crescita	10	9,1	5	7,5	6	20,0	21	10,1
In difficoltà	1	0,9	2	3,0	3	10,0	6	2,9
Stabili	42	38,2	18	26,9	5	16,7	65	31,4
Situazione incerta	57	51,8	42	62,7	16	53,3	115	55,6
Totale	110	100,0	67	100,0	30	100,0	207	100,0

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

3.1.2 La struttura occupazionale e le differenze di genere

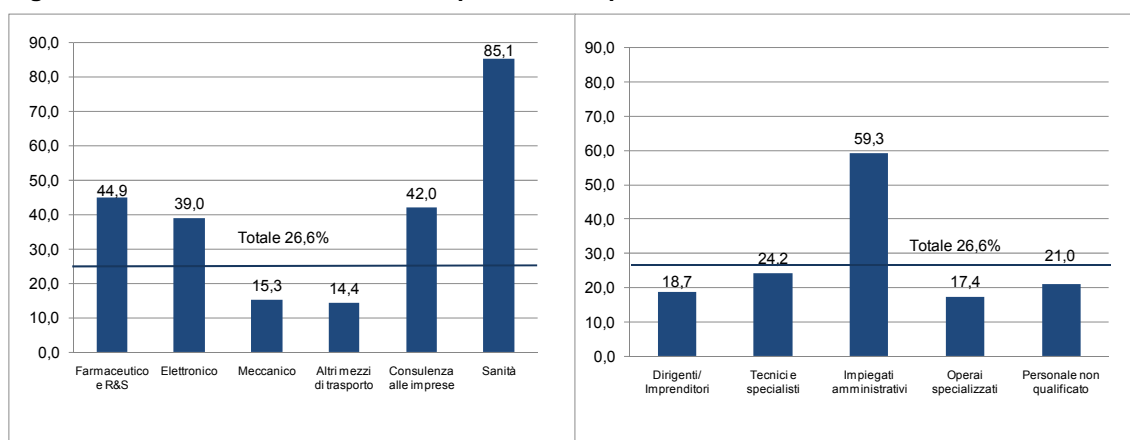
Le imprese intervistate occupano 8.220 addetti di cui 2.185 sono donne, con significative differenze sia in termini di settore che di posizione professionale. La struttura occupazionale delle imprese varesine intervistate è infatti caratterizzata da un elevato grado di segregazione di genere orizzontale e verticale.

La figura 3.1 mostra il **tasso di femminilizzazione** degli occupati nelle imprese intervistate, dato dal numero di donne occupate sul totale degli occupati²¹, sia a livello complessivo sia distintamente per settore (segregazione orizzontale) e professione professionale (segregazione verticale).

Il tasso di femminilizzazione complessivo è pari al 26,6%; i settori a maggior femminilizzazione risultano essere la Sanità (85,1%), il Farmaceutico e R&S (44,9%) e l'Elettronico (39%). I settori Meccanico e degli Altri mezzi di trasporto registrano tassi di femminilizzazione molto bassi, pari rispettivamente al 15,3% e al 14,4%.

Il grado di segregazione verticale emerge evidente dall'analisi dei tassi di femminilizzazione per qualifica. Quasi il 60% degli impiegati amministrativi è di genere femminile, mentre particolarmente bassa è la presenza delle donne tra gli operai specializzati (17,4%), il personale non qualificato (21%) e tra i dirigenti (18,7%). Nelle professioni tecniche le donne rappresentano il 24,2%, solo di poco inferiore al tasso di femminilizzazione complessivo [26,6%].

Figura 3.1 - Tasso di femminilizzazione per settore e professione



Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

Anche a livello settoriale, emergono delle sostanziali differenze (figura 3.2): il settore Elettronico occupa prevalentemente operaie specializzate (il 41% vs il 36% complessivo) o impiegate amministrative (il 26% vs il 15% complessivo). Nei settori Consulenza alle imprese, Farmaceutico e R&S e Sanità le donne sono prevalentemente occupate tra il personale tecnico/specialistico, con una percentuale pari rispettivamente al 44%, 46% e 74%. Nel Farmaceutico e nella Sanità la percentuale di donne tecniche è superiore ai tecnici complessivi del settore, rispettivamente del 42% e 70%, mentre nella Consulenza alle Imprese vi è anche una quota consistente di amministrative (42%). Infine, nel comparto Meccanico e degli Altri mezzi di trasporto le donne sono soprattutto impiegate amministrative, con una incidenza rispettivamente pari al 62% (vs il 18% del totale del campione) e del 44% (vs il 12% complessivo).

In sintesi, la tabella 3.5 mostra il **coefficiente di rappresentazione femminile (CRF)** che misura la concentrazione relativa di donne all'interno di una determinata posizione professionale: è il rapporto tra il tasso di femminilizzazione di una certa posizione professionale rispetto al tasso di femminilizzazione totale²².

Nel complesso si conferma come le donne sono particolarmente concentrate nelle professioni amministrative con un CFR pari a 2,2, mentre per tutte le altre qualifiche l'indicatore è inferiore a 1.

Già dal confronto tra le strutture occupazionali (figura 3.2) erano emerse però importanti differenze tra settori, confermate anche dai CFR. In riferimento alle professioni amministrative le donne

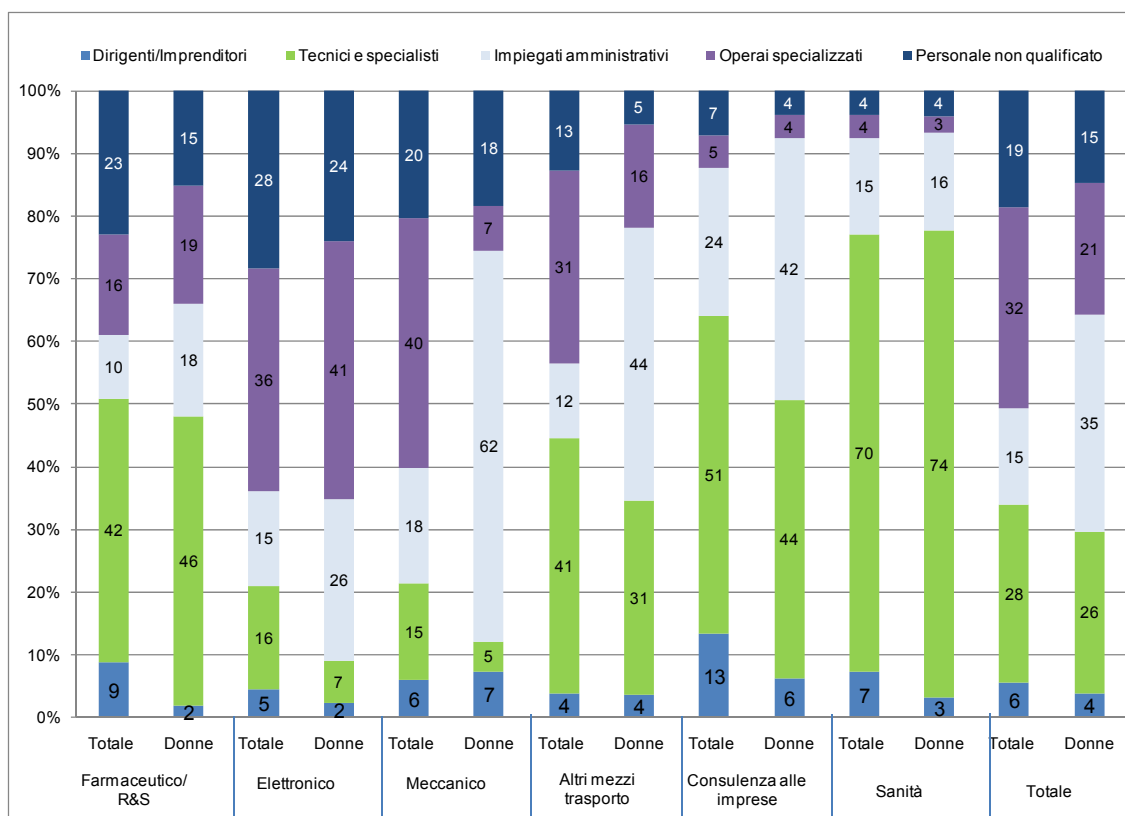
²¹ Questo indicatore varia tra 0 (assenza di donne in una dato settore/qualifica) e 100 (solo occupate donne).

²² Il Coefficiente di Rappresentazione Femminile assume valori >1 per quelle qualifiche in cui le donne sono segregate.

presentano valori superiori ad 1 in tutti i comparti, ma i valori sono particolarmente elevati nel Meccanico e negli Altri mezzi di trasporto (rispettivamente 3,4 e 3,6).

Il CFR mostra valori superiori ad 1 anche tra i tecnici e gli specialisti nel Farmaceutico e R&S e nella Sanità, tra gli operai specializzati nell'Elettronico e tra i dirigenti/imprenditori del Meccanico, unico settore ad avere una quota di donne dirigenti/imprenditrici (7%) maggiore di quella complessiva (6%).

Figura 3.2 - La struttura occupazionale delle imprese intervistate per settore e posizione professionale



Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

Tabella 3.5 - Il coefficiente di rappresentazione femminile delle imprese intervistate

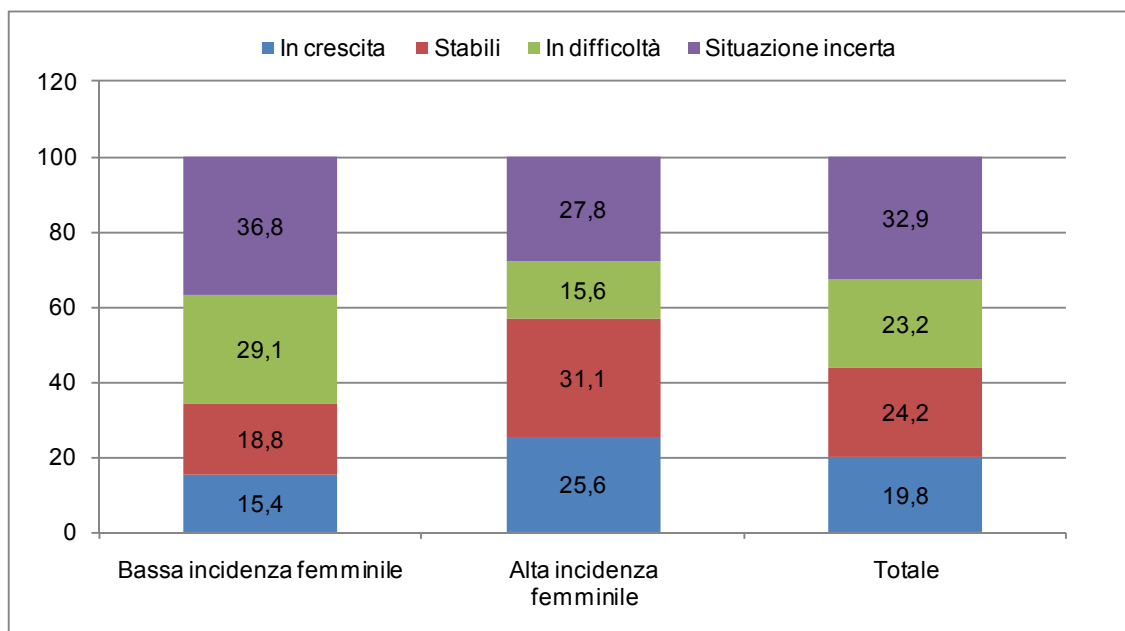
	Farmaceutico e R&S	Elettronico	Meccanico	Altri mezzi di trasporto	Consulenza alle imprese	Sanità	Totale
Dirigenti/Imprenditori	0,2	0,5	1,2	0,9	0,5	0,4	0,7
Tecnici e specialisti	1,1	0,4	0,3	0,8	0,9	1,1	0,9
Impiegati amministrativi	1,8	1,7	3,4	3,6	1,8	1,0	2,2
Operai specializzati	1,2	1,2	0,2	0,5	0,8	0,7	0,7
Personale non qualificato	0,7	0,8	0,9	0,4	0,5	1,0	0,8
Totale	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

La figura 3.3 mostra la relazione tra la presenza femminile in azienda e la performance recente delle imprese appartenenti al campione. Tra le imprese ad alta presenza femminile, cioè con una quota percentuale di donne superiore alla media delle intervistate (26,6%), si osservano più imprese con performance positive (25,6% vs 15,4% delle imprese a minor presenza femminile) e meno imprese in difficoltà (15,6% vs 29,1%). Questo dato va letto con la dovuta cautela; nel nostro campione, infatti, le donne si concentrano nei settori del terziario, che fino ad ora hanno pagato meno gli effetti della crisi;

d'altro canto in questi settori è maggiore la presenza di donne tecniche e specialiste con un livello di formazione superiore, che possono quindi contribuire a migliorare i livelli e la qualità dell'innovazione, fondamentale per la crescita e il mantenimento della competitività sui mercati.

Figura 3.3 - La performance recente e la presenza femminile in azienda



Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

In riferimento alle possibilità di crescita dell'occupazione femminile, la tabella 3.6 riporta la percentuale di imprese che ha dichiarato una previsione di aumento (indicata con il simbolo +), diminuzione (indicata con il simbolo -) e di stabilità (indicata con il simbolo =) dell'occupazione femminile.

Come già visto in precedenza, le imprese mostrano una certa cautela, rispetto al futuro, prevedendo stabilità nei livelli occupazionali dei prossimi tre anni. Vi sono però gruppi professionali per cui le imprese prevedono in misura maggiore una, seppur contenuta, crescita occupazionale: i tecnici e specialisti (7% delle imprese) e gli operai specializzati (6%), percentuali che si riducono, però, rispettivamente al 3% e all'1%, in riferimento alla crescita dell'occupazione tecnica femminile. In particolare nel settore elettronico l'11% delle imprese prevede un aumento dell'occupazione tecnica complessiva, a fronte del 3% riferito alle donne. Invece, nei settori maggiormente femminilizzati del Farmaceutico e R&S e della Sanità, la percentuale di imprese che prevedono un aumento delle donne occupate in professioni tecniche specialistiche è elevata e in linea con le previsioni di aumento complessivo dell'occupazione tecnica nel settore (29% per il Farmaceutico e 17% per la Sanità).

Nei settori meno femminilizzati (Meccanico e Altri mezzi di trasporto) le previsioni di crescita dell'occupazione delle donne continuano a riguardare prevalentemente le professioni amministrative o le professioni meno qualificate.

Tabella 3.6 - L'andamento dell'occupazione previsto per i prossimi 3 anni per settore e gruppi professionali

	Farmaceutico e R&S		Elettronico		Meccanico		Altri mezzi di trasporto		Consulenza alle imprese		Sanità		Totale	
	Totale	Donne	Totale	Donne	Totale	Donne	Totale	Donne	Totale	Donne	Totale	Donne	Totale	Donne
Dirigenti/Imprenditori	=(100%)	=(100%)	=(98%)	=(100%)	=(97%)	=(98%)	=(100%)	=(100%)	=(100%)	=(100%)	=(100%)	=(100%)	=(99%)	=(100%)
Tecnici e specialisti	=(71%) +(29%)	=(71%) +(29%)	=(88%) +(11%)	=(96%) +(3%)	=(95%) +(5%)	=(99%) +(1%)	=(90%)	=(90%)	=(97%)	=(100%)	=(88%) +(17%)	=(88%) +(17%)	=(92%) +(7%)	=(96%) +(3%)
Impiegati amministrativi	=(100%)	=(100%)	=(94%)	=(92%)	=(96%)	=(96%)	=(95%) -(5%)	=(90%) +(5%)	=(97%)	=(97%)	=(82%) +(18%)	=(94%) +(6%)	=(95%)	=(99%)
Operai specializzati	=(100%)	=(100%)	=(90%) +(6%)	=(94%) +(2%)	=(93%) +(7%)	=(100%)	=(90%) +(10%)	=(90%) +(5%)	=(100%)	=(97%) +(3%)	=(94%) +(6%)	=(94%) +(6%)	=(94%) +(6%)	=(97%) +(1%)
Personale non qualificato	=(71%) +/(14%)	=(100%)	=(92%) +(8%)	=(94%) +(6%)	=(97%)	=(97%)	=(90%)	=(95%)	=(97%)	=(97%)	=(94%) +(6%)	=(100%)	=(94%) +(4%)	=(97%) +(2%)

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

In sintesi emerge quindi che nel campione intervistato le donne sono prevalentemente occupate in professioni di tipo amministrativo, anche se una quota non trascurabile è impiegata tra le figure tecniche e specialistiche. Particolarmente bassa è la percentuale di donne dirigenti/imprenditori [4%]. È il settore della Sanità a presentare il tasso di femminilizzazione più elevato, seguito dal Farmaceutico e R&S, e in questi settori è particolarmente elevata la quota di donne impiegata con mansioni di tipo tecnico e specialistico [rispettivamente 74% e 46%].

Le professioni tecniche specialistiche sono quelle per cui le imprese dichiarano maggiori probabilità di crescita occupazionale, coerentemente con la necessità di recuperare la perdita di competitività avvenuta durante la recente crisi economica. Tuttavia questa crescita occupazionale di tipo tecnico sembra riguardare in misura minore le donne, se non nei settori già altamente femminilizzati.

3.1.3 Le figure strategiche per l'innovazione e la crescita competitiva dell'impresa

In questa sezione vengono descritte le figure professionali che le imprese intervistate considerano strategiche per l'innovazione e la crescita competitiva.

A tal fine è stato chiesto alle imprese di indicare, in ordine di importanza, 5 figure professionali con l'indicazione del numero di addetti, totale e donne, attualmente impiegato in ciascuna figura. Sulle prime due figure citate sono state raccolte informazioni aggiuntive in termini di formazione, competenze e criticità di reperimento e maggiori spazi di impiego per le donne.

L'analisi considera un *indicatore di "strategicità"* (numero di volte che la figura viene citata dal complesso di imprese intervistate) delle figure rispetto al settore di riferimento.

Le figure più strategiche per le imprese varesine sono state quindi analizzate e classificate sulla base del *grado di criticità di reperimento* e delle *maggiori opportunità future di occupabilità femminile*.

Le figure professionali strategiche

Per motivi statistici e ai fini dell'analisi delle caratteristiche delle figure strategiche è stato necessario riaggregare alcune delle figure operative tipiche di settore all'interno di categorie più ampie.

Così facendo le figure strategiche citate dalle aziende sono nel complesso 46²³, molte delle quali figure operative specifiche del settore di appartenenza dell'impresa. Dall'analisi della "strategicità" delle figure chiave sono emersi alcuni risultati interessanti in relazione sia alla posizione professionale delle figure [direttivi, tecnici, operativi], sia in relazione alle caratteristiche delle imprese intervistate.

²³ In generale, 22 imprese, per lo più di piccole dimensioni, indicano come strategico solo l'imprenditore/titolare, mentre altre 27 indicano altre figure oltre a quella del titolare; 18 imprese, anch'esse di piccole dimensioni, non sono riuscite ad individuare una figura specifica, mentre hanno fatto riferimento alla strategicità del "team" in generale. Escludendo le 40 imprese che considerano strategico solo il titolare o che non hanno citato figure specifiche, le imprese considerate in questa analisi sono 167. Nel complesso 106 imprese hanno indicato solo una figura, 48 ne hanno citate due, 10 ne hanno citate tre, mentre 3 imprese hanno individuato anche una quarta e una quinta figura.

- In assoluto la figura più citata dalle imprese varesine come strategica per l'innovazione e la crescita competitiva è il Titolare, indicato 22 volte come unica figura strategica e 27 insieme ad altre. Questo risultato è dovuto al fatto che circa l'80% delle imprese intervistate ha una dimensione inferiore ai 50 addetti. È naturale che in queste imprese, relativamente poco strutturate dal punto di vista delle risorse umane, la figura del titolare assuma un ruolo chiave nelle decisioni che determinano il posizionamento e la crescita dell'impresa.
- Tra le figure strategiche, le imprese varesine hanno individuato sia figure manageriali che determinano le strategie aziendali, sia figure più operative legate alla produzione (addetti macchine, tecnici, operai specializzati ecc.) che con le loro competenze e conoscenze accrescono la qualità dei prodotti locali.
- Per le PMI giocano un ruolo strategico le figure più operative della produzione, quali per esempio i progettisti, i tecnici e gli operai specializzati, mentre le imprese di maggiori dimensioni indicano più frequentemente le figure direttive in ambito commerciale, amministrativo, della produzione e della R&S.

In sintesi, tra le figure più strategiche per l'innovazione e la crescita della competitività dell'impresa risultano, oltre al Titolare: il Commerciale (indicato dal 16,2% delle imprese); il Perito meccanico (13,8%); il Progettista meccanico (12%); gli Addetti amministrativi (6,6%); il Direttore commerciale (5,4%) e il Chimico (4,8%).

Nella tabella 3.7 sono riportate le cinque figure professionali reputate più strategiche in ogni settore in base all'indicatore di strategicità.

Nel settore Farmaceutico e R&S la figura più strategica è il Chimico, seguito dall'Addetto al Controllo della qualità e dal Biologo e infine dal Commerciale e dal Direttore della Produzione;

Per le imprese dell'Elettronico risultano particolarmente strategici il Perito Elettronico e i Commerciali, seguiti dagli Addetti alle analisi di mercato, dal Direttore Commerciale e dal Perito Meccanico.

Nella Meccanica le figure più strategiche sono il Perito, il Progettista e l'Ingegnere meccanico, oltre che le figure commerciali.

Le imprese che producono Altri mezzi di trasporto reputano strategici il Perito meccanico, l'Addetto alle analisi di mercato, il Project manager, il Tecnico aeronautico e l'Addetto al controllo della qualità.

Nell'ambito della Consulenza per le imprese troviamo il Tecnico edile/ambientale, il Chimico, l'Addetto amministrativo, il Perito elettronico e il Progettista meccanico.

La figura più strategica nella Sanità risulta essere l'Addetto Amministrativo (Accettatore e Addetto allo sportello), seguito dal Medico, dal Tecnico della Riabilitazione (Fisioterapista), dal Biologo e dall'Addetto alle Analisi di mercato.

L'analisi sulla strategicità per settore ha evidenziato quindi la presenza di specificità settoriali per quanto riguarda le figure legate alla "produzione" come i periti, i progettisti, i chimici e i fisioterapisti, ma anche figure trasversali ai settori per lo più legate all'area commerciale e/o all'analisi dei mercati.

Tabella 3.7 - Le figure professionali strategiche per l'innovazione e la crescita competitiva dell'impresa più citate per settore: Indicatore di strategicità

	Farmaceutico e R&S	Totale
Chimico	50,0	4,8
Addetto al controllo della qualità	33,3	3,6
Biologo	33,3	1,8
Commerciale	16,7	16,2
Direttore di Produzione	16,7	3,0

	Elettronico	Totale
Perito elettronico	25,0	9,0
Commerciale	22,5	16,2
Addetto alle analisi di mercato	7,5	3,6
Direttore Commerciale	7,5	5,4
Perito meccanico	7,5	13,8

	Meccanico	Totale
Progettista meccanico	24,6	12,0
Commerciale	23,1	16,2
Perito meccanico	23,1	13,8
Direttore Commerciale	9,2	5,4
Ingegnere meccanico	9,2	4,2

	Altri mezzi trasporto	Totale
Perito meccanico	28,6	13,8
Addetto alle analisi di mercato	14,3	3,6
Project manager	14,3	1,2
Tecnico aeronautico	14,3	1,8
Addetto al controllo della qualità	7,1	3,6

	Consulenza alle imprese	Totale
Tecnico edile/ambientale	16,1	3,0
Chimico	12,9	4,8
Addetto amministrativo	9,7	6,6
Perito elettronico	9,7	9,0
Progettista meccanico	9,7	12,0

	Sanità	Totale
	Strategicità	Strategicità
Addetto amministrativo	45,0	6,6
Medico	18,2	1,2
Tecnico della riabilitazione	18,2	1,2
Addetto alle analisi di mercato	9,1	3,6
Biologo	9,1	1,8

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

Occupazione, difficoltà di reperimento delle figure strategiche e possibilità di occupazione femminile

Gli occupati nelle figure strategiche per la competitività sono circa 1.500, pari al 18,2% dell'occupazione complessiva; di questi 334 sono donne, corrispondenti al 22,4% dell'occupazione strategica e al 15,3% dell'occupazione femminile.

Per motivi statistici e data la composizione eterogenea del campione in termini di attività economica e numerosità campionaria si è concentrata l'analisi sulle sole figure risultate più strategiche per l'innovazione e la crescita competitiva dell'impresa selezionando per ciascun settore le prime 5 in termini di strategicità (tabella 3.7).

Oltre ad elevati livelli di strategicità, le figure considerate presentano un elevato grado di copertura rispetto all'occupazione: nel complesso queste figure occupano quasi il 60% del totale degli addetti "strategici", e questa percentuale supera l'80% per le donne.

La tabella 3.8 riporta il numero di occupati per ciascuna figura professionale selezionata e l'incidenza dell'occupazione femminile. Emerge che le figure strategiche a maggior presenza femminile sono l'Addetto amministrativo (90%), il Tecnico della riabilitazione (66,3%) e il Biologo (43,8%). Vi sono inoltre figure strategiche "tipicamente maschili", in cui la presenza femminile è comunque superiore alla media delle figure considerate (30,7%), quali il Perito Elettronico (46,1%) e il Tecnico Aeronautico (33,3%). Praticamente assente l'occupazione femminile per le professioni strategiche di tipo meccanico (Periti, Progettisti e Ingegneri).

Tabella 3.8 - L'occupazione femminile nelle figure più strategiche

	Addetti	di cui donne	Incidenza % donne
Commerciale	141	41	29,1
Perito meccanico	139	10	7,2
Progettista meccanico	133	1	0,8
Perito elettronico	115	53	46,1
Tecnico della riabilitazione	101	67	66,3
Chimico	55	21	38,2
Tecnico edile/ambientale	55	13	23,6
Biologo	32	14	43,8
Addetto amministrativo	30	27	90,0
Addetto al controllo della qualità	24	10	41,7
Addetto alle analisi di mercato	14	5	35,7
Ingegnere meccanico	13	0	0,0
Direttore Commerciale	11	4	36,4
Direttore di Produzione	6	0	0,0
Tecnico aeronautico	6	2	33,3
Totale addetti	881	271	30,7
Copertura su occupazione strategica	59,2	81,1	

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

Esistono margini di crescita per le donne in queste professioni strategiche? Per tentare di rispondere a questa domanda è stato analizzato, attraverso una rappresentazione grafica, il grado di criticità di reperimento delle figure professionali più strategiche, espresso come percentuale di imprese che dichiarano difficile o molto difficile reperire queste figure, e la potenzialità di crescita occupazionale delle donne, dato dalla percentuale di imprese che dichiarano maggiori spazi futuri per le donne in queste professioni.

Rispetto al livello medio di difficoltà di reperimento (56%) e di crescita dell'occupazione femminile (54%), emergono quattro tipologie di figure²⁴ che presuppongono diversi livelli di attenzione da parte del mercato (figura 3.4):

- (i) *figure strategiche ad elevata difficoltà di reperimento e a maggiore potenzialità di crescita dell'occupazione femminile*, che risultano essere, tra quelle già ad elevata incidenza femminile, il Tecnico della riabilitazione, l'Addetto alle analisi di mercato, il Perito Elettronico. Di particolare interesse sono invece le figure meccaniche, attualmente a bassa presenza femminile, del Perito Meccanico e del Progettista meccanico;
- (ii) *figure strategiche con minore difficoltà di reperimento, ma a maggiore potenzialità di crescita dell'occupazione femminile* dove troviamo l'Addetto Amministrativo il Biologo, figure generalmente più femminilizzate, l'Ingegnere meccanico e le figure commerciali, che pur nella loro strategicità risultano a minor difficoltà di reperimento perché il loro percorso è spesso uno sviluppo naturale della carriera dall'area della produzione;
- (iii) *figure strategiche con minore difficoltà di reperimento e a minore potenzialità di crescita dell'occupazione femminile* dove troviamo l'Addetto al controllo della qualità e il Chimico;
- (iv) *figure ad elevata difficoltà di reperimento, ma a minore potenzialità di crescita dell'occupazione femminile* tra cui troviamo solo il Direttore di Produzione. La minore possibilità di crescita delle donne in questo ruolo è presumibilmente dovuta alla minore esperienza nel settore e al ruolo, requisiti che come vedremo nel paragrafo successivo sono necessari per questa figura.

Mediamente le difficoltà di reperimento per le figure considerate strategiche per l'innovazione e la crescita competitiva dell'impresa sono elevate e in linea con quelle espresse per il totale delle figure professionali richieste dalle imprese della provincia (si confronti ad esempio l'indagine Excelsior 2011).

Le maggiori difficoltà di reperimento sono prevalentemente dovute alla mancanza di candidati con formazione adeguata (Addetto al controllo della qualità, Biologo, Perito e Progettista Meccanico e Tecnico Aeronautico) e/o alla mancanza di esperienza (Addetto alle analisi di mercato, Chimico, Figure Commerciali, Ingegnere meccanico e il Perito Elettronico).

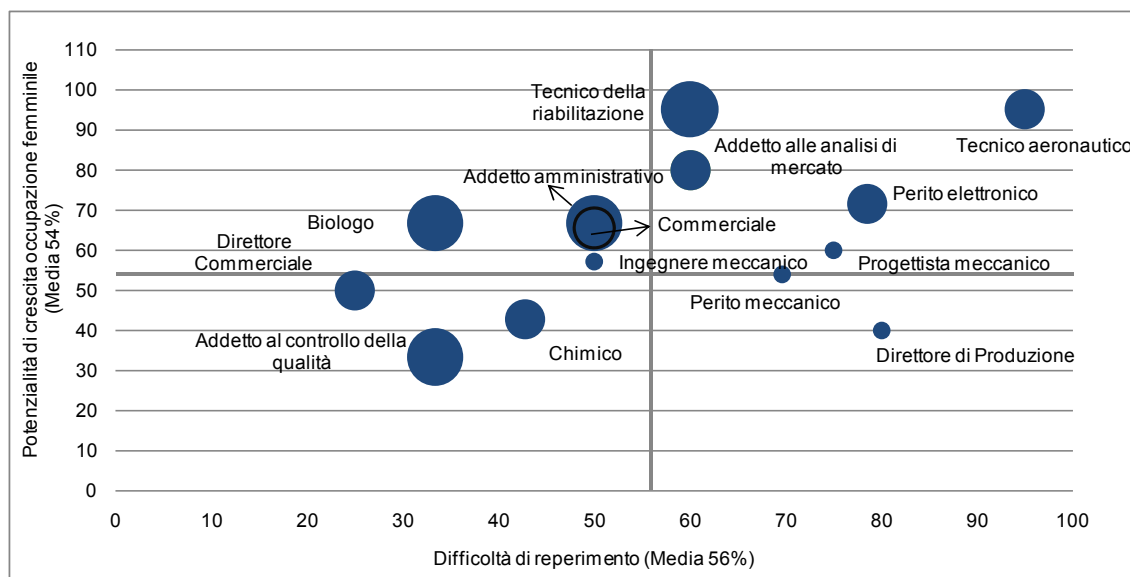
Per alcune figure si lamentano, però, non solo difficoltà legate alla formazione e/o esperienza, ma anche alle elevate aspettative in termini di retribuzione e di carriera (Addetto al controllo della qualità) e/o alla concorrenza tra le imprese nel reperire queste figure (Addetto alle analisi di mercato, Addetto amministrativo, Direttore di Produzione).

Alle imprese è stato inoltre chiesto di indicare perché in futuro è o non è previsto un maggior spazio per le donne. La minore possibilità di crescita dell'occupazione femminile in alcune figure strategiche è, in linea con le prospettive di crescita occupazionale dichiarate dalle imprese, da ricondurre alla presenza di un organico completo; fa eccezione il Chimico per cui le imprese lamentano una mancanza di laureate in questo ambito.

²⁴ Le figure professionali strategiche sono state classificate in quattro tipologie sulla base del fatto che presentino un indicatore di criticità di reperimento e di potenzialità di crescita dell'occupazione femminile superiore o inferiore al valore medio. Il valore medio per l'indicatore di criticità di reperimento è stato calcolato come media semplice dell'indicatore di criticità di reperimento (% di imprese che dichiarano difficoltà di reperimento elevate o molto elevate) di ciascuna figura strategica "i").

Lo stesso metodo è stato utilizzato per la costruzione del valore medio dell'indicatore di potenzialità di crescita dell'occupazione femminile (% di imprese che dichiarano maggiori spazi di occupabilità femminile per ciascuna figura strategica "i").

Figura 3.4 - Criticità di reperimento e potenzialità di crescita dell'occupazione femminile*



* La dimensione della bolla rappresenta l'attuale incidenza dell'occupazione femminile per professione (bassa, media, elevata)

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

Tabella 3.9 - Le motivazioni delle difficoltà di reperimento per le figure più strategiche

	Mancanza di candidati con formazione adeguata	Mancanza di esperienza adeguata	Mancanza di candidati disponibili alle trasferte e alla flessibilità	Aspettative di retribuzione e di percorsi di carriera troppo elevate	Concorrenza delle altre imprese nel reperire queste figure	Totale
Addetto al controllo della qualità	50,0	0,0	0,0	50,0	0,0	100,0
Addetto alle analisi di mercato	0,0	66,7	0,0	0,0	33,3	100,0
Addetto amministrativo	33,3	33,3	0,0	0,0	33,3	100,0
Biologo	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Chimico	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0	100,0
Commerciale	38,5	53,8	7,7	0,0	0,0	100,0
Direttore Commerciale	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Direttore di Produzione	25,0	25,0	0,0	0,0	50,0	100,0
Ingegnere meccanico	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Perito elettronico	18,2	54,5	27,3	0,0	0,0	100,0
Perito meccanico	43,8	43,8	0,0	12,5	0,0	100,0
Progettista meccanico	40,0	33,3	6,7	0,0	20,0	100,0
Tecnico della riabilitazione	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Tecnico edile/ambientale	33,3	33,3	0,0	33,3	0,0	100,0
Tecnico aeronautico	66,6	33,3	0,0	0,0	0,0	100,0

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

Le caratteristiche delle figure strategiche per l'innovazione

Abbiamo visto nel paragrafo precedente, quali sono le figure strategiche per l'innovazione e la crescita della competitività delle imprese intervistate e la presenza femminile delle donne in queste professioni. Abbiamo inoltre classificato queste figure rispetto alle criticità di reperimento e ai possibili spazi di crescita occupazionale delle donne individuando alcune figure difficili da reperire e per le quali

contestualmente le imprese prevedono margini di occupabilità femminile. Tra queste anche alcune figure in cui attualmente l'occupazione è esclusivamente maschile (Perito e Progettista Meccanico). Ma quali sono i requisiti richiesti per queste figure?

La tabella 3.10 riassume le caratteristiche e i requisiti essenziali richiesti per le figure strategiche considerate.

Per le figure tecniche, il titolo di studio richiesto è universitario (Laurea Triennale o Specialistica); oltre alla complessità di questo tipo di professione, la richiesta del titolo universitario è presumibilmente dovuta al fatto che i tecnici e gli specialisti sono mediamente più giovani e rispecchiano il generale incremento nel livello di istruzione avvenuto nell'ultimo decennio (paragrafo 2.1).

Per i Periti e i Tecnici Aeronautici ed Edili, che risultano in generale tra le figure a più elevata difficoltà di reperimento soprattutto per mancanza di candidati con una formazione adeguata, è sufficiente il diploma di scuola secondaria di secondo grado.

Il diploma di scuola secondaria di secondo grado è sufficiente anche per gli addetti amministrativi e per le figure commerciali, anche a livello dirigenziale. Per le figure commerciali il titolo di studio non risulta nemmeno tra i requisiti essenziali: quello che conta per un Commerciale o un Direttore Commerciale è una elevata esperienza nel settore, buone conoscenze informatiche e linguistiche, oltre che la disponibilità ad effettuare trasferte.

In complesso, tra le competenze fondamentali richieste alle figure professionali strategiche prevale la richiesta, da parte delle aziende, di competenze di tipo tecnico, soprattutto di tipo informatico, requisito fondamentale per tutte le figure, ad eccezione del Biologo, del Chimico, dei Direttori Commerciali e di Produzione e dei Fisioterapisti. Le competenze di tipo linguistico sono invece necessarie per gli Addetti al Controllo della qualità e alle analisi di mercato, alle figure commerciali, agli Ingegneri e ai Tecnici Aeronautici.

Per quanto concerne il livello di esperienza, la stragrande maggioranza delle imprese intervistate richiede, per tutte le figure professionali strategiche, esperienza nello stesso settore aziendale e, in alcuni casi, anche nel ruolo specifico (Addetto alle analisi di mercato, Addetto Amministrativo, Direttore di Produzione, Ingegnere meccanico).

La flessibilità oraria è considerata un requisito importante per quasi tutte le figure strategiche, mentre le imprese che considerano indispensabile la disponibilità a lavorare su turni sono per lo più del comparto sanitario (Tecnico della Riabilitazione e Biologo).

Infine, tutte le imprese del campione sono sostanzialmente concordi nel reputare fondamentali le capacità relazionali/di comunicazione e l'attitudine al lavoro di squadra per tutte le figure strategiche individuate.

Tabella 3.10 – Riepilogo delle caratteristiche e dei requisiti essenziali per le figure più strategiche per l'innovazione e la crescita della competitività dell'impresa

	Settori	Titolo di studio	Requisiti essenziali*	Difficoltà di reperimento (Motivazione)	Maggiori spazi per donne
Addetto al controllo della qualità	Farmaceutico R&S e Altri mezzi di trasporto	Titolo Universitario	Esperienza nel settore, Conoscenze Informatiche e lingue straniere	Meno difficile	No
Addetto alle analisi di mercato	Elettronica, Altri mezzi di trasporto e Sanità	Titolo Universitario	Titolo di studio, Esperienza nel settore e al ruolo, Conoscenze informatiche e lingue straniere, Flessibilità oraria	Difficile	Si
Addetto amministrativo	Consulenza alle imprese e Sanità	Diploma Istruzione Secondaria II Grado	Titolo di studio, Esperienza nel settore e al ruolo, Conoscenze informatiche, Flessibilità oraria	Difficile	Si
Biologo	Farmaceutico R&S e Sanità	Laurea Specialistica	Titolo di studio, Esperienza nel settore, Flessibilità oraria, Disponibilità a turni e trasferte	Meno difficile	Si
Chimico	Farmaceutico R&S e Consulenza alle imprese	Titolo Universitario	Titolo di studio, Conoscenza lingue straniere, Flessibilità oraria e disponibilità a trasferte	Difficile	Si (Farmaceutico), No (Consulenza)
Commerciale	Trasversale al comparto manifatturiero	Diploma Istruzione Secondaria II Grado	Esperienza nel settore, Conoscenze Informatiche e lingue straniere, Flessibilità oraria e disponibilità a trasferte	Difficile	Si
Direttore Commerciale	Elettronico e Meccanico	Diploma Istruzione Secondaria II Grado	Esperienza nel settore, Conoscenze lingue straniere, Flessibilità oraria e disponibilità a trasferte	Meno difficile	Si (Elettronico), No (Meccanico)
Direttore di Produzione	Farmaceutico R&S	Laurea Specialistica	Titolo di studio, Esperienza nel settore e al ruolo	Molto difficile (Concorrenza tra imprese)	No
Ingegnere meccanico	Meccanico	Laurea Specialistica	Titolo di studio, Esperienza nel settore e al ruolo, Conoscenze informatiche e lingue straniere, Trasferte	Difficile	Si
Perito elettronico	Elettronica e Consulenza alle imprese	Diploma Istruzione Secondaria II Grado	Titolo di studio, Esperienza nel settore, Conoscenze informatiche	Molto difficile (Esperienza)	Si
Perito meccanico	Elettronico e Meccanico	Diploma Istruzione Secondaria II Grado	Titolo di studio, Esperienza nel settore, Conoscenze informatiche	Molto difficile (Esperienza e Formazione)	No
Progettista meccanico	Meccanico e Consulenza alle imprese	Diploma Istruzione Secondaria II Grado	Titolo di studio, Conoscenze informatiche	Molto difficile (Formazione)	Si
Tecnico aeronautico	Altri mezzi di trasporto	Diploma Istruzione Secondaria II Grado	Titolo di studio, Conoscenze informatiche e lingue straniere, Flessibilità oraria	Molto difficile (Formazione)	Si
Tecnico della riabilitazione	Consulenza alle imprese	Laurea Triennale	Titolo di studio, Flessibilità orario e disponibilità a turni	Difficile	Si
Tecnico edile/ambientale	Consulenza alle imprese	Diploma Istruzione Secondaria II Grado	Titolo di studio, Conoscenze informatiche	Difficile	Si

* Capacità di relazione, di comunicazione e di lavoro in team non vengono riportate in questa tabella in quanto trasversali a tutte le figure

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

Capacità, attitudini e opportunità di inserimento delle donne

Nonostante le elevate difficoltà riscontrate nel reperire personale strategico, abbiamo visto come le imprese occupano poco le donne in queste posizioni, pur se in alcuni casi esistono spazi di crescita occupazionale femminile anche tra le figure strategiche tipicamente meno femminilizzate.

Per cercare di comprendere i motivi della difficoltà delle imprese a percepire le donne come un potenziale bacino da cui attingere manodopera tecnica qualificata, è stato chiesto alle imprese di esprimersi in merito ad alcune affermazioni specificamente riferite alle figure strategiche.

In generale, non sembrano emergere problemi legati alla minor qualificazione o formazione delle donne e alla necessità di una loro formazione ad hoc, quanto piuttosto problemi legati alla carenza di offerta femminile per queste professioni e alle esigenze di conciliazione, tutti aspetti che riflettono la segregazione nelle scelte educative e il prevalere di stereotipi di genere nella divisione del lavoro all'interno delle famiglie.

Secondo le imprese, la bassa presenza delle donne nelle figure strategiche è legata ad una carenza di offerta da parte delle donne (tabella 3.11): le imprese dichiarano di essere d'accordo sul fatto che non si ricevono curricula vitae da parte delle donne per l'Ingegnere Meccanico (100%), il Perito Meccanico (82,6%), il Progettista Meccanico (80%), il Perito Elettronico (78,6%) e i Tecnici aeronautici (66,7%). Per tutte le figure strategiche sopra citate la mancanza di offerta di lavoro da parte delle donne si traduce in una mancanza di esperienza adeguata, criticità rilevante anche per i Chimici (42,9%) e i Direttori Commerciali (37,5%).

Emergono invece alcune specificità in merito alla compatibilità di alcune professioni strategiche con le esigenze di conciliazione delle donne: il Biologo (66,7%), l'Ingegnere Meccanico (42,9%) e il Direttore di Produzione (40%), sono tutte figure in cui le imprese dichiarano minori spazi futuri per le donne.

L'analisi delle percezioni delle imprese circa i principali ostacoli all'occupazione femminile nelle professioni strategiche evidenzia, infatti, tra le principali ragioni della bassa apertura verso le donne, le difficoltà di conciliazione del lavoro per la famiglia con le necessità e la struttura organizzativa aziendale.

La tabella 3.12 mostra come a volte le donne siano penalizzate rispetto agli uomini per via della poca autonomia e flessibilità in caso di gestione di carichi/picchi di lavoro non previsti (75%), soprattutto per quanto riguarda le aziende dei settori manifatturieri.

Le donne sembrano invece essere particolarmente apprezzate, soprattutto dalle imprese di piccole-medie dimensioni del settore industriale, per la loro maggiore attenzione agli aspetti relazionali, alle capacità comunicative (70%) e per la maggiore capacità di organizzare il lavoro (64%).

Le imprese dei settori più femminilizzati, come il Farmaceutico e R&S, la Consulenza alle imprese e la Sanità, appaiono meno inclini a dichiarare differenze tra le modalità di lavoro di uomini e donne o a condividere affermazioni su alcuni "stereotipi" riguardanti il lavoro femminile.

Tabella 3.11 – Percentuale di imprese d'accordo con le seguenti affermazioni sulle figure più strategiche per l'innovazione e la crescita della competitività

	Sono professioni per cui le candidate donne risultano meno qualificate o necessitano di una formazione specifica	Sono professioni per cui non riceviamo curricula da parte di donne	Sono professioni in cui le donne non hanno maturato una esperienza adeguata	Sono professioni difficilmente compatibili con le esigenze di conciliazione tempo/lavoro e altro delle donne
Addetto al controllo della qualità	16,7	50,0	50,0	16,7
Addetto alle analisi di mercato	0,0	20,0	0,0	20,0
Addetto amministrativo	0,0	0,0	0,0	16,7
Biologo	0,0	33,3	0,0	66,7
Chimico	28,6	28,6	42,9	42,9
Direttore Commerciale	12,5	25,0	37,5	0,0
Direttore di Produzione	20,0	80,0	40,0	40,0
Ingegnere meccanico	28,6	100,0	71,4	42,9
Medico	0,0	0,0	0,0	0,0
Perito elettronico	14,3	78,6	64,3	35,7
Perito meccanico	17,4	82,6	82,6	34,8
Progettista meccanico	10,0	80,0	65,0	15,0
Tecnico aeronautico	0,0	66,7	66,7	0,0
Tecnico della riabilitazione	0,0	0,0	0,0	0,0
Tecnico edile/ambientale	0,0	20,0	20,0	20,0

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

Tabella 3.12a – Percentuale di imprese d'accordo con le seguenti affermazioni su alcuni aspetti dell'occupazione femminile per settore

	Farmaceutico e R&S	Elettronico	Meccanico	Altri mezzi di trasporto	Consulenza alle imprese	Sanità	Totale
Gli impegni familiari delle donne creano inconvenienti nella gestione di carichi/picchi di lavoro non previsti	86	88	73	81	64	53	75
Le donne sono maggiormente attente agli aspetti relazionali e hanno maggiori capacità comunicative	71	69	71	86	64	59	70
Le donne mostrano una maggiore capacità di organizzare il lavoro	29	69	68	81	50	59	64
Gli uomini sono generalmente più flessibili	71	65	55	62	58	41	58
Le donne sono più affidabili e mettono maggiore impegno /serietà nel lavoro rispetto agli uomini	43	53	53	52	42	53	51
Le donne sono più fedeli all'impresa e tendono meno degli uomini a cambiare lavoro	29	35	44	57	36	35	41
Le donne mostrano una migliore capacità di lavorare in gruppo	29	43	41	38	28	47	39
Gli uomini mostrano più autonomia e maggiori capacità di iniziativa	43	29	27	29	28	6	27
La presenza di donne in professioni più maschili può rendere complessi i rapporti con i colleghi uomini	0	22	28	29	17	24	23
La presenza delle donne in queste professioni richiede modifiche nell'organizzazione interna	0	16	24	19	14	6	17
Le donne sono meno orientate degli uomini al raggiungimento degli obiettivi	14	10	5	0	0	6	5

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

Tabella 3.12b – Percentuale di imprese d'accordo con le seguenti affermazioni su alcuni aspetti dell'occupazione femminile per dimensione aziendale

	Fino a 15 addetti	16-50 addetti	>50 addetti	Totale
Gli impegni familiari delle donne creano inconvenienti nella gestione di carichi/picchi di lavoro non previsti	74	73	83	75
Le donne sono maggiormente attente agli aspetti relazionali e hanno maggiori capacità comunicative	71	73	57	70
Le donne mostrano una maggiore capacità di organizzare il lavoro	66	64	57	64
Gli uomini sono generalmente più flessibili	64	55	43	58
Le donne sono più affidabili e mettono maggiore impegno /serietà nel lavoro rispetto agli uomini	54	49	43	51
Le donne sono più fedeli all'impresa e tendono meno degli uomini a cambiare lavoro	45	33	43	41
Le donne mostrano una migliore capacità di lavorare in gruppo	44	40	20	39
Gli uomini mostrano più autonomia e maggiori capacità di iniziativa	27	25	27	27
La presenza di donne in professioni più maschili può rendere complessi i rapporti con i colleghi uomini	25	22	20	23
La presenza delle donne in queste professioni richiede modifiche nell'organizzazione interna	15	22	17	17
Le donne sono meno orientate degli uomini al raggiungimento degli obiettivi	4	7	7	5

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

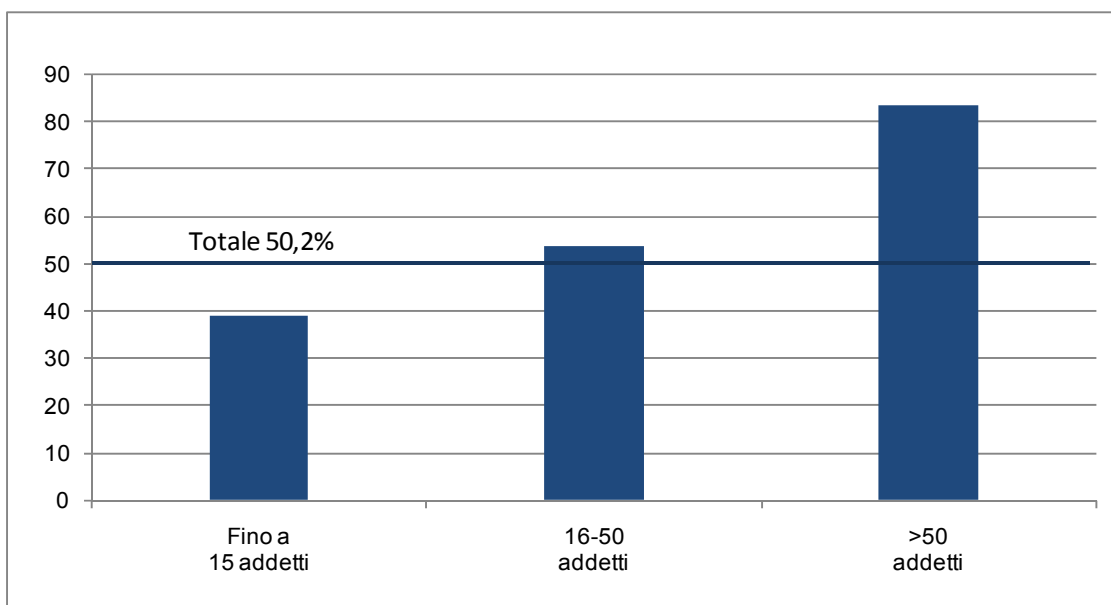
3.1.4 Le politiche aziendali di sostegno all'occupazione femminile nelle professioni strategiche

In generale, tra le imprese intervistate, la metà circa utilizza politiche di sostegno alla conciliazione specificatamente rivolte alle donne e politiche di formazione per chi riveste posizioni strategiche.

Per quanto concerne la *formazione*, il 50% delle aziende dichiara di aver promosso azioni di formazione specifiche per le figure oggetto di analisi (figura 3.5); le azioni di formazione sono maggiormente diffuse nelle imprese di grandi dimensioni, con una percentuale di imprese che ha effettuato formazione superiore all'80%, una quota doppia rispetto alle imprese più piccole. Non emergono invece significative differenze settoriali.

Il 44% delle imprese che fanno formazione utilizza esclusivamente risorse interne, mentre l'11% si affida in via esclusiva ad apposite strutture esterne, situate per lo più sul territorio provinciale; nel 45% dei casi il personale strategico viene formato sia internamente che affidandosi all'esterno.

Figura 3.5 - Imprese che hanno promosso azioni di formazione per le figure professionali strategiche (in percentuale)

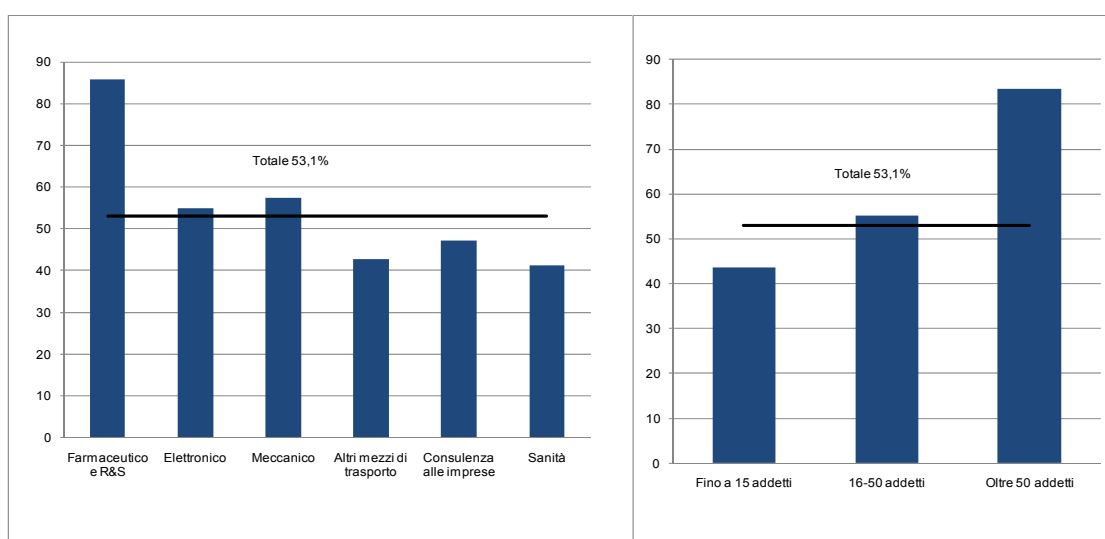


Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

Sono invece 110 le imprese che dichiarano di attuare *politiche di sostegno alla conciliazione lavoro-famiglia*, pari al 53% del campione delle imprese intervistate (figura 3.6). Anche in questo caso si tratta soprattutto delle imprese più grandi (oltre i 50 addetti): oltre l'80% contro il 48% delle imprese medio-piccole (fino ai 50 addetti). Si rilevano invece poche differenze a livello settoriale, se non per il settore Farmaceutico e R&S.

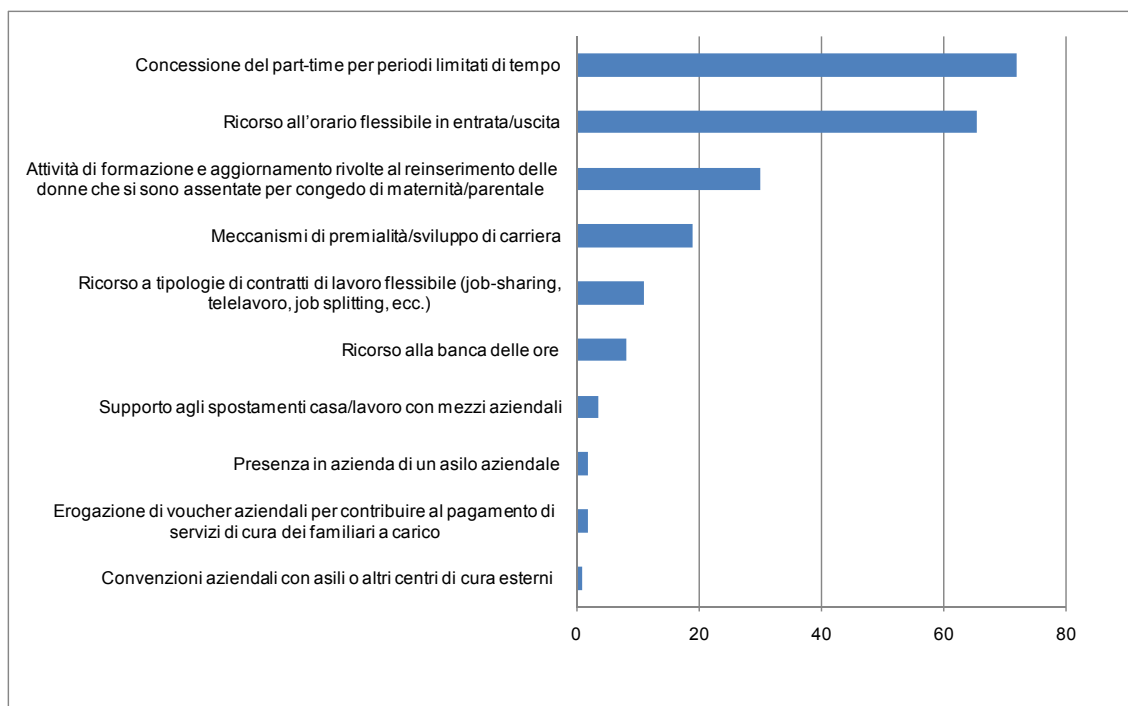
Le politiche di conciliazione lavoro/famiglia prevalentemente utilizzate dalle imprese intervistate sono la concessione del part-time per periodi limitati di tempo (circa il 72% del totale delle imprese che attuano politiche di conciliazione) e la flessibilità nell'orario di entrata e/o uscita dal lavoro (il 65%). Seguono le azioni di formazione per donne che rientrano dalla maternità (il 30%) e meccanismi di premialità e di sviluppo di carriera (19%). Risultano invece trascurate le politiche di flessibilità contrattuale (10%) e il ricorso alla banca delle ore (8%). Sono praticamente assenti le politiche che riguardano le strutture di supporto alla cura dei figli e agli spostamenti (figura 3.7).

Figura 3.6 - Percentuale di imprese che attuano politiche di conciliazione per settore e dimensione



Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

Figura 3.7 - Strumenti aziendali messi in atto per incentivare l'occupazione femminile*



* Percentuale di imprese che dichiarano di attuare lo strumento sul totale delle imprese che attuano politiche di incentivo all'occupazione femminile

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

3.1.5 Le politiche pubbliche: importanza delle azioni di orientamento scolastico e formativo

Secondo le imprese intervistate, le politiche più efficaci per favorire l'occupazione femminile nelle imprese intervistate, e più in particolare l'occupazione femminile nelle professioni strategiche per l'innovazione e la crescita competitiva, si possono distinguere in due categorie principali: (i) le politiche di orientamento e formazione e (ii) le politiche di conciliazione e di flessibilità dei tempi di lavoro. Le prime sono finalizzate a modificare/indirizzare le scelte formative femminili verso le professionalità più richieste dal mercato, al fine di ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta di professionalità specifiche, mentre le seconde sono volte ad incrementare la partecipazione femminile più in generale.

Le azioni di orientamento e di incentivo alla formazione sono, secondo le imprese intervistate, elementi fondamentali per migliorare la qualificazione dell'offerta di lavoro femminile e per sostenere una maggiore diversificazione delle scelte formative delle donne. I dati sulle scelte formative delle ragazze varesine (paragrafo 2.1) mettono in luce come siano necessari interventi in questo senso, al fine di rispondere sia alle esigenze delle imprese sia, soprattutto, alle possibilità di inserimento delle donne nel mercato del lavoro in posizioni occupazionali a maggiore qualificazione, remunerazione e possibilità di carriera. Le imprese intervistate lamentano infatti difficoltà di reperimento di alcune figure strategiche, sostenendo che le donne non intraprendono percorsi formativi che consentono di svolgere tali mansioni e quelle che lo fanno non hanno un'adeguata esperienza.

Le imprese sono d'accordo, nel 75% dei casi, sul fatto che per favorire la presenza delle donne nelle professioni strategiche sono soprattutto rilevanti azioni di orientamento e di incentivo per le ragazze a seguire percorsi di formazione in ambito tecnico e scientifico, senza significative differenze tra settori, ad eccezione del Farmaceutico e R&S dove è già presente una elevata percentuale di donne in ruoli tecnico-scientifici (tabella 3.12).

Le politiche volte a sostenere l'occupazione femminile attraverso l'introduzione di incentivi fiscali o il cofinanziamento alle attività di formazione e/o aggiornamento per donne che rientrano dalla maternità sono invece meno rilevanti, secondo le imprese, per favorire l'ingresso delle donne nelle

posizioni strategiche. Questo risultato sembrerebbe spiegarsi con il fatto che la minore presenza di personale femminile in posizioni strategiche non sia tanto dovuta a scelte aziendali quanto piuttosto alla difficoltà di reperire personale femminile qualificato con esperienza e competenze specifiche nei settori di indagine.

I risultati dell'indagine mettono in luce come anche le imprese intervistate ritengano che le politiche di *conciliazione dei tempi di lavoro e di cura della famiglia* possano rappresentare strumenti utili per favorire anche la presenza femminile nelle professioni oggetto di indagine. Secondo il 70% delle imprese intervistate e, soprattutto, secondo le imprese dei settori più femminilizzati (Farmaceutico e R&S e Sanità) e del Meccanico, il potenziamento dell'offerta dei servizi pubblici (ad esempio servizi di cura per i figli e/o per persone non autosufficienti, trasporti) può agevolare le donne nella conciliazione dei tempi di lavoro e di cura. Meno rilevanti risultano, invece, nella percezione delle imprese, le modifiche alle politiche dei tempi e degli orari dei servizi pubblici.

3.1.6 Conclusioni

L'indagine sulle figure strategiche per l'innovazione e la competitività delle imprese varesine ha messo in luce alcuni aspetti interessanti e in linea con quanto emerso dall'analisi del mercato del lavoro condotta nel capitolo 2. In particolare:

- i settori oggetto di analisi presentano una bassa incidenza femminile ed aspetti di segregazione dell'occupazione. La presenza femminile risulta ancora bassa (26,6%) ed è soprattutto concentrata in alcuni settori (la Sanità e il Farmaceutico e R&S, che occupano rispettivamente l'85,1% e il 44,9% di donne) e mansioni (in ambito amministrativo il 59% degli occupati è donna);
- per alcune figure professionali strategiche si evidenziano significative difficoltà di reperimento di personale qualificato e maggiori spazi per l'occupazione femminile: è il caso del Tecnico della riabilitazione, dell'Addetto alle analisi di mercato, del Perito Elettronico, del Perito Meccanico e del Progettista meccanico; per alcune di queste figure le motivazioni prevalenti delle difficoltà ad impiegare donne sono la mancanza di ragazze che intraprendono percorsi formativi adeguati e la mancanza di esperienza;
- in generale l'incremento della presenza femminile nelle professioni strategiche risulta in alcuni casi frenato dalla carenza di qualificazioni adeguate e/o esperienza nel settore e meno per problemi legati alla flessibilità e alla conciliazione tra condizioni familiari e lavorative;
- tra le imprese di più piccole dimensioni, risulta poco diffuso l'utilizzo di politiche di conciliazione specificatamente rivolte alle donne e soprattutto di politiche di formazione per le donne che rivestono posizioni strategiche. Tra le imprese di più grandi dimensioni, invece, oltre l'80% dichiara di aver effettuato politiche specifiche di formazione e/o orientamento per le figure strategiche o di attuare politiche di conciliazione lavoro-famiglia. Nel complesso, le politiche di conciliazione prevalentemente utilizzate sono: la concessione del part-time per periodi limitati di tempo (circa il 72% del totale delle imprese che attuano politiche di conciliazione) e la flessibilità nell'orario di entrata e/o uscita dal lavoro (il 65%). Risultano invece trascurate le politiche che riguardano la flessibilità contrattuale e il supporto alla cura dei figli e agli spostamenti;
- le azioni di orientamento e di incentivo alla formazione di tipo tecnico-scientifico rappresentano per le imprese intervistate aspetti fondamentali per migliorare la qualificazione dell'offerta di lavoro femminile nelle professioni strategiche e per sostenere una maggiore diversificazione delle scelte formative delle donne. Oltre il 70% delle imprese intervistate ritiene che per favorire la presenza delle donne nelle professioni strategiche sia necessario potenziare le azioni di orientamento nelle scuole sulle prospettive occupazionali e professionali e incentivare le donne a seguire percorsi formativi tecnico-scientifici.

Tabella 3.13 - Le politiche pubbliche per favorire la presenza delle donne nelle professioni strategiche per settore e dimensione (in percentuale)

Settore	Effettuare/potenziare l'azione di orientamento nelle scuole secondarie di primo grado sulle prospettive professionali e occupazionali	Promuovere ed incentivare le ragazze a seguire percorsi formativi tecnico-scientifici	Cofinanziamento alle attività di formazione e aggiornamento rivolte alle donne al rientro dal congedo di maternità/parentale	Introdurre incentivi fiscali all'assunzione di donne nelle professioni non tipicamente femminili	Potenziare l'offerta di servizi pubblici per la cura dei familiari nel territorio	Potenziare i servizi di mobilità e trasporto	Modificare in generale le politiche dei tempi e degli orari dei servizi (tempi delle città)
Farmaceutico e R&S	57,1	57,1	71,4	57,1	71,4	71,4	57,1
Elettronico	66,7	78,4	68,6	49,0	58,8	49,0	43,1
Meccanico	65,3	70,7	62,7	54,7	78,7	61,3	65,3
Altri mezzi di trasporto	85,7	85,7	57,1	38,1	71,4	66,7	52,4
Consulenza alle imprese	66,7	75,0	61,1	61,1	58,3	50,0	38,9
Sanità	76,5	76,5	64,7	47,1	88,2	47,1	52,9
Totale	68,6	74,9	63,8	52,2	70,0	56,0	52,7
Dimensione							
Fino a 15 addetti	68,2	73,6	63,6	51,8	67,3	51,8	48,2
16-50 addetti	65,7	77,6	64,2	53,7	71,6	58,2	55,2
Oltre 50 addetti	76,7	73,3	63,3	50,0	76,7	66,7	63,3
Totale	68,6	74,9	63,8	52,2	70,0	56,0	52,7

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

3.2 I risultati di un'indagine qualitativa: una visione d'insieme sui casi aziendali

Il campione di aziende considerate nella ricerca riproduce la diversità dei settori tecnologicamente avanzati presenti sul territorio della provincia di Varese. Le aziende coinvolte nell'indagine sono: AgustaWestland, nata dalla fusione di due importanti società produttrici di elicotteri e totalmente controllata da Finmeccanica; BTicino, acquisita dalla multinazionale francese Legrand nel 1989, fra i più importanti produttori mondiali del settore delle apparecchiature elettriche a bassa tensione destinate agli spazi abitativi, di lavoro e di produzione; Novartis, impresa multinazionale farmaceutica con sede in Svizzera, nata nel 1996 dalla fusione tra Ciba-Geigy e Sandoz, e articolata in 5 divisioni: Farma, Vision, Sandoz, Consumer Health, Vaccini e Diagnostica; Sices Group, che opera nella fabbricazione, montaggio e manutenzione di impianti industriali nel settore oil & gas, petrolchimico, chimico ed energetico; Whirlpool, che produce una vasta gamma di elettrodomestici con caratteristiche diversificate a seconda dei mercati cui sono destinati, ed è oggi il marchio di elettrodomestici più venduto in Europa; il Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento, denominato Centrocot, fondato per sostenere, attraverso servizi specializzati, le aziende di tutta la filiera del settore tessile e abbigliamento; infine, nell'ambito della Ricerca e Sviluppo, Areta International, che offre alle aziende e agli istituti di ricerca clienti un supporto nello sviluppo di farmaci biologici fino alla sperimentazione clinica.

Tra le sette aziende considerate, in alcune (Areta, Centrocot) tutti i ruoli sono caratterizzati da Figure Professionali Strategiche perché il proprio core business coincide con l'attività di ricerca e sviluppo, realizzata per conto delle aziende clienti; altre (AgustaWestland, Whirlpool, Sices Group) concentrano tali figure nelle posizioni di carattere più tecnico, per lo più negli ambiti della ricerca e sviluppo, della progettazione e della produzione, in quanto il focus strategico è sul prodotto; altre ancora invece (Novartis e BTicino) collocano le Figure Professionali Strategiche nell'ambito dello sviluppo del prodotto e della commercializzazione, in particolare nei siti produttivi della provincia di Varese.

Per quanto riguarda la presenza di donne nelle Figure Professionali Strategiche il quadro è assai variegato e mostra chiaramente caratteristiche di segregazione orizzontale. In Italia, e più in generale nell'Europa Occidentale e Mediterranea, vi sono settori, in particolare la meccanica e i mezzi di trasporto, in cui è assai esigua l'offerta di personale femminile con le qualifiche professionali tipiche delle Figure Professionali Strategiche, cosicché non vi sono candidature di donne nei processi di selezione. Questo accade con maggiore frequenza nei casi Sices Group, BTicino e AgustaWestland, dove l'assenza di figure femminili nelle professionalità strategiche genera anche il presupposto di una segregazione verticale, a causa della mancanza di donne nei ruoli di responsabile intermedio, quindi di potenziali rimpiazzi dei vertici aziendali. Nel caso Whirlpool, nella selezione esterna l'azienda cerca di rispettare una composizione della rosa dei candidati equilibrata tra uomini e donne, anche nella ricerca di figure professionali in ambito tecnico. Il mercato del lavoro in paesi come Italia, Francia, Spagna e Germania soffre storicamente di una scarsità di competenze femminili nell'area tecnica, mentre vi è maggiore disponibilità nei paesi scandinavi, anglosassoni e in quelli dell'Est europeo: in particolare in questi ultimi, all'epoca del regime sovietico, l'istruzione tecnica era l'unico ambito formativo considerato privo di implicazioni ideologiche e utile al progresso nazionale e pertanto era il più apprezzato anche tra le donne. Tuttavia, si deve segnalare che in alcune aree di competenze (per esempio nei calcoli meccanici strutturali per quanto riguarda Sices Group), si stanno proponendo figure tecniche femminili, mentre, dove è richiesta la forza fisica, come nei cantieri, sono ancora presenti gli uomini in modo esclusivo. Inoltre, il problema della trasferta, che allontana dalla famiglia per periodi prolungati, è un'aggravante che impedisce soprattutto alle donne giovani di partecipare a questi ruoli.

Nell'ambito della ricerca, biomedica, farmaceutica e sui materiali, la situazione si presenta più favorevole alle donne: l'attività di laboratorio sembra particolarmente adatta alle caratteristiche del genere femminile per i requisiti di precisione, sistematicità e perseveranza nell'attività. Oltre alle competenze scientifiche specifiche, in questo ambito sono richieste la capacità di gestione autonoma dei progetti, nonché un atteggiamento proattivo e la capacità di lavorare in gruppo, tutte caratteristiche di tipo intellettuale che il genere femminile ha sviluppato più frequentemente come effetto di una prassi educativa consolidata nella cultura italiana e, più in generale, nell'Europa occidentale. Inoltre, in alcuni casi, come Areta International e Centrocot, le Figure Professionali

Strategiche si trovano a gestire più progetti contemporaneamente, richiedendo non solo attitudini personali alla gestione del team, ma anche la capacità di agire su più fronti. È significativo che il 70% delle risorse attualmente impiegate in Areta sia costituito da donne.

Accanto alle figure con un profilo marcatamente scientifico, rientrano tra le Figure Professionali Strategiche anche i profili addetti alle aree di staff, per esempio nell'area finanziaria oppure nelle funzioni di supporto legale e di comunicazione aziendale, ma anche più direttamente legate all'attività produttiva, come la gestione della logistica e degli acquisti e il marketing. In Whirlpool Europe, ad esempio, le aree aziendali in ambito tecnico in cui vi sono più donne sono la supply chain e gli acquisti, ma vi è una discreta presenza femminile anche in ricerca & sviluppo, qualità e produzione. In questa azienda, nelle funzioni commerciali (quali marketing e vendite) e di staff (quali finance, risorse umane, ecc.) la presenza di uomini e donne è più equilibrata.

Il genere non è un criterio considerato nei processi di ricerca e selezione del personale. In questo contesto, gli elementi chiave che determinano le scelte aziendali sono, oltre alla formazione di base e all'eventuale formazione post-lauream, le qualità personali e comportamentali, la capacità di integrarsi nella cultura aziendale e le precedenti esperienze lavorative, in particolare i risultati ottenuti dal candidato nelle posizioni ricoperte presso altre aziende o enti di ricerca.

Anche per quanto riguarda la disponibilità alla mobilità internazionale non si riscontrano differenze significative di genere tra i candidati selezionati. Gli intervistati hanno sottolineato che la disponibilità alla mobilità internazionale è molto bassa tra gli italiani, sia uomini che donne, e in modo particolare tra i giovani.

In generale le aziende non hanno aspettative diverse nei confronti di uomini e donne. Più specificamente, si riscontra un medesimo livello di motivazione e di performance tra uomini e donne, e sono le caratteristiche individuali, più che il genere, ad essere rilevanti.

Le aziende più internazionalizzate sono consapevoli che la diversità di genere assicura una maggior varietà di punti di vista, grazie al contributo di sensibilità ed esperienze diverse, per cui un team misto normalmente è più efficace nelle dinamiche relazionali, nella generazione di idee e nella modalità di esecuzione rispetto ad un team di soli uomini o sole donne. Tuttavia, a causa degli squilibri nel mercato del lavoro, la ricerca di figure professionali con particolari caratteristiche non sempre può rispettare l'esigenza di rappresentare in modo equilibrato entrambi i generi. Infatti, si riscontra che i dirigenti uomini hanno prevalentemente funzioni di linea, mentre le donne dirigenti sono normalmente collocate in posizioni di staff.

Una caratteristica apprezzata dalle aziende è il turnover del personale femminile inferiore rispetto a quello maschile, per una serie di fattori non pienamente appurati, ascrivibili alternativamente a una maggiore fedeltà all'azienda oppure a una minore propensione al cambiamento: quando la donna trova una collocazione che possa ragionevolmente soddisfare le sue aspettative e sia compatibile con i suoi impegni familiari, rinuncia a percorsi di carriera più gratificanti ma che avrebbero il prezzo di maggiori disagi per sé e la sua famiglia. Invece, un uomo si accontenta meno facilmente perché attribuisce una priorità più elevata, rispetto alla media delle donne, al proprio successo professionale e colloca tendenzialmente ad un livello inferiore l'importanza della gestione della famiglia, ancora prevalentemente delegata alle donne.

Nelle aziende multinazionali, la presenza delle donne anche nelle posizioni dirigenziali sta incrementandosi considerevolmente: in Novartis, negli ultimi anni ben l'80% dei nuovi nominati alla dirigenza nell'azienda è costituito da donne e la percentuale femminile ai vertici aziendali è passata dal 17% del 2007 al 33% del 2011, con una percentuale di donne sul totale addetti attualmente pari al 40%. Analogamente in Whirlpool Europe le donne al vertice, con riporto diretto all'amministratore delegato, ovvero senza nessun altro manager o supervisore intermedio nell'organigramma, sono passate dal 17% nel 2008 al 22% nel 2011 e le dirigenti sono il 13% del totale, mentre la quota femminile dei dipendenti è pari al 35%.

Per tutte le aziende del campione, la formazione continua è un elemento strategico delle politiche del personale in quanto contribuisce in modo determinante alla creazione del vantaggio competitivo e al

successo dell'azienda. Tuttavia, in alcuni casi emerge il problema che queste figure professionali, essendo strategiche, sono sempre impegnate e dunque poco disponibili a dedicarvi tempo. Anche nel caso della formazione, così come nella selezione del personale, non si riscontrano differenze nella partecipazione e nella performance tra donne e uomini. La formazione predisposta dalle aziende è assai diversificata e può essere sia di natura tecnica, manageriale, culturale che comportamentale. In questo ambito, dove risultano particolarmente critiche la capacità di lavorare in gruppo e l'attitudine a gestire progetti di ricerca, la formazione interna di alcune aziende prevede anche corsi di team building, di gestione delle relazioni interpersonali e di time management. Le aziende provvedono alla realizzazione dei percorsi di formazione sia con risorse interne, sia con l'apporto di professionisti esterni, a seconda delle esigenze.

Il giudizio complessivo sul sistema formativo nazionale, scuole secondarie di secondo grado e università, è positivo; le aziende assumono personale con titoli di studio, anche post-lauream, conseguiti indifferentemente sia in Italia sia all'estero. In media, i laureati italiani si dimostrano adeguatamente preparati, anche se emergono significative differenze tra le tipologie di laurea. In generale le aziende rilevano che è ancora carente la collaborazione fra università e mondo produttivo, per facilitare il passaggio dall'università al lavoro, acquisire esperienza e imparare a gestire i progetti (Areta International). Tuttavia, viene rilevato che non si può avere perfetta sovrapposibilità tra formazione scolastica ed esigenze aziendali perché l'azienda mantiene un ruolo importante nella creazione di competenze idiosincratiche (Sices) attraverso un successivo e continuo lavoro di perfezionamento (Novartis): ogni azienda infatti ha valori propri e tratti distintivi che è importante trasferire a tutti i collaboratori (Whirlpool). Alcune aziende hanno avviato iniziative sul territorio regionale per rafforzare le collaborazioni con il sistema formativo locale, al fine di allineare la preparazione scolastica e universitaria dei candidati alle esigenze aziendali.

Nelle aziende di più grandi dimensioni esiste un sistema formalizzato di valutazione del personale. Oltre alla valutazione delle prestazioni, in alcuni casi è prevista la valutazione del potenziale. In Novartis, quest'ultima è effettuata attraverso il sistema della learning agility, che prevede una valutazione in quattro aree differenti di abilità. In Whirlpool, lo strumento più importante è invece rappresentato dal sistema di performance management: il principio essenziale consiste nel condividere gli obiettivi a livello individuale e garantire un adeguato sostegno, attraverso la formazione, alle competenze del dipendente.

Ove presente, la valutazione annuale delle Figure Professionali Strategiche ha ricadute sul sistema formativo aziendale. Inoltre, l'esito della valutazione delle prestazioni è collegato al sistema premiante.

La valutazione del personale non ha mai evidenziato differenze sistematiche tra uomini e donne, tranne in Areta International, dove ha fatto emergere alcune significative divergenze: a parità di preparazione, la donna appare infatti più pragmatica e proattiva, più efficace nell'ottimizzare il proprio lavoro e il tempo dedicato e più abile nel rielaborare costruttivamente eventi critici o negativi. A parità di skill, è stato osservato (Sices) che le donne tendono ad avere prestazioni migliori perché sono costrette ad affermare la loro presenza e dimostrare capacità nel proprio ruolo.

Le posizioni assunte dalle aziende sul tema delle buone prassi a livello di politiche aziendali di gestione del personale e delle politiche pubbliche di sostegno all'occupazione femminile sono diversificate: in alcuni contesti, più sensibili alla tematica, il problema viene affrontato in un'ottica di work-life balance, che non è più collegato esclusivamente a una prospettiva di genere. Le aziende sono concordi nel riconoscere che le differenze individuali sono una ricchezza e che le diverse esigenze non sono necessariamente legate al genere, ma più spesso a differenti fasi della vita. Sia Novartis sia Whirlpool hanno adottato la Carta di Parità.

L'impegno delle aziende è rivolto a permettere flessibilità alle Figure Professionali Strategiche per conseguire un ottimale bilanciamento work-life. La maggior parte delle aziende del campione prevede part-time verticale e orizzontale, telelavoro, orario flessibile, banca delle ore, convenzioni con asili nido e centri estivi e ogni altra soluzione finalizzata a soddisfare esigenze di conciliazione e a produrre una migliore performance.

In termini di flessibilità, l'organizzazione del lavoro per progetti permette la creazione di un ambiente lavorativo più favorevole alla donna, in quanto non vincola necessariamente a un orario di lavoro rigido. Uno degli aspetti più delicati per la donna lavoratrice riguarda la maternità e in particolare il rientro dopo il congedo parentale e la gestione del tempo nel mutato contesto familiare. Alcune aziende, come Areta International e Novartis, adottano un approccio particolarmente flessibile e collaborativo, concordando le modalità di reinserimento.

A livello di politiche pubbliche, la maggior parte delle aziende dichiara che quanto previsto dalla legge è già adeguato al sostegno dell'occupazione femminile. Tuttavia, a livello nazionale la politica di programmazione della presenza femminile è ritenuta debole, anche se non mancano gli incentivi. Pur non essendo necessariamente favorevoli all'introduzione delle quote rosa, perché rappresenta il riconoscimento di una situazione insanabile, alcuni direttori del personale rilevano che in certi casi esse sono l'unica soluzione possibile per favorire la partecipazione delle donne ai processi decisionali. Areta suggerisce l'utilizzo di politiche territoriali, più facili da disegnare e implementare, che, in caso di successo, possano costituire buone pratiche, da estendere a livello nazionale.

In conclusione, dalle interviste con i responsabili aziendali emerge che la corretta gestione del personale nei confronti di tutti i dipendenti, uomini e donne, la flessibilità di tempo e luogo di lavoro e la trasparenza dei rapporti possono favorire un migliore equilibrio tra vita e lavoro e indirettamente produrre un beneficio per l'azienda stessa.

3.3 I focus group

Introduzione

Per approfondire la conoscenza delle problematiche sul tema del mercato del lavoro femminile a livello provinciale, il 9 e il 10 giugno 2011 sono stati realizzati due focus group con le lavoratrici di alcune aziende dei settori oggetto dell'indagine, rispettivamente presso i locali di AgustaWestland, a Cascina Costa, e presso Malpensa Fiere, a Busto Arsizio. I due gruppi presentavano dimensioni piuttosto piccole e in entrambi i casi le donne occupate in ruoli tecnologici erano una minoranza.

Al focus group del 9 giugno hanno partecipato alcune dipendenti di Agusta, di BTicino, di una società di consulenza ingegneristica e la Presidente dell'Ordine degli Ingegneri di Varese. Il focus group del 10 giugno invece è stato caratterizzato dalla presenza di alcune donne dipendenti del Centro Tessile Cottoniero di Busto Arsizio.

Le opinioni espresse dai due gruppi riflettono esperienze in varie posizioni organizzative, quindi non soltanto nei ruoli tecnici strategici. Questa caratteristica, se da un lato ha permesso di raccogliere una maggiore ricchezza di opinioni, dall'altro non ha consentito di focalizzare l'attenzione esclusivamente sull'oggetto dell'indagine, ovvero le figure professionali strategiche. Gli interventi delle lavoratrici delineano un quadro speculare rispetto alla situazione del mercato del lavoro descritta dalle aziende coinvolte nella ricerca, confermando le tendenze generali individuate dai responsabili aziendali.

La batteria di domande proposta nei due focus group era incentrata sulle esperienze formative e lavorative delle partecipanti ed era articolata in 11 domande, alcune delle quali parzialmente sovrapponibili. La ridondanza delle domande era appositamente prevista per stimolare la discussione, nel caso fosse stato necessario cercare un ulteriore approfondimento.

Durante i focus, si è lasciato ampio spazio alla libera interpretazione delle domande e al confronto tra le opinioni allo scopo di cogliere le diverse valutazioni e le implicazioni, a livello personale e collettivo, delle situazioni riferite dalle lavoratrici. Le risposte così raccolte riguardano spesso una pluralità di questioni tra loro collegate e creano una visione di sintesi del tema.

3.3.1 Il dibattito

La prima domanda proposta nei due focus: "Perché avete scelto la vostra attività?" è stata collegata al tema della formazione scolastica/universitaria ricevuta. L'orientamento scolastico è ritenuto insufficiente, oppure non è neppure menzionato tra i fattori determinanti nella scelta degli studi da intraprendere. L'ambito familiare appare invece determinante nella costruzione del futuro

professionale dei figli: "L'orientamento scolastico per me non è stato rilevante, le mie scelte formative sono state determinate dal contesto familiare, perché l'azienda di famiglia operava nel settore edile. Quindi ho scelto l'istituto tecnico per geometri anche perché all'inizio non pensavo di avere voglia di continuare l'università, poi mi sono convinta e sono stata una delle 4 donne che nel 1968 hanno iniziato il corso di laurea in ingegneria." Talvolta, come in questo caso, dove sono presenti esigenze dettate dalla conduzione di un'attività di tipo imprenditoriale, è la famiglia che induce a scelte controcorrente e, in questo senso, invece di essere uno strumento di conservazione della concezione tradizionale del ruolo della donna nel mondo del lavoro, la famiglia diventa una leva per l'emancipazione.

In entrambi i focus emerge la prevalenza di una formazione generalista, non tecnica delle donne, che le proietta verso ruoli di supporto alla gestione aziendale oppure ruoli non specializzati e, dunque, economicamente e socialmente più deboli. Diversamente dal contesto italiano, nei paesi dell'Est europeo le donne, al pari degli uomini, sono orientate alla formazione tecnica. Nelle parole di una partecipante di origine straniera lo si comprende chiaramente: "Ho una formazione tecnica, provengo da una cultura in cui la donna ha sempre avuto responsabilità e posizioni di vertice."

La discussione si è quindi orientata verso il problema del riconoscimento delle capacità e del merito delle donne, che induce spesso una frustrazione delle proprie aspirazioni professionali: "In Italia è difficile essere considerate per il proprio valore. Noi donne subiamo una competizione scorretta e spesso siamo costrette a scendere a compromessi. Non sempre alle donne sono riconosciuti i propri meriti." Come è stato osservato da una partecipante, non si può escludere che il problema del riconoscimento del merito dipenda da una cultura aziendale che favorisce politiche di gestione del personale improntate a criteri diversi dal merito, come l'obbedienza e la fedeltà.

La libera professione è ritenuta dalle donne una scelta impegnativa ma gratificante. Essa "consente di uscire dagli schemi delle aziende, anche se è rischiosa e ci si scontra con la diffidenza della committenza", sottrae le donne a dinamiche competitive e relazionali penalizzanti e permette di esprimere le proprie capacità senza subordinazione a una gerarchia, come dalla seguente dichiarazione: "Le maestranze in cantiere riconoscono il merito, indipendentemente dal sesso. In cantiere, dopo aver dimostrato le proprie competenze, non ci sono difficoltà per le donne". La gerarchia aziendale rappresenta spesso per le donne un ostacolo alla piena espressione delle loro potenzialità. Una partecipante al focus afferma che nell'azienda in cui è stata assunta aveva accettato un ruolo operativo ma di fatto le hanno assegnato un ruolo di supporto: "Rilevo la tendenza diffusa a mettere le donne in posizioni gestionali, una forma di segregazione che non permette una vera crescita professionale e di accedere a posizioni di vertice. Nella mia azienda per le donne ci sono poche possibilità di crescita, i vertici chiedono di accettare compromessi."

Certamente le donne sono più esposte al rischio di segregazione orizzontale, relegate in ruoli non centrali rispetto alla linea gerarchica principale. La fase della maternità spesso rappresenta un momento "pericoloso", in cui la donna, forzatamente assente e quindi non in grado di presidiare i processi interni, perde la sua posizione faticosamente acquisita e vede assegnato al rientro un ruolo subordinato, con la giustificazione della ristrutturazione organizzativa per esigenze di recupero di efficienza: "Ero responsabile del laboratorio Tornata dalla maternità mi sono vista togliere la responsabilità del laboratorio, che è stato esternalizzato." Ma anche: "Da vent'anni lavoro in questa azienda. Al mio rientro dopo la maternità mi hanno tolto l'attività per la quale ero stata assunta e mi hanno spostato in amministrazione, dove ho lavorato altri anni, poi nell'ufficio qualità e ora sono nell'ufficio acquisti." Di fatto, la sua mansione si è dequalificata nel tempo.

Dove il lavoro è semplice e ripetitivo, la componente femminile nella forza lavoro è prevalente e non vi è possibilità di crescita professionale: "... si crea una competizione non sana per dimostrare che si è più brave e per mettersi in luce agli occhi dei superiori, per emergere dalla massa indifferenziata, per essere oggetto di attenzione. Alla fine quello che conta è la gratificazione, è il fatto di essere considerate". Queste riflessioni sono condivise anche dalle donne in posizioni più elevate. A ciò si aggiungono problemi nel disegno delle mansioni e nell'organizzazione del lavoro all'interno dell'azienda, che causano demotivazione e difficoltà relazionali tra le dipendenti.

Il panorama delle situazioni lavorative delle donne è però estremamente variegato e si possono segnalare esperienze felici, in cui si realizza una fortunata combinazione tra scelte formative e sbocchi

lavorativi: “Dopo essermi laureata in scienze ambientali ho trovato collocazione in modo assolutamente casuale e soddisfacente, il mio lavoro rispetta pienamente le mie aspettative”.

In generale le partecipanti al focus dichiarano che “alle donne è richiesto di lavorare di più degli uomini per ottenere un riconoscimento, [e che la loro condizione] è sempre una rincorsa”: è questa la difficoltà più significativa che emerge dal dibattito e che, comunque, viene riconosciuta anche dai responsabili aziendali.

3.3.2 L'organizzazione del lavoro

Tra gli aspetti critici dell'organizzazione del lavoro, sono segnalati problemi relativi sia alla progettazione delle mansioni, sia alla rigidità degli orari, sia alla scarsa diffusione di competenze manageriali. Tra gli aspetti critici legati alla definizione dei ruoli, emergono la necessità di riconoscere più spazio alla dimensione relazionale e la richiesta di maggiore autonomia e responsabilità nel proprio ruolo lavorativo, istanze che tuttavia non presentano una specificità di genere. Analogamente, l'insufficienza delle competenze manageriali, in particolare quelle relative alla gestione delle risorse umane, non è un fattore di criticità i cui effetti negativi ricadono esclusivamente sulla componente femminile, anche se le conseguenze di una inadeguata gestione del personale possono essere più pesanti per le donne. Poiché tale carenza comporta una esacerbazione delle problematiche organizzative e un conseguente inasprimento della conflittualità e della demotivazione nel lavoro, gli effetti negativi possono essere percepiti in modo più acuto dalle donne, in quanto esse sono prevalentemente collocate in posizioni subordinate e prive di discrezionalità.

Il tema dell'organizzazione dei tempi in azienda invece impatta più pesantemente sulla componente femminile. La rigidità degli orari è molto penalizzante per le donne, soprattutto per quei ruoli di supervisione che richiedono una presenza prolungata in azienda. La disponibilità alle richieste dell'azienda di restare oltre l'orario di lavoro e al sabato diventa “un modo per discriminare, eliminando dalla competizione chi non ha disponibilità illimitate di tempo anziché coloro che non hanno le competenze.” Il tempo di presenza in azienda, definito dalla letteratura “tempo di facciata” perché è il tempo di esposizione agli occhi dei superiori, diventa sinonimo di fedeltà al datore di lavoro, senza ulteriori approfondimenti sulla qualità della prestazione. L'ascesa nella scala gerarchica è allora influenzata dalla presenza fisica, indipendentemente dalle reali capacità delle persone.

Inoltre, viene denunciato un uso perverso dello straordinario, non sempre necessario: esso “allunga il tempo di lavoro e viene usato come gratifica invece del riconoscimento dello scatto.” Si osserva che le donne sono in questo caso penalizzate doppiamente: in primis, dal punto di vista dell'immagine, perché, non fermandosi oltre l'orario di lavoro senza una ragione di urgenza, questo fatto viene recepito come scarsa fedeltà; in secondo luogo, dal punto di vista economico, in quanto non percependo l'indennità di straordinario non possono compensare il mancato riconoscimento dello scatto. Il dibattito fa emergere una possibile soluzione al problema: il lavoro in team, dove le persone collaborano e sono solidalmente responsabili per il lavoro svolto. In questo modo la competizione basata sul fattore presenza perde di significato.

Un altro fattore critico riguarda gli ambienti di lavoro altamente femminilizzati: la preponderante presenza femminile è percepita come portatrice di disgregazione, in quanto evoca un ambiente malevolo e poco collaborativo, con conseguenze sulla qualità delle relazioni interne e sul clima aziendale. Gli ambienti femminilizzati sono particolarmente ricettivi a fenomeni insani di gestione del personale, come la diffusione di versioni discordanti per fomentare contrasti.

Per quanto riguarda le prospettive per le giovani donne nelle professioni strategiche, le partecipanti affermano che la libera professione consente alle donne di sottrarsi alle logiche aziendali e di vedere riconosciuto il proprio valore. Ma anche il ruolo del project manager viene indicato come un ruolo in espansione, soprattutto in campo scientifico. Si osserva che le donne nella ricerca hanno le stesse possibilità dei colleghi uomini, anche in un campo promettente come quello ambientale. Il laboratorio è un ambito in cui le donne sono molto presenti, sia per le capacità e le attitudini tipiche del genere femminile, sia per il fatto che è un'attività soddisfacente che richiede un impegno temporale definito. È un ambito organizzativo nel quale la competizione per la carriera non è elevata, perché molti analisti

non ambiscono a scalare la gerarchia aziendale, ma preferiscono coltivare le proprie competenze professionali, senza responsabilità gestionali.

3.3.3 Gli interventi a sostegno delle Figure Professionali Strategiche

Gli interventi ritenuti più utili a livello di politiche pubbliche per sostenere l'impegno delle donne in azienda e in generale nelle professioni tecnologiche sono in realtà quelli già individuati in generale dal dibattito e dalla letteratura in tema. Lo strumento più importante rimane il part-time, in particolare a 6 ore, che consentirebbe di avere uno stipendio non significativamente decurtato, anche se tale richiesta non viene facilmente accettata dalle aziende perché comporta una riorganizzazione complessiva del lavoro.

Si rileva ancora la carenza di asili nido e la necessità di un sostegno economico reale per chi ha figli, come voucher e convenzioni; si suggerisce l'aumento della quota del part-time e si evidenzia come la flessibilità dell'orario di lavoro e l'istituzione della banca delle ore siano strumenti fondamentali per aiutare le donne. Anche la flessibilità del luogo di lavoro è tra le condizioni più apprezzate: il lavoro a distanza è indicato come uno strumento utile per le donne, ma solo per brevi periodi in cui la lavoratrice può avere difficoltà a recarsi nella sede di lavoro. Le proposte più originali riguardano invece la creazione di un mercato del lavoro orientato alle donne, attraverso la realizzazione di banche dati selezionate in cui possano essere messe in rilievo le professionalità femminili.

3.3.4 Conclusioni

In conclusione, i focus hanno evidenziato che nell'ambito delle figure professionali strategiche vi è una massa critica ancora insufficiente di ruoli professionali femminili con competenze tecnico-scientifiche per creare forme di pressione sul mercato del lavoro e per attirare una maggiore attenzione sulla componente femminile della forza lavoro.

Emergono forme di segregazione orizzontale come presupposto della segregazione verticale delle donne. L'eccessiva importanza del tempo di presenza in azienda oltre l'orario di lavoro inasprisce le difficoltà di carriera delle donne. Inoltre, la rigidità degli orari di lavoro penalizza le lavoratrici e rende più acuta l'esigenza di supporti esterni alla famiglia.

Le lavoratrici evidenziano la mancanza di politiche adeguate di riconoscimento del proprio valore professionale.

Le partecipanti ai focus indicano come possibili soluzioni la flessibilità di tempo e luogo di lavoro, la valorizzazione delle competenze specifiche delle donne e il riconoscimento di una maggiore autonomia e responsabilità nella mansione.

Uno schema riepilogativo delle principali criticità emerse e delle possibili soluzioni individuate da imprese e lavoratrici è rappresentato nella tabella 3.14.

Tabella 3.14 - Criticità e possibili soluzioni emerse dai casi di studio aziendali e dai focus- group con le lavoratrici

	Criticità	Possibili soluzioni
Livello Territoriale	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di candidature femminili con competenze tecnico-scientifiche • Mancanza della massa critica di figure professionali femminili con competenze tecnico-scientifiche, necessaria a creare forme di pressione sul mercato del lavoro e forzare una maggiore attenzione alla componente femminile • Insufficienza delle politiche sociali e degli strumenti di supporto alla conciliazione tra vita e lavoro (asili nido, servizi di cura, sostegni economici) 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento delle azioni di orientamento scolastico verso percorsi a carattere tecnico-scientifico • Promozione della libera professione per valorizzare la propria autonomia e competenza professionale • Potenziamento degli strumenti a sostegno della maternità (asili-nido aziendali, sostegni economici, voucher e convenzioni per la cura di bambini, anziani e disabili ecc.) • Promozione di un mercato del lavoro orientato alle donne con la creazione di banche dati selezionate per le professionalità femminili
Livello Aziendale	<p>Criticità nell'organizzazione aziendale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scarsa attribuzione di autonomia e responsabilità • Scarso riconoscimento del merito e delle competenze • Relazioni interpersonali insane che si sostituiscono al riconoscimento del merito • Scarsa formazione, maggiore attenzione verso l'addestramento • Scarsità di competenze manageriali • Mancanza di obiettivi e percorsi di carriera definiti, in conseguenza di una scarsa chiarezza della strategia. • Disegno delle mansioni poco attento ai fattori motivanti nel lavoro (ripetitività, monotonia, parcellizzazione, spersonalizzazione) • Mancanza di attenzione alla persona e insorgenza di forme di competizione improprie basate sul comportamento individuale per distinguersi agli occhi dei superiori (sia nei contesti ad alta intensità di conoscenza, sia in quelli meno avanzati) • Richiesta di scendere a compromessi avvilenti • Divario tra aspettative delle lavoratrici e promesse aziendali <p>Criticità che impattano sulla struttura di genere della popolazione aziendale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anche se le donne hanno una formazione tecnica e aspirano a ruoli operativi, vengono collocate in posizioni di supporto lontane dalle linee gerarchiche che offrono opportunità di carriera • La maternità costituisce una occasione per ridefinire il ruolo aziendale delle donne, spesso i cambiamenti apportati all'organizzazione durante il periodo di astensione dal lavoro sono vissuti come punizione perché il rientro coincide con l'assegnazione di lavori meno gratificanti e qualificati • Segregazione orizzontale come presupposto della segregazione verticale delle donne • Lo stile gestionale delle donne in posizioni di vertice è pesantemente influenzato da dinamiche insane (insicurezza, necessità di dimostrare capacità perché non possa essere messa in discussione la propria leadership), creando difficoltà relazionali e un clima poco sereno se non ostile • Rigidità degli orari ed eccessiva importanza del tempo di presenza in azienda oltre l'orario di lavoro (non sempre effettivamente necessario) e impropria sostituzione del "tempo di facciata" come criterio meritocratico 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione manageriale • Ripensamento dei sistemi operativi di gestione del personale <ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità dell'orario di lavoro, introduzione della banca ore • Aumento della quota del part-time a livello aziendale • Diffusione del part-time lungo (6 ore) • Limitare la presenza in azienda oltre l'orario di lavoro • Rafforzare la flessibilità del luogo di lavoro grazie all'uso delle tecnologie informatiche (lavoro a distanza)

Fonte: casi di studio aziendali e focus-group con le lavoratrici

4. Le politiche in atto: le buone pratiche italiane ed europee²⁵

Nonostante i numerosi interventi tesi alla valorizzazione dell'occupazione femminile, le donne, a parità di competenze, fanno ancora più fatica dei colleghi uomini ad occupare posizioni di responsabilità e/o strategiche per la competitività delle imprese.

La maggior parte delle aziende non prevedono interventi mirati al sostegno dell'occupazione femminile, o a favorire il bilanciamento *work-life*, anche se di fatto in alcune di esse l'orario flessibile, il part-time, la concessione del congedo parentale ai lavoratori maschi favoriscono un buon bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro. La formalizzazione di tali comportamenti e la loro finalizzazione rispetto agli obiettivi di crescita e valorizzazione dell'occupazione femminile è importante per una presa in carico effettiva delle problematiche occupazionali femminili da parte delle aziende ed una chiara assunzione di responsabilità.

A tale fine in questo capitolo si presentano i risultati di una ricognizione di buone pratiche per la promozione del lavoro femminile, con particolare riferimento alle posizioni strategiche/apicali, realizzate in contesti diversi e ad opera di attori differenti, che possono fornire utili spunti di riflessione su interventi potenzialmente trasferibili nella provincia di Varese.

La tabella 4.1 riporta le buone pratiche considerate. La ricognizione ha individuato in totale 28 buone pratiche esemplificative di alcune delle più ricorrenti tipologie di intervento nell'ambito delle politiche di genere e rilevanti per i settori di interesse²⁶:

- politiche di flessibilità dell'orario e dell'organizzazione aziendale;
- interventi di orientamento, accompagnamento (mentoring, coaching) e formazione a supporto dell'inserimento lavorativo e dei percorsi di carriera femminili;
- sostegno alla creazione di impresa;
- politiche temporali e per la mobilità;
- incentivi e servizi a sostegno della conciliazione (servizi, voucher, sensibilizzazione/informazione);
- interventi integrati (servizi di cura, supporto alla carriera, flessibilità orario/organizzazione, politiche temporali e per la mobilità, indennità e benefit, ecc.);

Le esperienze sono state selezionate considerando interventi, promossi dalle istituzioni locali per il territorio (12 buone pratiche) o maturati in contesti aziendali (16 buone pratiche); realizzati in Europa (11 buone pratiche) e in differenti regioni d'Italia (8 buone pratiche), con particolare attenzione alla Lombardia (9 buone pratiche).

Due tra le buone pratiche individuate²⁷, si caratterizzano per integrare entrambi gli approcci (territoriale ed aziendale), in quanto producono effetti sia sul territorio e la collettività nel complesso, che all'interno degli Enti pubblici che le hanno realizzate (Comuni), in particolare attraverso interventi sull'orario dei servizi e sull'orario di lavoro.

²⁵ A cura di Daniela Loi - IRS; la realizzazione delle schede di descrizione ed analisi delle 28 buone pratiche, riportate nell'Allegato 2 al rapporto, è stata curata da Carmen Amerise e Daniela Loi - IRS.

²⁶ Le buone pratiche sono state selezionate, laddove possibile, con particolare riguardo ai quei settori in cui è maggiore la concentrazione del lavoro femminile nella provincia di Varese: manifattura, altri mezzi di trasporto, farmaceutico, meccanico, elettronico, servizi (con riferimento alla consulenza alle imprese), sanità (con riferimento all'innovazione tecnico-scientifica e attività di ricerca-sviluppo).

²⁷ Progetto Benessere in Città: muoversi nei tempi di una città sostenibile del Comune di Cremona (BiC); Progetto flessibilità organizzativa del Comune di Bareggio (Mi).

Diverse buone pratiche, tra quelle territoriali e aziendali selezionate, sono state realizzate da Enti pubblici, talora in partnership con attori privati. Le attività realizzate dalla Pubblica Amministrazione possono avere infatti un importante ruolo di traino del territorio, sia che si tratti di sperimentazioni mirate a migliorare la qualità del lavoro e a sostenere le carriere delle proprie dipendenti, sia di azioni a supporto delle aziende di tipo economico e promozionale.

Il sostegno economico pubblico è soprattutto indispensabile nelle aziende più piccole, che hanno minori risorse per attivare processi virtuosi tesi alla parità di genere. A queste realtà si deve guardare con grande attenzione, in considerazione delle caratteristiche del tessuto imprenditoriale provinciale, composto in massima parte dalle piccole imprese, che possono rappresentare quindi il vero motore del cambiamento culturale nei contesti produttivi. La L. 53/2000 costituisce in questo senso un serbatoio a cui le aziende possono attingere per l'avvio di interventi.

Tabella 4.1 - Le buone pratiche per la promozione del lavoro femminile in posizioni strategico-apicali

Buone Pratiche territoriali		Buone Pratiche aziendali	
Tipologie di intervento Politiche di flessibilità dell'orario e dell'organizzazione aziendale.	EUROPEE Progetto "DSM" - Paesi Bassi. LOMBARDE Progetto flessibilità oraria e banca ore - ASL provincia di Lodi.	EUROPEE Progetto "DSM" - Paesi Bassi. LOMBARDE Progetto flessibilità oraria e banca ore - ASL provincia di Lodi.	EUROPEE Progetto "Female Future": Confederazione di imprenditori norvegesi; Progetto "Durkan" - UK (settore costruzioni). ITALIANE Progetto "[D] Rubinetteria Donna" - Newform spa di Vercelli (settore metalmeccanico). LOMBARDE Progetto "Poesia - Pari Opportunità e Sostegno in azienda. Iniziativa Essere Donne e Leader"- BPM di Milano.
Interventi di orientamento, accompagnamento (mentoring, coaching) e formazione a supporto dell'inserimento lavorativo e dei percorsi di carriera femminili.	ITALIANE Progetto "Supporto allo sviluppo professionale delle carriere delle lavoratrici atipiche" (formazione) - IFCA di Reggio Emilia. LOMBARDE Progetto "Oltre il Genere" della Provincia di Varese.	ITALIANE Progetto "Female Future": Confederazione di imprenditori norvegesi; Progetto "Durkan" - UK (settore costruzioni). ITALIANE Progetto "[D] Rubinetteria Donna" - Newform spa di Vercelli (settore metalmeccanico). LOMBARDE Progetto "Poesia - Pari Opportunità e Sostegno in azienda. Iniziativa Essere Donne e Leader"- BPM di Milano.	EUROPEE Progetto "Assunzione di imprese per assicurare il futuro" - AWDFE in partnership con partner pubblici - Germania; Programma di mentoring dell'Agenzia di promozione e sostegno all'auto-impiego femminile - Finlandia. ITALIANE Progetto "Donne creative. Auto-impiego in provincia di Venezia" - ARCEDI in partnership con Enti pubblici. LOMBARDE Il Punto informativo dell'impresa donna per supportare la donna imprenditrice nella gestione aziendale attraverso servizi di mentoring e di consulenza continua - Bergamo Formazione.
Sostegno alla creazione di impresa.	EUROPEE Progetto "Espèce des temps" - Comunità Urbana Grand Lyon, Francia. LOMBARDE "Progetto BiC - Benessere in città: muoversi nei tempi di una città sostenibile" del Comune di Cremona. Progetto flessibilità organizzativa del Comune di Bareggio (Mi).	EUROPEE Progetto "Espèce des temps" - Comunità Urbana Grand Lyon, Francia. LOMBARDE "Progetto BiC - Benessere in città: muoversi nei tempi di una città sostenibile" del Comune di Cremona. Progetto flessibilità organizzativa del Comune di Bareggio (Mi).	EUROPEE Progetto Fraport AG - Francoforte, Germania. LOMBARDE Progetto micro-nidi in azienda - Comune di Vigevano (PV).
Politiche temporali e per la mobilità.	EUROPEE Progetto "Gender Equality Bonus" per congedi parentali - Svezia. ITALIANE Voucher conciliazione - Regione Piemonte. Assegni di servizio di carattere conciliativo - Regione Emilia Romagna.	EUROPEE Progetto "Gender Equality Bonus" per congedi parentali - Svezia. ITALIANE Voucher conciliazione - Regione Piemonte. Assegni di servizio di carattere conciliativo - Regione Emilia Romagna.	EUROPEE Progetto Fraport AG - Francoforte, Germania. LOMBARDE Progetto micro-nidi in azienda - Comune di Vigevano (PV).
Incentivi e servizi a sostegno della conciliazione.	EUROPEE Progetto famiglia e Lavoro, Henkel - Germania; Progetto IBM - Olanda; Progetto Ford Motor Company - Germania. ITALIANE Progetto De Agostini di work-life balance "EasyDea" - Novara. Progetto "Aeroporti di Puglia aperti alla conciliazione uomo/famiglia-donna/lavoro". Progetto "Tetra Pak protegge il benessere dei suoi collaboratori" - Emilia Romagna. LOMBARDE Progetto "Essere donna in Bracco" (settore chimico-farmaceutico) - Milano. Politiche per la maternità, azienda Kraft - Milano.	EUROPEE Progetto famiglia e Lavoro, Henkel - Germania; Progetto IBM - Olanda; Progetto Ford Motor Company - Germania. ITALIANE Progetto De Agostini di work-life balance "EasyDea" - Novara. Progetto "Aeroporti di Puglia aperti alla conciliazione uomo/famiglia-donna/lavoro". Progetto "Tetra Pak protegge il benessere dei suoi collaboratori" - Emilia Romagna. LOMBARDE Progetto "Essere donna in Bracco" (settore chimico-farmaceutico) - Milano. Politiche per la maternità, azienda Kraft - Milano.	EUROPEE Progetto Fraport AG - Francoforte, Germania. LOMBARDE Progetto micro-nidi in azienda - Comune di Vigevano (PV).
Interventi integrati (servizi di cura, supporto alla carriera, flessibilità orario/organizzazione, politiche temporali e per la mobilità, indennità e benefit, ecc.).			

Fonte: ricognizione IRS

4.1 Gli interventi integrati a livello aziendale

Il cambiamento culturale che la promozione della parità di genere richiede nei territori e nelle imprese necessita anzitutto di porre attenzione alla sistematicità degli interventi e alla loro articolazione. In questo senso, particolarmente rilevanti appaiono quegli interventi, che definiremo “integrati”, in quanto hanno il merito di accorpate differenti tipologie di azione, contribuendo più efficacemente allo sviluppo di condizioni di lavoro paritarie per uomini e donne.

Alcune esperienze aziendali realizzate recentemente in Lombardia ne costituiscono esempi di rilievo, da cui trarre utili indicazioni operative.

In particolare, l'azienda *Bracca*, operante in ambito chimico-farmaceutico, uno dei settori in cui è maggiore la concentrazione di lavoro femminile nella provincia di Varese e dunque di particolare interesse per la ricerca, ha dato avvio ad un'iniziativa volta a favorire la valorizzazione professionale e lo sviluppo di carriera delle donne, grazie alla realizzazione di interventi integrati diretti a sostenere la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Allo stesso modo, l'azienda *Kraft Foods Italia*, che opera nel settore manifatturiero e alimentare, ha realizzato importanti politiche per la maternità e così altre aziende di rilievo.

Progetti di questo tipo evidenziano l'importanza per il sostegno dell'occupazione femminile di agire in contemporanea su tre aspetti: la **flessibilità dell'orario/organizzazione del lavoro** (soprattutto promozione del part-time, ma anche del telelavoro), la predisposizione di **servizi di cura aziendali integrativi** (ancor meglio se destinati indifferentemente a bambini e a familiari anziani/non autosufficienti dei lavoratori) ed il **supporto/affiancamento della lavoratrice nei periodi di maternità** e nel **reinserimento al lavoro post maternità** per rafforzarne la posizione professionale.

In particolare, osservando l'operato della *Kraft*, si rileva che è possibile siglare accordi innovativi nei contesti aziendali (in questo caso specifico l'accordo ha preso il nome di **Progetto Mamma Serena**) finalizzati a promuovere concretamente le azioni succitate in molteplici forme. La *Kraft* infatti prevede la possibilità di connessione a remoto durante la maternità, il possibile supporto da parte di una risorsa in stage al rientro della maternità, l'estensione della flessibilità oraria (oppure la concessione del part-time su richiesta) e la stipula di convenzioni con servizi di babysitting. Particolarmente significativa è anche la possibilità di erogare sostegni di tipo economico alle lavoratrici in maternità facoltativa, come ad esempio un anticipo pari al 20% della retribuzione in caso di mancanza di TFR²⁸.

Nel caso della *Bracca*, particolare interesse suscita sia la predisposizione del **servizio di assistenza sociale**, accessibile durante l'orario di lavoro, deputato ad affiancare la lavoratrice nella delicata fase della gravidanza e della maternità, che la possibilità offerta alle dipendenti in congedo di ricevere informazioni sull'andamento dell'azienda (comunicazioni aziendali ecc.), che consente di mantenere vivo il rapporto con l'azienda anche durante il periodo di assenza.

Altrettanto importante sotto il profilo operativo, appare il sostegno fornito ai lavoratori in termini di **assistenza domiciliare** a carico dell'azienda, nel caso in cui si verifichi un'emergenza relativa a familiari anziani non più autosufficienti, che segnala un cambiamento di approccio rispetto alle nuove esigenze di cura. Tale servizio unitamente alle convenzioni attivate con gli asili nido dei territori in cui la *Bracco* opera, è indicativo di come molte aziende oggi si sentano chiamate ad alleviare le responsabilità familiari dei propri dipendenti, in un'ottica di responsabilità collettiva e solidale con i servizi pubblici e, soprattutto, di valorizzazione delle risorse femminili in azienda. Le esperienze citate mostrano inoltre che le aziende di grandi dimensioni possono farsi carico dei problemi di bilanciamento tra la vita familiare e quella lavorativa dei dipendenti a 360 gradi, arrivando a predisporre un'ampia gamma di servizi alla persona, inclusi i cosiddetti **servizi di alloggio** che possono prevedere, ad esempio, un servizio pasti convenzionato (take away) da ritirare all'uscita dall'ufficio, un servizio tintoria, un servizio life counseling con una psicologa online a disposizione dei dipendenti, un servizio di disbrigo pratiche

²⁸ In presenza di TFR è la L. 53/2000 a prevedere che la lavoratrice che abbia maturato 8 anni di anzianità possa ottenerne l'anticipo fino a copertura del 100% della retribuzione nel periodo di maternità facoltativa.

burocratiche in azienda, finanche l'avvio di programmi di medicina preventiva per patologie femminili presso i centri diagnostici ecc.

In provincia di Varese significativo è il caso dell'azienda *Novartis* nella quale l'implementazione di interventi aziendali mirati di vario tipo (flessibilità degli orari di lavoro in entrata e in uscita, estensione della durata del congedo parentale, convenzioni con asili nido o centri diurni durante il periodo estivo per agevolare i dipendenti nella cura dei figli ecc.) hanno contribuito a diminuire i gap di genere in azienda, assicurando uno stesso livello di performance tra uomini e donne. La presenza femminile nell'azienda è infatti aumentata negli ultimi anni progressivamente ed in particolare nei ruoli dirigenziali. Contesti aziendali, come quello della *Novartis*, che si distingue peraltro per aver assunto l'impegno alla valorizzazione delle pari opportunità, sottoscrivendo la **Carta per le Pari Opportunità e l'uguaglianza sul lavoro**, rappresentano reali esperienze di eccellenza.

Per la realizzazione di progetti integrati in Italia è possibile ricorrere alla L. 53/2000, come mostrano alcuni dei progetti realizzati da diverse aziende (*De Agostini, Tetrapak, Aeroporti di Puglia*) e inseriti nella rassegna. Tale strumento si presta infatti in particolar modo alla realizzazione di tipologie di intervento articolate a supporto della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. La più importante indicazione di policy che si può trarre dall'analisi dei progetti integrati realizzati in Italia resta indubbiamente la **promozione dell'uso del part-time e/o di orari flessibili personalizzati** (orario continuato nel periodo di allattamento, flessibilità in entrata ed in uscita, banca ore, turnazione condivisa, ecc.), oltre che di forme di organizzazione del lavoro flessibili, in primis il **tele-lavoro e il job-sharing** al rientro dalla maternità, strumenti tra i più efficaci per la soluzione dei problemi di conciliazione delle lavoratrici.

I progetti analizzati prevedono una varietà di azioni simili a quelle precedentemente citate²⁹, con alcune ulteriori specificità per quanto concerne la predisposizione di servizi di *work-life balance*, che possono spaziare da **servizi di sostegno aziendali alla ricerca di babysitter e di strutture specializzate per ragazzi** (centri estivi, vacanze studio, ludoteche) o per l'assistenza agli anziani, alla previsione di **contributi economici aziendali** (benefit) per le spese di cura, a **servizi di supporto alla genitorialità e motivazionali**, fino alla creazione di figure innovative e "strategiche" per facilitare le incombenze familiari/personali dei propri dipendenti (ad esempio, il "maggiordomo aziendale", attivato nella sede di Novara della *De Agostini*).

Anche l'analisi degli interventi avviati da aziende europee fornisce utili indicazioni operative circa possibili interventi e/o approcci da implementare nell'ambito di progetti integrati.

Molte multinazionali, infatti, agiscono già da anni per valorizzare la presenza femminile in azienda e lo fanno secondo modalità condivise con i rappresentanti sindacali e il management, aspetto che garantisce il buon successo delle iniziative. In particolare, l'azienda tedesca *Henkel*, anche essa operante nel settore chimico, promuove nell'ambito del progetto "Famiglia e lavoro" il part-time, considerando un impegno dell'azienda a soddisfare la richiesta delle proprie lavoratrici.

Il supporto al rientro dalla maternità è inoltre concepito come occasione per l'erogazione di **formazione**, condivisa tra l'azienda e la lavoratrice, tesa a perfezionarne conoscenze/competenze [anche in forma di *e-learning* durante i congedi parentali].

Anche l'esperienza dell'*IBM* (sede olandese), una delle maggiori aziende a livello mondiale in materia di tecnologie dell'informazione e servizi di consulenza, si caratterizza per la realizzazione di progetti integrati di supporto all'inserimento lavorativo delle donne in posizioni tecniche e a sostegno dei percorsi di carriera. In particolare, l'azienda introduce **procedure di valutazione** dei dipendenti basate sui risultati e non sulla presenza in ufficio dei lavoratori, forme di **coaching/mentoring individuale** per sostenere lo sviluppo professionale e costituisce **gruppi di lavoro** per stimolare la partecipazione delle

²⁹ Azioni per il reinserimento a seguito di maternità (aggiornamento al rientro dalla maternità) e servizi a supporto della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (progetto De Agostini, settore dei servizi); telelavoro e formazione al rientro dalla maternità (progetto Tetrapak nell'ambito del settore metalmeccanico – produzione ricerca e sviluppo); sostegno al part-time, modifiche nell'organizzazione del lavoro (turnazione, telelavoro e banca delle ore); formazione al rientro dal congedo; servizi di babysitting (progetto Aeroporti di Puglia nell'ambito del settore aeroportuale).

donne alla formazione e alle professioni tecniche e **reti femminili aziendali** per favorire incontri diretti e personalizzati che valorizzino i talenti ed accrescano la visibilità delle lavoratrici. Di rilievo appare anche l'attenzione posta dall'azienda alle **pratiche di reclutamento** di risorse femminili, che possono consentire di superare tradizionali sacche di segregazione lavorativa di tipo orizzontale. A questo fine è stata creata una "task-force della donna", allo scopo di assumere più donne e incentivarne la carriera all'interno dell'azienda. La task-force formula raccomandazioni e realizza progetti specifici. Uno dei progetti realizzati prevede di promuovere nelle filiali nazionali la creazione di "reti della diversità".

L'azienda organizza, inoltre, attività estive laboratoriali per ragazze adolescenti, finalizzate a suscitare interesse per le professioni tecniche e si impegna a interrompere le procedure di assunzione, quando l'elenco dei candidati contenga meno del 20% di donne.

La politica attuata da *IBM* è riuscita ad incrementare la percentuale di donne nella forza lavoro e in posizioni direttive in un tempo relativamente breve. Trattandosi di un intervento di tipo integrato, anche in questo caso il supporto all'inserimento lavorativo e alla carriera si coniuga con l'attenzione ai servizi di cura e alle forme di organizzazione aziendale più flessibili (nella fattispecie il telelavoro).

Come la IBM, anche la **Ford Motor Company**, azienda tedesca che opera nel settore metalmeccanico, tradizionalmente a fortissima concentrazione maschile, è riuscita attraverso forme di mentoring/coaching e tirocini per studentesse, integrati con servizi di cura ed un'organizzazione flessibile del lavoro, ad aumentare il numero di donne occupate nel "Centro di Ricerca Europea" dell'azienda e a favorirne i percorsi di carriera.

4.2 Tipologie di azioni specifiche

Al di là dell'importanza di mettere in atto interventi integrati (possibili però solo per le grandi aziende oppure per gli Enti pubblici), interessanti appaiono anche quegli interventi che concretizzano singole tipologie di azione. La rassegna ne riporta diversi esempi.

4.2.1 Politiche di flessibilità dell'orario e dell'organizzazione aziendale

Tali tipologie di azione, come si è già avuto modo di osservare, fanno sovente parte di interventi integrati a carattere aziendale. Questo perché individuano azioni tra le più rilevanti per sostenere l'occupazione femminile e quindi prioritariamente ricomprese nella maggior parte delle iniziative.

Al di fuori dei progetti integrati, la ricognizione delle buone pratiche si è soffermata anche su alcuni altri esempi di azioni centrate esclusivamente sulla flessibilità e realizzati da aziende pubbliche e private.

Il progetto sulla flessibilità oraria e banca ore dell'*ASL* della provincia di Lodi costituisce un esempio di intervento realizzato dall'ente pubblico in Italia. L'azienda sanitaria di Lodi ha oltre 400 dipendenti dei quali il 70,0% sono donne, pertanto già da alcuni anni è impegnata nella realizzazione di attività di sensibilizzazione sulla tematica delle pari opportunità. Recentemente, a seguito di un'analisi dei bisogni di conciliazione dei propri dipendenti, sono state realizzate delle azioni centrate sulla promozione della flessibilità oraria e dell'organizzazione del lavoro (part-time e tele-lavoro). In particolare, è stata istituita la banca ore, che consente al dipendente di poter recuperare le ore di straordinario in particolari momenti di necessità familiare, previa autorizzazione dell'azienda. Il successo dell'iniziativa è dovuto in primis alla rispondenza dei servizi attivati agli effettivi bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. Anche l'istituzione del Comitato di Pari Opportunità evidenzia la volontà di proseguire nelle attività di sensibilizzazione e promozione di azioni positive.

Esempi significativi a livello aziendale si riscontrano anche in ambito europeo. Il gruppo aziendale *DSM* dei Paesi Bassi, con più di 5.000 dipendenti all'attivo, operante nel settore chimico, costituisce un esempio di azienda a forte vocazione maschile, con un rapporto di 80 a 20 tra uomini e donne. In questo caso, l'attivazione da parte dell'azienda di un processo di flessibilizzazione dei tempi di lavoro è stato pianificato con la finalità di incrementare il numero di dipendenti femminili. L'introduzione della **contabilizzazione delle ore di lavoro** ha consentito alle lavoratrici di gestire i tempi personali e di lavoro in modo più flessibile e di migliorare il clima aziendale nei reparti/unità che hanno adottato la

flessibilità oraria. L'intervento può essere trasferito in altri contesti aziendali se fondato sul dialogo tra management, dipendenti e organizzazioni sindacali e sulla trasparenza dei tempi e delle regole.

4.2.2 Orientamento, accompagnamento a supporto dell'inserimento lavorativo e dei percorsi di carriera

Nell'ambito di tale tipologia di intervento, si annoverano azioni particolarmente significative per superare la segregazione lavorativa femminile di tipo orizzontale e verticale.

L'indagine presso le imprese e i casi di studio analizzati hanno evidenziato infatti che per alcuni settori le figure professionali strategiche sono nella maggior parte maschili e ciò dipende principalmente dal titolo di studio richiesto (laurea in ingegneria aerospaziale, meccanica, aeronautica, diplomi tecnico-professionali ecc.) che si caratterizza per una maggiore presenza maschile. I casi di studio evidenziano altresì che laddove presenti in azienda risorse femminili, non si rilevano differenze tra le performance di uomini e donne, anzi le lavoratrici sono considerate per certi versi più affidabili e, a parità di competenze, tendono a fornire prestazioni migliori, maggiore flessibilità e un atteggiamento proattivo.

Realizzare azioni di orientamento nelle scuole appare quindi fondamentale per eliminare il pregiudizio per cui taluni settori e professioni non sarebbero adatti alle donne ed estendere il bacino dell'occupazione femminile.

Progetti di orientamento e sensibilizzazione sono sperimentati anche a Varese (**Oltre il Genere**, **Progetto Rosa** e **La grande scelta**). Il progetto **Oltre il Genere** è un percorso di orientamento rivolto ai ragazzi e alle ragazze del secondo anno della scuola secondaria di primo grado al fine di ampliare le loro scelte scolastiche future e professionali, affrontando anche il tema della condivisione del lavoro di cura come requisito necessario alla partecipazione al mercato del lavoro di entrambi i generi. **Progetto Rosa** è invece una campagna di comunicazione lanciata da Confindustria e dal Club dei 15, realizzata in provincia di Varese in collaborazione con la LIUC e l'Ufficio scolastico provinciale, che mira ad aumentare il numero delle iscritte agli istituti tecnici industriali. Infine, **La grande scelta** è un progetto sul sistema formativo che la CCIAA di Varese ha realizzato in collaborazione con le principali organizzazioni sindacali e con le associazioni di categoria e ha previsto la realizzazione di DVD, inviati a tutte le scuole secondarie di primo e secondo grado della provincia, con video di pochi minuti rappresentanti immagini di vita reale e modelli in cui i giovani possono identificarsi.

Anche l'attività di consulenza orientativa può contribuire concretamente alla presenza e permanenza delle donne in settori a maggiore concentrazione maschile. Un esempio di rilievo è dato dalla figura del cosiddetto mediatore aziendale operante nei cantieri dall'azienda di costruzioni britannica Durkan, istituito dall'azienda per svolgere attività di consulenza alle lavoratrici e ai manager di cantiere e creare un clima di fiducia reciproca nel luogo di lavoro. L'operato della Durkan mostra inoltre che anche nel settore delle costruzioni sono importanti le sperimentazioni di percorsi "open days" per giovani studentesse e di tirocini aziendali, i quali possono rappresentare strumenti particolarmente efficaci per l'avvio di un vero e proprio cambiamento culturale per quanto concerne l'inserimento delle donne in settori tradizionalmente maschili. L'azienda Durkan, infine, favorisce l'abbattimento dei pregiudizi culturali che ostacolano la presenza femminile nel settore delle costruzioni attuando una politica di tolleranza zero nei confronti delle altre aziende non rispettose dei principi di pari opportunità. L'azienda non stipula cioè contratti in sub-appalto con imprese che mettono in atto comportamenti sessisti e prevede nei contratti di appalto, quale obbligo contrattuale specifico, che i sub-appaltatori siano tenuti a lavorare con lavoratori di sesso femminile a pena di rescissione del contratto.

Le attività di *mentoring/coaching* su cui si è già avuto modo di soffermarsi nell'ambito dei progetti integrati, possono sortire effetti di particolare rilievo per l'avanzamento professionale femminile, laddove si indirizzino a target in condizione di svantaggio, come ad esempio al supporto dello sviluppo professionale delle lavoratrici atipiche (Progetto *IFDA*). In questi casi alle attività di mentoring/coaching possono aggiungersi corsi formativi per l'*empowerment*, il *problem solving* o a contenuto tecnico, da organizzarsi in modo flessibile (possibilmente in orario di lavoro) anche per tenere conto delle esigenze di conciliazione delle partecipanti. È importante infatti che tali servizi per essere efficaci siano sempre erogati in modo differenziato ed individualizzato. Si veda ad esempio il Progetto "[D]

Rubineria Donna della *Newform* di Vercelli (settore metalmeccanico) in partnership con *CCIAA di Vercelli* e il *Comune di Serravalle Sesia* (VC), che ha promosso l'utilizzo di servizi individualizzati di empowerment e mentoring e definito un percorso di carriera prototipale e riproducibile.

4.2.3 Sostegno alla creazione di impresa

Gli interventi di orientamento professionale possono essere avviati anche in connessione con le azioni di sostegno alla creazione di impresa. È il caso di diversi progetti europei indicati nella rassegna che realizzano tali servizi con il fine esclusivo di sostenere le attività imprenditoriali femminili. Ad esempio, il **Programma finlandese di Mentoring** dell'*Agenzia pubblica di promozione e sostegno all'auto-impiego femminile*, oltre ad istituire il cosiddetto "Mentoring Club", ossia una rete di mentori formati dall'agenzia, dal 2009 realizza anche un servizio di mentoring specializzato per donne immigrate³⁰. Il modello, già trasferito in alcuni paesi europei, costituisce un esempio di orientamento professionale che si basa su elementi pratici e di accompagnamento operativo, grazie all'attività di accompagnamento al ricambio generazionale (la cosiddetta "pratica del capo in prova" per facilitare l'avvicendamento di neo-imprenditrici in imprese già esistenti). Di rilievo anche il progetto **Female Future** della *Confederazione imprenditori norvegesi*, il quale intende supportare, attraverso azioni mirate, l'inserimento lavorativo di donne qualificate in piccole, medie e grandi imprese o favorirne i percorsi di carriera, con l'obiettivo di aumentare il numero di donne in posizioni manageriali.

Rilevanti per il supporto dell'impresa femminile sono anche gli **sportelli informativi/consulenziali** creati appositamente a tale fine (spesso in via sperimentale con il sostegno dei fondi comunitari), purché dalla dimensione di progetto, alla sua conclusione, si passi a quella di servizio auto-sostenibile. Anche per la buona riuscita delle azioni a supporto dell'imprenditorialità femminile cruciale si rivela l'attenzione nei confronti delle esigenze di conciliazione delle potenziali imprenditrici. Per questo motivo tali iniziative devono sempre accompagnarsi alla previsione di bonus/voucher di conciliazione che consentano alle donne di partecipare ai corsi e di avviare le attività imprenditoriali³¹.

4.2.4 Incentivi e servizi di sostegno alla conciliazione

Tale tipologia di intervento ricomprende iniziative sia a carattere territoriale sia realizzate in specifici contesti aziendali.

In Italia i **voucher di conciliazione** sono oggetto di finanziamento da molti anni da parte del Fondo Sociale Europeo (FSE), sia per accompagnare percorsi di inserimento lavorativo (in alcuni casi secondo modelli gestionali condivisi con le Province e fondati sull'operato dei Centri per l'impiego) che specifici corsi formativi al fine di facilitarne la fruizione. Si tratta di iniziative sperimentate nella programmazione 2000-2006 e messe a regime nell'attuale programmazione 2007-2013 a conferma ulteriore della validità di tale strumento di accompagnamento, che può contribuire efficacemente al sostegno della partecipazione femminile al mercato del lavoro, limitata in buona parte dai costi elevati dei servizi di cura. Ad esempio, il progetto "**Voucher di Conciliazione**" attuato dalla Regione Piemonte nell'ambito di percorsi personalizzati rivolti prioritariamente alle donne, integra politiche del lavoro e politiche della conciliazione. Tale iniziativa già nella programmazione 2000-2006 è stata identificata come buona pratica, sia per l'innovatività dello strumento che per il relativo modello gestionale.

Anche il progetto "**Assegni di servizio di carattere conciliativo**", attuato dai comuni della Regione Emilia Romagna, tenta di sopperire alle problematiche della conciliazione a sostegno dell'occupazione, seppur non nell'ambito di percorsi integrati per l'inserimento al lavoro. Dopo una prima

³⁰ Il modello è stato presentato in diverse conferenze internazionali ed è stato trasferito anche in alcuni paesi europei, come la Svezia, la Lituania e l'Irlanda del Nord.

³¹ Il progetto "Donne creative. Auto-impiego in provincia di Venezia", attuato nel 2008-2010 da ARCEDI (commercialisti ed esperti contabili Venezia), in partnership con Enti pubblici, ne costituisce un esempio.

sperimentazione (2008/2009), limitata ai Comuni di Bologna e Modena, la Regione Emilia-Romagna ha promosso l'erogazione di tali assegni a favore delle famiglie residenti o domiciliate in tutto il territorio della regione per l'inserimento di bambini con meno di tre anni (e perciò esclusi dai posti nido offerti dal servizio pubblico) in servizi educativi privati autorizzati. Per accedere a tale sostegno entrambi i genitori o uno solo, in caso di famiglie mono genitoriali, devono essere occupati e il nucleo familiare deve dichiarare un reddito non superiore a euro 35.000,00.

Sui servizi di cura e di conciliazione si gioca buona parte della partita per la parità di accesso e di condizioni tra uomini e donne sul lavoro.

Il supporto statale e quello aziendale, a maggior ragione se integrati fra loro, appare in questo senso determinante, come si può constatare anche dalle buone pratiche individuate. Laddove possibile, quindi, è sempre auspicabile una proficua collaborazione tra servizio pubblico e privato così da incrementare e migliorare le condizioni di fruibilità dei servizi per l'utenza (un nido aziendale per essere operativo e sostenibile per l'azienda può, ad esempio, convenzionare i posti inutilizzati mediante accordo con il Comune). Un esempio di convenzione tra nido aziendale e comune e di modalità flessibili di orario del servizio è fornito dal progetto **Micronidi in azienda nel Comune di Vigevano**. La collaborazione tra pubblico e privato consente inoltre la condivisione di metodologie e di standard qualitativi comuni.

Oltre ai contributi economici per le spese di cura (voucher), alle **convenzioni tra aziende e asili - nido pubblici**, alla creazione diretta di **nidi aziendali/interaziendali** (convenzionati e non), con il sostegno pubblico sono state promosse a livello territoriale anche altre forme innovative di servizi, come i **nidi famiglia**, i **nidi condominiali**, le **tagsmutter** ecc., che proprio in virtù del loro elevato grado di flessibilità, riescono ad andare incontro alle esigenze delle famiglie più dei servizi caratterizzati da modalità di funzionamento standard. Ad esempio, la Regione Lombardia, con la Legge n. 23 del '99, art. 4, 2° comma, prevede il sostegno di forme di auto-organizzazione e mutualità familiare, tra cui anche i **Nidi Famiglia** e definisce tali servizi come "attività di cura di bambini da 0 a 3 anni, svolta senza fini di lucro, promossa ed autogestita da famiglie utenti". La Regione sulla base di tale legge, ogni anno emana un bando per l'erogazione di finanziamenti rivolti a operatori del terzo settore (onlus, cooperative, associazioni, ecc.) operanti nel territorio da almeno due anni. Anche il Comune di Milano alcuni anni fa si è distinto per l'avvio di un progetto sperimentale denominato **Nidi in casa**. Il progetto non prevedeva l'erogazione di finanziamenti ai gestori dei nidi-famiglia, ma i contributi, nella misura di euro 250 mensili per ogni bambino dal 15° mese di età, iscritto e regolarmente frequentante, venivano erogati direttamente agli utenti dei nidi-famiglia avviati, dietro presentazione delle ricevute di pagamento quietanzate.

Esempi di flessibilità a 360 gradi si possono ricavare da svariati progetti europei che arrivano a prevedere l'apertura dei nidi aziendali per 365 giorni all'anno, con orari particolarmente ampi e flessibili. Ad esempio, il progetto **Fraport**, attuato a Francoforte nel settore aeroportuale, prevede due servizi per l'infanzia (aperti anche ai bambini di altre aziende): il "Fluggi-Land" e "l'Arca dei bambini", operativi 365 giorni all'anno, comprese le domeniche e i giorni festivi, con un orario di apertura che va dalle 6 del mattino fino alle 22, nonché servizi volti in generale a far fronte a situazioni di emergenza familiare dei propri dipendenti. Si tratta peraltro di interventi realizzati con altre aziende del territorio per garantire una maggiore sostenibilità delle iniziative. Il progetto Fraport si caratterizza inoltre per un servizio informativo fornito alle dipendenti sia prima che dopo il congedo di maternità: la cosiddetta "settimana di prova". Si tratta di un momento di informazione sugli aspetti più rilevanti della maternità e sul possibile ricorso alle forme di flessibilità oraria e organizzativa esistenti in azienda, così da pianificare per le neo-madri un rientro al lavoro agevolato.

Oltre ad agire sui servizi per far fronte alle esigenze di cura, in alcuni paesi europei viene incoraggiata una maggiore condivisione delle responsabilità familiari fra i genitori, promuovendo l'utilizzo dei **congedi parentali** fra i padri. Una condivisione più equa del congedo parentale incentiva infatti le madri a tornare al lavoro e aiuta a ridurre il divario retributivo tra i sessi. Tale politica pubblica va rafforzata all'interno delle aziende, prevedendo possibili estensioni della durata del congedo, ovvero anche possibili integrazioni alla retribuzione durante il periodo di fruizione. Importante sarebbe, ad esempio,

introdurre misure che siano concretamente appetibili per i lavoratori, come gli incentivi economici svedesi (il cosiddetto **Gender Equality Bonus**)³². Il bonus è di circa 275 euro al mese, con un importo massimo disponibile all'anno di euro 13.500, e si attiva se i genitori dividono equamente il congedo parentale di 16 mesi previsto dalla legge (8 mesi per ciascun genitore). Se un genitore utilizza meno della metà del congedo l'importo del bonus viene ridotto di conseguenza. L'esperienza realizzata in Svezia su scala nazionale, potrebbe essere sperimentata anche in Italia.

4.2.5 Politiche temporali e per la mobilità

Le necessità di conciliazione non sono necessariamente legate al genere e le politiche di conciliazione sono più efficaci se si rivolgono indistintamente a uomini e donne. In questa ottica, acquisiscono particolare rilevanza le politiche temporali e a supporto della mobilità urbana e sostenibile che, rivolte alla collettività, favoriscono la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Si tratta di interventi che promuovono la **flessibilità oraria dei servizi urbani nel complesso**, la **flessibilità del trasporto pubblico**, i **servizi di trasporto collettivi** che collegano parcheggi, aziende, scuole ecc.

Si tratta di interventi a carattere territoriale che possono prevedere anche una compartecipazione di attori pubblici e privati, con la finalità di realizzare pratiche temporali innovative, indirizzate a destinatari differenti e, soprattutto, sostenibili e durature nel tempo.

Interventi di questo tipo in Italia finiscono per integrare aspetti di competenza di comparti differenti dell'Amministrazione pubblica, rispondendo con soluzioni integrate ai bisogni dei cittadini (ad esempio, il **Progetto BiC** del *Comune di Cremona*). Tale progetto, a finanziamento regionale (L.R. 28/2004) e comunale, presenta tra i propri elementi di successo e innovatività la realizzazione di azioni integrate e processi trasversali tra ambiti dell'Amministrazione e della città che di solito sono separati. Nello specifico, il progetto ha riguardato il mondo della scuola, la mobilità urbana e la flessibilità degli orari di lavoro, ponendosi come obiettivo quello di facilitare e migliorare nel complesso la qualità della vita dei cittadini di Cremona. A questo fine, sono state progettate ed attuate forme flessibili di trasporto pubblico, attivati laboratori scolastici per la promozione di una mobilità autonoma e sostenibile, rispettosa dell'ambiente e dei tempi di vita della persone ed avviato un dibattito su possibili formule di flessibilità giornaliera e annuale degli orari di lavoro per chi opera in centro città.

Le politiche temporali appaiono particolarmente diffuse anche a livello europeo. Significativo è il progetto **Espace des Temps**, realizzato dalla Comunità urbana *Grand Lyon* (comprendente ben 58 comuni) e avviato con un finanziamento EQUAL FSE 2000-2006 a partire dal 2002. Tale progetto coniuga importanti attività di ricerca e sperimentazione di pratiche temporali innovative per scuole, lavoratori ed imprese. Nello specifico promuove l'uso della bicicletta e dei trasporti pubblici (abbonamenti annuali pagati dalle aziende), regola gli orari delle istituzioni scolastiche, organizza dibattiti pubblici trimestrali per la cittadinanza sulle questioni relative ai tempi dei bambini, dei lavoratori, delle donne, degli anziani, realizza asili nido inter-aziendali, servizi pausa pranzo, centri di telelavoro, servizi di trasporto collettivi inter-aziendali, ecc.

Si tratta di processi di riorganizzazione dei tempi delle città trasferibili in altri contesti territoriali solo con la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti (amministrazioni pubbliche, attori rilevanti del territorio, cittadinanza) per individuare e promuovere al meglio le esigenze della collettività.

³²Nonostante la Svezia sia uno dei paesi dove c'è uno dei maggiori utilizzi da parte dei padri dei congedi parentali (il congedo parentale prevede 16 mesi di ferie retribuite che possono essere condivise tra i genitori e ogni genitore ha diritto alla metà del congedo parentale e può trasferirne una parte all'altro genitore), il Governo ha ritenuto necessario introdurre un bonus al fine di incoraggiare i padri ad una maggiore condivisione delle responsabilità di cura dei figli.

5. Conclusioni ed implicazioni per le politiche

Questa ricerca ha analizzato il potenziale contributo dell'occupazione femminile alla crescita dell'economia varesina, nell'ipotesi che la valorizzazione del capitale umano femminile possa sostenere il sistema economico provinciale, attraverso l'offerta di competenze professionali altamente qualificate necessarie per accrescere la competitività delle imprese della provincia.

La promozione dell'occupazione femminile rappresenta infatti un'opportunità e uno strumento decisivo per la crescita economica di un territorio. La letteratura empirica ha evidenziato la relazione positiva esistente tra crescita economica ed occupazione femminile ed ha dimostrato che l'occupazione delle donne contribuisce a diminuire il rischio di povertà delle famiglie numerose³³, creare ulteriore occupazione in quanto le famiglie dove lavorano anche le donne consumano più servizi³⁴, aumentare l'investimento in capitale umano delle nuove generazioni in quanto le donne che lavorano spendono una parte maggiore dei loro redditi per i figli (salute, istruzione) rispetto ai loro partners³⁵ e che la loro autonomia economica ha anche un importante impatto come "role model" sulle scelte di investimento in capitale umano e di lavoro dei figli e delle figlie.

La crisi economica ha colpito duramente l'economia varesina: la riduzione del tasso di attività e di occupazione e l'aumento del tasso di disoccupazione sono stati più accentuati rispetto alla Lombardia e all'Italia. Nel mercato del lavoro i cambiamenti maggiori hanno interessato in particolare le donne, che presentano livelli di segregazione sia orizzontale che verticale particolarmente elevati, anche rispetto al dato regionale. Le donne tendono a essere sovra-rappresentate nel settore dei servizi e nelle posizioni a medio-bassa qualifica, mentre solo il 24% dei dirigenti sono donne a fronte di un'incidenza media regionale del 29% e nazionale del 27%. Differenze simili si osservano anche per i quadri: nella provincia solo il 30% dei quadri sono donne, rispetto ad una media regionale del 35% e nazionale del 41%.

L'indagine presso le imprese ha mostrato, d'altro canto, che esistono buone possibilità di inserimento delle donne nelle figure considerate strategiche per la crescita competitiva, figure prevalentemente a carattere tecnico e/o commerciale. Secondo le imprese, l'attuale bassa presenza delle donne in queste professioni è legata soprattutto alle loro scelte scolastiche, che si orientano in prevalenza verso una formazione umanistica piuttosto che tecnica e/o scientifica. Risulta quindi difficile per le imprese reperire candidate con professionalità tecniche e specializzate in alcuni ambiti, tradizionalmente riservati agli uomini.

L'attuale bassa presenza delle donne in queste professioni è quindi legata alla carenza di offerta femminile, oltre che alle esigenze di conciliazione che continuano a riguardare soprattutto le donne, aspetti che riflettono la segregazione nelle scelte educative e il prevalere di stereotipi di genere nella divisione del lavoro all'interno delle famiglie.

La maggior parte delle imprese coinvolte nella ricerca non prevede però specifici meccanismi di sostegno all'occupazione femminile, anche se alcune di esse (di grandi dimensioni) favoriscono un buon bilanciamento della vita lavorativa e di quella personale attraverso la flessibilità degli orari di entrata e di uscita, il contributo ai costi di soggiorno o la convenzione con strutture estive per i figli minori, convenzioni con asili nido e scuole materne durante il resto dell'anno e la possibilità di estendere il congedo parentale.

I casi di studio evidenziano altresì che, laddove le donne sono occupate in posizioni e professioni strategiche, non si rilevano differenze tra le performance di uomini e donne; anzi, le lavoratrici sono

³³ IRES Piemonte (2007), "Primo Rapporto sulla Condizione Femminile in Piemonte", curato da D. Del Boca.

³⁴ In particolare, Ferrera dimostra che per ogni 100 donne che entrano sul mercato del lavoro si creano fino a 15 posti aggiuntivi nel settore dei servizi: assistenza all'infanzia, agli anziani, ai disabili. M. Ferrera (2007), "È tempo di donne", Milano.

³⁵ T. Boeri, D. Del Boca, C. Pissarides (2005), "Women at work: an economic perspective", Oxford University Press.

considerate per certi versi più affidabili e, a parità di competenze, tendono ad essere più flessibili e ad avere un atteggiamento maggiormente proattivo rispetto agli uomini.

Tuttavia le poche donne impiegate in professioni tecnico/apicali lamentano una serie di difficoltà.

A parità di competenze, le donne intervistate dichiarano di fare più fatica dei colleghi uomini ad emergere nei percorsi di carriera, per il mancato riconoscimento delle loro competenze, delle capacità e del merito, in parte ascrivibile ad una cultura aziendale che favorisce politiche di gestione del personale improntate a criteri diversi dal merito, come la presenza prolungata in azienda.

A ciò si aggiungono i problemi legati alla conciliazione tra lavoro e carichi familiari. La fase della maternità, in particolare, rappresenta spesso un momento "pericoloso", in cui le donne, forzatamente assenti e quindi non in grado di presidiare i processi interni, rischiano di perdere le posizioni faticosamente acquisite.

I focus-group con le lavoratrici in posizioni tecnico/apicali hanno messo in luce l'importanza dell'organizzazione del lavoro e degli orari nello (s)favorire la presenza femminile in posizioni strategiche. Ad esempio, l'eccessiva importanza data alla presenza in azienda oltre l'orario di lavoro limita le possibilità di carriera delle donne. Ancora, la rigidità degli orari di lavoro penalizza le lavoratrici e rende più acuta l'esigenza di sostegno nel lavoro di cura, soprattutto per quei ruoli di supervisione che richiedono una presenza maggiore in azienda e orari di lavoro difficilmente programmabili.

Dall'analisi congiunta delle informazioni provenienti dalle imprese e dalle lavoratrici emerge dunque un quadro che sottolinea la necessità di operare su tre fronti principali per accrescere le opportunità di lavoro delle donne nelle professioni strategiche e, più in generale, la loro partecipazione al lavoro.

- Interventi di orientamento e formazione per migliorare la qualificazione dell'offerta di lavoro femminile e per sostenere una maggiore diversificazione delle scelte formative delle ragazze, soprattutto verso percorsi d'istruzione e di formazione superiore a carattere tecnico-scientifico, al fine di ridurre il mismatch tra domanda e offerta di professionalità specifiche. I dati sulle scelte formative delle ragazze (insegnanti piuttosto che ingegneri) mettono in luce come siano necessari sostanziali interventi in questo ambito al fine di rispondere sia alle esigenze delle imprese sia, soprattutto, alle possibilità di inserimento delle donne in posizioni occupazionali a maggiore qualificazione, remunerazione e possibilità di carriera. Queste azioni devono coinvolgere tutti gli attori del sistema locale: dalle istituzioni pubbliche, alle imprese e alle loro rappresentanze, al sistema scolastico e formativo, alle ragazze e alle loro famiglie. A Varese, in questo senso sono stati realizzati alcuni progetti interessanti, come il progetto ***Oltre il Genere***, un percorso di orientamento destinato agli studenti delle scuole secondarie di primo grado con l'obiettivo di ampliare le loro scelte scolastiche e professionali in essere dal 2005/2006; il più recente ***Progetto Rosa***, che prevede una campagna di comunicazione per aumentare le iscrizioni delle ragazze agli istituti tecnici industriali e il progetto ***La grande scelta*** che nel 2007 ha realizzato dei DVD, per le scuole di primo e di secondo grado, con cortometraggi su immagini di vita reale rappresentanti i modelli in cui i giovani possono identificarsi.
- Interventi di flessibilità oraria con maggiori sforzi da parte delle imprese in termini di (ri)organizzazione del lavoro, al fine di venire incontro alle esigenze di conciliazione e di flessibilità di lavoratrici e lavoratori e, al tempo stesso, sostenere una maggiore produttività ed efficienza organizzativa (riducendo ad esempio l'assenteismo). Lo strumento più importante rimane il part-time lungo (in genere equivalente a 6 ore giornaliere), che consentirebbe il mantenimento sia di posizioni professionali qualificate che di un reddito adeguato. Per evitare di penalizzare le donne, il part-time dovrebbe però essere esteso anche agli uomini ed essere reversibile, per consentire di tornare al tempo pieno quando le condizioni familiari lo consentono. Altri strumenti importanti per rispondere alle esigenze di flessibilità delle donne sono dati dalla flessibilità dell'orario di lavoro in entrata e in uscita e dall'istituzione della banca delle ore. Anche il lavoro a distanza potrebbe essere una soluzione per i brevi periodi in cui la lavoratrice o il lavoratore hanno difficoltà a recarsi nella sede di lavoro. A questo proposito appaiono particolarmente interessanti alcune buone pratiche, presentate nel rapporto, che riguardano in genere imprese di grandi dimensioni. Kraft, ad esempio, prevede la possibilità di

connessione da remoto durante la maternità, l'estensione della flessibilità oraria (oppure la concessione del part-time su richiesta) e il supporto da parte di una persona in stage al rientro della maternità. IBM ha introdotto procedure di valutazione dei dipendenti basate sui risultati e non sulla presenza in ufficio dei lavoratori. Per sensibilizzare anche le piccole imprese su questi temi e sostenere l'introduzione di forme più innovative di gestione e sviluppo delle risorse umane e degli orari di lavoro sono inoltre necessari interventi di sensibilizzazione ed incentivazione alla parità di genere rivolte alle imprese. Sono interessanti in questo senso la promozione della Carta di Parità, già adottata da Novartis e Whirlpool Europe e non eccessivamente vincolante per le imprese stesse, e del più vincolante Bilancio di Genere. Tra gli strumenti a sostegno dell'innovazione organizzativa in favore della conciliazione famiglia-lavoro, la Legge 53/2000 (articolo 9), dopo un periodo di blocco, mette a disposizione contributi a fondo perduto per le imprese che presentano progetti a supporto della conciliazione famiglia-lavoro. Una possibile pista di lavoro è rappresentata dalla promozione di questo strumento³⁶ e dall'attività di supporto alla progettazione. Questo vale soprattutto per le PMI, spesso a gestione familiare, che hanno a disposizione meno risorse (di accesso alle informazioni, di tempo e di competenze specifiche) per la predisposizione di un progetto di successo.

- Potenziamento dell'offerta di servizi di cura a sostegno della conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro per consentire a donne e uomini con familiari a carico la continuità nel lavoro. Oltre alle pubbliche amministrazioni, anche le imprese potrebbero giocare un ruolo importante offrendo un sostegno economico per accedere ai servizi di cura attraverso voucher e convenzioni. Ad esempio, alcune aziende offrono servizi di assistenza domiciliare ai propri lavoratori per i familiari anziani non più autosufficienti, unitamente a convenzioni attivate con gli asili nido (Kraft, Bracco e Novartis). In questo ambito troviamo anche le politiche dei tempi che agiscono sulla flessibilità oraria dei servizi locali. Di interesse è il recente Accordo di Collaborazione per la realizzazione della Rete Territoriale per la Conciliazione firmato da Regione Lombardia, Asl di Varese, Provincia di Varese, Consiglio di Rappresentanza dei Sindaci, CCIAA di Varese e Consigliera Provinciale di Parità.

Più in generale è necessario un maggior impegno delle istituzioni, delle grandi imprese e delle parti sociali nella promozione di azioni di sensibilizzazione sulla divisione dei ruoli nella famiglia e nel lavoro. Il cambiamento culturale che la promozione della parità di genere richiede nei territori e nelle aziende necessita di interventi sistematici e diversificati, oltre che dell'attivazione di tutti gli attori a livello locale. È una strada difficile ma percorribile con successo, come mostrano i numerosi esempi di buone pratiche individuati a livello regionale, nazionale ed europeo.

³⁶ *In provincia di Varese sono stati presentati solo 10 progetti.*

Riferimenti bibliografici

Argentin G., Triventi M. [a cura di] (2010), *Donne al lavoro in R&ST. Percorsi universitari e inserimento occupazionale in ambito tecnico-scientifico. Un'analisi quantitativa*, Ufficio della Consigliera di Parità della Provincia di Milano, ottobre 2010;

Artali F., Martucci C. et al. [a cura di] (2010), *Donne al lavoro in R&ST. Biotecnologie, Energia, ICT: tendenze occupazionali e nuovi profili professionali*, Ufficio della Consigliera di Parità della Provincia di Milano, ottobre 2010;

Boeri T., Del Boca D., Pissarides C. (2005), *Women at work: an economic perspective*, Oxford University Press;

CCIAA di Varese (2010), *Il Sistema delle imprese e i fabbisogni professionali e formativi in provincia di Varese*, Studi e Ricerche CCIAA di Varese, ottobre 2010;

Del Boca D. [a cura di] (2007), *Primo Rapporto sulla Condizione Femminile in Piemonte*, IRES Piemonte;

Feliziani D., Samek Lodovici M. et al. (2003), *Il lavoro femminile in provincia di Varese: grado di segregazione e prospettive occupazionali*, Provincia di Varese-Assessorato al Lavoro e Formazione Professionale, febbraio 2003;

Feliziani D., Samek Lodovici M. et al. (2004), *Donne e professioni tecniche in provincia di Varese*, Provincia di Varese-Assessorato al Lavoro, Formazione Professionale e Istruzione, ottobre 2004;

Guglielmi S., Falcinelli D. [a cura di] (2010), *Donne al lavoro in R&ST. I percorsi, le aspettative e gli ostacoli per le donne impegnate nella ricerca*, Ufficio della Consigliera di Parità della Provincia di Milano, ottobre 2010;

IRS (2001), *Donne e professioni tecniche. Opportunità e vincoli di accesso per le donne alle professioni tecniche intermedie nei processi produttivi e di progettazione*, Provincia di Como, Provincia di Lecco;

IRS, CdIE (2005), *Repertorio delle Buone Pratiche - Pari Opportunità e Servizi per l'impiego*, nell'ambito del progetto PON ATAS Ob.1, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, giugno 2005;

IRS (2007), *Riscrivere il lavoro al femminile - Manuale di buone pratiche in azienda a sostegno delle pari opportunità di genere*, Provincia di Bologna;

IRS, Fondazione Brodolini, Conform, Engineering (2008), *Il Catalogo nazionale delle buone pratiche Fse: apprendere dal passato per governare il futuro*, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, aprile 2008;

IRS (2010), *Analisi specialistica volta alla definizione di un modello di intervento riferito a strumenti ed iniziative innovative di conciliazione, con particolare attenzione alle diverse tipologie di voucher e allo sviluppo di nidi e servizi condominiali di babysitteraggio*, Rapporto di ricerca IRS per conto del Dipartimento Pari Opportunità;

IRS (2010), *Analisi specialistica volta all'individuazione ed alla definizione di modelli di intervento per l'implementazione di strumenti innovativi di orientamento professionale e supporto alle carriere, anche in relazione al re-ingresso nel mercato del lavoro*, Rapporto di ricerca IRS per conto del Dipartimento Pari Opportunità;

Patrizio M., Torchio N. (2008), "Le competenze professionali "chiave" per la competitività delle imprese bergamasche: una indagine sul campo", in IRS, *Rapporto sull'economia bergamasca nel 2007*, CCIAA di Bergamo, Provincia di Bergamo;

Patrizio M., Torchio N. (2009), "L'occupazione femminile e l'accesso delle donne alle professioni tecniche e specialistiche nell'industria manifatturiera", in IRS, *Rapporto sull'economia bergamasca nel 2008*, CCIAA di Bergamo, Provincia di Bergamo;

Provincia di Varese (2011), *Avviamenti e cessazioni in provincia di Varese*, febbraio 2011;

Unioncamere Prometeia (2010), *Scenari di sviluppo delle economie locali italiane 2010-2013*.

Sitografia

<http://www.va.camcom.it/Excelsior/153>

Sito della CCAA di Varese dal quale è possibile scaricare le tabelle del Sistema Informativo Excelsior Unioncamere e Ministero del Lavoro — Sintesi dei principali risultati 2011, Provincia di Varese;

<http://www.va.camcom.it/SMAIL/440>

Sito del Sistema Monitoraggio Annuale Imprese Lavoro (SMAIL), il sistema informativo della Camera di Commercio di Varese che raccoglie i dati statistici sulle imprese, sulle unità locali e sui relativi addetti della provincia di Varese;

<http://www.osserva-varese.it/>

Sito dell'Osservatorio dell'economia varesina a cura della CCAA di Varese;

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/en/htec_esms.htm

Sito dell'Eurostat dove è presente la classificazione tecnologica di industria e servizi-Annex 3;

<http://www.infocamere.it/movimprese.htm>

Sito di Infocamere sul quale è presente Movimprese, la banca dati statistica trimestrale sulla natalità e mortalità delle imprese;

<http://dati.istat.it/>

Sito dell'Istat sul quale è presente I.Stat, il datawarehouse delle statistiche prodotte dall'Istat comprese le informazioni relative alla Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro;

<http://demo.istat.it/>

Sito dell'Istat sul quale è presente GeoDemo, il datawarehouse dei dati ufficiali sulla popolazione residente nei Comuni italiani;

<http://www.inps.it/webidentity/banchedatistatistiche/menu/dipendenti/main.html>

Sito dell'Inps, dove è presente la banca dati statistica dell'Osservatorio sui lavoratori dipendenti;

<http://www.inps.it/webidentity/banchedatistatistiche/menu/parasub/parasub.html>

Sito dell'Inps, dove è presente la banca dati statistica dell'Osservatorio sui lavoratori parasubordinati;

<http://anagrafe.miur.it/index.php>

Sito del MIUR, dove è presente la banca dati Anagrafe nazionale degli studenti;

http://www.univa.va.it/web_v3/areesito.nsf/k/Economia

Sito dell'Unione degli Industriali della Provincia di Varese, dove è presente l'Indagine Congiunturale Rapida (II trimestre 2011).

ALLEGATO 1

Allegati al capitolo 3

1.a) Le Figure Professionali Strategiche per l'innovazione e la crescita competitiva dell'impresa (numero di citazioni)

	Farma- ceutico e R&S	Elettro- nico	Mecca- nico	Altri mezzi di trasporto	Consulen- za alle imprese	Sanità	Totale	
							Cita- zioni	Indice di strategicità
Commerciale	1	9	15	1	1	0	27	16,2
Titolare	1	8	4	1	9	4	27	16,2
Perito meccanico	0	3	15	4	1	0	23	13,8
Progettista meccanico	0	0	16	1	3	0	20	12,0
Perito elettronico	0	10	1	1	3	0	15	9,0
Addetto amministrativo	0	1	2	0	3	5	11	6,6
Direttore Commerciale	0	3	6	0	0	0	9	5,4
Chimico	3	0	1	0	4	0	8	4,8
Ingegnere meccanico	0	1	6	0	0	0	7	4,2
Addetto al controllo della qualità	2	1	2	1	0	0	6	3,6
Addetto alle analisi di mercato	0	3	0	2	0	1	6	3,6
Progettista elettronico	0	4	1	0	1	0	6	3,6
Direttore Amministrativo	0	2	3	0	0	0	5	3,0
Direttore di Produzione	1	2	1	1	0	0	5	3,0
Tecnico edile/ambientale	0	0	0	0	5	0	5	3,0
Direttore R&S	0	0	3	0	1	0	4	2,4
Tecnico elettrico	0	2	0	0	2	0	4	2,4
Amministratore delegato	0	0	0	0	2	1	3	1,8
Biologo	2	0	0	0	0	1	3	1,8
Ingegnere elettronico	0	1	0	0	2	0	3	1,8
Tecnico aeronautico	0	0	1	2	0	0	3	1,8
Ingegnere edile	0	0	0	0	2	0	2	1,2
Medico	0	0	0	0	0	2	2	1,2
Project manager	0	0	0	2	0	0	2	1,2
Ricercatore	0	0	2	0	0	0	2	1,2
Tecnico della riabilitazione	0	0	0	0	0	2	2	1,2
Ingegnere Informatico	0	1	0	0	1	0	2	1,2
Disegnatore	0	0	1	0	1	0	2	1,2
Tecnici specializzati	0	1	1	0	0	0	2	1,2
Accettatore	0	0	0	0	0	1	1	0,6
Capofficina	0	1	0	0	0	0	1	0,6
Dirigente	0	0	1	0	0	0	1	0,6
Ingegnere nucleare	0	0	0	0	1	0	1	0,6
Perito Elettrotecnico	0	0	1	0	0	0	1	0,6
Perito in telecomunicazioni	0	1	0	0	0	0	1	0,6
Ingegnere energetico	0	0	0	0	1	0	1	0,6
Ingegnere gestionale	0	0	0	1	0	0	1	0,6
Tecnico nautico	0	0	0	1	0	0	1	0,6
Tecnico estetico	0	0	0	0	0	1	1	0,6
Programmatore	0	0	1	0	0	0	1	0,6
Perito agrario	0	0	0	0	1	0	1	0,6
Conduttori di impianti	0	1	0	0	0	0	1	0,6
Architetto	0	0	0	0	1	0	1	0,6
Export manager	0	0	0	0	1	0	1	0,6
Addetto alla sicurezza	1	0	0	0	0	0	1	0,6
Totale	6	40	65	14	31	11	167	

Fonte: indagine IRS-LIUC per Promovarese (aprile 2011)

1.b) 17 Casi studio

L'azienda: AgustaWestland S.p.A.

Intervista alla Sig.ra Franca Cerri, responsabile Selezione e Formazione di AgustaWestland Spa, via Giovanni Agusta n. 520, Cascina Costa di Samarate (VA), 21017.

AgustaWestland è stata creata dalla fusione di due società produttrici di elicotteri con una lunga e ricca storia che risale agli albori dell'industria aeronautica.

La storia di Agusta e Westland come produttori di elicotteri risale al 1950 quando le due aziende decisero di dedicarsi alla produzione di aeromobili ad ala rotante. Agusta e Westland hanno collaborato per la prima volta nel 1960, quando Westland ha iniziato la produzione, su licenza dell'Agusta, dell'A.B47, meglio conosciuto come il "Sioux". Il rapporto tra Agusta e Westland si è evoluto nel corso di 20 anni attraverso la collaborazione per lo sviluppo e la produzione dell'elicottero multiruolo EH-101. Questa collaborazione ha fornito la base che ha permesso alle due aziende di concludere una rapida ed efficace integrazione quando Finmeccanica SpA (Italia) e GKN plc (Regno Unito) hanno firmato l'accordo per la formazione di una società partecipata denominata AgustaWestland nel 2001. Nel dicembre 2004, Finmeccanica ha acquisito il 50% delle azioni di AgustaWestland. L'azienda ora è totalmente controllata da Finmeccanica.

Un evento significativo nella storia della Società, che ha avuto luogo nei primi mesi del 2010, è stato l'acquisizione della maggioranza del produttore di elicotteri polacco PZL-Swidnik, uno dei maggiori produttori europei del settore. Con l'acquisizione di PZL-Świdnik, AgustaWestland ha esteso la sua presenza in Europa centrale, ha rafforzato la sua presenza globale e ha ampliato la propria gamma di prodotti.

Finmeccanica è leader in Italia tra le aziende nei settori ad alta tecnologia, nella progettazione e produzione di elicotteri, elettronica per la difesa, velivoli commerciali e militari, aerostutture, satelliti, infrastrutture spaziali, missili. Essa ha un ruolo di primo piano nell'industria europea dell'aerospazio e difesa ed è presente in alcuni dei principali programmi internazionali attraverso consolidate alleanze con partner europei ed americani.

Finmeccanica vanta anche asset produttivi e competenze consolidate nei settori Trasporti ed Energia. Il Gruppo è quotato alla Borsa di Milano, e opera in Italia e all'estero attraverso società controllate e joint venture. La forza lavoro totale è di oltre 75.000 dipendenti, di cui 57% in Italia e il 43% all'estero (principalmente Stati Uniti, Regno Unito, Francia e Polonia). Il gruppo ha un fatturato di oltre 18 miliardi di euro. Per mantenere e sviluppare le proprie competenze tecnologiche, gli investimenti in ricerca e sviluppo rappresentano circa il 11% dei ricavi consolidati del 2010.

Attualmente Finmeccanica è una holding le cui partecipazioni sono suddivise in sette aree di business:

- aeronautica: comprende le attività aeronautiche civili e militari già Aeritalia/Alenia chiamata Alenia Aeronautica, con stabilimenti a Foggia, Pomigliano d'Arco, Caselle Torinese, Torino, Grottaglie, Nola e Casoria, le Officine Aeronavali di Venezia, l'Alenia Aermacchi di Venegono Inferiore, la joint-venture italo-francese ATR (Aerei da Trasporto Regionale), la superjet international (controllata al 51%) e la Alenia North America;
- spazio: comprende le due società a controllo congiunto Thales Alenia Space (a maggioranza francese, con stabilimenti a Roma, Torino, L'Aquila e Milano) e Telespazio (a maggioranza italiana);
- elettronica per la difesa (gestione del traffico aereo, avionica e telecomunicazioni protette). Profondamente riorganizzata, dopo l'accordo con BAE Systems del 2005, comprende: Selex Sistemi Integrati (ex Selenia, stabilimenti di Roma, Fusaro, Giugliano in Campania, Genova, La Spezia e Taranto), Selex Galileo (il nuovo brand transnazionale italo-inglese della Galileo Avionica, dove sono confluite la Fiar e la Meteor, negli stabilimenti di Campi Bisenzio, Nerviano, Ronchi dei Legionari, Torino, Carsoli, Pomezia e Palermo, e la Selex Sensors and Airborne Systems con operazioni a Edimburgo, Basildon, Luton, Cardigan, Southampton e Portsmouth)

e Selex Communications S.p.A. (già OTE, Marconi Mobile, Elmer e Prod-El, con stabilimenti a Milano, Firenze, Genova, Pomezia, Latina e Misterbianco); a queste tre aziende si aggiunge Selex Elsag (già Elsag Datamat), attiva nella information and communication technology;

- elicotteri: corrisponde alla AgustaWestland (stabilimenti a Cascina Costa di Samarate, Vergiate, Frosinone, Anagni, Benevento e Brindisi in Italia, Yeovil nel Regno Unito, Philadelphia negli USA e Swidnik in Polonia attraverso PZL-Swidnik);
- sistemi di difesa: comprende Oto Melara, Breda Meccanica Bresciana e WASS (siluri subacquei, stabilimenti a Pozzuoli e Livorno). In questo settore inoltre Finmeccanica possiede una quota del 25% del consorzio missilistico europeo MBDA;
- energia: comprende l'Ansaldo Energia di Genova;
- trasporti: comprende l'AnsaldoBreda di Napoli e Pistoia, nonché la quotata Ansaldo STS, attiva nel segnalamento ferroviario e BredaMenarinibus S.p.A. di Bologna produttrice di autobus.

Nel 2010 i ricavi di AgustaWestland sono stati pari a 3.644 milioni di euro, in aumento di euro 164 milioni (+4,7%) rispetto al 2009 (3.480 milioni di euro): questo incremento è dovuto principalmente ad un aumento dei volumi di produzione sulla linea AW139 sia per il mercato civile che governativo. Inoltre, sono aumentate le attività di supporto al prodotto (+15,5%), inclusi i contratti IOS con il Ministero della Difesa britannico.

Le sedi principali degli uffici amministrativi sono:

- Cascina Costa di Samarate (VA) - Italia;
- Farnborough (HAM, GU14) - UK;
- Reston (VA, 20190) e Philadelphia (PA, 19114) - USA.

AgustaWestland è presente all'estero in: Australia, Belgio, Brasile, Cina, Giappone, Libia, Malaysia, Polonia, Portogallo, Turchia, Spagna, EAU. L'azienda ha anche costituito una joint venture in India e una in Russia. Inoltre ha due Training academy a Sesto Calende (Italia) e Yeovil (UK).

Gli impianti di produzione sono localizzati sia in Italia sia all'estero e precisamente a:

- Vergiate (VA, Italia)
- Benevento,
- Brindisi,
- Frosinone,
- Anagni (FR),
- Cascina Costa (VA)
- Yeovil (UK)
- Philadelphia (USA)
- Swidnik (Polonia - PZL- Swidnik)

1. Le caratteristiche delle Figure Professionali Strategiche (FPS)

AgustaWestland è inserita nel contesto di un settore merceologico, quello aerospaziale, caratterizzato da un forte orientamento alla tecnologia ed all'innovazione. Questa caratteristica influisce inevitabilmente sulla scelta delle Figure Professionali Strategiche, che devono innanzitutto possedere competenze tecnico specialistiche in linea con il business di riferimento e con valori aziendali (sviluppo tecnologico, innovazione, internazionalizzazione).

Le Figure Professionali Strategiche sono per lo più collocate negli ambiti della ricerca e sviluppo, della progettazione e della produzione, settori che rappresentano il core dell'attività dell'azienda. La tendenza degli ultimi 5/6 anni di AgustaWestland è comunque quella di inserire personale specializzato anche in altri ambiti (commerciale, marketing, logistica e programmazione), in alcuni casi anche con ruoli di responsabilità.

Le posizioni professionali considerate strategiche all'interno dell'organizzazione sono, nella maggior parte, ricoperte da uomini. Tale tendenza però non è assolutamente da legarsi ad un fattore di discriminazione durante la fase di selezione. Tale fenomeno dipende piuttosto dal titolo di studio richiesto (quasi in tutti i casi un laurea in ingegneria aerospaziale, meccanica, aeronautica o un diploma tecnico-professionale). Infatti, dalle indagini fatte sull'istruzione e formazione della popolazione italiana, emerge che nei corsi di carattere più tecnologico e scientifico il peso maggiore è rivestito dalla componente maschile.

Per quanto riguarda la posizione femminile è importante evidenziare che ad oggi la differenza di genere in AgustaWestland non è una problematica, in quanto non si fanno differenze di alcun tipo.

2. Aspettative verso le donne in ruoli professionali strategici

L'elevato contenuto tecnico del settore di appartenenza in cui opera l'azienda e delle professioni che lo contraddistinguono è senza dubbio un "fattore di autoselezione dei candidati". Infatti la percentuale di donne in possesso del tipo di istruzione richiesto per ricoprire le posizioni strategiche a livello aziendale non è molto distante da quella effettivamente inserita in azienda: vi è di fatto una base di offerta molto esigua da cui poter attingere, che condiziona le percentuali di impiego. Vi è inoltre una grossa componente operaia in azienda che diluisce ulteriormente la presenza femminile. Va comunque confermato che assolutamente non vi è alcuna discriminazione del genere femminile nell'assegnazione dei posti di lavoro; il forte orientamento tecnologico dell'azienda implica che ai vertici vi siano le persone dotate di maggiore esperienza tecnica sul prodotto, quindi che lo sviluppo professionale si realizzi all'interno dell'azienda partendo dai livelli più bassi. Per una questione statistica, quindi, non stupisce che la percentuale di dirigenti donne sia esigua come la base di partenza. Il percorso manageriale implica indubbiamente un notevole impegno lavorativo, che per molte donne può risultare in conflitto con la cura della famiglia e dei figli.

AgustaWestland non ha aspettative di genere diverse tra uomini e donne. Tuttavia dall'intervista è emerso che il tasso di fedeltà è maggiore tra le donne che tra gli uomini. A parità di grado e di anzianità le donne sono più fedeli.

In AgustaWestland le politiche adottate sono uguali per entrambi i generi ma è l'ambiente stesso che impedisce la presenza di donne in queste aree.

3. Il processo di ricerca e selezione delle Figure Professionali Strategiche

In AgustaWestland esiste un attento e rigoroso processo di selezione, finalizzato a garantire l'inserimento di persone coerenti con il profilo definito e i valori aziendali, a prescindere dalle differenze di genere. L'obiettivo è quello di garantire un adeguato mix tra competenze tecnico-specialistiche e competenze trasversali/manageriali in linea con i profili ricercati dall'azienda. In particolare gli elementi che vengono considerati, oltre alla formazione di base (tipologia di laurea) e alla partecipazione a Master di Specializzazione, sono le qualità personali e comportamentali nonché la compatibilità del candidato rispetto alla cultura aziendale. Dopo un periodo di crisi, durato circa un decennio, per rispondere alle nuove esigenze di business ed affrontare la ripresa, AgustaWestland, a partire dal 2000, ha iniziato ad investire in modo consistente su giovani neolaureati e neodiplomati, introducendo nel processo di selezione, lo strumento dell'Assessment Centre, con l'obiettivo di valutare e individuare l'insieme delle caratteristiche comportamentali e qualità individuali richieste ad una persona per ricoprire un certo ruolo in una determinata organizzazione. L'assessment viene gestito dalla Funzione Personale interna all'azienda, in collaborazione con società di consulenza specializzate. Dopo un'attenta valutazione dei curricula pervenuti (circa 15.000/20.000 l'anno), le candidature rispondenti alle necessità aziendali vengono inserite nel processo di selezione e convocate per la fase di assessment, durante la quale i candidati suddivisi in gruppi (8/10 persone per gruppo) vengono osservati nello svolgimento di una serie di prove. Coloro che superano questa prima selezione sostengono in seguito un colloquio tecnico con una commissione composta da un numero variabile di responsabili di Unità Tecniche e da un rappresentante HR. La commissione tecnica ha l'obiettivo di

valutarne le conoscenze e competenze tecniche in relazione alla posizione da ricoprire, nonché orientare il candidato verso una specifica posizione, rispondente alle sue attitudini e potenzialità. Per quanto riguarda il reclutamento/selezione delle Figure Professionali Strategiche, l'azienda ricorre anche a inserzioni mirate, a banche dati di siti specializzati, alla pubblicazione di offerte sul proprio sito oppure, a seconda della complessità del profilo ricercato, a società di head hunting. Considerato il contesto internazionale in cui l'azienda opera, la conoscenza della lingua inglese rappresenta un requisito di ingresso imprescindibile in tutte le funzioni aziendali.

4. La formazione in azienda per le Figure Professionali Strategiche

La formazione continua è un elemento strategico delle politiche del personale in quanto contribuisce in modo determinante al vantaggio competitivo ed al successo dell'azienda. L'ente Formazione garantisce ogni anno l'erogazione di circa 150.000 ore di formazione, coinvolgendo tutti i dipendenti delle sedi italiane. La formazione in AgustaWestland può essere di carattere tecnico-specialistico, manageriale, linguistico e normativo e viene realizzata in diversi modi. Per la formazione di carattere manageriale, l'azienda si appoggia a società di consulenza specializzate, mentre per la formazione di carattere tecnico-specialistico, la docenza è garantita internamente da parte dei dipendenti di maggiore esperienza operanti nelle diverse funzioni aziendali. AgustaWestland dà priorità assoluta allo sviluppo della professionalità delle persone e per questo supporta i dipendenti in tutte le fasi del loro percorso professionale: orientare, formare, aggiornare, valorizzare le risorse e consolidarne le competenze all'interno dell'azienda rappresenta un impegno costante nei confronti del "capitale umano" inteso come risorsa primaria. Per i neoassunti esistono percorsi proposti sia internamente all'azienda sia a livello di Corporate. Da diversi anni per esempio, Finmeccanica ha messo a punto un programma di formazione per i giovani laureati assunti nelle varie aziende del gruppo (Young People Programme) finalizzato ad offrire alle nuove generazioni l'opportunità di conoscere la complessa realtà del gruppo, di dividerne i valori distintivi e, successivamente, di sviluppare competenze professionali e manageriali. Questo programma comprende diverse iniziative formative rivolte ai giovani in diversi momenti della loro crescita professionale, che rappresentato tra l'altro anche occasioni di scambio e condivisione tra colleghi provenienti da ogni parte del mondo e con il management aziendale, anche attraverso l'utilizzo e l'attivazione di strumenti di dialogo e luoghi di incontro virtuali (forum, blog, community). Anche a livello aziendale l'azienda ha progettato ed avviato negli ultimi 4 anni diversi percorsi per supportare l'inserimento dei neoassunti nella cultura aziendale e la loro crescita verso ruoli di sempre maggiore complessità. Ne sono un esempio il Cross Skill, il New Skill ed il Basic Skill for Managers, percorsi strutturati in diversi moduli e finalizzati all'acquisizione di competenze funzionali specifiche, al consolidamento di comportamenti organizzativi efficaci ed allo sviluppo delle competenze relazionali. Come è stato più volte ribadito nel corso dell'intervista, la formazione "accompagna" i dipendenti in tutte le fasi del loro sviluppo professionale al fine di assicurare un continuo e costante allineamento delle loro competenze con i ruoli professionali da essi ricoperti all'interno dell'organizzazione. Con questa logica vengono definite le esigenze di formazione tecnico-specialistica e la relativa progettazione ed erogazione di interventi formativi mirati (ne sono un esempio i percorsi formativi in materia di informatica tecnica, qualità, familiarizzazione elicottero, qualità, qualificazione su processi speciali), che sono rivolti a tutti i dipendenti sia neoassunti e sia con esperienza. L'azienda pone molta attenzione alla formazione linguistica. In linea con il processo di internazionalizzazione che l'azienda sta vivendo oggi, la conoscenza della lingua inglese non può che essere considerata una competenza strategica. In rispondenza a specifiche esigenze possono anche essere organizzati corsi di formazione di lingua francese, polacca o italiana (per stranieri).

5. Il sistema formativo nazionale e locale per le Figure Professionali Strategiche

Numerose sono le attività che l'azienda ha avviato sul territorio regionale per rafforzare le collaborazioni con il sistema formativo locale, al fine di allineare la rispondenza della preparazione scolastica dei candidati alle esigenze aziendali. Negli ultimi 10 anni l'azienda si è impegnata

notevolmente nello strutturare un intenso dialogo con le università e le scuole al fine di allineare i percorsi educativi con i reali fabbisogni formativi del mondo del lavoro e colmare quindi il divario che spesso esiste tra l'istruzione e mondo del lavoro.

In questo senso l'azienda può, indubbiamente, essere considerata una "best practice" nella gestione della transizione dalla scuola al mercato del lavoro. Di seguito vengono riportate le principali iniziative avviate sul territorio per cercare di facilitare l'accesso dei giovani al mondo lavorativo.

1. H&A Master (Master in management per il settore aeronautico), avviato nel 2009 in collaborazione con l'Università Carlo Cattaneo LIUC ed alcune aziende destinato ai giovani ingegneri, dove lezioni in aula, tenute sia da docenti universitari sia da tecnici dell'azienda stessa, si alternano a periodi di stage all'interno dell'azienda medesima.
2. Lo stesso percorso formativo è stato proposto e realizzato (in forma "breve") per un gruppo di professori degli istituti tecnici aeronautici, al fine di accrescere la loro consapevolezza del mondo industriale.

Postgraduate Course in Rotary Wing Technologies, un corso di alta specializzazione in aeromobili a decollo verticale, gestito da AgustaWestland in collaborazione con il Politecnico di Milano e destinato a studenti provenienti da tutto il mondo.

3. Tra gli sforzi che l'azienda sta mettendo in atto per facilitare il dialogo tra il mondo industriale e quello scolastico non possiamo non citare la sua partecipazione come socio fondatore di un Fondazione attiva sul territorio Lombardo che, a settembre 2011, avvierà due percorsi tecnici superiori per la formazione di manutentori e montatori del comparto aeronautico. Nell'ambito di questi percorsi l'azienda metterà a disposizione tecnici per le attività di docenze, aule, laboratori e materiale didattico.

6. La valutazione delle prestazioni e i sistemi premianti per le Figure Professionali Strategiche

AgustaWestland presenta un sistema di valutazione delle prestazioni articolato a seconda delle diverse popolazioni aziendali.

L'azienda ha predisposto la valutazione per obiettivi (MBO) per tutti i dirigenti e per una parte dei quadri che ricoprono posizioni con più elevato livello di responsabilità. Questo sistema di incentivazione è legato al raggiungimento di un mix di obiettivi aziendali, obiettivi specifici di ruolo e a una valutazione di adeguatezza dei comportamenti manageriali attesi nel gruppo Finmeccanica.

Anche nel processo di inserimento dei neolaureati si prevede l'assegnazione di obiettivi individuali e che nei primi due anni lavorino per obiettivi.

In generale dalla valutazione delle prestazioni possono emergere delle differenze di performance, in questo caso si cerca di individuare delle aree di miglioramento che poi saranno oggetto di obiettivi successivi.

Anche per gli operai esiste un sistema di assegnazione di obiettivi, prevalentemente di reparto, unito a valutazioni su comportamenti attesi, il sistema "Opera".

Infine è in fase di lancio un nuovo sistema di misurazione della performance per impiegati e quadri senza MBO, che abbina assegnazione di obiettivi, valutazione comportamenti attesi e pianificazione di azioni di sviluppo individuale.

Si ritiene infatti la valutazione della performance essere un elemento sempre più connesso al sistema premiante che prevede sia aumenti di remunerazione sia avanzamenti di categoria.

Non sono assolutamente rilevate differenze tra le performance di uomini e donne.

7. Turnover delle Figure Professionali Strategiche

La nostra azienda non ha mai avuto grossi problemi di turnover anche per l'esistenza di incentivi impliciti che aiutano nella fidelizzazione delle risorse, come per esempio la passione che lega i

dipendenti alla tecnologia e al prodotto trattato, dando loro una grande motivazione intrinseca, che li porta a identificarsi con l'azienda. I dati confermano: vi è una quota di "dimissioni volontarie", dirigenti esclusi, che si aggira intorno all'1% per categoria. Il picco è tra gli apprendisti, con l'1,55%.

La già accennata internazionalità sta diventando un elemento importante di fidelizzazione soprattutto per le giovani risorse interessate a svolgere esperienze lavorative all'estero. Sicuramente, oltre a questo, vi sono poi molti vantaggi legati anche alla convenienza personale, quali il poter lavorare vicino a casa (aspetto molto importante per le lavoratrici) e la possibilità di accedere a servizi particolari quali i già citati asili convenzionati. Ovviamente tutto ciò tende a ridurre drasticamente il pericolo di turnover dei dipendenti.

8. Le politiche pubbliche di sostegno all'occupazione femminile e le buone prassi a livello di politiche aziendali di gestione del personale

AgustaWestland non ha mai pensato di introdurre delle buone prassi per valorizzare il personale femminile perché ritiene che quanto garantito dalla legge sia già adeguato al sostegno dell'occupazione femminile. In linea con quanto stabilito dal sistema legislativo italiano, l'azienda prevede la possibilità di part-time orizzontale e verticale.

Come si è più volte detto non vi è alcuna discriminazione nella fase di reclutamento e selezione delle candidature; anzi l'azienda negli ultimi anni si è anche impegnata a favorire l'inserimento delle donne con vari metodi di aiuto e supporto (ne sono un esempio le varie convenzioni stipulate dall'azienda con asili dei paesi circostanti, così da offrire un'importante agevolazione alle donne impiegate).

L'azienda: Areta International S.r.l.

Intervista alla dott.ssa Maria Luisa Nolli, fondatrice di Areta International, via Lepetit, Gerenzano (VA).

Areta International è una società biotech che si occupa di ricerca e sviluppo di farmaci biologici innovativi e di medicinali per terapie avanzate.

L'azienda è stata fondata dalla dott.ssa Nolli nel 2000, utilizzando interamente investimenti privati, ed è un'azienda fortemente caratterizzata da una continua innovazione.

L'azienda viene dall'esperienza della dott.ssa Nolli e del presidente di Areta Dott. Luigi Cavenaghi nel centro di ricerca Lepetit, parte delle multinazionali dell'americana Dow Chemical, ubicato nel parco oggi chiamato Insubrias Biopark.

L'idea di fondare un'azienda che si occupasse di ricerca nel campo delle biotecnologie è nata da un problema: la dismissione del centro di Ricerca Lepetit, in occasione dell'uscita dal settore farmaceutico dell'azienda Dow Chemical e della vendita alla tedesca Hoechst. La dott.ssa Nolli, forte dell'esperienza di ricercatrice, avendo un'idea innovativa, ha deciso di trasformare il problema in un'opportunità, producendo un business plan, realizzato dalla Dott.ssa Federica Nolli, dottore commercialista e revisore Consob, e di fondare una nuova azienda, Areta International.

Inizialmente, la nuova azienda è nata con la finalità di fornire servizi per Ricerca e Sviluppo nel settore dei farmaci biologici e successivamente, attorno a questa prima idea di business, l'azienda si è sviluppata fino a diventare l'Areta International attuale, che si occupa dello sviluppo di farmaci dalla ricerca alla sperimentazione clinica.

Oggi Areta International offre alle aziende e agli istituti di ricerca clienti supporto nello sviluppo di farmaci biologici (anticorpi monoclonali per l'immunoterapia, proteine ricombinanti per la terapia enzimatica, cellule per la terapia cellulare e la medicina rigenerativa) fino alla sperimentazione clinica, l'area più critica nel percorso di sviluppo del farmaco dall'idea iniziale al mercato, grazie ai propri laboratori di ricerca e all'officina farmaceutica autorizzata da AIFA. L'azienda quindi non si occupa solamente di ricerca, ma si pone nella catena dello sviluppo del farmaco ad un passo dal mercato.

Areta International sviluppa farmaci biologici consolidati, come gli anticorpi monoclonali e le proteine ricombinanti, alcuni dei quali, per la scadenza dei brevetti, vengono annoverati nella categoria dei biosimilari, e lavora su alcuni progetti per farmaci innovativi basati sulle cellule, specifici per le terapie cellulari per la ricostruzione dell'osso, la ricostruzione del tessuto cardiaco, o la ricostruzione nell'ambito maxillofaciale.

Si occupa inoltre di tessuti scarsamente manipolati, studiando il potenziale sviluppo di farmaci derivati da membrane biologiche. Un esempio è quello dello sviluppo, in collaborazione con un'azienda veneta e sul brevetto internazionale del dott. Emiliano Ghinelli, rinomato oculista, di un collirio derivato da membrane amniotiche, conservate in particolari banche del tessuto, specifico per le patologie degenerative della cornea; il farmaco attualmente è nella fase finale della sperimentazione clinica ed entrerà presto in commercio.

Areta International ha un fatturato di circa 3 milioni di euro e negli ultimi anni ha ottenuto il pareggio di bilancio o in alcuni casi ha realizzato utili, tuttavia contenuti, a causa dell'elevato e continuo investimento in ricerca e sviluppo.

L'azienda ha un piano industriale per il 2015 piuttosto prudente, considerati anche gli effetti della crisi del 2008-2010, che prevede un fatturato in crescita fino a 6/7 milioni di euro, con un bilancio in attivo.

Oggi la società ha tre soci: la famiglia Nolli - Cavenaghi (51%), una componente finanziaria (32%), e la Holding di Abiogen Pharma di Pisa (17%), una società farmaceutica con una tradizione consolidata. Per il futuro, per poter continuare ad investire molto in innovazione e mantenere il ruolo di azienda pioniera in Europa si prevede l'ingresso di nuovi investitori per rafforzare il capitale.

L'azienda investe il 60% delle risorse in Ricerca e Sviluppo a testimonianza dell'importanza strategica dell'innovazione. Areta International conta 25 addetti, per il 70% donne. Il 95% degli addetti è in possesso di una laurea specialistica e di questi il 50% possiede anche un titolo di dottore di ricerca.

L'organizzazione aziendale è caratterizzata da un modello flessibile: per la logistica l'azienda si affida all'Insubria Biopark, dal quale vengono acquistati i relativi servizi, mentre l'area finanza è affidata ad un'azienda esterna. La localizzazione nel parco è di aiuto all'azienda perché permette di non assumere risorse che non siano quelle centrali per l'attività aziendale e di mantenere la piccola dimensione dell'azienda, garantendo una flessibilità adatta alla sperimentazione di nuove idee, di processi e di modelli di organizzazione del lavoro altrimenti non sperimentabili in un'organizzazione di dimensioni maggiori.

1. Figure Professionali Strategiche (FPS) nel settore e nell'azienda, caratteristiche e prospettive di sviluppo

Il settore delle biotecnologie è in forte espansione, come testimonia anche il recente rapporto sulle biotecnologie in Italia elaborato dalla società di consulenza Ernst&Young curato da Assobiotech, che prevede per il 2011 una crescita del fatturato pari al 6%.

La crisi economica recente ha influenzato il settore e ha danneggiato l'impresa, combinandosi ad una fase critica dell'azienda stessa che era in attesa dal 2009 dell'autorizzazione dell'AIFA relativa al nuovo impianto di produzione, frutto di un ingente investimento. La presenza della famiglia e della compagine finanziaria tra i soci ha tuttavia permesso, mantenendo la fiducia nelle potenzialità dell'azienda anche nel momento di difficoltà, di superare la crisi. Nel 2010, ottenuta l'autorizzazione per l'impianto e grazie anche alla graduale ripresa economica, l'impresa ha superato il momento di sofferenza. La ripresa dell'economia e del settore è tuttavia lenta e bisogna quindi attuare sistemi gestionali che permettano di massimizzare la produttività del personale e di ottimizzare la distribuzione delle risorse evitando gli sprechi.

Le Figure Professionali Strategiche sono ugualmente distribuite tra le aree di ricerca e sviluppo, produzione, quality operations, project management e vendita.

La forza lavoro è composta quasi interamente da laureati, prevalentemente con un titolo in biotecnologie, ma anche laureati in chimica, chimica e tecnologie farmaceutiche e biologia. Requisiti fondamentali per le Figure Professionali Strategiche, oltre alle competenze scientifiche specifiche, sono la conoscenza approfondita della lingua inglese e la capacità di gestione autonoma dei progetti. Inoltre, si richiede a queste figure un atteggiamento proattivo ed essenziale è la capacità di lavorare in gruppo.

Nell'azienda le Figure Professionali Strategiche spesso si trovano a gestire più progetti contemporaneamente e quindi le attitudini personali alla gestione del team, del progetto, oltre alla capacità lavorare su diversi progetti contemporaneamente sono requisiti fondamentali.

2. Aspettative verso le donne in ruoli professionali strategici

Il 70% delle risorse attualmente impiegate in Areta è costituito da donne.

La particolare attività svolta da Areta International rende l'azienda un ambiente particolarmente favorevole alla donna.

Posto che sono le caratteristiche personali ad essere rilevanti, lo sviluppo di farmaci innovativi, basati sulle cellule, presuppone la coltivazione, il nutrimento e l'attenta cura delle cellule stesse alla base del processo di ricerca e produzione e le donne sono particolarmente e naturalmente più predisposte dei colleghi maschi a questo tipo di attività.

Inoltre, spesso si verifica nelle donne una maggiore flessibilità e una maggiore capacità di rielaborare eventuali insuccessi e riprendersi rapidamente.

Infine, le donne sono spesso, anche per esigenze familiari e culturali, abituate a svolgere più lavori contemporaneamente e sono quindi più portate al lavoro concomitante su diversi progetti.

3. La ricerca di personale per le Figure Professionali Strategiche e il processo di selezione

Areta International è un'azienda di piccole dimensioni e quindi l'ingresso di nuovi addetti è sottoposto ad un attento vaglio per non creare sprechi di risorse. Per la ricerca del personale l'impresa non si avvale di società a questo dedicate e si affida prevalentemente ai *curricula vitae* che vengono inviati dai potenziali candidati direttamente all'azienda. In media, ogni settimana, l'azienda riceve dai 2 ai 5 CV e, anche nei periodi in cui Areta International non è alla ricerca di particolari figure da inserire all'interno del proprio organico, i candidati con un Curriculum potenzialmente interessante vengono normalmente invitati per un colloquio dalla Dott.ssa Nolli, fermamente convinta degli effetti positivi, sul candidato e sull'azienda, dello scambio di informazioni che si può generare nell'incontro tra l'azienda e il potenziale candidato.

Inoltre, nel caso l'azienda ricerchi una specifica figura da inserire in organico e che non è possibile trovare sulla base dei CV ricevuti, la ricerca si basa prevalentemente sul passaggio confidenziale di informazioni all'interno del settore in cui l'impresa opera.

Nel processo di selezione dei candidati, normalmente il genere non rappresenta una caratteristica rilevante ai fini della scelta. In casi particolari, tuttavia, come è capitato quando più dipendenti donna si trovavano in congedo di maternità, può essere preferito il candidato di sesso maschile.

Requisito fondamentale per essere assunti in azienda è la preparazione specifica; rilevante può anche essere l'esperienza passata, che normalmente è esperienza accademica in laboratori di ricerca. L'azienda recluta indifferentemente personale locale o estero. Tuttavia, per alcune specifiche funzioni, può essere utile selezionare personale locale.

Il processo di selezione delle Figure Professionali Strategiche ha inizio con una prima intervista, di fronte al CV inviato dal candidato, condotta dalla Dott.ssa Nolli. Successivamente, i candidati vengono intervistati dal presidente e direttore tecnico, e poi dal responsabile della Ricerca & Sviluppo o della qualità a seconda dell'area per cui potrebbero essere assunti.

Poiché un requisito fondamentale per l'integrazione in azienda è la conoscenza della lingua inglese, parte del colloquio è realizzato in lingua per accertare la capacità di comprensione e comunicazione.

L'intervista mira a cogliere gli aspetti fondamentali del candidato. In primo luogo si accertano le competenze sulla base dei titoli di studio e delle tecniche conosciute. Normalmente il candidato deve essere in possesso della laurea ed in molti casi è richiesto un dottorato di ricerca o un master, senza alcuna preferenza per la formazione post-lauream all'estero o in Italia. L'azienda tuttavia assume anche laureati triennali che vanno a sostituire i tecnici o i periti chimici.

Un altro aspetto che viene approfondito durante il colloquio con il candidato riguarda le esperienze passate in cui si approfondiscono le esperienze di ricerca e di laboratorio, in Italia e all'estero, o le esperienze in altre aziende, in merito a tecniche conosciute e risultati raggiunti.

Infine il colloquio si pone l'obiettivo di comprendere le attitudini e le ambizioni del candidato, anche attraverso tipiche richieste di autovalutazione dei candidati e sfruttando tecniche di intervista propri della psicologia del lavoro.

Terminato il processo di selezione, a seconda del grado di preparazione, la modalità di ingresso nella società è lo stage, della durata massima di 1 anno, o un contratto a progetto della durata di 1 o 2 anni, ai quali normalmente segue un contratto a tempo determinato, della durata di 2 anni e, infine, il contratto a tempo indeterminato.

Per quanto riguarda il genere dei candidati, si può notare con l'esperienza di interviste ai potenziali dipendenti, un atteggiamento in genere più proattivo delle donne a parità di conoscenze scientifiche.

4. La formazione in azienda per le Figure Professionali Strategiche

La formazione all'interno dell'azienda è continua, peculiarità tipica di un'impresa ad alto contenuto di innovazione come Areta International.

L'azienda è accreditata ISO9001/2008: dall'inizio della sua storia ha investito molte risorse sulla qualità e parte della normativa ISO riguarda proprio la formazione continua del personale.

La formazione avviene sia all'interno dell'azienda sia all'esterno, proponendo al personale la frequenza di corsi di formazione e Master in Italia e all'estero.

Per quanto riguarda la formazione interna, ogni mese si svolge un seminario di carattere scientifico obbligatorio per tutto il personale, a garanzia di un costante aggiornamento scientifico. Inoltre, sono previste attività di formazione continua realizzate dal personale delle *quality operations* rivolte ai colleghi nel merito della normativa GMP, che si caratterizza per una rapida evoluzione.

Data la particolare importanza della capacità di lavorare in gruppo e dell'attitudine a gestire progetti di ricerca, la formazione interna prevede anche corsi di *team building*, di gestione delle relazioni interpersonali, e di *time management* per rafforzare le abilità del personale in questi ambiti. In particolare, in relazione alla peculiare organizzazione del lavoro per progetti, la capacità di gestire il tempo si manifesta come un aspetto chiave che, tuttavia, spesso risulta deficitario.

Anche la formazione esterna è costante ed è considerata parte integrante fondamentale del processo di formazione continua delle persone. La formazione esterna, che include anche la ricerca e sviluppo, presenta, tra gli strumenti di *business development*, la partecipazione a congressi e fiere dedicate e avviene con crescente frequenza attraverso la presentazione di poster e/o comunicazioni orali a convegni e conferenze.

5. Il sistema formativo nazionale e locale per le Figure Professionali Strategiche

Il giudizio complessivo sul sistema formativo nazionale, scuole secondarie di secondo grado e università, è positivo; l'azienda assume indifferentemente personale con titoli di studio, anche post-lauream, conseguiti sia in Italia sia all'estero.

Tuttavia, una carenza che emerge nel sistema formativo nazionale è la scarsa esperienza pratica dei laureati. In particolare, nel corso della laurea triennale l'esperienza in laboratorio, elemento fondamentale per un laureato in discipline scientifiche che si dedichi alla ricerca, è scarsa.

Un altro aspetto carente nei neo-laureati è quella della gestione dei progetti: se da un lato un laureato magistrale è in media in grado di gestire autonomamente un progetto di ricerca, è necessaria una ulteriore formazione perché possa acquisire la capacità di gestirne diversi contemporaneamente. Ad ulteriore integrazione della formazione accademica, la formazione interna all'azienda sopperisce alle carenze di capacità nella gestione del tempo e nel rispetto delle milestones.

Areta International collabora attivamente con il sistema universitario. A livello europeo, l'azienda partecipa attivamente da 3 anni al programma Leonardo da Vinci dell'Unione Europea per favorire la mobilità internazionale dei ricercatori. Inoltre, l'azienda investe in borse di studio di dottorato e si rende disponibile ad ospitare nei propri laboratori di ricerca dottorandi delle università italiane con cui collabora.

6. La valutazione delle prestazioni e i sistemi premianti per le Figure Professionali Strategiche

All'interno di Areta International esiste un sistema formalizzato di valutazione del personale.

Una volta l'anno, ogni dipendente viene intervistato per effettuare la *Job Performance Review*. Al lavoratore viene fornita una scheda recante alcuni parametri attraverso i quali il singolo si autovaluta. Il contenuto della scheda è poi discusso con la direzione durante l'intervista. In base ai risultati di questa valutazione, che unisce l'autovalutazione del singolo lavoratore e la valutazione da parte della direzione,

si arriva ad una valutazione dei risultati dell'anno precedente e si conferiscono gli obiettivi per l'anno successivo.

Oltre alla valutazione annuale, l'azienda ha introdotto un controllo di metà anno sugli obiettivi, per valutare e facilitare il loro raggiungimento. Gli obiettivi possono essere di vario tipo: si tratta di obiettivi tecnici, obiettivi di formazione del personale, di posizionamento della persona nei confronti dell'azienda o di obiettivi legati alle aspettative del singolo dipendente.

La valutazione del personale ha ricadute sul sistema formativo, che interviene per colmare eventuali criticità che dovessero emergere.

Inoltre, il sistema di valutazione è strettamente connesso alla premialità. Generalmente, l'azienda eroga un bonus annuale legato al raggiungimento degli obiettivi, anche se l'importo dei bonus rimane ancora limitato data la giovane età dell'azienda e la sua forte vocazione all'investimento in ricerca e sviluppo. Infine, l'esito della valutazione è debitamente tenuto in considerazione dalla direzione per definire le progressioni di carriera del personale.

In Areta International la valutazione del personale ha fatto emergere alcune significative differenze tra uomini e donne: a parità di preparazione, la donna appare infatti più pragmatica e proattiva, maggiormente portata ad ottimizzare il proprio lavoro e il tempo dedicato e più abile nell'incassare eventuali eventi negativi e a rialzarsi.

7. Turnover delle Figure Professionali Strategiche

Il turnover è pressoché inesistente. L'entrata è limitata dalle dimensioni dell'azienda, anche se per il futuro si prevede una espansione. Per quanto riguarda le uscite, sono molto rare, e in questo aiuta il tipo di attività, per conto terzi a contratto, che introduce varietà nel lavoro.

8. Le politiche pubbliche di sostegno all'occupazione femminile e le buone prassi a livello di politiche aziendali di gestione del personale

Negli ultimi anni in Italia il Governo ha realizzato diversi interventi a sostegno dell'occupazione femminile, ma molto è ancora da fare. Le donne, infatti, a parità di competenze, fanno ancora più fatica dei colleghi uomini ad emergere.

Per migliorare l'intervento pubblico a sostegno dell'occupazione femminile, Areta International suggerisce l'utilizzo di politiche territoriali, più facili da disegnare e implementare, e che, in caso riescano con successo ad introdurre buone pratiche, si possono estendere al livello nazionale.

In Areta International non ci sono invece buone pratiche formalizzate, ma l'azienda è molto sensibile al tema dell'occupazione femminile e la Dott.ssa Nollì è socia di Women and Technologies, associazione fondata da Gianna Martinengo, che ha l'obiettivo di valorizzare e promuovere il lavoro femminile in ambito tecnologico.

Gli aspetti chiave per facilitare la presenza femminile in azienda sono la flessibilità e la trasparenza. In termini di flessibilità, il particolare ambito in cui Areta International opera permette la creazione di un ambiente lavorativo favorevole alla donna: l'organizzazione del lavoro in progetti infatti non vincola ad un orario di lavoro rigido, ma permette grande flessibilità nel rispetto delle milestones del progetto. Anche nell'ambito della produzione, le caratteristiche peculiari dell'attività svolta permettono un grado elevato di flessibilità. Infatti, non vi sono impianti produttivi fissi, ma si utilizzano bioreattori usa e getta e si produce non per campagne ma attuando la strategia dei lotti dedicati.

Uno degli aspetti più delicati per la donna lavoratrice riguarda la maternità ed in particolare il rientro dopo il congedo parentale nell'azienda e la gestione del tempo nel mutato contesto familiare.

Areta International adotta un approccio particolarmente flessibile e collaborativo in questo ambito: quando una lavoratrice rientra dal congedo di maternità, insieme alla direzione, nel rispetto delle mutate esigenze familiari e in relazione alle aspettative dell'azienda e della lavoratrice stessa, si

concorda il reinserimento migliore, nella stessa mansione precedente o in altra, se più in linea con le nuove esigenze. In molti casi, l'approccio seguito per il reinserimento delle lavoratrici al rientro dal congedo di maternità ha buon esito, anche se, perché si ottengano buoni risultati, è necessario non solo che l'azienda sia flessibile e disponibile, ma anche che la lavoratrice riesca ad avere un quadro chiaro degli obiettivi che si prefigge e riacquisti determinazione nell'ambito lavorativo.

L'azienda: BTicino S.p.A.

Intervista al Dott. Daniele Dassi, Direttore Risorse Umane, BTicino Spa, Via Borri 231, Varese.

BTicino, dal 1989 società della multinazionale francese Legrand, è fra i più importanti produttori mondiali del settore delle apparecchiature elettriche in bassa tensione destinate agli spazi abitativi, di lavoro e di produzione, che integrano soluzioni per la distribuzione dell'energia e le applicazioni industriali, per gli impianti elettrici e la comunicazione (citofonia e videocitofonia) nel Residenziale e per il Building Management nel Terziario. L'azienda riveste inoltre un ruolo di leadership nell'ambito della domotica e dei nuovi mercati in forte espansione – come quello dell'efficienza energetica – ed è fra gli attori principali di quelli dalle più significative prospettive future, primi fra tutti Smart Grid e alimentazione dei Veicoli Elettrici.

BTicino è presente in più di 60 Paesi di tutti i continenti e in particolare in Italia gestisce 6 marche del Gruppo: a quella omonima si aggiungono infatti Legrand, Zucchini, Cablofil, Vantage e Meta System Energy, acquisita nel 2010.

L'azienda in Italia comprende 8 insediamenti produttivi che, nel complesso, occupano circa 3.000 dipendenti, dei quali circa il 30% composto da donne e ha fatturato circa 860 milioni di euro lo scorso anno.

La sede principale è ubicata a Varese, dove sono impiegati circa 1.200 addetti, di cui il 35% è composto da donne, suddivisi tra progettazione, produzione, qualità, test, marketing, uffici amministrativi e commerciali. A Milano si trova invece la sede amministrativa. Altre sedi importanti sono quelle di Erba, dove si sviluppano i prodotti domotici e di videocitofonia, Azzano San Paolo e Torre del Greco, dove si sviluppano i dispositivi industriali e i Salvavita (brevetto BTicino), Alessandria, Tradate, Brescia, Muscoline e Teramo.

BTicino inoltre, con la presenza in più di 60 Paesi di tutti i continenti, si colloca tra i leader mondiali sul mercato delle apparecchiature elettriche in bassa tensione per installazioni in ambito civile, industriale e terziario.

A dimostrazione dell'elevato livello di specializzazione raggiunta, il settore Ricerca e Sviluppo impiega circa 450 persone che si occupano dello sviluppo di prodotti e sistemi non solo per BTicino ma per l'intero gruppo multinazionale.

1. Figure Professionali Strategiche (FPS) nel settore e nell'azienda, caratteristiche e prospettive di sviluppo

BTicino è un'azienda che produce una vasta gamma di prodotti legati all'energia elettrica e si rivolge dunque a una pluralità di servizi; per definire le prospettive di sviluppo nel prossimo futuro è quindi opportuno considerare le diverse aree di attività. Nel segmento più tradizionale legato all'edilizia residenziale, gli sviluppi del settore sono determinati dall'andamento dell'edilizia in generale, ed è un'area di attività che ha particolarmente risentito della crisi economica. Su altri fronti, come per esempio la domotica, che è un mercato nuovo e in forte sviluppo, e alcune nicchie di mercato nuove, come il controllo energia nei grandi insediamenti, il risparmio energetico e l'assistenza alle persone, le prospettive di crescita sono migliori. Una maggior crescita inoltre è attesa dall'integrazione tra energia elettrica ed energia solare e dallo sviluppo delle auto elettriche, anche se attualmente i volumi sono ancora contenuti.

BTicino è un'azienda con una forte cultura tecnica e che integra le funzioni di sviluppo del prodotto: tra le Figure Professionali Strategiche si evidenziano gli addetti allo sviluppo del prodotto e gli addetti al marketing. Queste due aree, anche in un periodo post-crisi economica caratterizzato da poche assunzioni, sono le uniche in cui si stanno introducendo nuove risorse, proprio per il ruolo strategico all'interno dell'organizzazione.

Le Figure Professionali Strategiche sono generalmente caratterizzate da una solida preparazione di base, certificata dal proprio curriculum di studi. Altra caratteristica essenziale per queste figure è la

padronanza delle lingue straniere, soprattutto perché, essendo BTicino parte di un gruppo multinazionale francese, vi è una forte sollecitazione ad intraprendere un percorso di carriera internazionale. Sempre in quest'ottica, un requisito importante delle Figure Professionali Strategiche è rappresentato dalla disponibilità alla mobilità internazionale ed è anche tenuta in considerazione, al momento dell'inserimento in azienda, l'eventuale esperienza lavorativa maturata all'estero.

2. Aspettative verso le donne in ruoli professionali strategici

BTicino non nutre particolare aspettative nei confronti dei lavoratori in relazione al genere; non si rilevano infatti aspettative diverse nei confronti delle Figure Professionali Strategiche donna rispetto agli uomini.

Un fatto tuttavia rilevante è che, mentre nell'area strategica del marketing la presenza di donne è elevata, nell'area dello sviluppo del prodotto la presenza femminile è minoritaria, con solo alcune decine di donne su 350 tecnici impiegati. Tuttavia, queste proporzioni non derivano da una diversa aspettativa dell'azienda nei confronti delle donne in tali posizioni o da una diversa abilità, ma piuttosto da scelte formative differenti tra donne e uomini che portano quindi ad una maggiore offerta di maschi tra le figure richieste.

Negli ultimi anni inoltre è aumentata significativamente la componente femminile tra i dirigenti ed i quadri dell'azienda e alcune importanti unità organizzative della società sono stati affidati alla direzione di donne. È importante inoltre rilevare, a testimonianza di una cultura aziendale della BTicino improntata all'apertura nei confronti delle donne, che tale processo è stato accolto senza alcuna resistenza.

3. La ricerca di personale per le Figure Professionali Strategiche e il processo di selezione

La ricerca di personale da inserire tra le Figure Professionali Strategiche si sviluppa attraverso canali differenti. In primo luogo, stretto è il contatto tra BTicino e le università italiane e il personale è per la maggior parte reclutato attraverso gli uffici placement degli atenei. Inoltre, l'azienda è sempre presente all'interno dei *career days* organizzati dalle università per facilitare l'incontro tra i laureandi e i neo-laureati e le aziende del territorio. Questo canale è il più usato, anche perché BTicino collabora attivamente con alcuni atenei, come ad esempio il Politecnico di Milano, con progetti congiunti, e questo permette ai potenziali candidati di conoscere l'azienda e all'impresa di conoscere le persone che si distinguono in ambito universitario.

Un altro canale utilizzato per reclutare personale da inserire nei ruoli strategici dell'azienda è il sito aziendale, nel quale è presente una apposita sezione per permettere l'invio dei *curricula* da parte di potenziali candidati. Infine, BTicino si avvale anche di siti specializzati o community di neo-laureati. Più rara invece è la pubblicazione di bandi.

Il processo di selezione in azienda si articola con un primo colloquio effettuato con la Direzione Risorse Umane. Nel corso dell'intervista l'azienda cerca di inquadrare il candidato in esame e approfondire le predisposizioni attitudinali e professionali. In particolare, in sede di colloquio, BTicino è particolarmente interessata a capire quali aspettative riponga il candidato nell'azienda e quali sono gli obiettivi che persegue, oltre al tipo di università frequentata.

Superato questo primo step di selezione, il potenziale candidato sostiene un secondo colloquio con il Manager di Linea, che accerterà le competenze tecniche/specialistiche della risorsa. Il requisito fondamentale per la selezione è costituito dalla preparazione tecnica e dalla formazione: in sede di selezione, si pone particolare attenzione alla formazione di base, ovvero al tipo di laurea ottenuta e anche all'ateneo in cui si è conseguito il titolo. Un titolo aggiuntivo e preferenziale è costituito dalla partecipazione a master di specializzazione, in Italia o all'estero. Oltre alle capacità tecniche e alle competenze, nel corso del processo di selezione, BTicino cerca di comprendere le caratteristiche personali del candidato, in particolare in riferimento all'apertura e alla capacità di lavorare in team, non necessariamente costituiti da personale della medesima nazionalità.

Il terzo elemento preso in considerazione è costituito dalle eventuali precedenti esperienze lavorative, nello stesso settore e/o in posizioni analoghe presso altre aziende, valutando anche i risultati raggiunti in passato.

Nel processo di selezione il genere del candidato non ha alcuna rilevanza, così come non si sono mai evidenziate sistematiche differenze tra uomini e donne durante il processo stesso.

La politica di recruitment di BTicino è focalizzata sui neo-laureati, giovani, che vengono inseriti in azienda con una prima esperienza di stage, e poi vengono assunti con un contratto di inserimento di 18 mesi. La politica aziendale prevede un accompagnamento dei neo-assunti per 30 mesi attraverso alcuni step nel processo di crescita professionale. Dopo i primi 30 mesi in azienda, il nuovo dipendente gode dell'ultimo avanzamento di carriera automatico e da questo punto in poi il lavoratore è inserito nel contesto aziendale ed ogni avanzamento di carriera successivo avviene su base puramente meritocratica.

4. La formazione in azienda per le Figure Professionali Strategiche

La formazione in azienda accompagna i nuovi dipendenti in due fasi. Nella prima fase, i neo-assunti vengono formati attraverso lezioni frontali realizzate interamente con l'obiettivo di far conoscere l'azienda. I corsi interni della prima fase vengono tenuti dai responsabili di direzione, che hanno il compito di spiegare il funzionamento dell'azienda e le sue componenti al fine di trasferire al neo-laureato appena giunto in azienda ruoli, competenze, interazioni e finalità di BTicino.

La seconda fase della formazione, anch'essa specificamente pensata per i lavoratori da poco inseriti in azienda, ha l'obiettivo di trasferire al personale neo-assunto competenze trasversali/comportamentali di base (soft skills). In questa fase, BTicino si avvale della collaborazione di società di formazione/consulenza esterne che diano una formazione di tipo manageriale, insegnino a lavorare in gruppo e siano di ausilio all'integrazione.

Dopo questa prima fase di formazione trasversale e comune a tutto il personale laureato neo-assunto, BTicino prevede piani di formazione tecnica/specialistica continua in funzione dell'area di attività, realizzata internamente all'azienda. Vi sono anche momenti formativi di carattere internazionale, con scambi di informazioni soprattutto con la Francia, paese di localizzazione della capogruppo.

Data l'eterogeneità delle attività formative interne ed esterne all'azienda è particolarmente difficoltoso ricostruire il numero di giornate-uomo dedicate alla formazione. In media, per i neo-laureati appena inseriti in azienda, sono previste mediamente 7-8 giornate di formazione.

5. Il sistema formativo nazionale e locale per le Figure Professionali Strategiche

Il giudizio complessivo di BTicino sul sistema formativo nazionale è nel complesso buono, con esempi di eccellenza sul territorio nazionale. In media, i laureati italiani si dimostrano adeguatamente preparati, ma forse manca ancora un buon rapporto di scambio fra università e mondo produttivo, per trovare maggiori aree di contatto/collaborazione che faciliterebbero il passaggio dall'università al lavoro.

A questo fine, l'azienda ha stretto accordi di collaborazione con il Politecnico di Milano e l'Università di Castellanza, cercando punti di contatto e facilitando lo scambio di informazioni tra università e azienda e il reclutamento del personale.

La frequenza ad un master di specializzazione, in Italia o all'estero, può essere un elemento rilevante ai fini della selezione del personale, ma non è un requisito necessario.

Più in generale si preferisce selezionare candidati con una preparazione più ampia e meno specifica e specializzata, perché questo permette al lavoratore la copertura di più compiti, mentre le competenze tecniche/specialistiche necessarie sono poi trasferite dall'azienda attraverso adeguati piani di formazione.

6. La valutazione delle prestazioni e i sistemi premianti per le Figure Professionali Strategiche

BTicino adotta un sistema formalizzato di valutazione delle prestazioni delle Figure Professionali Strategiche a partire dai lavoratori con un inquadramento contrattuale di quinto livello.

A differenza di quanto accadeva in precedenza, al fine di garantire ai tecnici specializzati la possibilità di fare carriera, da un anno l'azienda ha introdotto un percorso di carriera tecnica a fianco di quello gestionale.

Ad ogni lavoratore di settimo livello o di livello superiore vengono assegnati direttamente dal responsabile degli obiettivi, formalizzati individualmente, a cui si associa una parte di retribuzione variabile.

Tutte le Figure Professionali Strategiche sono sottoposte ad una valutazione delle prestazioni con ricorrenza annuale effettuata dal diretto responsabile. La valutazione avviene attraverso la discussione diretta tra il lavoratore e il diretto responsabile di quanto realizzato nel corso dell'anno e soprattutto delle modalità di realizzazione del lavoro. Viene inoltre valutata anche la parte comportamentale, con particolare attenzione alle doti di interazione e comprensione. Nei casi in cui sia rilevante, si valutano anche le competenze manageriali.

La valutazione annuale delle Figure Professionali Strategiche ha ricadute sul sistema formativo aziendale. In sede di valutazione sia il valutatore sia il valutato possono esprimere bisogni formativi (tecnici e/o comportamentali/manageriali) e fare considerazioni circa eventuali evoluzioni delle attività e del ruolo ricoperto, nonché sulle prospettive e aspettative sul ruolo assunto in azienda e sulla potenziale evoluzione.

L'esito della valutazione delle prestazioni è collegato inoltre al sistema premiante: parte della retribuzione, con percentuale variabile a seconda del livello occupato dal lavoratore, è legata con un meccanismo trasparente agli obiettivi concordati dalla figura professionale strategica con il proprio responsabile. Nel mese di gennaio si realizzano i consuntivi, si valutano i risultati raggiunti e si determina la parte variabile della retribuzione sulla base di dati oggettivi e misurabili.

Tuttavia, il percorso di carriera non è legato solo ai risultati delle valutazioni. Essi infatti dipendono anche dalla disponibilità del lavoratore, soprattutto in relazione alla mobilità nazionale e internazionale. Data l'importanza della mobilità in un gruppo multinazionale come quello di cui è parte BTicino, ogni anno, in occasione della valutazione periodica, i lavoratori sono invitati a confermare la propria disponibilità alla mobilità, non solo geografica, ma anche funzionale.

La valutazione non ha mai evidenziato differenze sistematiche tra uomini e donne; si sono infatti verificati casi negativi o punte di eccellenza in entrambi i casi. Anche in relazione alla disponibilità alla mobilità internazionale non si riscontrano differenze rilevanti in base al genere. Un problema che è in alcuni casi emerso è quello della ridotta disponibilità al trasferimento, ma questa evidenza riguarda indistintamente uomini e donne.

7. Turnover delle Figure Professionali Strategiche

In BTicino il turnover delle Figure Professionali Strategiche è molto basso. Se si considerano i giovani dell'azienda, il turnover è inferiore al mezzo punto percentuale.

Questo basso turnover è il risultato delle politiche di attrazione messe in atto dall'azienda: obiettivo della BTicino è mostrarsi ai giovani come un'azienda interessante, non solo perché offre retribuzioni di ingresso maggiori rispetto ai concorrenti, ma anche perché prevede percorsi di carriera trasparenti e formalizzati, basati sul merito, e non solo per l'area gestionale, ma anche per l'area tecnica.

8. Le politiche pubbliche di sostegno all'occupazione femminile e le buone prassi a livello di politiche aziendali di gestione del personale

BTicino non ha esperienza diretta delle politiche pubbliche in tema di sostegno all'occupazione femminile. Spesso però si nota un'eccessiva superficialità nell'opinione pubblica nel parlare di donne e mondo del lavoro, con il rischio di cancellare gli effetti positivi di politiche utili alla donna lavoratrice.

Per poter attuare politiche del lavoro di genere che siano efficaci e utili è necessario specificare a quale settore di attività ci si riferisce e a quali posizioni, altrimenti il rischio è quello di attuare interventi generici poco adatti alle problematiche specifiche delle donne. In particolare, nel settore manifatturiero, esistono dei vincoli specifici legati ai processi produttivi che limitano le possibilità di intervento in favore di una maggiore flessibilità.

L'azienda ha tradizionalmente una cultura meritocratica e non ha mai percepito particolari distinzioni tra donne e uomini.

A livello aziendale non esistono meccanismi istituzionali di sostegno all'occupazione femminile, perché non si riscontrano problematiche di genere all'interno dell'azienda, né meccanismi formali per favorire il bilanciamento work-life.

Di fatto esistono dei comportamenti e delle regole che tuttavia favoriscono un buon bilanciamento work-life. In particolare, è previsto l'orario flessibile per tutti i dipendenti e la flessibilità settimanale, con un'oscillazione permessa fino a 2 ore nell'arco della settimana lavorativa.

Analogamente non si applica alcuna politica formalizzata relativa ai congedi parentali, ma di fatto esiste un ufficio che si occupa di fornire assistenza alle lavoratrici alla fine del periodo di maternità per poter scegliere di comune accordo il miglior percorso di rientro in azienda al termine del congedo previsto dalla legge. Inoltre, vi sono alcuni casi in azienda in cui lavoratori maschi hanno richiesto il congedo parentale.

Frequente è inoltre la concessione del part-time, che è richiesto soprattutto dalle donne.

L'azienda: Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento S.p.A.

Intervista alla Dott.ssa Marzia Anchieri, responsabile del personale del Centro Tessile Cotoniero S.p.A., Piazza Sant'Anna, Busto Arsizio (VA).

Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento S.p.A., denominato Centrocot, è stato fondato il 7 ottobre 1987 a Busto Arsizio per volontà delle associazioni imprenditoriali, di categoria e sindacali, degli enti pubblici (Camera di Commercio, Provincia, Comuni) e degli istituti di credito del territorio. Lo scopo di Centrocot è quello di sostenere, attraverso servizi specializzati, le aziende di tutta la filiera del settore tessile abbigliamento moda.

Centrocot si trova a Busto Arsizio, dove sono localizzati gli uffici, i laboratori di prova, ricerca e sperimentazione e le aule per le attività di formazione.

Le attività che vengono svolte da Centrocot sono:

- Laboratorio di prova;
- Ricerca;
- Formazione;
- Sistemi di gestione aziendale;
- Metrologia legale.

Il **Laboratorio di Prova** è uno dei laboratori più avanzati per il settore tessile abbigliamento in Italia ed esegue controlli su tutti i prodotti della filiera tessile abbigliamento sia nel settore moda sia nel settore tecnico. La competenza tecnica del laboratorio è stata attestata da Accredia (Sistema Italiano di Accreditemento) e questo ha reso il Centrocot il laboratorio tessile leader a livello nazionale.

Recentemente è stato accreditato per tutte le norme previste dallo standard cinese GB 18401 Chinese National General Safety Technical Code for Textile Products. Inoltre Centrocot è Organismo Notificato in conformità alla Direttiva 89/686/CEE per la certificazione CE di guanti e indumenti di protezione individuale. Dal 2008 il Laboratorio è accreditato negli USA dall'US Consumer Product Safety Commission come "Terza Parte Indipendente" in grado di assicurare la conformità dei prodotti al Consumer Product Safety Improvement Act (CPSIA). Inoltre, Centrocot è l'unico istituto in Italia che rilascia il marchio Oeko-Tex® che attesta l'assenza di sostanze nocive su prodotti e accessori tessili.

L'attività di **ricerca** si occupa di ricerca e sviluppo industriale, sviluppo tecnologico, innovazione e competitività. In sintesi, si occupa di tutti quegli aspetti che le imprese del settore tessile abbigliamento italiano devono assicurare per mantenere e accrescere la loro leadership sui mercati internazionali.

In questo ambito Centrocot svolge attività di ricerca applicata per lo sviluppo dell'idea, l'attuazione del progetto e la validazione dei prodotti e dei processi mediante prove oggettive.

Centrocot ha un'area che si occupa della **Formazione**, area accreditata dalla Regione Lombardia, per l'erogazione di servizi formativi (formazione, tutoring e accompagnamento stage) e certificata da CERTIQUALITY secondo i requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2008.

L'offerta dei servizi dell'area formazione è costituita da:

- corsi e seminari (internazionali e aziendali) su argomenti tecnici e gestionali di rilevante importanza per il settore tessile-abbigliamento-moda (TAM) e rivolti a tutto il personale dipendente delle imprese;
- corsi di qualifica e di specializzazione per disoccupati, progettati tenendo in considerazione lo sviluppo di queste figure professionali difficilmente reperibili nel mercato del lavoro ma richieste dal settore tessile-abbigliamento-moda (TAM);
- pubblicazioni di carattere tecnico sull'intero ciclo della filiera tessile.

L'area **Sistemi di Gestione Aziendale** fornisce un supporto alle aziende nella progettazione e mantenimento di sistemi di Gestione Aziendali in base alle norme ISO 9001:2008 per la qualità, ISO14001:2004 (e regolamento CE 761/01 - EMAS II) per la gestione Ambientale, SA8000 per la Responsabilità Sociale d'impresa, OHSAS18001:2007 per la Gestione della sicurezza e della salute

nei luoghi di lavoro. Inoltre, gli esperti del Centrocot forniscono supporto alle aziende per la gestione e la registrazione presso i database ministeriali di Dispositivi Medicali (marchio CE), le esigenze di etichettatura ambientale dei prodotti sia in base al regolamento Ecolabel o auto-dichiarazioni delle aziende.

L'area della **Metrologia Legale** ha il compito di tutelare la fede pubblica e coinvolge tutta la strumentazione implicata in scambi commerciali. Il compito di effettuare la "sorveglianza legale" (o verifica periodica) è attualmente demandato agli Uffici Metrici delle Camere di Commercio. A loro volta gli Uffici metrici hanno facoltà di riconoscere a laboratori privati l'idoneità a svolgere alcune tipologie di verificazione. Centrocot ha ottenuto il riconoscimento all'idoneità del laboratorio metrologico alle verificazioni periodiche degli strumenti di misura da parte dell'Ufficio Metrico della CCIAA di Varese.

Centrocot ha un organico costituito da 67 dipendenti (55 donne e 12 uomini) e dispone di un team di esperti per attività tecnica di prova e ricerca e sperimentazione, di formazione e di consulenza.

Il settore tessile è stato colpito dalla recente crisi economica ma da sempre presenta un trend oscillatorio soprattutto perché è caratterizzato dalla presenza di molte piccole e medie imprese. Nel recente periodo di crisi però Centrocot è riuscito a mantenere i risultati di bilancio positivi che lo caratterizzano e ad evitare la cassa integrazione.

Nel 2010 il fatturato è aumentato del 10-12%, mentre nel 2009 ha presentato alcune criticità, pur rimanendo comunque positivo. La crescita interna del 2010 è legata principalmente ad investimenti in nuove attrezzature per cui sono aumentati i servizi erogati senza aumentare i prezzi.

1. La ricerca di personale per le Figure Professionali Strategiche e il processo di selezione

Il genere non è un elemento di valutazione nella fase di reclutamento del personale. Centrocot nella ricerca e selezione del personale non pone attenzione agli elementi di genere, ma valuta la rispondenza del candidato alle caratteristiche e ai requisiti del ruolo che andrà a ricoprire.

Non vi sono differenze nel metodo di reclutamento e selezione riferiti ai due generi. Gli elementi che vengono presi in considerazione durante la selezione sono la formazione di base, l'eventuale formazione post-lauream ma anche le qualità personali e comportamentali e le eventuali precedenti esperienze lavorative.

Tutte le figure presenti in azienda sono Figure Professionali Strategiche, ciò è dovuto al fatto che è una società di servizi che si occupa della progettazione e della ricerca per le aziende nonché di esami di laboratorio.

Per le Figure Professionali Strategiche l'azienda ricorre ad annunci o ad altre forme pubbliche di reclutamento classiche.

L'azienda si orienta sia a neolaureati, che poi fa crescere all'interno dell'azienda, sia a personale con esperienza secondo il profilo che sta ricercando.

Il processo di selezione prevede una prima valutazione del curriculum vitae, le persone che vengono ritenute idonee a ricoprire il ruolo ricercato vengono poi sottoposte ad un colloquio tecnico.

Oltre al colloquio vengono anche valutati la tipologia del titolo di studio che deve essere di tipo tecnico, come un diploma tecnico o una laurea specialistica ad esempio in scienza dei materiali, chimica, scienze ambientali, ecc.

2. La formazione in azienda per le Figure Professionali Strategiche

La formazione viene svolta sia internamente, avendo anche un'area Formazione interna all'azienda, sia esternamente. Nel corso dell'anno 2010 la formazione è stata rivolta a 56 dipendenti.

3. Il sistema formativo nazionale e locale per le Figure Professionali Strategiche

Centrocot si ritiene soddisfatto del livello di formazione erogato dalle università, ma rileva comunque un divario tra la formazione scolastica/universitaria e il mondo del lavoro. Non si ritiene, invece, soddisfatto per quanto concerne il livello di formazione tecnica erogato dalle scuole medie superiori coerenti con il suo settore di appartenenza.

4. La valutazione delle prestazioni e i sistemi premianti per le Figure Professionali Strategiche

I sistemi premianti si basano sul bilancio e vengono erogati a tutto il personale in base ad un accordo sindacale interno.

Centrocot ha anche un sistema di valutazione delle prestazioni non strutturato ma che permette la crescita delle figure all'interno dell'azienda.

5. Turnover delle Figure Professionali Strategiche

Nonostante l'età medio bassa dei dipendenti che si aggira intorno ai 35 anni, il tasso di turnover è relativamente basso.

6. Le politiche pubbliche di sostegno all'occupazione femminile e le buone prassi a livello di politiche aziendali di gestione del personale

Buona prassi a livello di politica aziendale di gestione del personale è l'utilizzo di contratti part-time. Ad oggi 1/3 dei dipendenti (tutte donne) hanno un contratto con orario ridotto. Centrocot ritiene che quanto garantito dalla legge sia già adeguato al sostegno dell'occupazione femminile.

L'azienda: Novartis S.p.A.

Intervista alla dott.ssa Alina Baldini, Talent Manager and Org. Development Head, Largo Umberto Bocconi, Origgio (VA).

Novartis nasce nel 1996 dalla fusione tra Ciba-Geigy e Sandoz. Il nome deriva dal latino *novae artes*, che significa nuove arti e riflette l'impegno nel rendere disponibili prodotti innovativi a pazienti e medici. La mission della Novartis è infatti quella di scoprire, sviluppare e rendere disponibili farmaci innovativi per curare le malattie, ridurre le sofferenze e migliorare la qualità della vita.

Novartis è un'impresa multinazionale farmaceutica, con sede in Svizzera, che opera su 5 divisioni: Farma, Vision, Sandoz, Consumer Health, Vaccini e Diagnostica. La sede centrale in Italia è ad Origgio, in provincia di Varese, dove sono localizzate le tre divisioni Farma, Sandoz e Consumer Health, mentre la divisione Vaccini e Diagnostica ha sede a Siena e la Business Unit Ciba Vision, parte della divisione Alcon, ha sede a Marcon, in provincia di Venezia.

La divisione **Farma** di Novartis sviluppa, produce e commercializza farmaci con copertura brevettuale. Le attività produttive della divisione farmaceutica si concentrano nello stabilimento di Torre Annunziata, in provincia di Napoli, che ha prodotto nel 2009 circa 103 milioni di confezioni di farmaci in forma solida esportati in 100 mercati nel mondo. L'insediamento, che occupa una superficie di 200.000 mq, di cui 60.700 coperti, è un polo industriale di riferimento per l'intero gruppo. Ad oggi, in questo stabilimento sono impiegati circa 400 addetti.

La divisione Vision, che fa capo all'area di Business **Alcon**, nella quale sono confluite le attività del preesistente gruppo Alcon, leader mondiale del settore, e di Novartis nell'oftalmica, è una divisione in forte crescita.

Alcon è la seconda divisione per dimensioni dopo Farma all'interno del gruppo. Comprende tre aree di business: l'area dei prodotti chirurgici (chirurgia oculare e lenti intraoculari), nella quale Alcon deteneva già il primato mondiale; l'area delle specialità farmaceutiche, che riunisce l'offerta di Novartis Ophthalmics e quella di Alcon per il trattamento farmacologico delle patologie oculari; e l'area relativa alla cura della vista, forte dei prodotti di Ciba Vision e di OPTI-Free.

Nell'area della salute, il settore oftalmico è tra quelli in più forte crescita, soprattutto a causa dell'innalzamento dell'età media della popolazione, dell'ampiezza dei bisogni terapeutici non ancora soddisfatti e dell'incessante sviluppo dei paesi emergenti, nei quali milioni di persone possono accedere per la prima volta a prodotti già disponibili.

Sandoz è invece la divisione che si occupa della produzione e della commercializzazione di farmaci generici, ovvero farmaci per cui è scaduto il brevetto e il cui principio attivo può quindi essere liberamente utilizzato. La produzione fa capo a Sandoz Industrial Products ed è concentrata nello stabilimento di Rovereto, in provincia di Trento. L'attività della società è focalizzata sulla produzione di principi attivi farmaceutici, interamente destinati all'esportazione e che trovano impiego in diverse aree terapeutiche in campo umano e veterinario.

La divisione **Consumer Health** si concentra in Italia su due unità autonome: prodotti per automedicazione (OTC) come farmaci da banco e prodotti per la salute animale (Animal Health).

Infine, la Novartis **Vaccini e Diagnostica** è la divisione di Novartis che si occupa della produzione di vaccini e di blood testing e diagnostica molecolare. La divisione Vaccini e Diagnostica si concentra negli stabilimenti di Siena e Rosia, in provincia di Siena, che coprono un'area totale di 250.000 metri quadri. Nel polo di Rosia vengono prodotti ogni anno centinaia di milioni di dosi di vaccino commercializzate in oltre 115 Paesi nel mondo. L'Italia contribuisce per circa il 60% alla produzione globale di vaccini Novartis.

Nel complesso, in Italia, Novartis occupa circa 3.900 collaboratori, dei quali più di 630 impegnati nella Ricerca & Sviluppo, soprattutto nella sede di Siena, e 1.600 nella produzione. Il gruppo in Italia ha un fatturato di circa 1.700 milioni di euro e l'azienda investe circa il 20% del fatturato in Ricerca e Sviluppo.

Nell'ottica della nostra analisi, Novartis rappresenta un caso rilevante sia per l'elevata presenza femminile nelle sue sedi italiane, sia perché è tra le aziende firmatarie della Carta per le Pari Opportunità e l'uguaglianza sul lavoro.

1. Figure Professionali Strategiche (FPS) nel settore e nell'azienda, caratteristiche e prospettive di sviluppo

Il settore farmaceutico in cui opera l'azienda sta attraversando negli ultimi anni un periodo di forte cambiamento, soprattutto in Italia, a causa della regionalizzazione del sistema sanitario nazionale, caratterizzato da una organizzazione più capillare sul territorio.

Inoltre, a livello mondiale, la tendenza nel settore farmaceutico, in tutte le aree terapeutiche, è sempre più orientata verso la specializzazione, con lo studio e la creazione di farmaci ad azione mirata, particolarmente efficaci per specifiche patologie.

Le tendenze del settore in cui Novartis opera influenza inevitabilmente anche le caratteristiche principali delle Figure Professionali Strategiche: in particolare, la marcata specializzazione delle preparazioni farmaceutiche porta a ricercare figure professionali con elevate competenze scientifiche e specialistiche.

In Italia, le Figure Professionali Strategiche di Novartis sono prevalentemente legate all'attività di studio clinico dei farmaci, prima e dopo la commercializzazione, attività necessarie per la messa in commercio o per l'aggiornamento delle caratteristiche del farmaco, mentre le professioni più legate alla ricerca e sviluppo di nuovi farmaci sono meno rilevanti, dato che gli stabilimenti di ricerca e sviluppo sono prevalentemente localizzati all'estero, a Basilea, in Svizzera e negli Stati Uniti. In Italia l'attività di ricerca e sviluppo viene svolta a Siena nella divisioni Vaccini e diagnostica.

Le Figure Professionali Strategiche più ricercate dalla Novartis sono sempre più caratterizzate da un background scientifico, come medici, di difficile reperibilità, biologi e soprattutto biotecnologi, in particolare esperti di genetica molecolare e sviluppo del genoma, per seguire le tendenze del settore.

Accanto alle figure con un profilo marcatamente scientifico rientrano, tra le Figure Professionali Strategiche dell'azienda, i profili addetti alle aree di staff, per esempio nell'area finanziaria oppure ingegneri gestionali per la gestione della logistica e degli acquisti, o i profili con preparazione umanistica, per quanto concerne la parte legale e di comunicazione dell'azienda.

Inoltre rientra tra le Figure Professionali Strategiche il personale con preparazione scientifica, con un curriculum di studi ad esempio in farmacia, biologia o chimica, per esercitare la professione di informatore scientifico.

Oltre alle competenze più marcatamente scientifiche, alle Figure Professionali Strategiche è richiesta, sul piano comportamentale e attitudinale, flessibilità e disponibilità al cambiamento, per essere in grado non solo di adattarsi, ma anche di anticipare i cambiamenti ponendosi con un atteggiamento proattivo, in un settore particolarmente dinamico. In più, data la crescente complessità delle organizzazioni, dove figure con responsabilità funzionale hanno al tempo stesso responsabilità di coordinamento a livello territoriale, è necessaria anche una notevole capacità di relazione, perché gli interlocutori interni ed esterni con cui i dipendenti si interfacciano sono molteplici. La flessibilità relazionale e comportamentale è quindi importante.

La presenza femminile nell'azienda sta aumentando ed in particolare nei ruoli dirigenziali. Nel 2011 la percentuale di donne sul totale addetti è del 40%, mentre per i dirigenti la percentuale di donne è passata dal 17% del 2007 al 33% del 2011. In numeri assoluti i dirigenti donna sono passati da 7 a 14 unità. Inoltre, se si osserva la popolazione dei diretti riporti del comitato esecutivo, da cui presumibilmente verranno poi selezionati i successori dei membri del comitato stesso, la presenza di donne è aumentata dal 40% al 47%, una percentuale superiore a quella relativa alla presenza femminile sul totale addetti.

Questi risultati non sono casuali, ma sono anzi frutto di un lavoro mirato, che ha portato ad un vero e proprio cambiamento culturale in azienda. Superate le prime resistenze, le nuove nomine, talvolta

effettuate assumendosi dei rischi, come la nomina di un dirigente donna prossimo al congedo per maternità, hanno avuto un effetto di trascinarsi positivo, scardinando la vecchia cultura. Negli ultimi anni, ben l'80% dei nuovi nominati alla dirigenza nell'azienda è formato da donne.

È importante segnalare tuttavia, ad ulteriore conferma del cambiamento culturale realizzato, che ad oggi la diversità di genere non è considerata dall'azienda una problematica da affrontare. La parità è ormai acquisita e ci si concentra maggiormente su altri tipi di diversità, come ad esempio quella generazionale e quella relazionale, il *thinking style*, cruciale nella creazione della cultura aziendale.

2. Aspettative verso le donne in ruoli professionali strategici

Novartis non ha aspettative diverse nei confronti di uomini e donne. La parità è ormai acquisita all'interno dell'azienda e non si percepiscono differenze di genere.

In particolare si riscontra un medesimo livello di motivazione e di performance tra uomini e donne, e sono le caratteristiche individuali, più che il genere, ad essere rilevanti.

Parità significa poter avanzare professionalmente senza che sia il genere a determinare le maggiori o minori opportunità: per questo sarebbe un errore se le donne assumessero atteggiamenti che nell'immaginario collettivo sono tradizionalmente attribuiti agli uomini. L'obiettivo di parità è raggiunto se donne e uomini, nel rispetto delle proprie peculiarità, hanno parimenti l'opportunità di esprimere, nel contesto lavorativo, le proprie attitudini. Ciò che più conta è la capacità di essere diversi in quanto persone, senza che il genere abbia su questo un'influenza.

3. La ricerca di personale per le Figure Professionali Strategiche e il processo di selezione

Il genere non è un aspetto che viene preso in considerazione nella ricerca e nella selezione del personale. In questo contesto, gli elementi chiave che vengono presi in considerazione sono, oltre alla formazione di base e all'eventuale formazione post-lauream, le qualità personali e comportamentali, la capacità di integrarsi nel clima aziendale e le precedenti esperienze lavorative.

Il reclutamento del personale si avvale di canali differenti che vanno da siti specializzati nell'agevolazione dell'incontro tra domanda e offerta nel mercato del lavoro alla pubblicazione di annunci sul sito internet aziendale della Novartis.

Tuttavia, quando l'azienda ricerca figure professionali molto specifiche, come ad esempio medici o biotecnologi con particolari competenze, si affida preferibilmente a partnership con atenei o ricorre a pratiche di *head hunting* presso altre aziende. Per quanto riguarda queste specifiche Figure professionali la presenza di donne è maggioritaria, prevalentemente a causa di una maggior presenza femminile nelle facoltà universitarie rilevanti.

La scelta dei candidati da selezionare ricade prevalentemente su figure professionali con esperienza, mentre i neolaureati assunti sono pochi, soprattutto negli ultimi anni caratterizzati da un ritmo di assunzioni molto basso e, attualmente, dal blocco delle assunzioni. Quando Novartis ricerca una figura professionale, tende a scegliere personale con una minima esperienza nel settore e possibilmente con esperienza internazionale o almeno a livello nazionale.

Il processo di selezione del personale prevede un primo screening delle candidature da parte dell'Ufficio Risorse Umane attraverso valutazioni strutturate e interviste individuali. Dal primo screening viene selezionata una rosa ristretta di 2 o 3 candidati che vengono sottoposti a uno o due colloqui a seconda della posizione per cui concorrono.

La valutazione si basa innanzitutto sulla formazione: si valuta in particolare la tipologia di laurea e l'ateneo di provenienza del candidato, oltre alla partecipazione a Master di Specializzazione post-lauream, sia in Italia sia all'estero. Inoltre sono importanti la valutazione comportamentale dei candidati e le potenzialità di inserimento e di adattamento alla cultura aziendale. Tra le caratteristiche individuali

più importanti si valuta inoltre l'apertura al cambiamento e la disponibilità alla mobilità internazionale, elemento chiave in una multinazionale come Novartis.

Anche per quanto riguarda quest'ultimo aspetto di disponibilità alla mobilità internazionale non si riscontrano differenze significative di genere tra i candidati selezionati. In generale, la disponibilità alla mobilità internazionale è molto bassa tra gli italiani, uomini e donne, e in modo particolare tra i giovani.

Altro aspetto particolarmente rilevante nel processo di selezione è l'esperienza lavorativa precedente e in particolare i risultati ottenuti dal candidato nelle posizioni ricoperte in precedenza presso altre aziende.

4. La formazione in azienda per le Figure Professionali Strategiche

La formazione continua del personale è considerata strategica all'interno dell'azienda, sia quella di carattere scientifico sia quella di carattere manageriale e comportamentale.

La formazione scientifica è realizzata utilizzando svariate tecniche didattiche, attraverso corsi in aula, letture specifiche, web-training e certificazioni.

Per quanto riguarda la formazione manageriale e comportamentale, realizzata in aula, tipicamente si utilizzano tecniche di formazione più innovative e interattive, come l'*action learning*, workshop di facilitazione e il *team coaching*.

In media vengono formati internamente circa 320 dipendenti all'anno su una base di 450 persone. Ogni dipendente partecipa in media ad un corso di formazione. Questo esclude gli informatori scientifici, che invece sono gestiti da un altro dipartimento di formazione. In media ogni corso di formazione prevede 2 giornate di formazione, quindi si effettuano circa 640 giorni/uomo di attività formative ogni anno.

Anche nel caso della formazione, così come nella selezione del personale, non si riscontrano differenze nella partecipazione e nella performance tra donne e uomini.

5. Il sistema formativo nazionale e locale per le Figure Professionali Strategiche

Novartis generalmente non assume neolaureati e seleziona prevalentemente figure con esperienze lavorative pregresse, quindi non verifica direttamente il grado di preparazione all'uscita dal percorso formativo nazionale.

In generale, nelle università la formazione al lavoro è bassa e questo genera una marcata distanza tra le conoscenze acquisite durante il percorso formativo e la realtà operativa aziendale.

In particolare, è necessario distinguere tra tipologie di laurea. Se si considerano i laureati in economia e in ingegneria gestionale la qualità della preparazione risulta soddisfacente.

Per quanto riguarda invece le lauree di tipo umanistico, come ad esempio psicologia del lavoro, la distanza tra le conoscenze acquisite durante il percorso formativo e la realtà del lavoro in azienda è ampia. La distanza tra conoscenze e realtà aziendale si riduce quando le figure neoassunte hanno frequentato master di specializzazione specifici, per esempio relativi alla gestione delle risorse umane o all'organizzazione del lavoro, perché durante la formazione post lauream i discenti vengono esposti generalmente a casi concreti, avvicinandosi alla realtà lavorativa.

Per quanto riguarda le professioni di taglio più scientifico, la laurea da sola non è sufficiente a formare una figura professionale utile all'azienda, ma è invece necessario l'accesso a percorsi di specializzazione, per esempio in farmacologia, in biotecnologie, in biologia molecolare, preferibilmente presso laboratori di ricerca, che permettano quindi di affiancare alla preparazione teorica l'acquisizione delle tecniche operative e della capacità di lavorare in laboratorio. Nel processo di selezione di Figure Professionali Strategiche scientifiche, si preferiscono candidati che abbiano frequentato corsi di perfezionamento post lauream all'estero, dove la maggior presenza di laboratori e

l'avanzamento degli studi in queste specifiche materie permettono l'acquisizione delle competenze necessarie.

La formazione è una variabile chiave per poter essere integrati in azienda, mentre non si richiedono competenze gestionali specifiche, che possono invece essere trasferite internamente. Importante tuttavia è l'attitudine relazionale per potersi integrare al meglio nel contesto aziendale.

L'azienda ha poi un ruolo cruciale nel trasferire la tecnica e la cultura ai neoassunti attraverso un successivo e continuo lavoro di perfezionamento. Una volta che un candidato viene assunto deve imparare il linguaggio, le tecniche e la cultura dell'azienda, a perfezionamento delle conoscenze e competenze pregresse.

6. La valutazione delle prestazioni e i sistemi premianti per le Figure Professionali Strategiche

Novartis ha due sistemi strutturati e formali per la valutazione del personale: la valutazione del potenziale e la valutazione della prestazione.

La valutazione del potenziale è effettuata attraverso il sistema della *learning agility* che prevede una valutazione in 4 aree: agilità mentale/cognitiva, agilità nei confronti delle persone o intelligenza emotiva, agilità nell'affrontare il cambiamento e agilità nei confronti della capacità di raggiungere risultati e di mettere il proprio team nelle condizioni di raggiungere gli obiettivi.

La valutazione del potenziale è effettuata da un comitato costituito da tutti i pari livello del diretto responsabile della figura valutata al fine di esprimere un giudizio sul potenziale della persona.

La valutazione della prestazione invece avviene tre volte l'anno. All'inizio dell'anno vengono fissati degli obiettivi da raggiungere. A metà anno viene dato un primo feedback sui risultati intermedi raggiunti e a fine anno viene infine effettuata una valutazione consuntiva sul raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione della prestazione si compone di una parte qualitativa, basata sul raggiungimento degli obiettivi proposti e di una parte quantitativa sulla base di 11 valori e comportamenti di Novartis, uguali a livello mondiale e per tutte le divisioni.

A seguito della valutazione effettuata, sia del potenziale sia della prestazione, vengono realizzati dei piani specifici di sviluppo e di formazione sia individuali sia aziendali. Infatti, può emergere dalla valutazione anche un'area di carenza in una parte dell'azienda e non solo relativamente al singolo dipendente. In passato, il sistema di valutazione ha permesso, ad esempio, di cogliere una generale carenza nell'area del project management, che ha portato ad un intervento di formazione che ha coinvolto figure differenti in funzioni diverse, formati attraverso corsi con una medesima metodologia, in modo da introdurre un linguaggio comune in azienda.

La valutazione è inoltre strettamente connessa al sistema premiante. Il sistema premiante prevede aumenti di merito e un bonus, per tutti i quadri e i dirigenti, e un premio di partecipazione per gli impiegati, definito sulla base di alcuni criteri stabiliti in accordo con il sindacato. Ad ogni funzione vengono assegnati obiettivi specifici. A fine anno, vengono consuntivati i risultati per ciascuna funzione e le persone appartenenti a quella funzione ricevono un bonus in base alla performance della funzione di appartenenza.

7. Turnover delle Figure Professionali Strategiche

Il tasso di turnover è molto basso, inferiore al 2%. Inoltre, se da un lato la retribuzione media è determinata da parametri di mercato, al fine di conservare i talenti all'interno dell'azienda la retribuzione può essere premiante. Inoltre, tra i meccanismi che l'azienda mette in atto per attrarre e conservare i talenti sono previsti sistemi di sviluppo, attività di mentoring funzionale e cross-divisionale, percorsi di sviluppo intensivi della durata di un anno che permettono l'acquisizione di competenze tecniche e manageriali e l'assegnazione a progetti specifici ad alta visibilità.

8. Le politiche pubbliche di sostegno all'occupazione femminile e le buone prassi a livello di politiche aziendali di gestione del personale

Novartis ritiene che l'Italia abbia uno dei sistemi legislativi più avanzati in merito al sostegno all'occupazione femminile. In particolare, la legge dell'8 marzo 2000 sui congedi parentali è particolarmente moderna e favorevole all'occupazione femminile. In azienda per esempio vi sono diversi casi di padri in congedo parentale in alternanza alle mogli.

La problematica che si riscontra riguarda il sistema culturale italiano (anche se è possibile evidenziare situazioni simili anche in altri paesi europei, non solo mediterranei) che penalizza maggiormente le donne nel mondo del lavoro. Infatti, nel sistema di business attuale ha assunto crescente importanza per le Figure Professionali Strategiche la disponibilità a trasferimenti all'estero per accrescere le proprie competenze o per poter intraprendere percorsi di carriera; tuttavia, spesso, la donna viene penalizzata in questo tipo di scelta all'interno della famiglia. Se da un lato accade più spesso che una moglie sia disponibile ad abbandonare il lavoro per seguire il marito in un trasferimento all'estero, è più raro che si verifichi la situazione contraria. Spesso quindi sono le donne che rinunciano a delle opportunità di crescita professionale per motivi familiari e culturali.

Molto dipende anche dalla cultura aziendale e dal modello di business seguito: se le aziende fossero in grado o si impegnassero per sfruttare maggiormente le nuove tecnologie, potrebbero dare meno peso al contatto diretto, e sarebbe possibile svolgere il lavoro dirigenziale anche rimanendo parte della settimana nel proprio paese di origine, rendendo meno gravosa per la donna e per la famiglia in generale l'esigenza di lavorare all'estero.

È ovviamente importante distinguere i livelli di professionalità. Ci sono fasce della popolazione più deboli o aziende più piccole, dove l'intervento pubblico è di maggiore importanza. Le Pubbliche Amministrazioni, dal canto loro, potrebbero fungere da modelli per le aziende private, facilitando le carriere femminili e sostenendone l'occupazione.

Nel caso della Novartis l'approccio a questo tipo di diversità suggerisce di dimenticare il genere del lavoratore: tutti devono essere trattati allo stesso modo indipendentemente dal genere. Al tempo stesso è importante riconoscere le differenze individuali e le diverse necessità che non sono necessariamente legate al genere, ma più spesso a differenti fasi della vita. L'impegno dell'azienda è quindi quello di dare flessibilità alle Figure Professionali Strategiche, per dare un ottimale bilanciamento *work-life*, anche attraverso la fornitura di servizi ai lavoratori, come ad esempio un servizio di preparazione pasti completi da asporto su ordinazione.

L'orario di lavoro è reso flessibile: l'orario di ingresso è esteso fino alle 10 e quello di uscita fino alle 19, con possibilità di compensazione delle ore nel corso di un trimestre. Inoltre, le politiche pubbliche di sostegno all'occupazione femminile vengono rafforzate all'interno dell'azienda attraverso la possibilità di estendere il congedo parentale di 1 mese oltre a quello obbligatorio per legge con una retribuzione all'80%.

Sempre nell'ottica di permettere un ottimale bilanciamento *work-life*, nei periodi di chiusura delle scuole durante l'estate l'azienda contribuisce con almeno il 50% ai costi di soggiorno nei centri estivi o di vacanze studio all'estero per i figli minorenni, oltre a stipulare convezioni con strutture diurne nei comuni limitrofi nei mesi estivi o con asili e scuole materne nel resto dell'anno.

Non direttamente legati agli sforzi per garantire parità di opportunità e flessibilità ai lavoratori, ma comunque rilevanti per comprendere l'atteggiamento dell'azienda nei confronti dei propri dipendenti, sono previste campagne di screening medico anche specificatamente dedicati alle donne.

Questi interventi dell'azienda a garanzia non tanto della parità tra uomo e donna, quanto della possibilità di conciliare vita e lavoro nelle diverse fasi della vita possono essere definite delle buone prassi.

L'azienda Sices Group S.p.A.

Intervista al dott. Lignano, direttore risorse umane di Sices Group,

Il gruppo Sices nasce nel 1958 a Lonate Ceppino, in provincia di Varese. Sices Group opera nella fabbricazione, montaggio e manutenzione di impianti industriali nel settore oil & gas, petrolchimico, chimico ed energetico. Il gruppo offre la completa fornitura di "Impianti chiavi in mano", costruzione di apparecchi a pressione, reattori, colonne, scambiatori di calore, generatori di vapore, caldaie industriali montaggio di impianti industriali e manutenzioni. Oltre alle attività meccaniche, il Gruppo offre al cliente un servizio completo presso la sua sede che può spaziare dai lavori di muratura, alla parte elettrica e di strumentazione, alla consulenza.

Negli ultimi 10 anni, Sices ha dato un particolare rilievo alla politica di internazionalizzazione, creando aziende e joint venture con partner locali nei mercati più promettenti.

Attualmente, Sices Group ha oltre mille dipendenti impegnati in attività di fabbricazione e manutenzione, qualificandosi come una delle aziende costruttrici più grandi in Europa.

Il gruppo ha quattro stabilimenti produttivi:

- Lonate Ceppino (VA): si estende su una superficie totale di 72.000 mq., con una zona coperta di complessivi 21.000 mq. Questa sede è prevalentemente dedicata alla fabbricazione di scambiatori di calore.
- Legnano (MI): ha una superficie di 36.000 mq., con un'area coperta di 9.650 mq. Questo impianto produce prevalentemente caldaie industriali di piccola e media grandezza.
- Porto Torres (Sardegna): la superficie totale occupata è di 65.000 mq. di cui 10.000 coperti e produce apparecchi a pressione. L'impianto è situato a circa un chilometro dal porto industriale, che è equipaggiato per la spedizione via mare di apparecchiature di grandi dimensioni senza limiti di dimensione e peso.
- Kielce (Poland): l'area complessiva è di circa 60.000 mq, di cui 38.000 coperti. Questo impianto è in prevalenza dedicato alla costruzione di serbatoi in pressione di piccola e media grandezza, scambiatori di calore, caldaie e tubi prefabbricati.

Sices Group ha una struttura multidivisionale, nella quale sono attualmente presenti quattro divisioni, di cui una in fase di costituzione.

La prima divisione, denominata Equipment, produce serbatoi in pressione e scambiatori di calore per gli impianti di raffinazione del petrolio. In questa divisione sono comprese due sedi italiane e una polacca. Esse sono: Sices S.p.A., l'azienda storica da cui origina il gruppo, che impiega 200 dipendenti divisi tra due sedi, quella di Lonate Ceppino e quella di Porto Torres, dove c'è un'area mare che permette la spedizione di apparecchiature di grandi dimensioni. La terza officina si trova nel sud ovest della Polonia (a Kielce), denominata Sices Polska, e impiega circa 200 dipendenti.

La divisione Cantieri è articolata in due aziende, la Sices Montaz di diritto polacco, situata nel nord ovest della Polonia che rappresenta la capogruppo della divisione e la Sices Construction, di diritto italiano, che ha due sedi operative, Lonate Ceppino e Porto Torres. La Sices Montaz (capogruppo della divisione Cantieri) ha la più alta percentuale di presenza femminile, oltre il 50%. Questa è una peculiarità dei paesi dell'Europa dell'Est, in particolare all'epoca del dominio sovietico era molto diffusa la presenza di donne in professioni tecniche. È molto facile trovare donne ingegnere nei paesi che appartenevano al blocco sovietico, perché nel vecchio regime le lauree di tipo umanistico erano considerate con molto sospetto in quanto pericolose dal punto di vista ideologico e meno utili dal punto di vista produttivistico.

Nell'headquarter di Montaz le donne prevalgono sia in posizioni di responsabilità sia in posizioni operative (es. responsabile sicurezza e responsabile acquisti). Al contrario, nelle sedi italiane c'è poca disponibilità di donne con professionalità tecniche.

La terza divisione produce caldaie industriali ed è costituita da un'unica azienda, la Pensotti Fabbrica Caldaie Legnano S.p.A., che ha circa 100 dipendenti con un piano di crescita per raggiungere un

organico di 150 dipendenti entro la fine dell'anno prossimo. La Pensotti costruisce impianti per la cogenerazione e forni per gli impianti di termovalorizzazione.

Una quarta divisione è in via di costituzione, attraverso l'acquisizione di una piccola azienda della provincia di Bergamo, la Fluitec Orsenigo, che occupa circa 30 persone. Essa produce valvole speciali per l'oil & gas e pertanto integra l'offerta di prodotti di Sices.

Oltre alle quattro divisioni, vi è la capogruppo, Sices 1958, che è un'azienda giuridicamente autonoma che fornisce le funzioni di staff a tutto il gruppo (direzione del personale, amministrazione finanza e controllo, sistemi informativi) più la direzione marketing and sales. Quest'ultima è preposta al coordinamento dell'offering a livello di gruppo per avere un unico punto di contatto con il cliente e poter soddisfare in modo completo le sue esigenze produttive.

Le risorse umane sono gestite centralmente dalla capogruppo. La direzione del personale offre tutti i servizi, dall'amministrazione al payroll, dalla selezione alla formazione, alle relazioni sindacali e allo sviluppo del personale. Fino a oggi la direzione del personale è stata caratterizzata da attività di tipo amministrativo e sindacale; attualmente sta cercando di promuovere nuove politiche di sviluppo e di diffonderle in tutto il gruppo.

Nel complesso il gruppo impiega oltre 1.000 persone, anche in altre piccole aziende controllate. Il fatturato è nell'ordine dei 300 milioni di euro all'anno.

1. Le caratteristiche delle Figure Professionali Strategiche (FPS)

Le Figure Professionali Strategiche del gruppo Sices sono legate in particolare al settore manufacturing & erection. Sono sostanzialmente presenti in Italia e in Polonia e si collocano prevalentemente, ma non esclusivamente, tra i quadri direttivi.

Nell'area della divisione Equipment e in Pensotti sono individuabili nell'ambito dell'ingegneria, nella gestione delle commesse (project manager) e nella cura del cliente. Tra esse, il Capo Officina e le altre figure specialistiche (es. responsabile saldatura) sono le più operative.

Sono figure tipicamente maschili sia nella parte di officina che nei cantieri, in particolare in Italia il genere femminile è assente nell'ambito di queste professionalità.

Infatti, tra le aziende del gruppo in Italia le donne generalmente non superano il 15% del personale. Tuttavia nella capogruppo, come in Polonia presso la Montaz, la presenza femminile supera il 50%, ma ciò è dovuto al fatto che le capogruppo svolgono attività di tipo intellettuale/amministrativo in misura superiore e le competenze richieste in questo ambito sono maggiormente diffuse tra le donne. I vertici sono ancora dominati dal genere maschile, ma si prevede che nella successione ai livelli superiori saranno presto coinvolte le donne, in quanto il ricambio è prevalentemente (se non esclusivamente) costituito da donne.

Tuttavia in alcuni ambiti, per esempio nei calcoli meccanici strutturali, si stanno proponendo figure tecniche femminili, mentre nel cantiere sono ancora presenti gli uomini in modo esclusivo, sia per ragioni fisiche sia per il problema della trasferta, che allontana dalla famiglia per periodi prolungati. Questa è un'aggravante che impedisce alle donne, soprattutto giovani, di partecipare a questi ruoli.

La Sices S.p.A. è coinvolta in una iniziativa di collaborazione con gli istituti tecnici, denominata Progetto Campus, rivolta alla formazione di figure tecniche in aree strategiche per l'azienda come saldatura, gestione della qualità, disegno tecnico. La collaborazione è stata attivata con l'Istituto Newton di Varese e il progetto sta arrivando a conclusione: le giovanissime risorse formate avranno la proposta di un contratto a tempo determinato. Ma Sices ha trovato solo studenti maschi, non c'è presenza femminile.

Un altro progetto in cui Sices, a livello di gruppo, è impegnata è il Progetto Rosa, sostenuto da Confindustria, per sviluppare le competenze tecniche nella popolazione femminile, attraverso la promozione della formazione tecnica superiore.

2. Aspettative verso le donne in ruoli professionali strategici

Sices non coltiva aspettative diverse per lavoratori, uomini, e lavoratrici, donne. Tuttavia vi sono alcune evidenze: il tasso di fedeltà è maggiore tra le donne che tra gli uomini, per cui la proprietà dell'azienda apprezza questa caratteristica e, a parità di competenze, preferisce le donne. A parità di grado e di anzianità le donne sono più fedeli.

Inoltre, attualmente chi si proietta verso percorsi di carriera presenta atteggiamenti simili non caratterizzati dal genere.

La Sices promuove un migliore bilanciamento tra vita e lavoro per i propri dipendenti. Per le donne la ricerca di un equilibrio è un'esigenza imprescindibile.

Secondo l'azienda, le persone che hanno un buon equilibrio tra vita privata e lavoro tendono ad avere una migliore produttività. Perciò, Sices evita il sovraccarico lavorativo, cioè picchi od orari troppo lunghi, per far rientrare nella normalità il carico di lavoro. Inoltre, l'azienda si è impegnata a studiare se lo stare più ore al lavoro sia un fatto emulativo. Dunque, le politiche del personale mirano ad aiutare le persone a equilibrare i carichi di lavoro. La Direzione Risorse Umane di Sices è consapevole che un lavoratore sereno è un lavoratore più produttivo, che lo straordinario costa di più all'azienda e tende a diminuire la produttività media. Lo straordinario, secondo il Direttore Risorse Umane di Sices, è una disfunzione organizzativa e frustra le persone. Per queste ragioni, Sices tende a evitare questa insoddisfazione.

In Sices, non vi è uno sforzo intenzionale per essere equanimi in quanto le politiche adottate sono uguali per entrambi i generi, ma è il settore produttivo stesso e il contesto formativo che non favoriscono la presenza di donne.

3. Il processo di ricerca e selezione per le Figure Professionali Strategiche

In paesi più avanzati, il genere non è un elemento di valutazione del curriculum. Anche in Sices non vi è attenzione per gli elementi di genere, mentre si valuta la rispondenza del candidato alle caratteristiche e ai requisiti del ruolo. In particolare, il processo di selezione verifica anche la compatibilità del candidato rispetto al clima aziendale.

Tendenzialmente l'azienda preferisce persone che sappiano integrarsi meglio nell'ambiente, rispetto alla mera eccellenza scientifica e tecnica. Dal punto di vista delle caratteristiche personali, le donne sono in grado di adattarsi meglio.

Non vi sono differenze nell'impiego di metodi di reclutamento e selezione riferiti ai due generi. Per quanto riguarda le Figure Professionali Strategiche, l'azienda ricorre al web oppure, a seconda della complessità del profilo ricercato, a una società di *head hunting*.

Per i neodiplomati e per i neolaureati sono utili i collegamenti con gli istituti tecnici e con le università, in particolare sono forti le relazioni con LIUC e Politecnico di Milano. Si sottolinea il legame costante dell'azienda con gli istituti di formazione: spesso gli istituti chiedono a Sices indicazioni sulle competenze e l'azienda offre la propria collaborazione.

Il processo di selezione parte dalla scelta del canale di reclutamento e, dopo aver ottenuto le candidature, viene fatto un primo colloquio di natura motivazionale e successivamente un colloquio più tecnico per la verifica delle competenze tecniche; infine vi è la fase in cui avviene la proposta economica. È normalmente previsto un periodo di prova prima dell'assunzione.

I requisiti delle professioni strategiche sono: la conoscenza delle normative specifiche; la conoscenza dei programmi di disegno tecnico per le figure tecniche; mentre per le figure commerciali è richiesta la conoscenza della lingua inglese parlata in modo fluente e la disponibilità ai trasferimenti e al confronto interculturale.

4. La formazione in azienda per le Figure Professionali Strategiche

La formazione continua è un elemento strategico delle politiche del personale, tuttavia il problema consiste nel fatto che queste figure, essendo strategiche, sono sempre impegnate e dunque poco disponibili a dedicare tempo alla formazione. La direzione del personale della capogruppo sta cercando di adottare un meccanismo strutturato di rilevazione e anticipazione dei fabbisogni formativi anziché verificare a posteriori le necessità formative.

Come tutti i meccanismi di gestione del personale, anche la formazione deve essere allineata con il piano strategico aziendale.

La formazione tecnica è realizzata con risorse interne perché essa verte su metodiche sviluppate internamente e pertanto richiede il coinvolgimento di figure tecniche dell'azienda. Anche le donne hanno partecipato ad alcune esperienze, benché non direttamente impegnate in attività tecniche: in realtà Sices tende a coinvolgere i dipendenti a largo raggio.

Sices è molto attenta a coltivare la capacità di trasmettere la conoscenza prodotta internamente: spesso le aziende hanno grandi serbatoi di conoscenza a disposizione ma poca capacità di trasmetterla.

La formazione trasversale è ancora poco sviluppata. Finora è prevalsa la formazione tecnica e linguistica. Oggi Sices sta sviluppando idee sulla formazione manageriale intesa come formazione destinata a coloro che hanno una responsabilità di gestione su altre persone anche se a livelli inferiori (es. capo squadra). Il progetto di cambiamento organizzativo di Sices costringerà l'azienda a realizzare a cascata anche questo tipo di formazione.

5. Il sistema formativo nazionale e locale per le Figure Professionali Strategiche

I vertici di Sices sono abbastanza soddisfatti del livello di formazione conseguito dai neodiplomati e neolaureati assunti, come emerge dalla preparazione e dalla soddisfazione espressa dai dipendenti. Non si può avere perfetta sovrapposibilità tra formazione scolastica ed esigenze aziendali perché l'azienda mantiene un ruolo importante nella creazione di competenze idiosincratiche.

Tuttavia rimane di fondamentale importanza la collaborazione con il sistema della formazione per creare percorsi di istruzione che su gruppi limitati di studenti costruiscano competenze più specifiche ed allineate. Ma non è da trascurare anche l'importanza della collaborazione con l'azienda per formare i docenti: il requisito di base per il sistema di istruzione locale è realizzare un buon livello di formazione erogata su cui poter costruire un arricchimento, un contributo di contenuti che soddisfi le esigenze delle aziende e al contempo le aspettative dell'istituto di formazione. In questi termini nasce la sfida a portare le donne nelle professioni tecniche.

L'azienda tendenzialmente preferisce non avere figure iperspecializzate ma flessibili, quindi un buon temperamento di competenze, senza eccessivi specialismi.

6. La valutazione delle prestazioni e i sistemi premianti per le Figure Professionali Strategiche

In Sices, la valutazione delle prestazioni va di pari passo con il sistema premiante. L'azienda ha un sistema di valutazione complessiva annuale del dipendente che riguarda sia le prestazioni sia il potenziale da cui qualche volta emergono anche le esigenze formative. Questo sistema vale per tutti i dipendenti.

Per le valutazioni delle prestazioni, l'azienda ha predisposto la valutazione per obiettivi (MBO) per i dirigenti e i quadri, legato al raggiungimento degli obiettivi delle singole aziende. Le uniche persone che hanno obiettivi individuali specifici sono i direttori generali e direttori centrali di funzione.

Nel caso dell'MBO, il raggiungimento dei risultati è verificato da un comitato direttivo aziendale. Nel caso delle figure apicali, è il direttore generale che procede alla valutazione. Per la valutazione annuale

del personale, sono coinvolti i responsabili di primo livello, tuttavia non è noto se questi ultimi si consultano con i responsabili di secondo livello.

La valutazione della prestazione è legata a un premio di risultato diversificato in funzione del contratto aziendale applicato, in quanto le aziende del gruppo storicamente hanno contratti differenti. I vertici aziendali stanno cercando però di ottenere una armonizzazione dei sistemi di incentivazione sulla base del settore e della funzione.

Non sono rilevate differenze tra le performance di uomini e donne.

7. Il turnover delle Figure Professionali Strategiche

Il tasso di turnover è relativamente basso, anche se nel tempo alcuni picchi si sono verificati in condizioni particolari. In generale, è minore il turnover delle donne. In generale, negli ultimi 4 anni in prevalenza vi sono state assunzioni di donne.

L'età media aziendale supera di poco i 40 anni, è più alta nei cantieri, minore nella holding (es. funzione personale) perché le funzioni centrali sono state costituite relativamente da poco tempo con risorse esterne.

8. Le politiche pubbliche di sostegno all'occupazione femminile e le buone prassi a livello di politiche aziendali di gestione del personale

A livello internazionale sono riscontrabili due tendenze: i paesi che promuovono l'equilibrio di genere (come i paesi del nord Europa) e i paesi che se lo ritrovano già, come i paesi dell'Est europeo, per una serie di motivazioni storiche. Un altro problema particolarmente rilevante è il salary gender gap.

A livello nazionale si osserva una debole politica di programmazione della presenza femminile, anche se non mancano gli incentivi. Pur non essendo favorevole all'introduzione della quota rosa, perché è il riconoscimento di una situazione insanabile, il Direttore Risorse Umane di Sices rileva che alcune volte non può esserci altra soluzione per favorire la partecipazione delle donne. Anche a livello locale viene posta in luce la mancanza di una politica coerente di programmazione della presenza femminile.

A parità di skill, le donne tendono ad avere prestazioni migliori perché devono dimostrare la loro presenza e capacità nel ruolo. Ma i livelli dirigenziali sono ancora maschili per una ragione storica e culturale: tuttavia nel tempo questa situazione andrà a riequilibrarsi, perché le seconde linee sono affollate di donne e il reclutamento interno non potrà prescindere da questa situazione.

La Sices non ha mai pensato di introdurre una "buona prassi" per valorizzare il personale femminile perché già coltiva una corretta gestione del personale nei confronti di tutti, disincentivando il "tempo di facciata": questo può favorire un migliore equilibrio di work-life e indirettamente produrre un beneficio per l'azienda stessa.

L'azienda: Whirlpool Europe S.r.l.

Intervista alla dott.ssa Francesca Morichini, Director HR Industrial Operations di Whirlpool Europe con il contributo della dott.ssa Roberta Segalini, Talent Sr Manager di Whirlpool Europe.

La storia di Whirlpool si origina dall'intreccio delle vicende delle aziende che oggi costituiscono il nucleo produttivo dell'azienda.

Nel 1911 a St. Joseph, nel Michigan, viene fondata la Upton Machine Corporation, per la produzione di lavatrici a motore elettrico. Successivamente, nel 1929, l'azienda si fonde con la Nineteen Hundred Washer Co.

Nel 1919 Gottlob Bauknecht avvia una piccola officina di elettricistica a Taillfingen, Germania, per poi fondare il suo primo stabilimento nel 1933. La Philips acquisisce la Bauknecht nel 1982.

Nel 1943 a Comerio, Italia, Guido Borghi e i suoi tre figli fondano la società e il marchio Ignis, che verranno poi acquisiti dalla Philips nel 1972 e in seguito dalla Whirlpool Corporation nel 1989.

Il nome Whirlpool Corporation compare nel 1950, quando la Nineteen Hundred Corporation, che in precedenza aveva incorporato la Upton Machine Corporation, cambia il suo nome.

Da questo momento la Whirlpool Corporation si espande nel mondo: nel 1957 investe nella Brasmotor S.A., acquisendo un pacchetto azionario sul mercato brasiliano degli elettrodomestici; nel 1989 acquista la KitchenAid; nello stesso anno Whirlpool Corporation e Philips creano una joint venture europea, di cui Whirlpool Corporation diventa unico proprietario nel 1991 e attraverso cui acquisisce Ignis. Dal 1991 ad oggi la Whirlpool Europe ha consolidato 32 mercati separati in un'unica realtà industriale.

A partire dal 2000 la Whirlpool lancia una serie di progetti concettuali dal design altamente innovativo, si impegna in iniziative a forte valenza sociale, tra cui l'eliminazione degli alloggi poveri in tutto il mondo attraverso il progetto 'More than houses: Rebuilding our Communities' (Più che case: Ricostruire le nostre Comunità).

Nel 2002 la Whirlpool completa l'acquisizione della Polar, S.A., produttore leader di elettrodomestici in Polonia e primo marchio polacco. Due anni più tardi, la Whirlpool Europe apre un nuovo stabilimento di apparecchiature per la cucina a Wroclaw, Polonia, producendo forni e piani cottura da incasso, all'interno dell'intero portafoglio di marchi europei della società, per la distribuzione su tutti i mercati europei. Il sito ospita anche la produzione di lavatrici e di apparecchiature per la refrigerazione, un centro di eccellenza tecnologica e di prototipizzazione rapida e un impianto per il trattamento delle acque reflue contenenti agenti chimici.

Nel 2006 Whirlpool Corporation acquisisce Maytag Corporation, diventando il leader a livello mondiale nella produzione e nella commercializzazione di grandi elettrodomestici. Nel 2010 raggiunge un fatturato di oltre 18 miliardi di dollari, più di 71.000 dipendenti e 67 centri di produzione e ricerca tecnologica in tutto il mondo.

In meno di 15 anni, Whirlpool è diventato il marchio di elettrodomestici più venduto in Europa.

Oggi Whirlpool produce una vasta gamma di elettrodomestici con caratteristiche diversificate a seconda dei mercati cui sono destinati: prodotti per la cottura, dai forni ai cassetti scaldapiatti, prodotti per la conservazione e la climatizzazione, dai frigocongelatori al clima shop, prodotti per la cura della biancheria, come lavatrici e asciugatrici.

In Whirlpool è diffuso il motto "there is no right way to do a wrong thing", che sintetizza il concetto fondamentale della responsabilità sociale. Negli anni Whirlpool ha costruito una cultura del "fare le cose giuste" basata sul tenere fede ai propri impegni con gli azionisti e a lavorare dietro le quinte per rafforzare il tessuto sociale ed economico delle comunità in cui è presente. Whirlpool è consapevole di avere la responsabilità di un importante business che contribuisce a creare valore economico a livello locale attraverso l'investimento di capitali, il pagamento delle tasse, l'erogazione dei salari, la distribuzione dei dividendi e l'indotto. Whirlpool manifesta consapevolezza dell'importanza di un'attività imprenditoriale etica nei confronti della comunità di riferimento e più in generale del mondo.

Analogamente all'etica e alla responsabilità sociale, Whirlpool sente fortemente la responsabilità verso l'ambiente: è leader a livello mondiale nello sviluppo di apparecchi ad alto rendimento che aiutano a conservare le risorse della terra e a utilizzare l'energia in modo più efficiente.

1. Il personale di Whirlpool Europe

Whirlpool Europe nasce nel 1995, dopo l'acquisizione di Ignis. Appartiene al settore metalmeccanico e attualmente in tutta Europa impiega circa 12.000 dipendenti, dei quali quasi 4.500 solo in Italia. Tra loro il 35% sono donne.

Al vertice vi sono 9 top manager con riporto diretto all'amministratore delegato, tra i quali due donne.

Relativamente all'Italia i dirigenti sono complessivamente 170, di cui 13% donne. L'età media dei dirigenti uomini è di 44 anni, mentre quella delle donne è leggermente inferiore, cioè 43.

Whirlpool basa la gestione del personale su cinque pilastri: il rispetto ("Diamo valore a tutte le credenze, i punti di vista e le opinioni"), l'integrità ("La via maestra è l'unica via che seguiamo. Non esiste un modo giusto di fare la cosa sbagliata"), la diversità ("Cercando costantemente nuove idee e diversi punti di vista garantiamo il nostro futuro"), il lavoro di squadra ("Dal primo passo all'ultimo lavoriamo come una squadra") e lo spirito vincente ("La consapevolezza di essere leader genera orgoglio e motivazione nell'affrontare le nuove sfide del mercato").

Questi valori sono alla base della gestione delle risorse umane.

Whirlpool ha adottato la Carta di Parità nel 2010.

2. Le caratteristiche delle Figure Professionali Strategiche (FPS)

In Whirlpool, anche nell'ambito tecnico come in tutti gli altri settori, non ci sono ruoli specificamente femminili e maschili. Per la selezione esterna l'azienda cerca di rispettare una composizione di genere equilibrata della rosa dei candidati, anche nella ricerca di figure professionali in ambito tecnico. A questo fine Whirlpool sta portando avanti un progetto specifico volto ad assicurare una presenza paritetica di uomini e donne nelle diverse aree aziendali e nei diversi ruoli. Ancora oggi la popolazione aziendale che ricopre ruoli strategici (manager e dirigenti) in ambito tecnico si caratterizza per una prevalenza di personale maschile, ma l'azienda sta operando politiche specifiche per riportare un equilibrio attraverso attività mirate di recruiting esterno e presta una particolare attenzione nell'assicurare che le donne con le giuste competenze abbiano le stesse opportunità di crescita interna dei colleghi di sesso maschile.

Le aree aziendali in ambito tecnico in cui vi sono più donne sono la supply chain e gli acquisti, ma vi è una discreta presenza femminile anche in ricerca & sviluppo, qualità e produzione. Nelle funzioni commerciali (quali marketing e vendite) e di staff (quali finance, risorse umane, ecc.) la presenza di uomini e donne è più equa.

Nonostante la politica aziendale rivolta ad assicurare una equilibrata rappresentazione dei due generi, la presenza paritetica non è sempre realizzabile per il fatto che il mercato del lavoro esterno in ambito tecnico si caratterizza per una scarsità di donne dovuta in parte ad un retaggio storico e in parte alle caratteristiche dei ruoli stessi. Negli ultimi anni si nota una crescita del numero di donne che si laurea in aree tecniche quali l'ingegneria.

La sede di Comerio, essendo l'headquarter EMEA, entra in contatto con professionalità provenienti da diverse culture e aree geografiche. Questo ha permesso di osservare che in paesi come Italia, Francia, Spagna e Germania la scarsità di donne che offrono competenze in ambito tecnico è più accentuata rispetto alla situazione dei paesi scandinavi, anglosassoni e dell'est europeo, i quali si caratterizzano per una maggior presenza di professionalità femminili operanti in ambito tecnico.

Whirlpool garantisce le stesse opportunità per donne e uomini ed è particolarmente attenta al tema della "gender diversity"; rimane però fermo il principio che una donna deve ottenere un ruolo non

perché è donna ma perché lo ha meritato in base alle sue competenze comportamentali, di management e tecniche.

3. Aspettative verso le donne in ruoli professionali strategici

Whirlpool ha le stesse aspettative verso gli uomini e le donne che ricoprono i diversi ruoli. La diversità di genere assicura una maggior varietà di punti di vista basati su sensibilità ed esperienze diverse: un team composto da uomini e donne normalmente è più performante nelle dinamiche relazionali, nella generazione di idee e nella capacità/modalità di esecuzione rispetto ad un team di soli uomini o sole donne. Per questa ragione l'azienda è particolarmente attenta a creare una composizione di genere equilibrata al suo interno.

Whirlpool Europe riconosce la grande importanza della diversità e dell'inclusione sociale come pilastri della propria architettura strategica, su cui si fonda il successo dell'azienda. La diversità rappresenta una leva strategica importante per affrontare mercati sempre più complessi e differenziati: per questo essa è profondamente interiorizzata nelle politiche aziendali. Coerentemente con questa visione, Whirlpool è attivamente impegnata nella raccolta e nell'attenta considerazione di punti di vista differenti, così come nella creazione di un ambiente inclusivo in tutta l'organizzazione. La diversità è uno dei fattori chiave nei processi di selezione e un criterio fondamentale sulla base del quale trattenere i migliori talenti, necessari per rimanere competitivi nel mercato globale. Quindi Whirlpool è impegnata nella valorizzazione delle diversità con inclusione perché consente di raggiungere risultati migliori: un mondo globale e complesso richiede una considerazione attenta delle differenze e l'unico modo per Whirlpool è fare leva sulla diversità delle persone, che contribuisce ad arricchire la varietà di punti di vista e ad allargare l'orizzonte strategico.

I due concetti, diversità e inclusione, sono tra loro intimamente connessi: la diversità aiuta a riconoscere e ad apprezzare le differenze, mentre l'inclusione offre l'opportunità a ciascuno di partecipare al processo di creazione del valore. Su di essi si fonda il successo di Whirlpool. Mercati sempre più diversificati e sofisticati, in termini di gusti e di esigenze, richiedono la capacità di percepire e interpretare le aspettative dei clienti e di innovare con tempestività, ma questa sensibilità è il contributo che la diversità delle persone è in grado di apportare nel proprio lavoro.

4. La ricerca e il processo di selezione per le Figure Professionali Strategiche

I meccanismi di ricerca e selezione del personale dall'esterno sono gli stessi per uomini e donne. Il processo di selezione è infatti identico per le candidature di entrambi i generi.

Le rose dei candidati sono composte da uomini e donne; l'azienda ha introdotto la regola di proporre al management una lista composta per il 50% da uomini e per il 50% da donne. Ovviamente la ricerca di figure professionali con particolari caratteristiche non sempre può soddisfare l'esigenza di rappresentare in modo equilibrato entrambi i generi.

Per i ruoli professionali strategici in ambito tecnico, l'azienda recluta sia neolaureati, sia persone con esperienza in relazione alle esigenze. I canali di ricerca maggiormente utilizzati per i neolaureati sono le università, i siti di recruiting, i social network e il website aziendale.

Il reclutamento di figure con una seniority maggiore prevede invece il ricorso ad altri canali quali Internet, società di ricerca del personale, social network e il contatto diretto.

La metodologia di selezione è omogenea per tutte le figure, senza distinzione di genere: per i neolaureati sono previsti assessment e interviste individuali con risorse umane e business manager. Per le persone con esperienza, viene realizzata una sequenza di interviste con l'ufficio Risorse umane e con i responsabili delle funzioni interessate.

La prima scrematura avviene in base al curriculum considerato nella sua complessità (studi, esperienze professionali, esperienze all'estero, attività sociali, ecc). Sicuramente, per i neo-laureati da inserire in ambito tecnico, la tipologia di laurea/studi è determinante, ma non può prescindere dalla

presenza di specifiche capacità quali l'orientamento al risultato, il team-working, ecc. e dalla motivazione del candidato.

Per quanto riguarda i profili senior, gli elementi di valutazione fondamentali sono: 1) la tipologia di esperienza professionale del candidato che determina le competenze tecniche; 2) le capacità di management e lo stile di leadership; 3) il "fitting" con la cultura Whirlpool.

5. La formazione in azienda per le Figure Professionali Strategiche

La formazione, così come tutti i sistemi di gestione del personale di Whirlpool, pone al centro dei processi la persona. Whirlpool investe risorse consistenti nella formazione del personale a tutti i livelli dell'organizzazione per rinforzare competenze e capacità di visione strategica e costruire la consapevolezza dei valori che stanno alla base dell'organizzazione, in particolare il Rispetto e la Diversità con Inclusione.

L'azienda offre una serie di opportunità di formazione sia di natura tecnica, manageriale, culturale, comportamentale per costruire percorsi di carriera motivanti che possano soddisfare le aspirazioni di ciascuno. Il piano formativo di ogni persona dipende dalla storia, dai bisogni, dal percorso lavorativo e dalle caratteristiche individuali, quindi la considerazione del genere rientra indirettamente negli aspetti rilevanti per la pianificazione della formazione.

Accanto alla formazione e ai percorsi di carriera, Whirlpool predispone una serie di strumenti coerenti di gestione del personale per creare un ambiente e una cultura che coinvolgono, sostengono, motivano, sviluppano le potenzialità e fanno emergere il valore di ciascuno, cosicché tutti possano contribuire al successo aziendale. Di fondamentale importanza risulta essere il sistema di valutazione per orientare i comportamenti lavorativi secondo le esigenze aziendali, in modo trasparente e regolare. Lo sviluppo di carriera è oggetto di attenzione da parte dei supervisori e di discussione con i dipendenti come parte del piano di sviluppo personale. Inoltre, gli alti potenziali hanno la possibilità di ulteriori avanzamenti di carriera attraverso opportunità di potenziamento dell'esperienza e della leadership necessarie per il successo. Infatti Whirlpool offre specifici programmi che permettono di accelerare lo sviluppo della carriera degli alti potenziali ai livelli manageriali e dirigenziali, garantendo però che i livelli superiori riflettano comunque la diversità dei clienti.

Nel 2010 la formazione ha interessato più di 4.000 lavoratori in Europa, con una media di un giorno di formazione per persona. Ma l'azienda dispone di altri strumenti per formare il personale, come il Talent Pool Management e i processi di Performance Management. Si tratta di strumenti innovativi, integrati nella cultura dell'high performance, per sostenere lo sviluppo del personale: ognuno è valutato dal proprio supervisore sul raggiungimento degli obiettivi concordati e questo processo guida la crescita della carriera. I valori dell'organizzazione fanno parte della valutazione. E per dimostrare quanto il personale sia tenuto in forte considerazione, ogni anno viene condotta una indagine tra i dipendenti per misurare il livello effettivo di attuazione dei valori aziendali.

6. Il sistema formativo nazionale e locale per le Figure Professionali Strategiche

Complessivamente il sistema formativo italiano è ritenuto buono, sebbene sia auspicata una maggior integrazione con il mondo lavorativo. Sicuramente rispetto al passato si nota una scarsità delle cosiddette professionalità puramente "tecniche" (periti, ecc.) a favore invece di percorsi di studio universitari più ampi e trasversali che danno agli studenti una "forma mentis" e un metodo più che una professionalità specifica. Oggi sono spesso le aziende stesse a indirizzare i ragazzi verso un percorso professionale piuttosto che un altro e a fornire le competenze tecniche necessarie per lo svolgimento del lavoro.

Non esiste, secondo Whirlpool Europe, un modello di formazione ottimale unico per le FPS, che sia iperspecializzato oppure equilibrato tra competenze tecnico-professionali e gestionali, ma dipende dal tipo di carriera prevista. Esistono carriere puramente "tecniche" e carriere più "manageriali" e i requisiti che permettono di avere successo nell'una o nell'altra sono molto diversi. In una carriera "da

specialista o tecnico puro” sicuramente sono fondamentali competenze molto specifiche che determinano “distintività” sul mercato del lavoro; in una carriera da manager, diventano indispensabili competenze di leadership e competenze gestionali.

Il ruolo dell'azienda nella costruzione di competenze specifiche per le Figure Professionali Strategiche è estremamente importante non solo per l'aspetto tecnico ma anche per l'aspetto manageriale: l'azienda ha una sua cultura specifica che non può essere acquisita prima di esservi parte. Ogni azienda infatti ha valori propri e tratti distintivi che è importante trasferire a tutti i collaboratori.

7. La valutazione delle prestazioni per le Figure Professionali Strategiche

La valutazione è estesa a tutti i dipendenti e si fonda sul modello del Management by Objectives: il superiore gerarchico discute e condivide gli obiettivi individuali con i propri dipendenti. L'attenzione dell'azienda si concentra sul raggiungimento dei risultati, lasciando un certo margine di discrezionalità sulle modalità con cui vengono realizzati. In tale modo, la presenza fisica in ufficio perde la sua importanza e assumono un maggior valore l'impegno e la responsabilità personali finalizzate al raggiungimento degli obiettivi condivisi. Il dirigente quindi non ha la necessità di controllare puntualmente il comportamento dei dipendenti ma deve valutare il risultato finale. Whirlpool ha pertanto introdotto una forma di performance management che si basa su una conversazione con il dipendente, il quale in tal modo si rende responsabile delle sue scelte. Il lavoratore è chiamato a riconoscere da sé se ha le giuste competenze, conoscenze e capacità per raggiungere gli obiettivi che egli stesso propone e a tal fine ne discute con il proprio superiore: una volta condivisi gli obiettivi, è una sua responsabilità decidere come raggiungerli. Il dirigente non controlla l'impiego del tempo ma verifica solo il raggiungimento dei risultati.

Di conseguenza, lo strumento di gestione del personale più importante è rappresentato dal sistema di performance: il principio essenziale consiste nel condividere gli obiettivi a livello individuale e garantire un adeguato sostegno, attraverso la formazione, alle competenze del dipendente.

Per massimizzare i benefici del performance management system, è prevista una formazione regolare: ogni anno l'azienda diffonde le linee guida e propone sessioni formative e coaching, destinati specialmente ai manager. A loro volta, i manager formano i supervisor sulle modalità più opportune per dare feed-back alle persone, per fornire supporto e coaching ai propri subordinati.

In tal modo, Whirlpool esprime una politica deliberata, volta a promuovere a livello individuale la consapevolezza delle opportunità per bilanciare lavoro e vita.

8. I sistemi premianti per le Figure Professionali Strategiche

Non vi è un sistema premiante specificamente orientato alle Figure Professionali Strategiche, ma esso è rivolto all'intera popolazione aziendale e consiste in un sistema evoluto di gestione delle prestazioni.

Il sistema di performance management di Whirlpool (Extraordinary Performance & Results) si articola in tre passaggi logici cui corrispondono fasi temporali definite: la prima parte (Target and commit) consiste nella definizione degli obiettivi e nell'assunzione di impegno da parte del lavoratore; il secondo passaggio (Execute and evaluate) è costituito dalla realizzazione e dalla valutazione del raggiungimento degli obiettivi; il terzo (Differentiate and reward) conclude il processo con il riconoscimento del valore della performance e l'attribuzione di una ricompensa.

La prima fase è volta a definire una base per la creazione delle aspettative di risultato attraverso la determinazione e la condivisione degli obiettivi ai vari livelli gerarchici e ad allineare gli obiettivi di tutta l'organizzazione.

La seconda consiste nell'esecuzione degli impegni assunti da ciascuno. Durante questa fase, il manager deve fornire un riscontro frequente e trasparente sulla performance individuale per sostenere la continuità del processo di apprendimento e miglioramento.

La terza fase rappresenta la sintesi dell'impegno profuso nel periodo ed è finalizzata al riconoscimento del merito individuale attraverso un premio corrispondente alla performance dimostrata in senso assoluto e in senso relativo.

9. Il turnover delle Figure Professionali Strategiche

Whirlpool segnala un livello fisiologico di turnover. Alcune professionalità sono molto ricercate dal mercato ma per queste è previsto un piano di retention. L'ambito tecnico tende ad avere un turnover più basso rispetto al mondo commerciale. A parità di ruolo e profilo non è percepibile una differenza significativa tra uomini e donne per quanto riguarda il turnover nelle professioni tecniche.

10. Le politiche pubbliche di sostegno all'occupazione femminile e le buone prassi a livello di politiche aziendali di gestione del personale

L'azienda è attenta a creare le condizioni affinché le donne abbiano le stesse opportunità di carriera offerte agli uomini, in particolare gli strumenti per la conciliazione.

L'approccio di Whirlpool al tema del bilanciamento tra lavoro e vita privata parte dal riconoscimento della complessità del problema ed è coerente con l'impostazione generale della gestione del personale.

Whirlpool ritiene che non vi siano soluzioni omogenee a questo tipo di esigenza, caratterizzata da estrema soggettività, e quindi che non possano essere introdotti sistemi di organizzazione aziendale in grado di garantire un perfetto equilibrio. Il punto di partenza è dunque il riconoscimento della diversità delle situazioni personali e della responsabilità individuale nelle scelte che attengono allo sviluppo professionale e all'organizzazione della vita privata. L'azienda incoraggia le persone a gestire in modo consapevole il proprio equilibrio tra sfera privata e lavoro perché lo stress è soggettivo e presenta livelli di impatto estremamente diversificati in relazione alle caratteristiche della persona. Di conseguenza ogni decisione in merito spetta all'individuo e ogni soluzione uniforme, secondo Whirlpool, crea rigidità. Ciò che può fare una buona gestione aziendale è fornire un modello di riferimento per aiutare i dipendenti a trovare un equilibrio soddisfacente.

L'approccio di Whirlpool alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro ha il suo perno in una costruzione coerente dei sistemi operativi di gestione del personale, volti a stimolare l'autonomia e a favorire l'assunzione di responsabilità da parte del dipendente. La formazione, la valutazione e l'incentivazione del personale sono i meccanismi maggiormente implicati nella definizione di un equilibrio soggettivo tra esigenze del lavoro e aspettative personali.

L'approccio alla gestione del personale di Whirlpool infatti si basa sull'assunto che i problemi delle persone richiedano soluzioni differenziate, in quanto ogni dipendente è portatore di esigenze di conciliazione specifiche e non risolvibili con sistemi standardizzati.

Nelle grandi aziende, come Whirlpool, se da un lato le soluzioni uniformi sono auspicabili per esigenze di equità, dall'altro creano ulteriori rigidità nelle relazioni con i dipendenti e nella gestione aziendale. La conciliazione dei tempi è dunque un'esigenza gestita da Whirlpool in modo pragmatico, in funzione delle reali esigenze individuali.

Garantire uguali opportunità alle persone significa attuare soluzioni differenziate e rispondenti a problemi diversificati: per questo la flessibilità è una modalità dell'organizzazione del lavoro che va dosata in funzione delle esigenze e dunque è sempre negoziata, mai imposta né adottata in modo uniforme.

In Whirlpool sono attuati part-time, telelavoro e ogni altra soluzione finalizzata a soddisfare le esigenze di conciliazione e a produrre una migliore performance.

Per quanto riguarda l'assetto contrattuale il part-time è considerato senza pregiudizi dall'azienda, che non attua alcuna forma di segregazione né di rivalsa nei confronti del lavoratore che ne beneficia, ed è

concesso compatibilmente con le esigenze dell'attività. La concessione del tempo parziale avviene sulla base di una negoziazione individuale che tiene conto dell'area di inserimento e del livello gerarchico.

Il telelavoro, benché sia una modalità organizzativa esplorata, si presta poco alle caratteristiche dell'attività della sede italiana: essendo l'Operation Center europeo, prevalgono attività di coordinamento che impegnano lo staff e richiedono lavoro di relazione e in team, che si traduce in riunioni frequenti. Inoltre, la sede italiana dispone di molti spazi e dunque non subisce un aggravio di costi dovuti all'esigenza di rendere disponibili postazioni di lavoro. Per queste ragioni il telelavoro non trova specifiche indicazioni presso la sede italiana.

L'organizzazione del lavoro prevede la flessibilità degli orari di entrata e di uscita di 2 ore per gli impiegati, in base al tipo di lavoro svolto e con accordi personalizzati. Questa possibilità, unitamente alle caratteristiche dell'attività della sede di Comerio, rende poco attraente la soluzione del telelavoro.

La gestione del personale prevede inoltre politiche formalizzate di tutela della diversity, network di discussione tematici, corsi di formazione, partecipazione a conferenze internazionali e nazionali, workshop sul tema del work-life balance, accesso al supporto psicologico, mentoring.

1.c) Strumenti di rilevazione

QUESTIONARIO PER L'INDAGINE CAMPIONARIA

Sezione 1 - Dati anagrafici e performance recente

1.1 Ragione sociale

1.2 Qual è il settore di attività economica principale?

1.3 Qual è il numero totale di addetti attualmente impiegati nell'azienda? (compresi collaboratori ed esclusi gli stagionali)..... |||||

Di cui donne |||||

1.4 Ci può indicare le variazioni rispetto al 2007 del numero di addetti e del fatturato nel 2010 e gli andamenti che prevedete nei prossimi 3 anni?

	Addetti		Fatturato	
	Rispetto al 2007	Prossimi 3 anni	Rispetto al 2007	Prossimi 3 anni
Più alto	①	①	①	①
Più basso	②	②	②	②
Invariato	③	③	③	③

1.5 Ci può indicare quanto ha inciso in termini percentuali nel 2010 il costo del lavoro sul totale dei costi della sua impresa?|||%

Sezione 2 – La composizione dell’occupazione e le professioni strategiche per l’innovazione e la crescita competitiva dell’impresa

2.1 Può indicare quanti sono gli addetti per i gruppi professionali sotto indicati e tra questi quante sono le donne? Qual é la dinamica occupazionale prevista per i prossimi 3 anni?

Professioni	N. di addetti		Dinamica dell’occupazione nei prossimi 3 anni (Indicare <u>1</u> se il numero di occupati diminuirà, <u>2</u> se rimarrà invariato, <u>3</u> se aumenterà)	
	Totale	di cui donne*	Nel complesso	Per le donne

Dirigenti e imprenditori	_ _	_ _	_	_
Tecnici e specialisti <i>(Fisici, chimici, ingegneri, ricercatori, esperti del controllo qualità, gestione/controllo)</i>	_ _	_ _	_	_
Impiegati amministrativi <i>(segretarie, personale non qualificato dell’amministrazione, ecc.)</i>	_ _	_ _	_	_
Operai specializzati <i>(per es. attrezzisti di macchine utensili, meccanici e montatori, tessitori e maglieristi, ecc.)</i>	_ _	_ _	_	_
Personale non qualificato	_ _	_ _	_	_

[ATTENZIONE LA SOMMA DEGLI ADDETTI PER GRUPPO PROFESSIONALE DEVE ESSERE UGUALE AL TOTALE INDICATO NELLA DOMANDA 1.3]

*** SE NON SI È IN GRADO DI INDICARE IL VALORE ASSOLUTO DELLE DONNE OCCUPATE INDICARE LA QUOTA PERCENTUALE**

NOTA DA LEGGERE

Da questo momento in poi, l’intervista si concentra sulle professioni più “strategiche” per l’innovazione e la crescita competitiva dell’impresa. Ci interessa in particolare considerare il ruolo e la crescita occupazionale delle donne in tali professioni. Tra le professioni più strategiche si possono considerare per es. le professioni manageriali, le professioni commerciali [acquisti/vendite] e del marketing, quelle tecniche/specialistiche come *fisici, chimici, ingegneri, progettista cad/cam, disegnatore meccanico, tecnico controllo qualità, tecnico informatico, tecnico di laboratorio, ricercatore, esperto nel controllo di gestione, ecc.*

2.2 Quali sono le figure professionali che reputa più strategiche per l’innovazione e la crescita competitiva della sua azienda? Le chiedo di elencare un massimo di 5 figure professionali in ordine di importanza, e per ciascuna quanti sono gli addetti complessivi e tra questi, quante donne ci sono.

Professioni	N. di addetti	
	Addetti	di cui donne
Figura Professionale Strategica 1 _____	_ _	_ _
Figura Professionale Strategica 2 _____	_ _	_ _
Figura Professionale Strategica 3 _____	_ _	_ _
Figura Professionale Strategica 4 _____	_ _	_ _
Figura Professionale Strategica 5 _____	_ _	_ _

*** SE NON SI È IN GRADO DI INDICARE IL VALORE ASSOLUTO DELLE DONNE OCCUPATE INDICARE LA QUOTA PERCENTUALE**

2.3 Facendo riferimento alle due figure che lei reputa più rilevanti, quale è il titolo di studio richiesto per queste Figure Professionali Strategiche?

	Qualifica Professionale	Diploma di scuola media superiore	Laurea triennale	Laurea Specialistica/Post-laurea
Figura Prof. Strategica 1	[specificare tipologia]			
Figura Prof. Strategica 2				

2.4 Quali sono i requisiti richiesti per queste Figure Professionali Strategiche? (indicare 1 se influente, 2 se gradito, 3 se necessario)

	Figura Professionale Strategica 1			Figura Professionale Strategica 2		
Titolo di studio	①	②	③	①	②	③
Esperienza pregressa nel settore	①	②	③	①	②	③
Esperienza pregressa nel ruolo	①	②	③	①	②	③
Conoscenze informatiche	①	②	③	①	②	③
Conoscenza lingue straniere	①	②	③	①	②	③
Disponibilità a lavorare su turni	①	②	③	①	②	③
Disponibilità a flessib. oraria e reperibilità	①	②	③	①	②	③
Disponibilità a trasferte	①	②	③	①	②	③
Disponibilità al trasferimento	①	②	③	①	②	③
Capacità direzionali e gestionali (di budget, di gruppo di lavoro)	①	②	③	①	②	③
Capacità di lavorare in team	①	②	③	①	②	③
Capacità relazionali e di comunicazione	①	②	③	①	②	③
Altro (specificare) _____	①	②	③	①	②	③

Sezione 3 – Reclutamento e formazione delle Figure Professionali Strategiche

3.1 In riferimento alle Figure Professionali Strategiche individuate in precedenza ci può indicare il grado di difficoltà di reperimento sul territorio provinciale?

	Poco difficile	Difficile	Molto difficile
Figura Professionale Strategica 1			
Figura Professionale Strategica 2			

3.2 Se ha trovato difficile o molto difficile reperire queste figure quale è il motivo prevalente? (possibile una sola risposta)

	Figura Professionale Strategica 1	Figura Professionale Strategica 2
Mancanza di candidati con formazione adeguata		
Mancanza di esperienza adeguata		
Mancanza di candidati disponibili alle trasferte e alla flessibilità oraria		
Aspettative di retribuzione e di percorsi di carriera troppo elevate		
Concorrenza delle altre imprese nel reperire queste figure		
Altro (<i>specificare</i>) _____		

3.3 A suo avviso per queste Figure Professionali Strategiche ci sono spazi per una maggiore presenza femminile?

	Si	No	Perché sì/no?
Figura Professionale Strategica 1			
Figura Professionale Strategica 2			

3.4 Con riferimento alle due Figure Professionali Strategiche è d'accordo con le seguenti affermazioni?

	Figura 1		Figura 2	
	Si	No	Si	No
- Sono professioni per cui le candidate donne risultano meno qualificate (conoscenza di strumenti e tecniche specifiche della professione) o necessitano di una formazione <i>ad-hoc</i>				
- Sono professioni per cui non riceviamo Curriculum da parte delle donne				
- Sono professioni in cui le donne non hanno maturato una esperienza adeguata				
- Sono professioni difficilmente compatibili con le esigenze di conciliazione delle donne				

3.4bis E più in generale, è d'accordo con le seguenti affermazioni?

	Sì	No
- Le donne sono meno orientate degli uomini al raggiungimento degli obiettivi		
- Le donne sono più affidabili e mettono maggiore impegno / serietà del lavoro rispetto agli uomini		
- Le donne sono maggiormente attente agli aspetti relazionali e hanno maggiori capacità comunicative		
- Gli uomini mostrano più autonomia e maggiori capacità di iniziativa		
- Le donne mostrano una migliore capacità di lavorare in gruppo		
- Le donne mostrano una maggiore capacità di organizzare il lavoro		
- Gli impegni familiari delle donne creano inconvenienti nella gestione di carichi/picchi di lavoro non previsti		
- Gli uomini sono generalmente più flessibili		
- La presenza delle donne in queste professioni richiede modifiche nell'organizzazione interna		
- La presenza di donne in professioni tipicamente maschili può rendere complessi i rapporti con i colleghi uomini		
- Le donne sono più fedeli all'impresa e tendono meno degli uomini a cambiare lavoro		

3.5 L'azienda promuove o ha promosso qualche azione di formazione per le Figure Professionali Strategiche?

- ① Sì
- ③ L'azienda non ha promosso nessuna azione di formazione
(passare alla domanda 4.1)

3.6 Se sì, quali? (sono possibili più risposte)

- ① Sì, azioni di formazione in azienda (passare alla domanda 4.1)
- ② Sì, azioni di formazione in apposite strutture formative (passare alla domanda 3.7).

Altro (*specificare*): _____

3.7 Dove? (sono possibili più risposte)

- ① In provincia di Varese
- ② Nel resto del territorio nazionale
- ③ Anche all'estero

Sezione 4 – Politiche per favorire l'occupazione femminile

4.1 Quali di questi strumenti **l'azienda** ha messo in atto per incentivare l'occupazione femminile?

	Si	No	Lo farò nel prossimo futuro
Ricorso all'orario flessibile in entrata/uscita			
Ricorso alla banca delle ore			
Concessione del part-time per periodi limitati di tempo			
Ricorso a tipologie di contratti di lavoro flessibile (job-sharing, telelavoro, job splitting ecc.)			
È presente in azienda un asilo aziendale			
Convenzioni aziendali con asili o altri centri di cura esterni			
Erogazione di voucher aziendali per contribuire al pagamento di servizi di cura dei familiari a carico			
Supporto agli spostamenti casa/lavoro con mezzi aziendali			
Meccanismi di premialità/sviluppo di carriera			
Attività di formazione e aggiornamento rivolte al reinserimento delle donne che si sono assentate per congedo di maternità/parentale			
Altro (<i>specificare</i>): _____			

4.2 Secondo Lei, quali sono **le politiche pubbliche** che potrebbero favorire la presenza femminile nelle professioni strategiche? (indicare 1 se irrilevante, 2 poco rilevante, 3 rilevante)

Effettuare/potenziare l'azione di orientamento nelle scuole secondarie inferiori (scuola media) sulle prospettive professionali e occupazionali	
Promuovere ed incentivare le ragazze a seguire percorsi formativi in <u>materie tecniche e in materie scientifiche</u>	
Cofinanziamento alle attività di formazione e aggiornamento rivolte alle donne al rientro dal congedo di maternità/parentale	
Introdurre incentivi fiscali all'assunzione di donne nelle professioni non tipicamente femminili	
Potenziare l'offerta di servizi pubblici per la cura dei familiari nel territorio	
Potenziare i servizi di mobilità e trasporto	
Modificare in generale le politiche dei tempi e degli orari dei servizi (tempi delle città)	
Altro (<i>specificare</i>) _____	

Le assicuriamo che le informazioni raccolte, nel rispetto del decreto legislativo 196 del 2003 sulla privacy, saranno trattate attraverso strumenti informatici, con la massima riservatezza e saranno diffuse in forma aggregata. Ai sensi della legge sulla privacy, il titolare del trattamento è LIUC, a cui può rivolgersi per esercitare i diritti previsti dalla legge.

TRACCIA DI INTERVISTA PER L'ANALISI DEI CASI AZIENDALI³⁷

1. Figure Professionali Strategiche (FPS) nel settore e nell'azienda, caratteristiche e prospettive di sviluppo

Quali prospettive di sviluppo prevede per il settore economico in cui opera la sua azienda? In particolare quali sono le prospettive di crescita per la sua azienda?

Quali sono le Figure Professionali Strategiche per l'innovazione e la crescita competitiva dell'impresa? Ci sono donne in queste professioni?

Quali sono i requisiti fondamentali che richiedete per le FPS?

Quali opportunità di sviluppo dell'occupazione femminile possono realizzarsi nell'ambito delle professioni strategiche all'interno del settore di riferimento/ della sua azienda?

2. Aspettative verso le donne in ruoli professionali strategici

Cosa vi aspettate in più o di diverso dalle donne che inserite in azienda come FPS rispetto agli uomini?

Quale è il contributo atteso delle donne in ruoli professionali strategici alla generazione di valore della sua azienda?

3. La ricerca di personale per le Figure Professionali Strategiche

Quali sono i meccanismi di reclutamento utilizzati dalla sua azienda per le Figure Professionali Strategiche?

Vi sono differenze nella ricerca di personale maschile o femminile per le FPS?

Reclutate solo neolaureati, che fate crescere internamente, oppure anche figure con esperienza specifica per le FPS?

Reclutate personale solo a livello locale oppure anche a livello nazionale o internazionale (quindi disposto a trasferirsi in zona)?

4. Il processo di selezione in azienda per le Figure Professionali Strategiche

Come si articola il processo di selezione del personale per le FPS?

Quali sono le caratteristiche del candidato rilevanti nel processo di selezione delle FPS?

Su quali basi si fonda la selezione del personale per le FPS, la formazione di base (tipologia di laurea, istituto di provenienza, ecc.), la partecipazione a Master di Specializzazione (all'Italia o all'estero), le qualità personali e comportamentali, esperienza precedente nello stesso settore e in posizioni analoghe, i risultati ottenuti nelle precedenti esperienze lavorative?

Esistono differenze nel processo di selezione tra uomini e donne per le FPS?

³⁷ La traccia riportata è servita a stimolare la discussione durante l'intervista; le domande non sono state quindi sottoposte in maniera rigida.

5. La formazione in azienda per le Figure Professionali Strategiche

Quanto è diffusa la formazione per le FPS?

La formazione è interna o esterna? Dove, anche all'estero?

Quante giornate in media all'anno per persona?

La formazione è più partecipata da uomini o donne?

Quali tematiche sono affrontate (es.: formazione obbligatoria, temi tecnico-professionali, manageriali, per migliorare l'efficacia personale, multiculturalità ecc.)?

6. Il sistema formativo nazionale e locale per le Figure Professionali Strategiche

Come valuta il sistema di formazione per le FPS? Quali sono le principali carenze?

Vi sono differenze significative tra uomini e donne?

Secondo voi è meglio per le FPS un modello di formazione iperspecializzato oppure un equilibrio tra competenze tecnico- professionali e gestionali?

Quanto è importante il ruolo dell'azienda nella costruzione di competenze specifiche per le FPS (competenze idiosincratiche)? Ad es. è meglio sapere un po' di tutto perché le competenze distintive vengono costruite esclusivamente all'interno dell'azienda e non sono facilmente trasferibili?

7. La valutazione delle prestazioni delle Figure Professionali Strategiche

Esiste un sistema **formalizzato** di valutazione della performance per le FPS?

Se sì: nella sua azienda è presente un sistema di performance management per le FPS? Se sì, come è strutturato?

In alternativa, se non vi è un sistema di performance management strutturato:

quali fattori sono oggetto di valutazione (competenze-conoscenze-capacità, comportamenti come ad esempio l'assenteismo o la collaborazione, risultati conseguiti su obiettivi assegnati, ecc.) per le FPS?

Nel caso di valutazione dei risultati (MBO), come sono definiti gli obiettivi individuali per le FPS? Sulla base di quale criterio sono assegnati alle persone? Vi sono differenze tra uomini e donne nell'assegnazione degli obiettivi?

Chi valuta (ad es.: i superiori, un insieme di ruoli tra cui superiori e colleghi, valutazione a 360° con il coinvolgimento dei clienti ecc.)?

Ci sono differenze oggettivamente rilevate che emergono dalla valutazione delle performance tra uomini e donne?

La valutazione ha ricadute sul sistema di formazione? E sul sistema premiante?

8. I sistemi premianti per le Figure Professionali Strategiche

Nella sua azienda esiste un sistema di incentivazione variabile per le FPS? Se sì, su quali criteri si basa?

Come sono definiti i meccanismi di carriera interna per le FPS (carriera orizzontale/verticale/diagonale basata su merito/seniority o entrambi)?

Quali meccanismi premianti ritenete più efficaci per attrarre, trattenerne e motivare il personale femminile inserito nei ruoli professionali strategici?

Avete mai fatto analisi del clima aziendale (anche in modo informale)?

Se sì, quale ruolo può avere il clima aziendale sulla motivazione al lavoro delle donne che ricoprono ruoli professionali strategici?

9. Turnover delle Figure Professionali Strategiche

Quale è l'andamento del tasso di turnover delle FPS negli ultimi 5 anni?

Ci sono differenze tra uomini e donne inseriti in ruoli professionali strategici?

Se il tasso è sensibile, avete indagato le cause? Quali sono rispettivamente per gli uomini e per le donne inseriti in ruoli professionali strategici?

10. Le politiche pubbliche di sostegno all'occupazione femminile

Come valuta le politiche pubbliche di sostegno all'occupazione femminile?

Quali buone prassi nelle politiche pubbliche può segnalare (a livello locale, nazionale e/o internazionale)?

Quali interventi di sistema ritiene che debbano essere potenziati a livello locale?

11. Buone prassi a livello di politiche aziendali di gestione del personale

Quale approccio/sistema operativo nella gestione del personale della vostra azienda può essere definito una "buona prassi" nel valorizzare il personale femminile?

TRACCIA PER LA REALIZZAZIONE DEI FOCUS GROUP CON LE LAVORATRICI³⁸

1. Perché avete scelto la vostra attività? Es. per interesse scientifico/perché è un'attività già svolta dai genitori/perché consente possibilità di occupazione vicino a casa/perché mi permette flessibilità.
2. Come è avvenuta la selezione per entrare in azienda/svolgere la vostra professione?
3. Quali sono i principali ostacoli che avete trovato all'inizio della vostra attuale occupazione?
4. Quali sono le difficoltà che incontrate nella vostra attività lavorativa? Es. di tipo tecnico per mancanza di aggiornamento, di conciliazione tra esigenze familiari e orari di lavoro, demotivazione per mancanza di prospettive oppure perché si è rivelato un lavoro poco stimolante, difficoltà di relazione con i vertici, difficoltà di relazione con i colleghi, insufficiente riconoscimento, prospettive di carriera limitate ecc.
5. Come valutate la formazione scolastica/universitaria ricevuta?
6. Come valutate la formazione professionale eventualmente ricevuta dopo l'assunzione/inizio di attività professionale?
7. Quali sono gli aspetti che modifichereste nel vostro lavoro?
8. Quali sono le politiche aziendali più efficaci per favorire l'occupazione femminile nei vostri ruoli?
9. Quali prospettive vedete per le giovani donne nel vostro campo di attività?
10. Quali interventi ritenete più utili a livello di politiche pubbliche per sostenere l'impegno delle donne in azienda e nella vostro campo di attività?

³⁸ La traccia riportata è stata redatta con l'obiettivo di stimolare il confronto tra le partecipanti ai focus group; la discussione è stata lasciata libera di orientarsi verso i temi che maggiormente sollecitavano la sensibilità delle lavoratrici in relazione alla loro esperienza di lavoro.

ALLEGATO 2

Allegato al capitolo 4

Le schede delle Buone Pratiche

Politiche di flessibilità dell'orario e dell'organizzazione aziendale

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	DSM, Paesi Bassi
Soggetto attuatore e tipologia/ settore di attività	DSM Limburg BV Privato, settore chimico
Tipologia/e di intervento specifiche	Flessibilità oraria e organizzativa
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	L'intervento è realizzato in ambito aziendale dalla direzione RH, senza l'ausilio di altri partner
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Provinciale (Limburgo - Paesi Bassi)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Privato
Periodo di realizzazione	Dal 2002 ad oggi
Referente del progetto (e-mail e telefono)	DSM Limburg BV Tel.: +31 46476 91 11
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	DSM è un gruppo di aziende del settore chimico che opera nella provincia di Limburgo con più di 5.000 dipendenti. Fondata nei primi del '900 da industria estrattiva a base chimica e petrolchimica, si è specializzata dalla metà degli anni ottanta nel settore chimico. Operando in tali settori è sempre stata un'azienda a forte vocazione maschile, con un rapporto di 80 a 20 tra uomini e donne. A seguito di alcuni cambiamenti legislativi in materia di lavoro e di cura e sui tempi di lavoro, nel 2002 l'azienda ha deciso di attivare un processo di flessibilizzazione dei tempi di lavoro.
Obiettivi	Obiettivo dell'intervento è quello di favorire la presenza femminile in azienda, con un complessivo aumento del numero di donne dipendenti e sostenere la conciliazione dei tempi di tutti i dipendenti, attraverso l'introduzione di flessibilità dell'orario di lavoro.
Attività	L'intervento può essere introdotto se il 60%-65% dei lavoratori di un reparto/unità scelgono di lavorare con un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro. Ogni anno viene verificato il consenso per valutare se tale scelta è ancora condivisa dalla maggioranza dei lavoratori. Il regolamento aziendale prevede un orario lavorativo dal lunedì al venerdì dalle ore 07.00 alle ore 19.00, con una settimana lavorativa media di 40 ore per 52 settimane ed un massimo di 45 ore settimanali. Con l'introduzione della flessibilità oraria la settimana lavorativa si estende al sabato dalle 6.00 alle 20.00 e la media settimanale di ore lavorative sale a 48. Per il corretto funzionamento della flessibilità oraria è previsto che ciascun dipendente contabilizzi le ore di lavoro in modo chiaro e trasparente. In caso di malattia, ferie e giorni dedicati alla formazione, si calcola una giornata lavorativa standard di 8 ore. La dirigenza delle HR si occupa di verificare che i risultati individuali dei lavoratori che

	<p>usufruiscono della flessibilità oraria contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi aziendali.</p>
<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>L'obiettivo di aumentare il numero delle dipendenti donne in azienda è stato realizzato, anche con un aumento delle donne in posizioni dirigenziali (dal 5,0% del 2002 al 9,0% del 2005). La contabilizzazione delle ore di lavoro ha consentito di gestire i tempi di lavoro in modo più flessibile, agevolando i dipendenti della DSM nel coniugare lavoro, famiglia e altre responsabilità. Inoltre è aumentato il rapporto di fiducia tra management e dipendenti con un complessivo miglioramento del clima aziendale nei reparti/unità che hanno adottato la flessibilità oraria. Per tali ragioni l'azienda ha provveduto ad ampliare gli interventi di flessibilità correlati alle questioni di genere e alle problematiche di conciliazione.</p>
<p>Elementi di criticità e difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono stati evidenziati elementi di criticità. Il monitoraggio costante da parte della dirigenza consente di correggere eventuali problematiche emerse.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>L'attivazione di tale strumento di riorganizzazione dei tempi di lavoro è basato sul dialogo e vede la forte partecipazione di comitati, sindacati e lavoratori. Il successo dell'iniziativa si fonda sull'accordo tra dirigenti e dipendenti che tiene conto delle esigenze dei lavoratori, ma anche degli obiettivi aziendali, tutti elementi che consentono di poter intervenire tempestivamente per risolvere eventuali problematiche che possano sopraggiungere nell'organizzazione del lavoro. L'intervento può essere trasferito in altri contesti aziendali se fondato sul dialogo tra management, dipendenti e organizzazioni sindacali e sulla trasparenza dei tempi e delle regole.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Flessibilità oraria e banca ore
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	ASL di Lodi
Tipologia/e di intervento specifiche	Politiche di flessibilità dell'orario e dell'organizzazione aziendale
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Convenzione con 2 centri estivi per un servizio per l'infanzia a prezzi agevolati per i dipendenti
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Provinciale (Lodi)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Utilizzo della L. 53/2000 per la realizzazione dei servizi di trasporto
Periodo di realizzazione	Il progetto è in corso di realizzazione
Referente del progetto (e-mail e telefono)	ASL di Lodi Tel: 0371 587 1
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	<p>L'azienda sanitaria di Lodi ha oltre 400 dipendenti dei quali il 70,0% sono donne. È impegnata da alcuni anni nella realizzazione di attività di sensibilizzazione sulla tematica delle pari opportunità ed ha recentemente realizzato un'attività di indagine per indagare le esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti. Attraverso la somministrazione di un questionario sono stati rilevati i seguenti bisogni più rilevanti per i dipendenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • flessibilità oraria e organizzativa; • trasporti; • assistenza all'infanzia in particolare nel periodo estivo.
Obiettivi	Obiettivo dell'iniziativa è quello di adottare forme di flessibilità oraria e organizzativa al fine di favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti e sensibilizzare e informare sulla tematica delle pari opportunità di genere.
Attività	<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità oraria in ingresso; • part-time; • telelavoro; • banca ore; • convenzioni per servizi estivi per l'infanzia; • servizio navetta (parcheggio-azienda).
Risultati raggiunti e prodotti	<p>Alla luce di quanto emerso nell'indagine sui bisogni di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro dei dipendenti dell'ASL di Lodi, l'azienda ha attivato una serie di strumenti di flessibilità oraria e organizzativa. È stata attivata la flessibilità oraria in ingresso, così da poter consentire ai dipendenti di gestire al meglio i propri impegni familiari. La banca delle ore consente di poter recuperare le ore di straordinario in particolari momenti di necessità familiare, previa autorizzazione. Per coloro che hanno necessità di avere un orario lavorativo ridotto è stato introdotto il part-time. Inoltre è stato sperimentato il telelavoro per un dipendente, ma potrà essere esteso ad altre persone che ne abbiano necessità. Per i servizi di cura dell'infanzia nel periodo estivo l'azienda ha attivato, attraverso una convenzione, un servizio a prezzi contenuti per i propri</p>

	<p>dipendenti presso due centri estivi. Infine, è stato richiesto un finanziamento, grazie ai contributi messi a disposizione dalla L.53 del 2000, per l'attivazione di un servizio di navetta che colleghi un parcheggio con l'azienda per agevolare il trasporto dei dipendenti. È stato, infine, istituito un Comitato Pari Opportunità tra gli organismi aziendali.</p>
<p>Elementi di criticità e difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono emersi elementi di criticità nella realizzazione degli interventi attivati.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Il successo dell'iniziativa è testimoniato dall'impegno dell'azienda di proseguire ed implementare gli interventi attivati. L'attività di indagine ha consentito che venissero proposti e attivati interventi ad hoc, in grado di rispondere agli effettivi bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. Grazie alla sostenibilità del progetto, l'azienda si è dichiarata disponibile a rafforzare tali iniziative. L'istituzione del Comitato di Pari Opportunità evidenzia la volontà di proseguire nelle attività di sensibilizzazione e informazione e nella promozione di azioni positive per una effettiva parità tra tutti i lavoratori e lavoratrici dell'azienda.</p>

Interventi di orientamento, accompagnamento (mentoring, coaching) e formazione a supporto dell'inserimento lavorativo e dei percorsi di carriera femminili

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Supporto allo sviluppo professionale delle carriere delle lavoratrici atipiche
Soggetto attuatore e tipologia/settore	IFOA – Istituto Formazione Operatori Aziendali
Tipologia/e di azione e di intervento specifiche	Interventi di orientamento, accompagnamento (mentoring, coaching) e formazione a supporto dell'inserimento lavorativo e dei percorsi di carriera femminili
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Non sono state previste partnership
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Provincia di Reggio Emilia
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	FSE 2007-2013 (Asse I Adattabilità)
Durata del progetto	Dall'11/12/2008 al 06/05/2009
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Elena Pergreffi IFOA E.mail: pergreffi@ifoa.it Tel.: 0522/329215
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Il progetto ha inteso dare una risposta al rilevante aumento di contratti di lavoro cosiddetti "atipici" nella territorio della provincia di Reggio Emilia. In particolare, i dati resi noti dalla Provincia avevano messo in rilievo come fossero le donne, in misura maggiore degli uomini, a versare in condizioni di precarietà e instabilità contrattuale.
Obiettivi	Il progetto si è posto l'obiettivo di creare un percorso che consentisse alle donne coinvolte di accrescere il livello motivazionale al lavoro e ad acquisire strumenti finalizzati alla stabilizzazione, percorsi di carriera e avanzamento professionale, nonché di sviluppo delle abilità auto-imprenditoriali e di gestione del lavoro autonomo. In particolare: <ul style="list-style-type: none"> • migliorare le performance lavorative, valorizzando le competenze tecniche (quali la contabilità e la finanza aziendale); • migliorare le competenze trasversali (quali la capacità di gestire progetti e di raggiungere obiettivi, la valorizzazione delle risorse professionali e l'autopromozione).
Attività	Il percorso formativo (156 ore totali) ha previsto: 112 di teoria, 24 di formazione a distanza e 20 di Project Work ed è stato articolato sui seguenti moduli: <ul style="list-style-type: none"> • empowerment personale ed intelligenza emotiva; • project work individuale; • la conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa: le opportunità legislative per le aziende; • problem Solving e Project Management per la gestione del proprio

	<p>lavoro;</p> <ul style="list-style-type: none"> • public Speaking e tecniche di negoziazione; Informatica o inglese; • la cultura della sicurezza e della salute nei luoghi di lavoro; • contabilità e finanza aziendale; <p>L'ammissione al corso è avvenuta previo colloquio individuale che ha verificato la congruità del corso con le esigenze di ciascuna richiedente.</p>
<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>Il corso è stato frequentato dalle destinatarie progettuali e il livello di soddisfazione è stato più che buono. Non si conoscono gli esiti occupazionali di tale corso, in quanto non sono state previste attività di valutazione in merito.</p>
<p>Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Il progetto non ha presentato elementi di particolare criticità.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Il progetto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ha creato un mix di moduli dedicati all'empowerment e all'orientamento professionale e di moduli volti a sviluppare o migliorare competenze tecniche; • ha previsto la flessibilità oraria nell'organizzazione delle lezioni tenendo in considerazione le esigenze di conciliazione delle donne. <p>Sono da considerarsi fattori di successo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'aumento alla motivazione al lavoro; • l'arricchimento del curriculum personale in termini di qualificazione in funzione di un inserimento in azienda in ruoli amministrativi contabili; • l'acquisizione della capacità di indagare il proprio percorso professionale e conseguentemente valutare e affrontare in maniera efficace i cambiamenti professionali. <p>Il modello proposto per migliorare la situazione delle donne con contratti "atipici" nella provincia di Reggio Emilia è un modello riproducibile in contesti in cui si presentano problematiche analoghe.</p> <p>Inoltre, il modello è trasferibile nei contesti nei quali sia necessario coniugare una ri-motivazione al lavoro con l'acquisizione di competenze spendibili sul mercato.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	[D+] Rubinetteria Donna
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Newform Spa (settore metalmeccanico)
Tipologia/e di intervento specifiche	Interventi di orientamento, accompagnamento (mentoring, coaching) e formazione a supporto dell'inserimento lavorativo e dei percorsi di carriera femminili
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	CCIAA di Vercelli Comune di Serravalle Sesia (VC)
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Provincia di Vercelli
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	FSE 2000-2006 (POR Piemonte Asse E Misura E1)
Durata del progetto	12 mesi (da gennaio 2006 a gennaio 2007)
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Alberto Ferracin. Newform Spa. E.mail: newform@newform.it Tel: 0163452011
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Il settore della rubinetteria e del valvolame è il comparto trainante e di gran lunga più rappresentativo del Distretto industriale di Gattinara - Borgosesia. La rubinetteria resta il settore industriale provinciale che nei prossimi anni potrà offrire il maggior numero di posti di lavoro: in questo contesto si inserisce Newform Spa, azienda nata nel 1981. Individuazioni di ipotesi migliorative nell'organizzazione dell'impresa, nelle competenze e negli atteggiamenti delle risorse per superare gli ostacoli che inibiscono ancora oggi la crescita delle donne.
Obiettivi	Obiettivo del progetto è formulare proposte mirate a creare presupposti personali e organizzativi e intraprendere oggettive azioni per assicurare parità nell'accesso ai percorsi di carriera. In particolare si intende procedere con: <ul style="list-style-type: none"> • definizione di un percorso di carriera prototipale e riproducibile; • valorizzazione della figura femminile nell'impresa metalmeccanica; • utilizzo di servizi individuali di empowerment e mentoring quali interventi innovativi; • istituzione dei mentor aziendali; • miglioramento del clima aziendale; • diffusione ampia dell'esperienza nel mondo delle imprese provinciali quale iniziativa di responsabilità sociale.
Attività	Il progetto è articolato in 4 fasi di attività. Fase 1: attività di informazione sia interna, sia esterna all'azienda. Fase 2: attività di individuazione delle destinatarie e individuazione delle loro esigenze. Fase 3: avvio dei percorsi tipo per ciascuna dipendente selezionata. Fase 4: attività di diffusione dei risultati del progetto.
Risultati raggiunti e prodotti	Il progetto, promosso internamente all'azienda, ha interessato tutti i dipendenti dell'azienda, con opportune informative individuali e collettive, anche all'esterno della realtà aziendale. Dopo la fase di pubblicizzazione

	<p>dell'iniziativa sono state individuate le destinatarie e sono state indagate le loro esigenze. Si è poi intrapreso un percorso tipo per ciascuna delle 18 destinatarie, con l'erogazione di 72 ore di servizi individuali articolati quali: bilancio delle competenze, rinforzo delle competenze professionali, empowerment, counselling e colloquio orientativo, accompagnamento individuale, accompagnamento allo sviluppo di capacità lavorative, mentoring.</p> <p>Al termine del progetto, che ha previsto anche attività di monitoraggio e di autovalutazione, si è proceduto con la diffusione dei risultati, anche in un'ottica di trasferibilità del modello.</p>
<p>Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono emersi particolari elementi di criticità durante la realizzazione del progetto.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Gli elementi di interesse del progetto [D+] rubinetteria donna riguardano l'erogazione di servizi differenziati e individualizzati con un numero significativo di ore dedicate (72 ore) per lo sviluppo delle carriere in aziende metal meccaniche, solitamente a carattere prettamente maschile, dove le donne faticano a valorizzare le proprie competenze.</p> <p>È innovativa la proposizione dell'iniziativa di azioni di promozione di percorsi di carriera e di valorizzazione della figura femminile nei luoghi di lavoro da parte di una media impresa tipica per settore e organizzazione secondo una positiva logica di bottom - up e avvio di metodi di progettazione basati sulla metodologia del PCM (Project Cycle Management).</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Progetto Poesia - Pari Opportunità e sostegno in azienda. Iniziativa essere donne e leader
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Banca Popolare di Milano
Tipologia/e di intervento	Interventi di orientamento, accompagnamento (mentoring, coaching) e formazione a supporto dell'inserimento lavorativo e dei percorsi di carriera femminili
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Non sono state previste partnership
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Nazionale/Locale (sede del percorso: Milano; provenienza partecipanti: nazionale)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Risorse private (BMP)
Durata del progetto	15 mesi. Anno di attuazione: 2006-2008
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Daniela Arghetti. Banca Popolare di Milano. E.mail: daniela.arghetti@bpm.it ; katia.malgiooglio@bpm.it Tel.: 0277002880 - 0277003408
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Banca Popolare di Milano fu fondata a Milano nel 1865 ed è oggi una delle principali banche popolari italiane. Oltre il 70% delle proprie filiali sono concentrate in Lombardia e focalizza la sua attività sulla clientela retail, sull'artigianato e piccola-media impresa, sui prodotti di risparmio gestito e sui servizi per le famiglie. BPM persegue lo sviluppo delle proprie strutture distributive attraverso un approccio multicanale: la rete delle filiali, i promotori finanziari, la banca telefonica e BPM Banking on line. L'Istituto dispone di una solida organizzazione territoriale che, a fine 2008, impiega oltre 6.663 dipendenti. Il Gruppo, nel suo complesso, è composto da tre reti bancarie integrate (Banca Popolare di Milano, Banca di Legnano e Cassa di Risparmio di Alessandria) e da società-prodotto specializzate.
Obiettivi	Obiettivo dell'iniziativa è quello di favorire i percorsi di carriera delle donne all'interno della Banca Popolare di Milano al fine di incrementare il numero di donne in ruoli direttivi/manageriali.
Attività	Il progetto si è articolato in una serie di seminari (8 seminari) ed in incontri individuali di coaching.
Risultati raggiunti e prodotti	Le donne che hanno partecipato al percorso, hanno beneficiato nel tempo dell'opportunità di crescita professionale, tra gli obiettivi di progetto, essendo la maggior parte di loro passate a nuovi ruoli aziendali di maggior prestigio e responsabilità. La partecipazione al percorso è stata quindi una occasione importante per valorizzare e rafforzare ulteriormente le competenze professionali e di ruolo e un'opportunità preziosa per esplorare il proprio empowerment personale. Le tipologie di ruolo coinvolte sono state: Responsabile Retail, Dirigenti di agenzia, Capi Servizio, Capi Area di Sede, Capi Settore, Gestori Risorse Umane, Responsabili Pmi. L'84,0% delle donne che

	hanno partecipato al progetto hanno avuto un avanzamento di carriera.
Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti	Seppur per poche persone, si sono verificate alcune resistenze iniziali, ampiamente superate.
Fattori innovativi e di successo	<p>Sono da considerarsi elementi che configurano la "buona pratica":</p> <ul style="list-style-type: none">• la selezione accurata delle partecipanti;• la co-progettazione tra Bpm, le donne partecipanti al percorso e la società di consulenza;• la concretezza della progettazione e la sua rispondenza ai bisogni reali delle donne partecipanti;• la continuità del percorso (in ottica di formazione permanente);• l'utilizzo di strumenti metodologici innovativi, non tipicamente "formativi" (laboratori e coaching);• l'integrazione delle dimensioni tipiche della leadership femminile, in ottica di sviluppo di un modello organizzativo aziendale virtuoso e attento alle differenze. <p>L'iniziativa che è volta a valorizzare le differenze di genere, ha aiutato ad acquisire consapevolezza sull'essere donna e leader, anche in un'ottica di conciliazione tra vita familiare e lavorativa.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Progetto "Oltre il Genere"
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Ufficio Consigliera di Parità della provincia di Varese
Tipologia/e di intervento	Interventi di orientamento, accompagnamento (mentoring, coaching) e formazione a supporto dell'inserimento lavorativo e dei percorsi di carriera femminili
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	L'intervento è stato realizzato dall'Ufficio della Consigliera di Parità della provincia di Varese con compiti di finanziamento, progettazione e coordinamento, dall'Ufficio Orientamento e formazione operatori e dall'Ufficio Coordinamento InFormaLavoro della Provincia di Varese con compiti di progettazione e di coordinamento. Sono stati coinvolti anche gli istituti statali e paritari.
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Locale (provincia di Varese)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Totale 5.800 (per 10 percorsi di orientamento di 120 ore complessive e per l'assegnazione del premio del concorso "La giornata della mamma che lavora"). Sono state utilizzate risorse dell'Ufficio della Consigliera di Parità provinciale.
Durata del progetto	2005-2011
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Consigliera di Parità della provincia di Varese (supplente) E-mail: consigliera@provincia.va.it
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Una più equa ripartizione del lavoro domestico può contribuire ad aumentare la partecipazione femminile al mercato del lavoro e la probabilità delle donne d'essere abbinata a posizioni apicali. La condivisione dei lavori di cura può inoltre accrescere nei giovani una maggiore propensione verso attività di tipo socio assistenziali, equilibrando la distribuzione fra maschi e femmine in questo settore. A questo fine, sono necessari percorsi di orientamento rivolti ai giovani a partire dall'età scolastica.
Obiettivi	Il progetto intende realizzare un percorso di orientamento rivolto ai ragazzi e alle ragazze del secondo anno della scuola secondaria di primo grado, al fine di ampliare le loro scelte scolastiche e professionali ed indurre un cambiamento culturale volto ad accrescere la presenza delle donne sul mercato del lavoro. Il progetto, a questo fine, si propone anche di agire sulla classe insegnante mediante attività formativa e di accompagnamento alle sperimentazioni in classe.
Attività	Il percorso di orientamento ha visto la realizzazione delle seguenti attività: <ul style="list-style-type: none"> • progettazione del percorso; • organizzazione, coordinamento e raccordo con le scuole (invio lettera presentazione iniziativa, incontri con i dirigenti scolastici e i docenti referenti per l'orientamento, raccolta adesioni, ecc); • produzione materiale; • selezione dei consulenti; • realizzazione dell'intervento; • monitoraggio in itinere e valutazione finale dell'intervento.

<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>L'intervento di orientamento ha coinvolto nell'anno scolastico 2005/06 i ragazzi e le ragazze iscritte alle classi seconde delle scuole secondarie di primo grado; mentre nell'anno scolastico 2006/07; 2007/2008, 2008/2009 2009/2010 2010/2011 sono stati coinvolti gli/le insegnanti delle classi seconde e i referenti dell'orientamento.</p> <p>La sperimentazione in aula ha visto il coinvolgimento di una consulente per 10 percorsi formativi di 12 ore ciascuno, per un totale di 120 ore.</p> <p>Per la produzione di materiali e la definizione degli strumenti si è fatto tesoro di quanto realizzato dalla Provincia nell'ambito di esperienze progettuali precedenti: la dispensa "Pari Opportunità - strumenti per l'orientamento" prodotta nel progetto "Varese in rete per l'orientamento" e la dispensa "Norme e Leggi di Parità e Conciliazione" dell'Ufficio della Consigliera di Parità. Sono stati attuati ulteriori approfondimenti in ambito legislativo al fine di predisporre per le scolaresche, la scheda "Viaggio alla conquista della parità".</p> <p>Sono state infine realizzate esercitazioni, la stesura del bando di concorso, la giornata di premiazione e la relazione finale.</p> <p>La rete di insegnanti formata ha consentito a sua volta di formare altri insegnanti. In particolare, nel corso della terza annualità è stato realizzato un percorso formativo di 8 ore suddiviso in 4 incontri per gli istituti che non avevano mai aderito e un percorso di sostegno di 4 ore per gli istituti con insegnanti già formati per supportarne la funzione di formatori/trici.</p>
<p>Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non è stata riscontrata alcuna criticità.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Il progetto nel concretizzare un percorso di orientamento rivolto ai ragazzi e alle ragazze della scuola secondaria per ampliarne le scelte scolastiche e professionali, affronta anche il tema della condivisione del lavoro di cura in quanto pre-requisito per la presenza di entrambi i generi all'interno del mercato del lavoro.</p> <p>Fattore di successo è stato anche l'accompagnamento e la formazione, fornito dai consulenti agli/alle insegnanti nel corso della sperimentazione.</p> <p>Per rilanciare il progetto per l'anno scolastico 2011/2012 è stata prevista la realizzazione del concorso "La giornata della mamma che lavora" per la giornata del 25 maggio. Il bando prevede l'erogazione di premi, per i risultati migliori, alle scuole/classi per un totale massimo di €1000.</p> <p>Il progetto ha mostrato inoltre negli anni passati di correlarsi e integrarsi con il percorso "Informarsi per scegliere".</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Futuro Donna (Female Future) – NORVEGIA.
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Confederazione degli Imprenditori Norvegesi (Næringslivets Hovedorganisasjon, NHO)
Tipologia/e di intervento specifiche	Interventi di orientamento, accompagnamento (mentoring, coaching) e formazione a supporto dell'inserimento lavorativo e dei percorsi di carriera femminili
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Dal 2009 Oil Businesses' Association
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Nazionale (Telemark, Oslo and Akershus, Hordaland, Trøndelag, previsto anche in Buskerud, Sogn og Fjordane e Troms)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Privato
Durata del progetto	Il progetto dura dal 2003 ed è stato rinnovato fino ad oggi
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Pertti Linkola Confederazione degli Imprenditori Norvegesi (Næringslivets Hovedorganisasjon, NHO). E.mail: firmapost@nho.no Tel.: + 47 23 08 80 00
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Nel 2003 il governo norvegese ha emanato una legge che prevede entro il 2005 l'aumento di posizioni manageriali femminili fino al 40,0% nelle aziende private o agenzie pubbliche. Anche se l'applicazione della legge è tardata fino al 2006, la Confederazione degli Imprenditori ha anticipato gli effetti della norma realizzando questo progetto a supporto del processo di incremento del tasso di donne nel settore privato.
Obiettivi	Il progetto intende supportare, attraverso azioni mirate, l'inserimento lavorativo delle donne in piccole, medie e grandi imprese, favorendone i percorsi di carriera, con l'obiettivo di aumentare il numero di donne in posizioni manageriali.
Attività	La Confederazione ha realizzato questo progetto per donne altamente qualificate, interessate a posti di lavoro di tipo dirigenziale. Tramite una consulenza orientativa di gruppo e corsi/laboratori formativi volti a qualificazioni specifiche, il progetto facilita l'inserimento delle donne in piccole, medie o grandi imprese, e i percorsi di carriera. Le donne, in particolare, ricevono appoggio per riconoscere (bilancio di competenze), valorizzare e comunicare all'esterno le loro competenze. Inoltre, tramite la creazione di un database e la realizzazione di incontri tra le donne ed i membri del consorzio di imprese, il progetto realizza in un certo qual modo attività di placement. Le attività sono anche rivolte a giovani imprenditrici e studentesse, soprattutto per attivare il potenziale femminile.
Risultati raggiunti e prodotti	Nella prima fase del progetto (fino al 2006) hanno partecipato più di 370 donne. Nel 2007 più di 200 le donne che hanno finito i corsi e nel 2008 più di 250. Nel 2008 le grandi aziende hanno offerto un posto di lavoro per cariche direttive/dirigenziali al 26,0% dei partecipanti.
Elementi di criticità, difformità tra risultati	Non sono emersi elementi di criticità in fase di realizzazione del progetto.

attesi e risultati raggiunti	
Fattori innovativi e di successo	<p>Il progetto si rivolge direttamente a donne qualificate e favorisce con il mentoring individuale, i workshops, incontri, seminari predisposti sulla base, sia delle necessità delle aziende, che delle carriere delle donne. Tramite l'incontro diretto e personalizzato con le aziende, il progetto accresce la visibilità delle donne, e così contribuisce alla sensibilizzazione delle imprese.</p> <p>Il progetto risulta essere di interesse in quanto prevede attività di orientamento professionale, laboratori e career counselling etc. a supporto delle carriere femminili. È indirizzato, infatti, a donne qualificate, che presentano maggiori difficoltà degli uomini nel raggiungere posizioni apicali e percorsi di carriera non sempre lineari (segregazione verticale). Ulteriore elemento di interesse è rappresentato dal fatto che il progetto scaturisce quale modalità di implementazione (volontaria) e in anticipo di un obbligo di legge.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Durkan – UK
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Durkan Azienda operativa nel settore costruzioni
Tipologia/e di intervento specifiche	Interventi di orientamento, accompagnamento (mentoring, coaching) e formazione a supporto dell'inserimento lavorativo e dei percorsi di carriera femminili
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Non sono previste partnership
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	UK, limitatamente al contesto aziendale specifico
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Privato (aziendale)
Durata del progetto	Le politiche aziendali in ottica di genere sono state avviate nel 2004 e continuano tuttora
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Durkan E.mail: info@durkan.co.uk Tel.: +44 (0)1992 781400
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Il settore delle costruzioni rappresenta il più grande settore industriale della Gran Bretagna. Impiega poco più di due milioni di persone e fornisce un decimo del prodotto interno lordo del Regno Unito. Nonostante ci siano forti difficoltà di reclutamento dei lavoratori nel settore edile, i cantieri rimangono in gran parte off-limits per le donne (appena 14.500 nel 2002). Meno dell'1,0% inoltre dei commercianti del settore è costituito da donne. La società Durkan è una società di costruzione determinata ad invertire questa situazione, attraverso politiche di reclutamento ed assunzione delle donne, in funzione dell'ottenimento di vantaggi competitivi. A richiedere una maggiore assunzione di donne è anche la mancanza di personale qualificato per sostituire il personale in età pensionabile. Un cambiamento della cultura del lavoro in settori tradizionalmente considerati maschili, come le costruzioni, è diventata un'esigenza imprescindibile.
Obiettivi	Le attività sono state realizzate al fine di aumentare il numero di donne occupate nell'azienda (supporto al placement).
Attività	Sono state realizzate le seguenti attività: <ul style="list-style-type: none"> • avvio di un cambiamento di cultura organizzativa/aziendale volto ad attirare le donne nel settore delle costruzioni; • offerta di percorsi "open days" per giovani studentesse, finalizzati alla conoscenza dell'industria della costruzione e delle possibilità di tirocinio aziendale, così da promuovere l'inserimento occupazionale delle donne in aree tradizionalmente maschili (costruzioni); • realizzazione di training specifici (tirocini) rivolti alle donne ed, in questo ambito, attività di coaching con finalità di placement; • istituzione della figura di un mediatore ("Liaison Officer"), con responsabilità di coordinamento dei tirocini e dell'attività di placement femminile e compiti di consulenza orientativa individuale per le lavoratrici e per i manager di cantiere che si devono rapportare quotidianamente con le lavoratrici, mediante anche

	<p>esplicazione di attività di coaching;</p> <ul style="list-style-type: none"> • offerta e realizzazione di attività di training alle lavoratrici di altre aziende coinvolte in tirocini.
<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>L'impegno dell'azienda nella formazione e nel reclutamento delle donne ha permesso alla stessa di avvalersi di un più ampio e diversificato staff di persone qualificate e ha portato ad indubbi vantaggi competitivi. È aumentato il numero delle dipendenti donne e sono stati realizzati risultati di rilievo per quanto concerne le progressioni di carriera: ad oggi, il 25,0% dei manger di cantiere sono donne. Sono stati condotti n. 60 training WEB. Un risultato rilevante per l'azienda è stata , infine, la pubblicità positiva che dall'attuazione di queste politiche è derivata per l'immagine stessa ed il marchio dell'azienda.</p>
<p>Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono stati evidenziati particolari elementi di criticità.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Particolarmente innovativo è l'atteggiamento aziendale che applica una politica di tolleranza zero nei confronti delle altre aziende non rispettose di principi di pari opportunità. In particolare, l'azienda non stipula contratti in sub-appalto con le aziende che mettano in atto comportamenti sessisti e prevede nei contratti di appalto, quale obbligo contrattuale specifico, che i sub-appaltatori sono tenuti a lavorare con donne (anche tirocinanti), pena rescissione del contratto.</p> <p>Elemento di successo è inoltre la costituzione della figura del "liaison officer", che garantisce la strategia proattiva dell'azienda nei confronti delle donne.</p> <p>In ottica di superamento della segregazione lavorativa femminile di tipo orizzontale e verticale, di rilievo appaiono sia l'attività di consulenza orientativa offerta dal mediatore aziendale nei cantieri e volta a favorire la permanenza delle donne al lavoro, che l'attività specifica di tirocinio e coaching rivolta alle donne, di supporto sia alla carriera che al placement nel settore delle costruzioni.</p>

Sostegno alla creazione di impresa

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Assunzione di Imprese per assicurare il futuro (AWOPE) – GERMANIA (Nachfolge und Übernahme von Unternehmen zur Zukunftssicherung).
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Prospektiv – Società per la formazione del futuro d'impresa (Gesellschaft fuer Betriebliche Zukunftsgestaltung)
Tipologia/e di intervento specifiche	Sostegno alla creazione di impresa
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Centro dell'Economia Turingese per la Formazione (Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. (BWTW)) Agenzie per l'impiego delle città Hagen, Dortmund, Hamm e Ahlen
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Comunale (Hagen, Dortmund, Hamm e Ahlen)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	FSE 2000-2006 (Equal). Fondi nazionali (Ministero del Lavoro e del Sociale)
Durata del progetto	Agosto 2005 – Dicembre 2007
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Ulrike Weber Prospektiv E.mail: weber@prospektiv-do.de Tel.: 0231/556376-0
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	In Germania esistono più di 354.000 imprese interessate da processi di ricambio generazionale. Nello stesso tempo ci sono molte donne che hanno una qualificazione elevata ed in cerca di lavoro oppure interessate ad aprire un'attività. Anche se il numero d'impresе create da donne è aumentato nei ultimi anni, le potenzialità di sviluppo ulteriore sono ancora notevoli, anche perché ad oggi il tasso di impresa femminile si attesta a un livello inferiore rispetto a quello maschile.
Obiettivi	Obiettivo del progetto è favorire la nascita di nuove esperienze di imprenditoria femminile attraverso l'attivazione di interventi volti ad accompagnare le donne, anche attraverso un tirocinio di "prova", in un percorso di creazione di impresa.
Attività	Sono state realizzate attività a supporto della creazione di impresa, a carattere informativo e di accompagnamento. Sviluppo e supporto di possibilità di finanziamento insieme alle banche (per esempio micro-credito, sostegno per le donne interessate con il coinvolgimento delle imprese regionali per offrire tirocini di breve durata (2 settimane). Le attività sono divise in tre moduli: <ul style="list-style-type: none"> • <i>modulo 1</i>: realizzazione SWOT analisi (basato sul "Inventario di Bochum per la descrizione occupazionale personalizzata") per il primo orientamento occupazionale; • <i>modulo 2</i>: realizzazione di tirocini della durata di due settimane in collaborazione con l'impresa, completa di attività di accompagnamento professionale (coaching); • <i>modulo 3</i>: realizzazione di consulenze personalizzate per orientare le destinatarie nella decisione di subentrare in attività già esistenti, ovvero intraprendere una nuova attività ex novo. La consulenza include il supporto a tutte le fasi necessarie per aprire un'attività

	(business plan, finanziamento ecc.).
Risultati raggiunti e prodotti	Le donne sono state accompagnate in tutte le fasi del processo decisionale (consulenza individuale), e hanno avuto la possibilità di sperimentare di "essere capo in prova" in una impresa. Il progetto ha stabilito un contatto fra le imprese regionali e locali, con le donne che hanno un profilo rilevante. Il progetto ha visto la partecipazione approssimativa di 50 donne.
Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti	Si configura come elemento di criticità la breve durata del tirocinio (due settimane), che impedisce alle destinatarie di avere una chiara impressione dell'attività manageriale. Una possibile soluzione sarebbe il prolungamento del periodo di tirocinio, nel caso in cui la donna manifestasse un chiaro interesse a continuare.
Fattori innovativi e di successo	Costituisce un elemento di successo del progetto il fatto che si dia la possibilità alle donne di subentrare in un'impresa già esistente, facilitando da un lato il placement e, dall'altro, garantendo la continuità dell'attività. Tramite il progetto, inoltre, donne qualificate possono comprendere quali siano le competenze necessarie per amministrare un'impresa e "sperimentare" la presa in carico delle responsabilità. Il progetto appare di notevole interesse, in quanto costituisce un esempio di orientamento professionale rivolto a potenziali donne imprenditrici, che si basa su elementi pratici e di accompagnamento sostanziale e non solo su consulenze professionali teoriche.

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Programma di Mentoring dell'Agenzia pubblica di promozione e sostegno all'autoimpiego femminile - FINLANDIA (Naisyrittäjäyyskeskus ry)
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Agenzie di lavoro per le donne (Naisyrittäjäyyskeskus ry) (privata)
Tipologia/e di intervento specifiche.	sostegno alla creazione di impresa
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	L'agenzia fa parte della rete delle Agenzie Finlandesi per il Lavoro e Società di Imprese
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Europeo (cooperazione con i Paesi Baltici, in particolare con Estonia) Nazionale
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Fondo Sociale Europeo. Fondi nazionali (Ministero del Commercio e dell'industria, Ministero dell'Istruzione). Privato (imprese ed organizzazioni private, banche, associazioni d'imprese, assicurazioni).
Durata del progetto	L'agenzia eroga servizi di orientamento dal 1996 e continua tuttora
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Agenzie di lavoro per le donne (Naisyrittäjäyyskeskus ry) (privata). E.mail: toimisto@nyek.fi Tel.: +358 10 666 8840
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Nella regione Uusimaa (che ospita la capitale Helsinki e altri centri urbani) vive il 25,0% della popolazione finlandese. La popolazione femminile di Uusimaa risulta poco impegnata nelle attività imprenditoriali, riflettendo la tendenza nazionale. In particolare, nel settore dei servizi, in cui operano moltissime piccole imprese, (si tratta del settore più sviluppato in Finlandia) sono poche quelle femminili.
Obiettivi	Il progetto ha l'obiettivo di favorire l'imprenditorialità femminile attraverso una serie di servizi personalizzati volti ad accompagnare la donna nella creazione di impresa.
Attività	Vengono forniti diversi servizi finalizzati all'auto-impiego femminile, che spaziano da informazioni generali o colloqui individuali inerenti a diversi aspetti dell'auto-impiego (per esempio come redigere un piano finanziario, fare il bilancio, attività di marketing, ecc.), ad attività a supporto dell'inserimento nella rete delle imprenditrici. Tramite un colloquio personale viene, inoltre, stabilita l'idoneità a partecipare al corso di formazione. Tra le attività realizzate, si segnala anche il cosiddetto "mentoring club", ossia una rete di mentori formati dall'agenzia, che rappresenta un valido punto di appoggio per l'organizzazione e per la raccolta delle informazioni sulle attività di mentoring nazionali ed estere. Dal 2009 esiste anche un servizio di mentoring specializzato per donne immigrate.
Risultati raggiunti e prodotti	Nel 2008 più di 400 donne hanno ricevuto assistenza e hanno creato 39 nuove imprese; nel 2007 ben 75, nel 2006 sono state 60, nel 2005 sono state 61 e nel 2004 ben 65. Le donne assistite hanno fra 25-39 anni (53,0%) ed il 43,0% più di 40 anni. Per promuovere l'auto-impiego femminile viene data regolarmente pubblicità delle iniziative realizzate dall'agenzia nei giornali regionali e nazionali. Tramite la Rete di Mentori, il modello proposto dall'agenzia

	<p>viene disseminato a livello nazionale e nei ultimi anni sempre di più al livello internazionale. L'agenzia, infine, partecipa anche a meeting internazionali per condividere e pubblicizzare la propria metodologia ed approccio.</p> <p>Infine, l'agenzia collabora con banche nazionali per facilitare l'accesso a micro-crediti. A livello nazionale, inoltre, sono stati previsti per le imprenditrici/lavoratrici autonome assegni per la cura dei familiari.</p>
<p>Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono emersi particolari elementi di criticità.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Costituisce un elemento di successo il fatto che l'agenzia presti servizi indirizzati alle donne atti a facilitare l'auto-impiego (dalla consulenza iniziale fino al sostegno nell'accesso al credito tramite accordi/convenzioni con le banche). Particolarmente significativa appare anche l'offerta, a partire dal 2009, di servizi progettati specificamente per le donne immigrate.</p> <p>Il modello di mentoring proposto è considerato una best practice per il suo approccio individuale e complessivo. Il modello è stato presentato in diverse conferenze internazionali, ed è stato trasferito anche in alcuni paesi europei, come la Svezia, la Lituania e l'Irlanda del Nord.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Donne Creative. Autoimpiego in Provincia di Venezia
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	ARCEDI - Commercialisti ed Esperti Contabili Venezia
Tipologia/e di intervento specifiche	sostegno alla creazione di impresa
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Provincia di Venezia Venezia Opportunità Comune di Venezia Comune di Chioggia Comune di Caorle Comune di Noale Comune di Cavarzere Comune di Torre di Mosto Adecco Italia Adecco Formazione Formaset
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Provincia di Venezia
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	FSE 2007-2013 (Progetto selezionato nel quadro del Programma Operativo cofinanziato dal FSE e sulla base dei criteri di valutazione approvati dal comitato di sorveglianza del Programma Operativo cofinanziato dal FSE. POR FSE VENETO 2007-2013 OB. CRO ASSE II CAT. 69 - DONNE. Cod. Progetto: 1627/1/1/1023/2008)
Durata del progetto	Dicembre 2008 - giugno 2010
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Dott. Paolo Ingravalle ARCEDI E.mail: donne.creative@arcedi.it Tel.: 041/5385222
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	L'associazione ARCEDI, braccio operativo del Collegio dei Ragionieri di Venezia, si è proposta di realizzare un progetto di orientamento e riqualificazione professionale al fine di rafforzare l'occupabilità delle donne nella provincia di Venezia.
Obiettivi	Donne Creative. Autoimpiego in Provincia di Venezia è un progetto di orientamento e riqualificazione professionale che ha l'obiettivo di rafforzare l'occupabilità delle donne. In particolare, il progetto intende rispondere alla necessità di incentivare il rientro nel mercato del lavoro per quelle donne che, per dedicarsi alla cura dei figli, hanno interrotto l'esperienza lavorativa e di sostenere in generale l'ingresso e la permanenza della componente femminile nel mercato del lavoro.
Attività	Il progetto prevede una serie di attività: <ul style="list-style-type: none"> • <i>interviste individuali</i>, cioè colloqui individuali finalizzati alla valutazione delle esigenze, del profilo professionale e delle preferenze delle destinatarie del progetto con lo scopo di definire concretamente il Piano di Azione Individuale (PAI); • <i>orientamento individuale - analisi delle competenze</i>. L'intervento orientativo, finalizzato a sviluppare nelle persone la capacità di "apprendere a scegliere", si prefigge di: <ul style="list-style-type: none"> - sostenere le donne nel processo di conoscenza di sé;

	<ul style="list-style-type: none"> - promuovere e valorizzare le risorse in possesso dell'utente (obiettivi di crescita personale); - sviluppare le capacità di analisi, di sintesi e di auto-valutazione; - monitorare scelte, decisioni e comportamenti messi in atto per il raggiungimento del "traguardo personale" (obiettivi di sviluppo cognitivo); - favorire una corretta e proficua integrazione fra desideri e bisogni personali da un lato e vincoli e opportunità ambientali dall'altro; - sviluppare il senso critico allo scopo di migliorare le abilità necessarie per una pianificazione realistica del proprio futuro; - acquisire maggiore consapevolezza delle proprie competenze e della loro trasferibilità in vista della definizione di un progetto di riqualificazione e/o inserimento /reinserimento; • <i>colloqui orientativi di gruppo</i> per coloro che hanno esigenze omogenee tra loro; • <i>adeguamento delle competenze (corsi di formazione o percorsi individuali)</i>, una volta conclusa la fase di orientamento, le destinatarie dell'intervento saranno accompagnate nella scelta tra due diverse opportunità: adeguare le proprie competenze per il lavoro dipendente o adeguare le proprie competenze per il lavoro autonomo. Obiettivo di questa fase è indirizzare verso l'acquisizione e/o il potenziamento delle competenze tecnico-professionali relative a determinati profili professionali (corso di formazione) o un percorso formativo finalizzato all'avviamento di un'attività in proprio; • <i>accompagnamento all'inserimento lavorativo</i>, le destinatarie vengono affiancate durante la realizzazione delle esperienze lavorative allo scopo di favorire l'adattamento all'ambiente di lavoro; • <i>laboratorio d'impresa</i>, viene fornito sostegno nella realizzazione di un adeguato <i>business plan</i>, che consenta di verificare la fattibilità dell'idea imprenditoriale e di sottoporla a eventuali finanziatori; • <i>azioni di sensibilizzazione</i>. Sono realizzate da parte dei partner al fine di promuovere capillarmente il progetto in tutta la provincia di Venezia.
<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>Il progetto di orientamento e riqualificazione professionale "Donne creative: auto impiego nella provincia di Venezia" ha contribuito a rafforzare l'occupabilità di 60 donne residenti o domiciliate nel territorio di riferimento, coinvolte nelle azioni di orientamento che sono state mirate a fornire supporto, promuovere consapevolezza, capacità di analisi e autovalutazione, per giungere alla pianificazione di un progetto di riqualificazione e/o inserimento/reinserimento lavorativo, anche mediante creazione di impresa.</p> <p>Le domande di adesione al progetto sono state messe a disposizione delle destinatarie presso i Centri per l'Impiego di Mestre, Venezia, Mirano, Dolo, Chioggia, Cavarzere, San Donà, Jesolo e Portogruaro.</p> <p>L'ammissione al progetto è stata subordinata al superamento di un colloquio selettivo finalizzato a conoscere le motivazioni delle candidate. Tale prova ha avuto quale esito una graduatoria stilata da una apposita commissione di valutazione.</p> <p>Ognuna delle destinatarie finali ha avuto a disposizione un Piano di Azione Individuale di almeno 84 ore, completamente personalizzabile in funzione delle singole esigenze, che ha previsto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • interviste individuali; • colloqui di orientamento individuale e di gruppo; • analisi delle competenze (corsi di formazione o percorsi individuali);

	<ul style="list-style-type: none"> • adeguamento delle competenze; • accompagnamento all'inserimento lavorativo; • laboratorio d'impresa (realizzazione business plan). <p>Ogni partecipante ha avuto a disposizione una indennità di frequenza pari a 5 euro/ora (per le partecipanti che abbiano effettuato almeno il 70,0% delle ore globali previste dal progetto) ed un bonus di conciliazione (ad esempio per il rimborso delle spese sostenute per baby-sitter).</p>
<p>Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono emersi particolari elementi di criticità.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Il progetto si rivolge a donne che hanno una posizione debole sul mercato e bassi livelli di autostima con conseguentemente scarsa attivazione nella ricerca e/o nello sviluppo di progetti professionali.</p> <p>Il modello proposto evidenzia elementi di innovatività perseguendo le finalità progettuali che tengono conto della complessità che caratterizza l'identificazione di competenze e potenzialità che possono essere investite nella elaborazione e nella realizzazione di un progetto di inserimento/riqualificazione professionale e sociale.</p> <p>In breve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • persegue un approccio "centrato sul cliente"; • attiva la capacità di autovalutazione, attivazione e scelta; • sviluppa un progetto individuale che tiene conto di bisogni e vincoli; • definisce un progetto professionale; • accompagna la cliente all'inserimento lavorativo o nella definizione di un business plan adeguato per supportarlo nello sviluppo del progetto e verificarne lo stato di avanzamento. <p>Rilevante appare, inoltre, la previsione del bonus di conciliazione per consentire alle donne di partecipare alle azioni di orientamento.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Il Punto In.Formativo dell'Impresa Donna - Supportare la donna imprenditrice nella gestione aziendale attraverso servizi di mentoring e di consulenza continua
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Bergamo Formazione
Tipologia/e di intervento specifiche	Sostegno alla creazione di impresa
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Associazione Artigiani Bergamo CNA - Confederazione Nazionale Artigianato di Bergamo Unione Artigiani di Bergamo
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Provincia di Bergamo
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	FSE 2000-2006 (POR Lombardia Asse E Misura E1)
Durata del progetto	12 mesi (da maggio 2002 a aprile 2003)
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Cristiano Arrigoni Bergamo Formazione E.mail: arrigoni@bg.camcom.it Tel.: 0353/888011
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Il contesto provinciale bergamasco richiede di rafforzare la presenza sul mercato delle imprese a conduzione femminile, riducendone il grado di mortalità e accrescendo contemporaneamente la professionalità e la competenza imprenditoriale sempre più necessarie ad operare in un mercato in continua evoluzione.
Obiettivi	Il progetto intende realizzare iniziative di accompagnamento, tutoraggio e mentoring per supportare sia la fase di start up sia la fase di consolidamento aziendale. L'obiettivo è accrescere la professionalità e le competenze dell'imprenditore, rendendolo maggiormente in grado di operare su un mercato difficile e mutevole come quello attuale. Nel caso poi delle imprese al femminile, queste azioni di supporto sono ritenute particolarmente importanti perché servono a rafforzarne la presenza sul mercato, favorendone uno sviluppo anche in senso prospettico.
Attività	Le azioni si sono concretizzate nell'erogazione di informazioni e consulenze specifiche a 75 imprese artigiane allo scopo di supportare le imprenditrici mediante iniziative di accompagnamento, tutoraggio e mentoring. Sono stati, nella fattispecie, aperti 3 sportelli all'interno delle Organizzazioni di Categoria coinvolte (Associazione Artigiani, CNA e Unione Artigiani), che hanno preso "in affitto" le 75 imprese, a prevalente partecipazione femminile e di nuova costituzione, per condurle sino all'acquisizione delle competenze necessarie per operare sul mercato in modo autonomo. Ciascuna di esse è stata monitorata costantemente dallo sportello dell'Associazione di riferimento e dotata di un ticket di 40 ore di consulenza, di cui l'impresa ha usufruito nell'arco della durata del progetto. È stata, inoltre, prevista un'azione formativa rivolta a più candidati per lo sviluppo di competenze, relativamente alla capacità di elaborare soluzioni facendo ricorso alle risorse disponibili all'interno delle Associazioni e all'esterno sul territorio e alla capacità di

	orientare le imprenditrici verso la consulenza più appropriata.
Risultati raggiunti e prodotti	<p>Ognuna delle Associazioni di Categoria partner del progetto ha pubblicizzato il progetto individuando in tutto 75 donne imprenditrici che hanno potuto avvalersi dei servizi dei 3 sportelli aperti nelle sedi delle associazioni. Il personale di sportello è stato appositamente formato al fine di fornire un'assistenza qualificata alle donne imprenditrici.</p> <p>Sono stati conseguiti e realizzati i seguenti risultati e prodotti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. assistenza consulenziale a 75 imprese femminili artigiane (erogazione di 40 ore di consulenza individuale per impresa partecipante); 2. creazione di un servizio di informazione/orientamento alle problematiche del mettersi in proprio rivolto a tutte le imprese femminili; 3. creazione del sito web www.puntoinformativo.org; 4. pubblicazione di 2 guide di supporto alla creazione d'impresa: la prima di carattere generale sull'avvio di un'attività artigianale, l'altra più specifica per il comparto delle parrucchiere ed estetiste (attività di impresa prevalenti fra le aderenti al progetto); 5. erogazione di 60 ore di formazione rivolta ai responsabili di sportello presso le organizzazioni artigiane aderenti.
Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti	<p>Avendo il progetto coinvolto 75 imprese alle quali sono state erogate complessivamente 3000 ore di consulenza, la difficoltà maggiore si è riscontrata nell'individuazione delle specifiche esigenze consulenziali della singola impresa e nella conseguente individuazione del consulente adatto a soddisfare la specifica richiesta. Una fattiva collaborazione tra Bergamo Formazione, le Associazioni di Categoria e i responsabili dei tre sportelli selezionati ha comunque permesso di superare tale criticità, mediante un costante monitoraggio dello stato d'avanzamento delle consulenze e del grado di soddisfazione dell'utenza.</p>
Fattori innovativi e di successo	<p>L'elemento maggiormente innovativo del progetto è stato la creazione di un nuovo servizio di consulenza specifica e mirata offerto dalle Associazioni di Categoria coinvolte alle aziende femminili ed erogato non solo nella sede dell'Associazione, ma anche direttamente nella sede dell'impresa, in un'ottica di vera conciliazione dei tempi e di sviluppo delle attività delle donne imprenditrici.</p> <p>Le attività di accompagnamento e di tutoraggio hanno, infatti, consentito un risparmio di tempo, che le titolari delle imprese hanno potuto dedicare alla famiglia e a loro stesse. Le aziende coinvolte hanno tratto dalla partecipazione al progetto innumerevoli benefici tra cui il reperimento di tutte le informazioni necessarie alla loro attività da un unico referente (responsabile dello sportello) ed un certo abbattimento dei costi nella delicata fase di start up.</p> <p>Il progetto, inoltre, avendo aumentato le possibilità di sviluppo e di sopravvivenza delle nuove imprese a partecipazione femminile, ha contribuito allo sviluppo dell'economia locale e, in prospettiva, anche alla creazione di nuovi posti di lavoro. Infine, ha permesso di ampliare la gamma di servizi offerti agli imprenditori da parte di Bergamo Formazione che, attraverso il coinvolgimento nel progetto delle Associazioni di categoria, ha potuto estendere in modo più specifico modalità operative già parte della propria struttura.</p> <p>La creazione del sito www.puntoinformativo.org ed il suo continuo aggiornamento, hanno permesso la diffusione del progetto quale buona pratica ed il coinvolgimento successivo di imprese che per vari motivi non avevano potuto prender parte al progetto.</p> <p>Tra gli elementi di interesse del progetto è possibile evidenziare i servizi</p>

articolati dei 3 sportelli dedicati alle neo imprenditrici (servizi di informazione, orientamento e di "presa in carico" delle aziende selezionate). Particolarmente rilevante è il servizio di consulenza individuale, specifica e mirata, erogato attraverso lo strumento del ticket di consulenza di 40 ore, che vede l'attività di coaching realizzata in maniera flessibile direttamente presso l'imprenditrice al fine di favorire al meglio lo sviluppo dell'attività professionale, con particolare attenzione alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Per la trasferibilità del progetto in altre realtà territoriali è necessario che si instauri la stessa proficua collaborazione tra le associazioni di categoria affinché il progetto abbia una buona riuscita.

Politiche territoriali temporali e per la mobilità

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Espace des temps - Grand Lyon
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Comunità Urbana - Grand Lyon
Tipologia/e di intervento specifiche	Politiche temporali e per la mobilità
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	La comunità urbana di Lione con 58 comuni, copre 51.500 ettari nel cuore della regione del Rodano-Alpi, con poco più di cinque milioni di abitanti
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Comunità Urbana Grand Lyon
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Il progetto ha preso avvio con un finanziamento EQUAL FSE 2000-2006
Periodo di realizzazione	Dal 2002 ad oggi
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Comunità urbana del Grand Lyon - Direzione Prospettiva e Strategia d'Agglomerazione "Espace des temps" E.mail: missiontemps@grandlyon.org Tel.: +33 04 26 99 39 91 http://www.espacedestemps.grandlyon.com
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	<p>Negli ultimi 20 anni i ritmi di vita si sono profondamente modificati con accelerazioni e processi di individualizzazione: l'urbanizzazione e l'aumento della distanza tra casa e lavoro che ha portato ad una mobilità dei lavoratori sempre più alta; la partecipazione delle donne al lavoro; l'aumento della vita media; la frammentazione del modello di famiglia tradizionale; la riduzione dell'orario di lavoro e un conseguente aumento del tempo libero; il passaggio al settore terziario e dei servizi; lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.</p> <p>In Francia la questione dei tempi di lavoro e di non lavoro è stata riattualizzata dal dibattito sulla riduzione del tempo di lavoro. Con l'introduzione delle 35 ore (legge Aubry del 2000) si è posta la questione dell'armonizzazione degli orari dei servizi pubblici con la nuova organizzazione del lavoro. Nel marzo del 2002 il Consiglio Economico e Sociale ha incoraggiato l'introduzione di esperienze di conciliazione dei ritmi di vita e degli spazi-tempi dei territori. Quindici comunità territoriali hanno dato vita ad un "Ufficio dei Tempi": i Consigli Generali di Essonne, Gironde, Isère, Seine Maritime, Val de Marne; le comunità urbane di Grand Lyon, Dunkerque, Nante; gli agglomerati urbani di Poitiers, Montpellier e le città di Parigi, Rennes, Angers, Lille, Saint-Denis, Chambéry. Questi luoghi sono uniti dall'impegno a comprendere i ritmi di vita dei cittadini e migliorare le disfunzioni che emergono. Dal 2004 è nata una rete nazionale "Tempo Territorial", quale luogo di incontro e scambio di buone pratiche a cui ha aderito anche la Comunità Grand Lyon.</p>
Obiettivi	<p>Lo Spazio dei Tempi di Grand Lyon è un luogo di riflessione, dialogo e azione per una migliore conciliazione dell'organizzazione degli spazi e dei tempi.</p> <p>Obiettivi del progetto sono:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • migliorare la qualità della vita quotidiana delle persone riducendo le disfunzioni dei ritmi urbani in termini di servizi, mobilità, uso della città; • coinvolgere tutti gli attori del territorio (economici, sociali, istituzionali, dell'università); • favorire il dialogo tra tutti gli utenti dello spazio urbano.
<p>Attività</p>	<p>Il progetto affronta alcune principali tematiche/macro-attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attività di ricerca volte ad indagare i tempi delle città (tempi della notte, tempo libero, scuola, anziani ecc.); • sperimentazioni di pratiche temporali innovative per lavoratori ed imprese (asili nido inter-aziendali, servizi pausa pranzo, piani di trasporto inter-aziendali), per le scuole (organizzazione degli orari delle istituzioni scolastiche, linee dei trasporti); • diffusione di buone pratiche (prima infanzia, culturali, servizi di mobilità, servizi quotidiani e servizi notturni); • attività di comunicazione, informazione e sensibilizzazione: organizzazione di dibattiti pubblici trimestrali per i residenti sulle questioni relative ai tempi: dei bambini, dei lavoratori, delle donne, degli anziani, progetti urbani, ecc.
<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>Attività di ricerca: la prima attività è stata realizzata già nel 2003, con l'invio di un questionario per una prima esplorazione dei tempi di vita dei residenti di 55 comuni della Comunità Urbana Gran Lyon, volti ad indagare le reali esigenze della cittadinanza, con focus su servizi per l'infanzia, scuola, attività extra-scolastici, cura degli anziani, commercio/negozi, trasporti, lavoro, attività culturali, ecc. Sono seguiti numerosi altri studi (quartiere di Gerland, utilizzo del tempo libero, mobilità, accessibilità ai servizi e ai negozi, la vita notturna, mobilità notturna, lavori notturni, mobilità e servizi nelle zone periferiche, traffico automobilistico).</p> <p>Sperimentazioni: sono numerose le azioni attivate volte a migliorare i tempi dei lavoratori (tempi di viaggio, migliore custodia della gestione dei bambini, servizi in pausa pranzo per i lavoratori); azioni sulla mobilità intorno le scuole per organizzare meglio gli orari delle scuole ed il pendolarismo di alunni e insegnanti (ad esempio non avere troppi autobus nelle strade nelle stesse fasce orarie). Alcuni esempi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • servizi di trasporto collettivi per lavoratori casa-lavoro inter-aziendali, realizzato su ogni territorio dalle aziende, attraverso il supporto delle associazioni di imprese e co-finanziato da fondi pubblici e aziendali; • interventi volti a favorire l'uso della bicicletta, i trasporti pubblici grazie al finanziamento di abbonamenti annuali da parte delle imprese, organizzazione degli orari di lavoro in modo da non congestionare alcune aree territoriali, ecc.; • asili nido inter-aziendali nel quartiere Gerland che ha visto il coinvolgimento di 55 aziende, genitori, attori locali, parti sociali; • sperimentazione di un centro di telelavoro. <p>Diffusione di buone pratiche: è stata realizzata una guida sui servizi di prossimità finalizzata ad evidenziare i servizi più innovativi realizzati così da poterli diffondere sul territorio. Un esempio è un servizio per l'infanzia notturno (aperto anche durante il giorno) per 12 bambini di genitori che lavorano la notte o che hanno orari atipici.</p> <p>Attività di comunicazione dibattiti pubblici: nel corso degli anni sono stati organizzati numerosi dibattiti pubblici volti a confrontarsi sulle problematiche relative ai tempi.</p>
<p>Elementi di criticità e difformità tra risultati</p>	<p>Non sono stati evidenziati particolari elementi di criticità</p>

<p>attesi e risultati raggiunti</p>	
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>L'elemento di innovatività del progetto è una politica trasversale fortemente incentrata sul dialogo e sul coinvolgimento di tutti gli attori del territorio. Il progetto ha attivato una serie di attività di ricerca sui tempi urbani, con un'attiva partecipazione dei residenti nell'area del Grand Lyon, tesa ad evidenziare i principali ambiti di intervento per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, in particolare delle donne. Le sperimentazioni incidono in vari ambiti: mobilità, flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro, servizi per l'infanzia. Per la realizzazione di tali interventi relativi a politiche temporali e della mobilità, è necessario che vi sia una forte animazione da parte di attori pubblici e che le imprese siano direttamente coinvolte, anche attraverso cofinanziamenti delle iniziative, affinché gli interventi siano sostenibili e duraturi nel tempo.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	BIC - Benessere in Città': muoversi nei tempi di una città' sostenibile
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Comune di Cremona - ente pubblico
Tipologia/e di intervento specifiche	Politiche temporali (flessibilità oraria ed organizzativa dei servizi)
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Sono stati coinvolti per la realizzazione del progetto attori sociali, la classe dirigente cittadina e i soggetti operativamente attivi sul territorio cittadino
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Comunale (Cremona)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Fondi regionali/locali (L.R. 28/2004, cofinanziamento comunale)
Periodo di realizzazione	2005 - 2007
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Ufficio Tempi Comune di Cremona E.mail: tempi.citta@comune.cremona.it Tel: 0372 407266
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	<p>Il Piano territoriale degli orari ha interpretato esigenze e criticità per i cittadini di Cremona:</p> <ul style="list-style-type: none"> • situazioni di disordine, inquinamento atmosferico e insalubrità sono particolarmente rilevanti nei pressi delle scuole negli orari di ingresso e uscita degli allievi; • gli orari di punta del traffico al mattino contribuiscono in modo rilevante alla fase di costruzione dell'inquinamento giornaliero che presenta generalmente, in giorni feriali, due picchi nella curva dell'inquinamento atmosferico (dati orari Arpa, 2004-2005); • le fasce orarie di ingresso/uscita a/dal scuola così come al/dal lavoro coincidono con un ampio momento di difficoltà di conciliazione tra vita, lavoro e cura per gli individui; • l'offerta di trasporto pubblico a Cremona presenta rigidità degli orari e dei percorsi; • i commercianti hanno mostrato perplessità e difficoltà in relazione alla definizione di giorni e fasce orarie di blocchi del traffico veicolare non concertate; • le dipendenti e i dipendenti degli uffici pubblici e non, segnalano problemi di conciliazione tra la vita familiare e il lavoro durante il lungo periodo delle vacanze scolastiche estive, quando i figli sono a casa e si riscontra l'esigenza di trascorrere occasioni di tempo libero con i figli e gli amici.
Obiettivi	<p>Gli obiettivi generali del progetto sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • individuare, promuovere e sperimentare forme di mobilità urbana sostenibile; • ridurre l'inquinamento atmosferico dovuto al traffico veicolare; • favorire la conciliazione tra tempi di vita e orari di lavoro di lavoratrici/ori e/o genitori; • rendere più flessibili e adatti gli orari di lavoro e gli orari di erogazione dei servizi urbani. <p>Gli obiettivi specifici sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • diminuire nelle fasce orarie di ingresso/uscita da scuola la congestione del traffico, la concentrazione dei gas inquinanti, lo stress di prima mattina nella famiglia e liberare tempo alle

	<p>madri/padri/parenti che accompagnano i bambini a scuola;</p> <ul style="list-style-type: none"> • garantire la sicurezza degli ingressi ai plessi scolastici; • favorire la mobilità autonoma e sicura e la consapevolezza della città da parte dei bambini; • inserire le iniziative di formazione su mobilità sostenibile e tempi di vita, oggetto di questo progetto, nei Piani dell'Offerta Formativa (POF) delle scuole; • introdurre flessibilità e accessibilità dell'offerta del trasporto pubblico locale; • liberare tempo per le donne. Ad esempio al mattino e al pomeriggio accompagnare i figli a scuola può non essere un tempo obbligato; o ancora, servizi di trasporto pubblico flessibili consentono di annullare/diminuire i tempi di attesa; • ridurre la quantità di auto e traffico veicolare in città. Ad esempio individuare e sperimentare, con operatori e lavoratori in centro storico, azioni integrate per ridurre il carico veicolare; • disincentivare l'uso dell'auto privata; • incentivare l'uso della bicicletta e creare le condizioni perché sia un vantaggio muoversi a piedi o in bicicletta; • individuare e sperimentare orari di flessibilità giornaliera per le lavoratrici e i lavoratori degli enti pubblici del centro storico; • individuare proposte di orario di lavoro estivo per conciliare lavoro, famiglia e vacanze scolastiche dei figli; • aprire il dibattito sull'individuazione collettiva di fasce orarie di apertura del centro storico al traffico veicolare, a salvaguardia dell'ambiente e vantaggiose per il commercio.
Attività	<p>BiC si articola in tre ambiti di intervento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. azioni con le scuole, le famiglie e le insegnanti: attraverso un coinvolgimento attivo di dirigenti scolastici, insegnanti, madri, padri, parenti, bambini, associazioni no profit e Comune si intendono sviluppare: programmi di opere strutturali nei pressi della scuola area di sperimentazione, corsi di formazione, iniziative e laboratori differenziati per bambini, insegnanti e genitori per favorire una mobilità autonoma e sostenibile (ad esempio, percorsi sicuri casa-scuola e nel proprio quartiere), sensibilizzare nei confronti della produzione dell'inquinamento ambientale e sollecitare pratiche di vita rispettose dell'ambiente e dei tempi di vita delle persone; 2. azioni per la mobilità urbana: Fornire ai lavoratori del centro storico diversi mezzi di trasporto, alternativi all'uso dell'auto privata e dell'autobus di linea dà risposta a questa domanda flessibile di mobilità e per la quale anche il mezzo personale (auto e moto, ad esempio) può dimostrarsi non conveniente. Quest'ultima affermazione è da dimostrare con forza e convinzione agli utenti, anche attraverso azioni di tipo culturale e formativo che BiC vuole promuovere, con il coinvolgimento di dirigenti di enti pubblici, associazioni del commercio e di via, Amministrazione Provinciale (settore trasporti), rappresentanti delle organizzazioni sindacali, delle imprese di trasporto pubblico, delle associazioni dei taxisti, sotto la regia del Comune; 3. azioni per la flessibilità degli orari di lavoro: Attraverso un coinvolgimento attivo dei dirigenti del Comune, degli enti pubblici cittadini, delle aziende comunali e delle organizzazioni sindacali si intende aprire un dibattito sulla flessibilità giornaliera e annuale dell'orario di lavoro per un miglioramento della qualità della vita dei lavoratori pubblici cremonesi sia in termini di conciliazione vita e lavoro, sia in termini di miglioramento delle condizioni ambientali della città. Con Benessere in città: flessibilità degli orari negli uffici pubblici si vuole ragionare in modo congiunto tra gli enti pubblici,

	<p>anche a partire da un'analisi approfondita condivisa. È questa l'occasione per individuare e sperimentare orari di flessibilità giornaliera per le lavoratrici e i lavoratori degli enti e per individuare proposte di orario di lavoro estivo per conciliare lavoro, famiglia e vacanze scolastiche dei figli.</p>
<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>Il progetto ha riguardato il mondo della scuola, la mobilità in città e la flessibilità degli orari di lavoro, con l'obiettivo di facilitare e migliorare la qualità di vita individuale di donne, uomini e bambini che abitano a Cremona. L'iniziativa ha puntato anche a contribuire a ridurre le emissioni di gas inquinanti nel settore dei trasporti e ridurre il traffico automobilistico in città.</p> <p>Con il coinvolgimento di molti settori dell'Amministrazione Comunale e di partner cittadini, Benessere in città (sinteticamente chiamato BiC) ha progettato e attuato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • forme flessibili di trasporto pubblico; • rinnovate formule di flessibilità giornaliera e annuale degli orari di lavoro per chi opera in centro città; • formazione e laboratori scolastici di promozione di una mobilità autonoma e sostenibile, rispettosa dell'ambiente e dei tempi di vita della persone. <p>Nello specifico del settore <i>scuola</i>: indagine su mobilità, tempi e salute nelle scuole elementari; opere strutturali nelle scuole Boschetto e Manzoni; corsi di formazione e laboratori per bambini ed insegnanti; laboratori con genitori scuole Manzoni e Boschetto; piedibus per ingresso e uscita da scuola; progettazione partecipata con i bambini; convegno nazionale; Promozione dell'uso della bicicletta.</p> <p>Relativamente alla <i>mobilità</i>: promozione dell'uso della bicicletta; prenotabus: sistema di trasporto pubblico a chiamata; installazione di 400 nuovi posti bicicletta; corsi di formazione sul trasporto a chiamata; convenzioni con ARPA, ASL, Provincia di Cremona e Prefettura; indagine partecipata su mobilità, orari e percezione inquinamento.</p> <p>Relativamente alla <i>flessibilità</i>: indagine partecipata su mobilità, orari e percezione inquinamento; dibattito culturale sulla flessibilità nel mondo del lavoro; sperimentazione orario flessibile multi periodale; il laboratorio sulla flessibilità dell'orario di lavoro.</p>
<p>Elementi di criticità e difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono emerse particolari criticità durante la realizzazione del progetto.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Tra gli elementi di successo e innovatività del progetto si evidenzia la realizzazione di azioni integrate e processi trasversali tra ambiti dell'amministrazione e della città che di solito sono separati. BiC ha aiutato ad integrare ciò che di solito è spezzettato tra enti e uffici, ma che spesso rappresenta un unico problema quotidiano per una donna o un uomo che abita a Cremona, ha figli, va al lavoro e vuole muoversi in città senza inquinare. Tale processo di riorganizzazione dei tempi è trasferibile in altri contesti territoriali purché ci sia una partecipazione di tutti i soggetti coinvolti (amministrazioni pubbliche, attori rilevanti del territorio, cittadinanza) per individuare e promuovere al meglio le esigenze della collettività. Alla tematica della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è stato dato un rilievo particolare per farle assumere maggiore visibilità, in quanto questione pubblica e di interesse collettivo, non etichettabile come "affare di donne".</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Flessibilità organizzativa
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Comune di Bareggio – ente pubblico
Tipologia/e di intervento specifiche	Politiche temporali: flessibilità oraria e organizzativa (orario dei servizi ed orario di lavoro)
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Non sono previsti partner di progetto
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Comunale (Bareggio)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Fondi locali (Comune di Bareggio)
Periodo di realizzazione	Gennaio 2007 – Giugno 2007
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Comune di Bareggio E.mail: personale@comune.bareggio.mi.it Tel.: 02 90258263
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Il progetto affronta il delicato tema della conciliazione dei tempi delle città e lavorativi, trattandoli unitamente in quanto strettamente correlati. In particolare, prende le mosse dalle esigenze della cittadinanza di avere più libertà nell'accesso ai servizi degli uffici comunali, soprattutto negli stessi giorni e orari e dalle esigenze dei dipendenti che richiedono maggiore flessibilità dell'orario di lavoro e più tempo da dedicare alla propria vita privata.
Obiettivi	Obiettivo del progetto è quello di agire sulle politiche temporali di modo da garantire maggior disponibilità e omogeneità di apertura al pubblico degli uffici comunali e realizzare nel contempo una gestione flessibile degli orari di lavoro dei dipendenti comunali.
Attività	L'Ufficio Personale del Comune di Bareggio ha realizzato le seguenti attività: <ul style="list-style-type: none"> • introduzione di un nuovo orario di lavoro per i dipendenti finalizzato a migliorarne la qualità del lavoro; • riorganizzazione interna dei servizi comunali che ha portato ad una modifica degli orari di apertura al pubblico; • attività di comunicazione ed informazione al pubblico.
Risultati raggiunti e prodotti	Sono state riorganizzare le modalità di svolgimento dell'attività interna in modo da renderla più funzionale al proseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione comunale, anche in relazione ad una maggior apertura degli orari di ricevimento al pubblico degli uffici stessi. La riorganizzazione ha prodotto anche un significativo miglioramento della qualità di vita dei dipendenti comunali. È stata realizzata, altresì, attività di informazione e, in particolare sono stati realizzati: <ul style="list-style-type: none"> • pieghevoli e manifesti; • il sito web del Comune di Bareggio; • pubblicazioni su giornali locali; • articoli sul giornale dell'Amministrazione comunale.

Elementi di criticità e difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti	Non sono emersi elementi di criticità.
Fattori innovativi e di successo	<p>Il progetto risponde alle esigenze dei cittadini e dei dipendenti ridefinendo l'organizzazione del lavoro così da estendere l'orario di ricevimento al pubblico e renderlo omogeneo per tutti i servizi. Il progetto è trasferibile ad altri contesti territoriali, anche aziendali che hanno uffici e servizi aperti al pubblico, così da consentire una maggiore fruibilità degli stessi. Bareggio ha ricevuto un importante riconoscimento dal Ministero per le Riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione, per le politiche di genere attuate. Il Comune è stato infatti individuato dall'Osservatorio delle Donne della Pubblica Amministrazione come tra i più innovativi, grazie al progetto di flessibilità organizzativa attivo dallo scorso anno allo scopo di conciliare i tempi di famiglia e lavoro e rendere l'ente più accessibile da parte di tutti i cittadini.</p>

Incentivi e servizi di sostegno alla conciliazione

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Fraport AG, Francoforte
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Fraport AG - settore aeroportuale
Tipologia/e di intervento specifiche	Sostegno alla conciliazione (servizi di consulenza per la fruizione dei servizi di cura/assistenza ai familiari e realizzazione di appositi servizi di cura)
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Collaborano alla realizzazione degli interventi le società che gestiscono i servizi
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Regionale (Assia-Francoforte)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Risorse aziendali
Periodo di realizzazione	Dal 2002 ad oggi
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Gudrun Müller Responsabile del Centro Servizi Sociali E-mail: g.mueller02@fraport.de Tel.: +49 069 690-21637
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	L'aeroporto di Francoforte è uno degli scali più importanti del traffico aereo nel mondo. L'azienda ha 12.500 dipendenti con una percentuale di donne pari al 19,0% e 17,8% sono le donne manager. Dal 1987 ha introdotto una serie di misure tese a facilitare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Sono state introdotte misure per facilitare il rientro al lavoro delle donne dopo il periodo di maternità. Nel 2002 è stato inaugurato il primo nido aziendale, nel 2006 un'ulteriore struttura volta ad aumentare la disponibilità dei posti per la cura dei figli dei dipendenti.
Obiettivi	Obiettivo delle iniziative del Fraport è quello di fornire un supporto alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti. L'azienda, conoscendo le esigenze lavorative dei propri dipendenti, è impegnata ad agevolare la presa in carico delle responsabilità familiari attraverso una serie di interventi e servizi di sostegno.
Attività	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi di consulenza sui servizi di cura dell'infanzia; • servizi di consulenza sui servizi di cura dei familiari; • servizi per l'infanzia (Fluggi-land e l'Arca dei bambini); • attività per il rientro post-maternità; • flessibilità oraria.
Risultati raggiunti e prodotti	Le misure di flessibilità oraria sono accompagnate da un forte impegno dell'azienda nel fornire ai propri dipendenti servizi di cura per l'infanzia. Due sono i servizi per l'infanzia messi a disposizione dall'azienda nel 2002 e nel 2006, aperti anche ai bambini del territorio: il Fluggi-Land e l'Arca dei bambini. Il Fluggi-Land, è una struttura privata che offre un servizio di cura 365 giorni all'anno (comprese le domeniche e i giorni festivi) con un orario di apertura che va dalle 6 del mattino fino alle 22. Il servizio può ospitare anche bambini fino a 12 anni, e può rispondere anche a situazioni di

	<p>“emergenza”, quando i genitori non hanno altri servizi di cura a disposizione. Un servizio con un orario così flessibile nasce dall’esigenza di molti dipendenti del Fraport di poter avere una maggiore disponibilità oraria per la cura dei propri figli nei casi, altamente probabili in un aeroporto, in cui il ritardo di un volo può causare un prolungamento dell’orario di lavoro.</p> <p>L’asilo nido l’Arca dei bambini è stato realizzato in collaborazione con altre aziende come Sanofi-Aventis e Infracor e la città di Francoforte. Ospita 72 bambini (la metà dei posti è destinata ai figli dei dipendenti della aziende partecipanti) in età compresa tra le 8 settimane e i tre anni con un orario di apertura dalle 8 alle 18.</p> <p>Un altro servizio a supporto delle donne è la cosiddetta “settimana di prova” prima e dopo il congedo di maternità, un momento di informazione sugli aspetti più rilevanti della maternità, con una pianificazione del rientro per agevolare il ritorno al lavoro e valutare la possibilità, a seconda delle aree di lavoro, di utilizzare strumenti di flessibilità oraria e organizzativa [part-time e telelavoro].</p> <p>Altri servizi attivati dall’azienda sono quelli relativi al supporto dell’assistenza di familiari a carico, in particolare dei familiari anziani non autosufficienti. Negli anni l’azienda si è resa conto che non era sufficiente offrire servizi per la cura dell’infanzia, ma per supportare concretamente le famiglie occorreva anche attivare un servizio di supporto alla cura dei familiari non autosufficienti, esigenza sempre più diffusa tra i dipendenti.</p>
<p>Elementi di criticità e difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono stati evidenziati particolari elementi di criticità.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Tra gli elementi di successo del progetto è possibile evidenziare l’ampia offerta di servizi volti a favorire la conciliazione dei tempi di lavoro con quelli di cura dei familiari e i servizi per favorire un rapido rientro post-maternità, con l’eventuale attivazione di misure di flessibilità.</p> <p>In particolare si evidenzia l’innovatività di un servizio per l’infanzia, condiviso con altre aziende del territorio, “Fluggi-Land” organizzato secondo orari e giorni di apertura volti a soddisfare le differenti esigenze dei lavoratori del Fraport.</p> <p>Innovativa è anche la possibilità di ospitare bambini più grandi (fino a 12 anni), anche per supportare le tante famiglie monoparentali che molto spesso hanno maggiori difficoltà nella gestione della cura dei figli.</p> <p>Il progetto ha vinto nel 2008 il premio “Erfolgsfaktor Familie” (Famiglia Fattore di Successo).</p> <p>Un elemento utile da sottolineare per l’eventuale trasferibilità degli interventi attivati da Fraport di Francoforte è la realizzazione con altre aziende del territorio di alcuni servizi, come quelli per l’infanzia, per una maggiore sostenibilità delle iniziative.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Gender equality bonus (Svezia)
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	<i>Swedish Government</i>
Tipologia/e di intervento specifiche	Incentivi a sostegno della conciliazione (sostegno al congedo parentale)
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Non è prevista alcuna partnership
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Nazionale (Svezia)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Fondi nazionali
Periodo di realizzazione	2008
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Jessica Löfvenholm E-mail: jessica.lofvenholm@social.ministry.se Tel.:00 46 84 05 29 30
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Il congedo parentale in Svezia prevede 16 mesi di ferie retribuite che possono essere condivise tra i genitori. Ogni genitore ha diritto alla metà del congedo parentale, ma può trasferirne una parte all'altro genitore. Nonostante la Svezia sia uno dei paesi dove c'è uno tra i maggiori utilizzi da parte dei padri dei congedi parentali, nel 2008 l'80% dei genitori che hanno utilizzato il congedo parentale sono state donne. Il Governo ha ritenuto necessario introdurre un bonus al fine di incoraggiare i padri ad una maggiore condivisione delle responsabilità di cura dei figli.
Obiettivi	In Svezia il Gender equality bonus, introdotto nel 2008, è stato progettato per rendere più facile il rientro al lavoro delle madri dopo il parto e per incoraggiare i padri al congedo parentale al fine di accrescere maggiormente la condivisione della cura dei figli. L'obiettivo di una condivisione più equa del congedo parentale è quello di incentivare le madri a tornare al lavoro e ridurre il divario retributivo tra i sessi, visto che le donne guadagnano meno degli uomini.
Attività	Il bonus si attiva se i genitori dividono equamente il congedo parentale di 16 mesi previsto dalla legge (8 mesi per ciascun genitore). Il congedo non può essere usufruito contemporaneamente da entrambi i genitori, quindi la condizione è che mentre un genitore lavora, l'altro stia a casa con i/il figlio.
Risultati raggiunti e prodotti	I genitori dei bambini nati o adottati dopo il 1°Luglio 2008 che condividono il congedo parentale in parti uguali hanno diritto al bonus con sgravi fiscali. Questo bonus può essere di circa euro 275 al mese, con un importo massimo disponibile all'anno di euro 13.500. Per ottenere l'indennità piena la famiglia non può utilizzare finanziamenti pubblici per i servizi per l'infanzia. I genitori non hanno diritto a ricevere il bonus finché entrambi non avranno utilizzato la quota minima iniziale di due mesi del congedo parentale. Se un genitore utilizza meno della metà del congedo, l'importo del bonus viene di conseguenza ridotto. Gli importi specifici dipendono dal reddito del nucleo familiare e dal numero di giorni che ogni genitore utilizza. Il congedo può essere preso a giornata, ma anche per alcune ore di una

	giornata lavorativa (3/4 della giornata, 1/2 giornata, 1/4 della giornata, 1/8 della giornata).
Elementi di criticità e difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti	Una prima valutazione dell'introduzione del bonus ha mostrato che non c'è stato un immediato aumento dell'utilizzo del congedo parentale. Tuttavia il governo è orientato a rafforzare l'intervento, attraverso una semplificazione delle procedure per la richiesta, l'aumento del beneficio economico, il rafforzamento della campagna di comunicazione.
Fattori innovativi e di successo	<p>L'esperienza dei bonus in Svezia mette in luce l'importanza di incentivare i padri all'utilizzo dei congedi parentali, attraverso misure che siano concretamente appetibili, come incentivi economici.</p> <p>Nonostante la Svezia sia tra i paesi più all'avanguardia in termini di pari opportunità di genere, risulta necessario invogliare i padri più reticenti ad assumersi maggiori responsabilità nella cura dei figli. Rispetto ad altri interventi per incentivare i padri all'utilizzo dei congedi parentali, però, questo assume particolare rilevanza perché punta ad una condivisione equa tra padri e madri del tempo di cura dei figli.</p> <p>L'esperienza in Svezia è realizzata a livello nazionale, ma interventi simili potrebbero essere implementati in altri paesi, come sperimentazioni con valenze territoriali anche più circoscritte (ad esempio regionale o provinciale).</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Voucher di Conciliazione
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Regione Piemonte
Tipologia/e di azione e di intervento specifiche	Incentivi alla conciliazione (voucher per servizi)
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	La Regione attraverso il Programma Operativo Regionale 2007/2013 per la realizzazione dell'obiettivo E mette a disposizione delle Province stanziamenti per l'erogazione di voucher per l'acquisizione di servizi alle persone. Le Province provvedono, attraverso i CPI all'erogazione dei voucher: Provincia di Alessandria, Provincia di Asti, Provincia di Biella, Provincia di Cuneo, Provincia di Novara, Provincia di Torino, Provincia di Verbano Cusio Ossola, Provincia di Vercelli.
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Provinciale (tutte le province della Regione Piemonte)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	POR 2007-2013 FSE – Asse II "Occupabilità"- Obiettivo E Euro 4.000.000,00 (risorse disponibili per l'attuazione dell'intervento nel periodo 2008/2010)
Durata del progetto	Dal 2008 al 2010
Referente del progetto (e-mail e telefono)	DIREZIONE REGIONALE 15 Istruzione, formazione professionale e lavoro E.mail: direzioneB15@regione.piemonte.it Tel.: 011.4321456
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	<p>Le scelte programmatiche che la Regione Piemonte ha operato in materia di pari opportunità di genere si innestano sugli esiti delle sperimentazioni condotte nel 2000-2006 attraverso la gestione della Misura E1. Sperimentazioni che, come noto, hanno riguardato tanto le azioni positive quanto l'applicazione del principio di <i>mainstreaming</i> all'interno dei dispositivi di attuazione delle altre Misure. Tale impostazione, prima ancora che i singoli interventi, ha permeato la stesura dello stesso POR FSE 2007-2013 che, in effetti, prevede espressamente sia la promozione di iniziative specifiche deputate a contribuire – in via diretta – all'aumento e alla qualificazione della partecipazione femminile al mercato del lavoro regionale, sia la definizione di strumenti, metodologie, criteri, in grado di favorire – questa volta per via indiretta – un accesso realmente paritario delle donne alle iniziative sostenute dal FSE. Giacché la bassa partecipazione femminile al mercato del lavoro deriva in buona misura da un lato dall'insufficiente presenza sul territorio regionale di servizi pubblici di cura e nel contempo dai costi elevati dei medesimi, dall'altro da una distribuzione ancora poco equilibrata in ambito familiare delle responsabilità di cura, è necessario insistere su interventi specifici riguardanti la conciliazione tra vita familiare e professionale, che rappresenta il passaggio culturale imprescindibile per la partecipazione e la permanenza delle donne all'occupazione.</p> <p>Pertanto, nell'ottica di favorire l'inserimento o il reinserimento lavorativo delle donne che decidono di accedere al mercato del lavoro anche successivamente a periodi di prolungata assenza dovuti all'insorgenza di esigenze di cura familiare e/o parentale, è necessario realizzare l'integrazione tra le politiche del lavoro e le politiche di conciliazione attraverso l'adozione di strumenti di supporto alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Nello specifico, la sperimentazione relativa al voucher di conciliazione per l'acquisizione di servizi alla persona, avente la finalità di rendere compatibili i fabbisogni formativi e/o le esigenze lavorative con le responsabilità di carattere familiare delle donne in</p>

	<p>inserimento e reinserimento lavorativo, si è connotata come efficace strumento di supporto e di integrazione tra le politiche del lavoro e le politiche di conciliazione.</p>
<p>Obiettivi</p>	<p>Il miglioramento della posizione della componente femminile nel mondo del lavoro attraverso la sperimentazione di forme di conciliazione tra tempi di lavoro e tempi della vita familiare e personale, è stato un obiettivo importante nella programmazione 2000/2006.</p> <p>La sperimentazione del voucher di conciliazione per l'acquisizione di servizi alla persona attraverso un modello gestionale condiviso con le Province a gestito tramite i Servizi per l'Impiego, ha perseguito la finalità di mettere in pratica lo spirito sotteso al voucher, e cioè la connotazione di strumento di politica attiva del lavoro per consentire l'effettiva partecipazione delle donne al mondo del lavoro.</p> <p>Tale sperimentazione ha permesso di individuare una buona prassi per intervenire in maniera concreta sulla tematica della conciliazione permettendo alle donne in cerca di lavoro di risolvere problemi oggettivi (attività di cura familiare) per rendere possibile il percorso di inserimento o reinserimento nel mondo del lavoro.</p> <p>Al fine di permettere ad una quota sempre crescente di donne di entrare nel mercato del lavoro, è importante affinare la sperimentazione di tale strumento di conciliazione tra vita privata e lavorativa.</p> <p>La buona pratica della programmazione 2000/2006, scaturita dalla definizione e sperimentazione di tale strumento innovativo e del relativo modello gestionale, dovrà prevedere il miglioramento del modello gestionale e l'impostazione di un impianto finalizzato alla messa a regime del medesimo nel periodo di programmazione 2010/2013, anche utilizzando l'esperienza delle figure delle referenti di parità già attive in alcune realtà provinciali e la competenza acquisita dagli operatori dei servizi per l'impiego nella precedente programmazione.</p> <p>Gli obiettivi sono pertanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizzare gli interventi in un'ottica di integrazione delle politiche del lavoro e delle politiche di conciliazione per accrescere, attraverso l'utilizzo sinergico delle risorse finanziarie disponibili, la partecipazione a percorsi di adeguamento dell'occupabilità, di inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro delle donne; • migliorare la fruibilità dello strumento voucher e del relativo modello gestionale sperimentato nella precedente programmazione;
<p>Attività</p>	<p>Beneficiarie dei contributi sono le Province che, tramite i Servizi per l'Impiego, gestiscono gli interventi di conciliazione tra vita familiare e professionale da attuarsi nell'ambito di Percorsi integrati e personalizzati per l'inserimento e il reinserimento al lavoro.</p> <p>Destinatari, prioritariamente donne, sono persone residenti e/o domiciliate nella Provincia della Regione, che abbiano responsabilità di cura nei confronti di un soggetto facente parte del nucleo familiare (famiglia sia civile che anagrafica) parente o affine al 3° grado (figli minori da tre mesi a sei anni, anziani, disabili, malati cronici e/o terminali).</p> <p>Per potere ottenere i voucher è necessario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • partecipare a percorsi finalizzati a migliorare l'occupabilità. Possono partecipare persone disoccupate, inoccupate, tirocinanti, lavoratrici/lavoratori in cassa integrazione coinvolti in situazioni di crisi o riorganizzazione aziendale, procedura concorsuale dell'impresa, cessazione di attività, lavoratrici/lavoratori provvisti di contratto di collaborazione coordinata a progetto o prestazione d'opera discontinua, disabili, detenuti ed ex detenuti, giovani a rischio segnalati dai servizi sociali, dipendenti da sostanze, migranti segnalati dai servizi sociali; • essere avviati al lavoro da non più di tre mesi dalla data di presentazione

	<p>della domanda di assegnazione;</p> <ul style="list-style-type: none"> • essere inseriti in progetti di cantiere di lavoro ai sensi della L.R. 34/2008 da non più di tre mesi dalla data di presentazione della domanda di assegnazione; • essere inseriti in progetti finalizzati al miglioramento dell'occupabilità promossi dalle Province. <p>Il voucher del valore massimo di 1000,00 euro al mese è erogabile per un periodo massimo di 12 mesi precedenti all'inserimento o reinserimento lavorativo, prorogabile per un massimo di 12 mesi successivi all'inserimento stesso [oppure per un periodo massimo di 12 mesi in caso di immediato inserimento lavorativo].</p> <p>I servizi per i figli tre mesi a sei anni a cui si può accedere sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • servizi socio-educativi per la prima infanzia; • centri di custodia oraria (baby parking); • scuole dell'infanzia pubbliche o paritarie; • servizi proposti nell'ambito di attività estive pre e post- scuola offerti da scuole dell'infanzia pubbliche o paritarie; • servizi mensa e attività estive pre e post-scuola offerti nel primo anno scuola elementare; • centri educativi minori e centri aggregativi minori oppure rivolgersi ad una baby-sitter. <p>Per gli anziani non autosufficienti e per i disabili è possibile acquisire il servizio presso i presidi per anziani o i centri socio terapeutici per i disabili, oppure rivolgersi ad una persona che abbia i requisiti per l'assistenza domiciliare [ADEST, OTA, OSS, infermieri professionali, collaboratrici familiari con mansioni di assistenza].</p>
<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>Le scelte programmatiche che la Regione Piemonte ha operato in materia di pari opportunità, di genere si innestano sugli esiti delle sperimentazioni condotte nel 2000-2006 attraverso la gestione della Misura E1. Sperimentazioni che, come noto, hanno riguardato tanto le azioni positive quanto l'applicazione del principio di <i>mainstreaming</i> all'interno dei dispositivi di attuazione delle altre Misure. Tale impostazione, prima ancora che i singoli interventi, ha permeato la stesura dello stesso POR FSE 2007-2013 che, in effetti, prevede espressamente sia la promozione di iniziative specifiche deputate a contribuire – in via diretta – all'aumento e alla qualificazione della partecipazione femminile al mercato del lavoro regionale, sia la definizione di strumenti, metodologie, criteri, in grado di favorire – questa volta per via indiretta – un accesso realmente paritario delle donne alle iniziative sostenute dal FSE. Giacché l'insufficiente partecipazione femminile al mercato del lavoro deriva in buona misura da un lato dall'insufficiente presenza sul territorio regionale di servizi pubblici di cura e nel contempo dai costi elevati dei medesimi, dall'altro da una distribuzione poco equilibrata in ambito familiare delle responsabilità di cura, è necessario insistere su interventi specifici riguardanti la conciliazione tra vita familiare e professionale, che rappresenta il passaggio culturale imprescindibile per la partecipazione e la permanenza delle donne all'occupazione.</p> <p>Pertanto, nell'ottica di favorire l'inserimento o il reinserimento lavorativo delle donne che decidono di accedere al mercato del lavoro, anche successivamente a periodi di prolungata assenza, dovuti all'insorgenza di esigenze di cura familiare e/o parentale, è necessario realizzare l'integrazione tra le politiche del lavoro e le politiche di conciliazione attraverso l'adozione di strumenti di supporto alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Nello specifico, la sperimentazione relativa al voucher di conciliazione per l'acquisizione di servizi alla persona, avente la finalità di rendere compatibili i fabbisogni formativi e/o le esigenze lavorative con le responsabilità di carattere familiare delle donne in inserimento e reinserimento lavorativo, si è connotata come efficace strumento</p>

	di supporto e di integrazione tra le politiche del lavoro e le politiche di conciliazione.
Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti	Non sono emersi particolari elementi di criticità, anche perché la gestione dei voucher di conciliazione è oramai consolidata da tempo.
Fattori innovativi e di successo	Tra i fattori innovativi dell'esperienza di erogazione dei voucher di conciliazione della Regione Piemonte è possibile evidenziare lo stesso strumento voucher che consente l'acquisizione di servizi alla persona – sia pubblici, sia privati –finalizzato a rendere compatibili i fabbisogni formativi e/o le esigenze lavorative con le responsabilità di carattere familiare. La sperimentazione attivata già nella precedente programmazione è stata identificata come buona pratica, appunto, sia per l'innovatività dello strumento sia per il relativo modello gestionale. La sua messa a regime nell'attuale programmazione 2007-2013 è un'ulteriore conferma della validità dello strumento e della sua capacità di realizzare un contributo concreto nel sostenere la partecipazione a percorsi di adeguamento dell'occupabilità, di inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro delle donne.

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Assegni di servizio di carattere conciliativo
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Comuni (Imola, Piacenza, Fiorenzuola, Unione Comuni del Rubicone, Comunità montana Valli Taro e Ceno, Cesena, Langhirano, Ferrara, San Lazzaro, Vergato, Ravenna, Rimini, Forlì, San Pietro in Casale, Unione Terre d'argine, Casalecchio, Riccione, Faenza, Modena, Parma, Reggio Emilia, Bologna).
Tipologia/e di azione e di intervento specifiche	Incentivi e sostegno alla conciliazione (voucher per acquisto di servizi e azioni di sensibilizzazione/informazione)
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	La Regione Emilia Romagna ha approvato l'elenco delle candidature presentate da 22 associazioni di Comuni. Ciascun Comune provvede ad assegnare il voucher tramite bando pubblico
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Regionale (Regione Emilia Romagna)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	FSE 2007/2013 (1.094.253,34 euro) e contributi comunali (759.579,52 euro) 1.853.832,86 euro
Durata del progetto	Dal 2009 al 2010
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Luisa Stanzani - Servizio Lavoro - Direzione Cultura Formazione Lavoro E.mail: lavorofp@regione.emilia-romagna.it Tel.: 051 5273864 - 3893
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	La Regione Emilia-Romagna è impegnata da tempo sul tema delle pari opportunità, in particolare con la promozione di progetti e politiche volti a migliorare la condizione delle donne nel mercato del lavoro e a favorire la conciliazione tra lavoro e vita familiare. Date le caratteristiche dell'occupazione femminile regionale, si ritiene necessario realizzare un intervento (Delibera di GR n. 15 del 19/01/2009) per l'erogazione di un voucher alle famiglie i cui figli con meno di tre anni risultino esclusi dalla frequenza dei posti nido offerti dal servizio pubblico, al fine di favorirne l'accesso in servizi educativi privati autorizzati, così da poter assicurare ai componenti delle stesse famiglie una permanenza nel mondo del lavoro. Lo strumento del voucher conciliativo per acquistare sul mercato pubblico e privato i servizi di cura, assume un valore strategico in un mercato del lavoro ad elevato tasso di occupazione e flessibilità come quello dell'Emilia-Romagna, in cui le donne lavoratrici fanno fatica a conciliare i molteplici impegni quotidiani, così come emerge dalle indagini condotte in questi anni da vari organismi.
Obiettivi	Il progetto - cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo - si pone come obiettivo quello di aiutare le famiglie in cui entrambi i genitori lavorano (o quelle con un solo genitore) nel difficile equilibrio tra esigenze lavorative ed esigenze di cura dei figli più piccoli. Facilitare l'accesso di bambini e bambine fino a tre anni ai servizi educativi, rimuovendo ostacoli e discriminazioni cui sono soggette in particolar modo le madri che lavorano, è infatti un modo per evitare che la difficoltà ad organizzarsi rispetto ai carichi familiari sia la causa della rinuncia o della perdita dell'occupazione per il genitore. La Regione intende contribuire altresì all'aumento della percentuale di bambini, al di sotto dei tre anni d'età, che sono inseriti nei nidi d'infanzia, in vista del raggiungimento del target europeo del 33 per cento per il 2010, così come definito nell'ambito della strategia europea per l'occupazione.

<p>Attività</p>	<p>Dopo una prima sperimentazione (2008/2009), limitata al Comune di Bologna e Modena per l'inserimento di 30 bambini, a partire dall'anno scolastico 2009/2010 la Regione Emilia-Romagna ha promosso il progetto degli assegni di servizio di carattere conciliativo, che si sostanzia nell'erogazione di assegni di servizio (voucher) alle famiglie residenti o domiciliate nel territorio della Regione Emilia-Romagna per l'inserimento dei propri figli in servizi educativi privati autorizzati, a condizione che entrambi i genitori o uno solo, in caso di famiglie mono genitoriali, siano occupati e che il nucleo familiare dichiari un indicatore della situazione economica equivalente (ISEE) in corso di validità non superiore a € 35.000,00. L'assegno ha la funzione di ridurre la spesa di frequenza ai servizi educativi privati a carico delle famiglie.</p> <p>Le candidature vengono presentate dagli Enti referenti per l'ambito distrettuale socio-sanitario.</p> <p>Dopo la validazione da parte della Regione Emilia-Romagna, i Comuni aderenti al progetto pubblicizzano l'offerta di posti voucher alle famiglie interessate, li inseriscono nei loro bandi pubblici, ricevono le domande e costruiscono le graduatorie, sulla base delle quali la Regione provvede ad impegnare le risorse finanziarie e a trasferirle alle associazioni di comuni. Sulla base di tali graduatorie la Regione provvede ad erogare il 70% del finanziamento agli Enti referenti, a cui spetta erogare gli assegni ai beneficiari.</p>
<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>La campagna di comunicazione rivolta alle famiglie relativa all'assegnazione di voucher conciliativi per i nidi d'infanzia, cofinanziati dal FSE, si ritiene necessiti di un'immagine coordinata e unitaria. Per questo motivo la Regione Emilia-Romagna ha progettato e mette a disposizione dei Comuni che hanno aderito all'iniziativa, strumenti di comunicazione di diverse tipologie.</p> <p>Nel primo anno di attuazione del progetto le famiglie che sono state ammesse a beneficiare dell'assegno del valore massimo di 250 euro mensili sono state 500 a fronte di una richiesta complessiva su tutto il territorio regionale di 4828 voucher (22 Comuni e Unioni di Comuni). L'intervento è stato attuato anche nell'anno educativo 2010-2011 e riproposto per l'anno educativo 2011-2012.</p> <p>I dati che si ricavano dalle graduatorie delle famiglie ammesse a beneficiare degli assegni nell'anno scolastico 2010/2011, secondo anno di attuazione del progetto, indicano un incremento dell'85,20%: le famiglie sono infatti diventate 926 (1.355 previste nel 2011/2012).</p> <p>Il finanziamento a valere su Fondo Sociale Europeo raddoppia, passando da 1.094.253,34 euro del 2009/2010 a 2.240.996,27 euro del 2010/2011 e per il 2011/2012 sono previsti 3.546.007,00 euro.</p>
<p>Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono emersi particolari elementi di criticità. Il disciplinare predisposto dalla Regione garantisce che non emergano difformità tra i risultati attesi e i risultati raggiunti.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Tra gli elementi di innovatività e di successo del progetto è possibile evidenziare la strutturazione di un piano di intervento diffuso su tutto il territorio regionale volto a supportare le famiglie, nel conciliare i tempi di vita lavorativi e i tempi di cura dei figli. Alla luce dell'attuale periodo di crisi economica risulta ancora più necessario fornire alle famiglie un aiuto concreto nell'accesso ai nidi per supportare la permanenza nel mercato del lavoro dei genitori, ed in particolare delle donne. L'incremento dell'offerta dei posti nido disponibili sul territorio regionale ed il progressivo aumento delle richieste e delle risorse disponibili testimoniano il successo dell'iniziativa.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Micro-nidi in azienda del Comune di Vigevano
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Comune di Vigevano
Tipologia/e di intervento specifiche	Sostegno alla conciliazione (servizi)
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Aziende con cui è stata firmata la convenzione; privato sociale per la gestione dei nidi
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Comunale (Vigevano - PV)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Nido Moreschi ex L. 448/01 (spese di costruzione e start-up) 412.500,00 euro
Periodo di realizzazione	Dal 2003
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Collivignarelli Carlotta Resp. Servizio Educativo Asili nido e Servizi alla Prima Infanzia E.mail: ccollivignarelli@comune.vigevano.pv.it Tel.: 0381 299286
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Le esperienze dei due nidi aziendali nel Comune di Vigevano nascono dall'esigenza di supportare nella conciliazione tra tempi di lavoro e tempi da dedicare alla famiglia. In particolare quello dell'Azienda Moreschi nasce dall'esigenza di garantire la continuità lavorativa del personale impiegato, anche alla luce della composizione della manodopera: il 70% donne, di cui la maggior parte giovani. L'esperienza del nido interaziendale Pollicino, realizzato all'interno del Palazzo Comunale, nasce dall'impegno del Comune di Vigevano a svolgere un ruolo di facilitatore per le aziende locali interessate alla realizzazione di nidi aziendali per i figli dei propri dipendenti.
Obiettivi	Gli obiettivi perseguiti dal progetto sono: - creare un valore di cooperazione e sinergia tra servizio pubblico e servizio privato; - migliorare le possibilità di fruizione dei servizi da parte degli utenti e delle loro famiglie con orari amichevoli e auto-aiuto; - promuovere misure di conciliazione fra i tempi del lavoro e i tempi della famiglia e della vita.
Attività	L'iniziativa è stata caratterizzata dalle seguenti attività: • creazione di un progetto finalizzato a creare una sinergia fra pubblico e privato, ponendosi il Comune di Vigevano in una posizione di tutor per le aziende del territorio che desideravano collaborare nella realizzazione di una rete di servizi alla prima infanzia all'interno delle loro ditte; • costituzione di collaborazione e sinergia fra Azienda Comune di Vigevano e Azienda Territoriale Privata Moreschi; • costruzione Nido Moreschi e avvio attività nel 2003; • ristrutturazione degli spazi interni al Palazzo Comunale e avvio del "Nido Pollicino" nel 2004.

<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>Il primo nido aziendale (60 posti per bambini da 3 mesi a 3 anni) è stato attivato dall'azienda Moreschi che ha appaltato la progettazione e la realizzazione alla Baby World, società privata che opera nel settore dell'infanzia. Successivamente è stato firmato un accordo con il Comune di Vigevano per convenzionare un certo numero di posti destinati a bambini del territorio.</p> <p>Il secondo nido, Pollicino (20 posti per bambini da 3 mesi a 3 anni), è stato, invece, realizzato all'interno del Palazzo Comunale e rappresenta il primo esempio in Italia di nido costruito all'interno di una Amministrazione Comunale in sinergia con il privato sociale.</p> <p>I nidi comunali e i servizi per la prima infanzia istituiti dal progetto funzionano tutto l'anno, tranne il mese di agosto, nei giorni lavorativi dal lunedì al venerdì. Hanno un orario flessibile che va dalle 7,30 del mattino fino alle 18,00, ma su richiesta è possibile prolungare l'orario fino alle 19,00. Per i periodi di chiusura i servizi seguono il calendario scolastico della Regione Lombardia. Il servizio estivo durante il mese di luglio è proporzionato alle esigenze lavorative documentate dalle famiglie.</p> <p>La collaborazione tra pubblico e privato consente che vi sia una condivisione di metodologie e standard qualitativi comuni, anche grazie ad incontri organizzati fra personale pubblico e personale operante nel servizio privato.</p>
<p>Elementi di criticità e difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>L'unico elemento di criticità della realizzazione degli interventi è stato registrato nell'iniziale utilizzo esclusivo del Nido Moreschi ai soli figli dei dipendenti dell'azienda, poiché il numero di bambini iscritti era inferiore a quanto previsto. La collaborazione con l'amministrazione comunale e l'apertura del nido, attraverso convenzione, ha reso possibile superare tali difficoltà iniziali, creando un preziosa sinergia tra servizio pubblico e servizio privato.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Il successo e l'innovatività dell'iniziativa risiedono nella proficua collaborazione tra servizio pubblico e privato che ha consentito un miglioramento della fruizione dei servizi per l'infanzia da parte delle famiglie (dipendenti delle aziende coinvolte e del territorio). Per la trasferibilità dell'esperienza è stata prevista un'eventuale attività di tutoraggio per la realizzazione di piani simili in altre realtà locali e nazionali.</p> <p>La flessibilità degli orari, in ingresso ed in uscita, è uno degli aspetti più graditi dalle famiglie poiché consente una fruizione del servizio più rispondente alle esigenze personali dei genitori.</p> <p>L'iniziativa è risultata vincitrice alla V edizione del Premio Formez-DFP "Cento Progetti al Servizio dei Cittadini".</p>

Interventi integrati (servizi di cura, per la conciliazione, supporto alla carriera, flessibilità orario/organizzazione, telelavoro, mobilità, indennità e benefit)

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Famiglia e Lavoro - Henkel (Germania)
Soggetto attuatore e tipologia/ settore di attività	Henkel - privato (settore chimico)
Tipologia/e di intervento specifiche	Interventi integrati (part-time; supporto al rientro dalla maternità; formazione/aggiornamento post-maternità; supporto alla genitorialità; supporto alla assistenza dei propri familiari; asilo nido e scuola materna; project group "Famiglia e Lavoro")
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Gli interventi sono realizzati con il supporto delle rappresentanze aziendali e sindacali
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Nazionale (Germania)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	risorse aziendali
Periodo di realizzazione	dal 2002 ad oggi
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Henkel AG & Co. KGaA Tel.: +49 211 797 0
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	<p>Con sede a Dusseldorf, Henkel è una multinazionale che produce detersivi, cosmetici, prodotti tecnologici ed adesivi, con siti produttivi in Europa, America, Africa, Asia - Pacifico e con circa 50.000 dipendenti, dei quali il 32,0 % sono donne e il 68,0 % sono uomini. L'azienda è impegnata da anni a valorizzare la presenza femminile in azienda: nel 1990 i neo-assunti donne erano pari al 4,5%, nel 2004 al 43,0%. Anche la percentuale di donne in posizioni dirigenziali è positivamente cresciuta dal 21,9% del 2003 al 28,7 % del 2010.</p> <p>Henkel ha iniziato ad attivare una serie di interventi dal 2002 con la sottoscrizione dell'Accordo Famiglia e Lavoro ed ha proseguito con il suo impegno nel supportare la carriera delle donne e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.</p>
Obiettivi	<p>Obiettivo è non solo aumentare la partecipazione delle donne nell'azienda, ma sostenere attivamente le politiche in favore della famiglia per favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Questo impegno assunto da Henkel parte dal presupposto che il successo di un'azienda si fonda sulla motivazione dei propri dipendenti.</p>
Attività	<ul style="list-style-type: none"> • Part-time; • supporto al rientro dalla maternità; • formazione/aggiornamento post-maternità; • supporto alla genitorialità; • supporto all'assistenza dei propri familiari; • asilo nido e scuola materna; • project group "Famiglia e Lavoro".

<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>Con l'Accordo "Famiglia e Lavoro" del 2002 Henkel ha introdotto una serie di interventi tesi a realizzare gli obiettivi descritti: promozione del part-time, il sostegno alla maternità delle dipendenti, permessi per la cura di figli e familiari.</p> <p>La dipendente verso la fine del periodo di maternità viene consultata dai propri responsabili sulle proprie intenzioni di rientro a lavoro ed eventuale necessità di part-time. L'azienda si impegna a soddisfare la richiesta, ma se non è in grado di garantire il part-time, studia alternative occupazionali in altre unità dell'azienda. Sul fronte dell'aggiornamento e della formazione, al rientro dalla maternità, l'azienda propone la possibilità di tornare a tempo determinato per coprire periodi di malattia o di ferie e di partecipare a corsi di formazione tesi a perfezionare le proprie conoscenze (anche on-line durante i congedi parentali). Le scelte formative vengono condivise dalla dipendente e dai propri responsabili sei mesi prima del termine del periodo di maternità, così da programmare interventi che possano facilitare il rientro al lavoro. Nella rete aziendale intranet sono rese disponibili tutte le informazioni sul part-time e formazione.</p> <p>Grazie ad una convenzione con Familienservice GmbH, i dipendenti con problematiche relative alle responsabilità familiari possono ricevere un supporto alla genitorialità, sostegno nella ricerca dei servizi per l'infanzia, assistenza, in situazioni di emergenza, all'infanzia e agli anziani.</p> <p>Henkel ha realizzato un nido e una scuola materna aziendale, il Gerda-Henkel-Kindertagesstätte, che può ospitare 90 bambini (15 posti sono dedicati a bambini dai 4 mesi ai 3 anni). Inoltre si è impegnata, insieme al Comune di Dusseldorf, nella realizzazione di un nuovo servizio che dal 2008 ospita altri 75 bambini.</p> <p>Per lo sviluppo degli interventi a sostegno della conciliazione tra famiglia e lavoro è stato fondato il gruppo "Famiglia e Lavoro" che vede la partecipazione di rappresentanti del management, dei lavoratori, servizi sociali, ufficio comunicazione, ufficio risorse umane e donne manager di vari settori aziendali.</p>
<p>Elementi di criticità e difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>È stato osservato, grazie alle rappresentanze del management e dei dipendenti che, alcune opzioni flessibili, in particolare il part-time, non sono sempre accessibili a tutti i dipendenti a causa dell'opposizione di alcuni responsabili di reparto. Per superare tali resistenze l'azienda ha rafforzato la comunicazione interna rispetto all'importanza degli interventi a sostegno della famiglia e dell'occupazione. Oltre ai normali canali di comunicazione ed informazione, quali il giornale interno, pannelli informativi e gruppi di discussione, la tematica è stata introdotta nei vari programmi di formazione aziendale, al fine di evidenziare (anche ai quadri) che gli interventi a supporto delle famiglie e dell'occupazione sono una priorità per il top management aziendale.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>L'azienda Henkel è stata premiata nel 2005 con il prestigioso premio "Erfolgsfaktor Familie" (Famiglia Fattore di Successo) con cui il Ministero per la famiglia, anziani, donne e giovani, ha voluto insignire l'azienda per l'impegno che ha da molti anni assunto nel sostenere la conciliazione tra responsabilità familiari e lavorative.</p> <p>Il fattore innovativo e di successo di questa esperienza consiste nell'attenzione posta alle donne e alle famiglie attraverso lo sviluppo di una serie di interventi integrati (part-time, formazione post-maternità, servizi nido, supporto all'assistenza degli anziani). L'integrazione di varie tipologie di interventi è l'elemento distintivo di tale esperienza che favorisce concretamente la partecipazione al lavoro, lo sviluppo della carriera, un'alta motivazione pur in presenza di responsabilità familiari</p>

dei propri dipendenti, ed in primis delle donne.

L'esperienza realizzata da Henkel è trasferibile in altri contesti aziendali, se il top management assume come prioritario lo sviluppo di tali interventi e ne riconosce il valore sociale. Come evidenziato nei fattori di criticità, è importante che vi sia un chiaro e autorevole indirizzo per la piena implementazione di tutti gli interventi e che l'impegno sia costante nel tempo.

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	IBM - OLANDA
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	IBM - sede di Amsterdam (settore tecnologie dell'informazione e della comunicazione)
Tipologia/e di intervento specifiche	Interventi integrati: supporto alla carriera; coaching; costituzione di reti di donne in azienda; facilitazione del telelavoro; procedure di valutazione delle performances lavorative attente al genere; orientamento alla professione tecniche per studentesse
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Non è prevista alcuna partnership
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Olanda
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Privato (aziendale)
Durata del progetto	Le iniziative aziendali descritte sono state realizzate negli ultimi dieci anni.
Referente del progetto (e-mail e telefono)	IBM - sede di Amsterdam E.mail: http://www.ibm.com/nl/nl/ Tel.: 020-513 3.111
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	<p>IBM è una delle maggiori aziende a livello mondiale sulle tecnologie dell'informazione e servizi di consulenza connessi. La sua sede centrale è negli Stati Uniti, ma ha sedi dislocate in ben tre regioni geografiche: L'Europa (di cui è parte anche il Benelux), il Medio Oriente e l'Africa (EMEA). IBM ha un fatturato di 91,4 miliardi di dollari e impiega complessivamente 354.000 persone. IBM Nederland, in particolare, sviluppa e fornisce tecnologie dell'informazione avanzate, compresi sistemi informatici, software, servizi di micro-elettronica nei Paesi Bassi, impiega circa 5.400 persone, il 20,0% delle quali sono donne. La maggior parte del personale, comprese le donne, è altamente istruita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la Società stabilisce le condizioni di lavoro con il consiglio di fabbrica, senza coinvolgimento diretto dei sindacati. La partecipazione sindacale è molto bassa, anche se non si dispone di dati precisi al riguardo. Anche se le politiche a favore della presenza femminile in azienda attuate dall'IBM hanno avuto un discreto successo, l'azienda non si considera ancora soddisfatta. Il rapporto tra dipendenti uomini e donne non è ancora ottimale; • per le donne di età compresa tra i 30-39 anni, si pone inoltre frequentemente il problema dell'abbandono del posto di lavoro per eccessivi carichi familiari, che non consentono il lavoro a tempo pieno. A fronte di ciò, il lavoro part-time non viene sempre concesso, nonostante la situazione olandese si presenti assolutamente più garantista rispetto a quella di molti altri Paesi europei.
Obiettivi	Obiettivo dell'iniziativa è quello di aumentare il numero di donne occupate in posizioni tecniche in azienda (supporto al placement) e favorire percorsi di carriera per le dipendenti, anche mediante la risoluzione di problematiche di conciliazione.
Attività	L'iniziativa deriva dalla sede centrale degli Stati Uniti e si inserisce in un approccio aziendale globale di politica a favore della "diversità". Vi sono,

	<p>tuttavia, differenze regionali nell'interpretazione e messa in atto di tale politica. È stata creata una "task-force della donna", allo scopo di assumere più donne e incentivarne la carriera all'interno dell'azienda. La task-force formula raccomandazioni e realizza progetti specifici. Uno dei progetti realizzati prevede di promuovere nelle filiali nazionali la creazione di "reti della diversità" (una di queste è la rete 'Women in Blue').</p> <p>Le attività della rete si sono concentrate su azioni di comunicazione e sensibilizzazione volte ad incrementare il numero delle donne occupate nel settore dell'Information Technology, le opportunità di carriera femminile all'interno di IBM, ed in generale sul cambiamento di atteggiamento anche culturale nei confronti delle colleghe di sesso femminile da parte dei colleghi uomini.</p> <p>Le attività/politiche concretamente incluse nel progetto sono molteplici e diverse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizzazione di gruppi di lavoro che stimolano la partecipazione delle donne alla formazione tecnica e alle professioni tecniche; • attività di coaching rivolta a donne per valorizzarne i talenti; • interruzione della procedura di assunzione, quando l'elenco dei candidati contiene meno del 20,0% di donne; • costituzione di una rete femminile ed organizzazione (tre volte all'anno) di riunioni che costituiscano una combinazione di lezioni e momenti di confronto fra donne; • implementazione di politiche del personale a supporto della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per tutti, uomini e donne; • programmazione di orari di lavoro flessibili; • messa a disposizione di computer portatili e telefoni cellulari per facilitare il lavoro fuori ufficio; • procedure di valutazione dei dipendenti basate sui risultati e non sulla presenza degli stessi in ufficio; • organizzazione di attività estive per ragazze adolescenti, al fine di suscitare interesse nelle professioni tecniche e promuovere l'inserimento occupazionale delle donne in tali ambiti. Le ragazze visitano laboratori e si impegnano in varie attività tecniche sotto la supervisione di dipendenti- IBM; • identificazione di studentesse in università olandesi per sottoporle ad attività di coaching e offerta sponsor per attività degli studenti (come conferenze sull'empowerment delle donne), con la finalità di presentare l'azienda IBM come datore di lavoro attento alle esigenze femminili (women friendly).
<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>Le politiche attuate dalla IBM hanno condotto ad un incremento del numero delle dipendenti donne. Si è passati dal 19,0% sul numero totale dei dipendenti nel 2000, al 21,0% nel 2003, dato invariato anche nel 2004. Negli stessi anni è aumentata anche la percentuale di donne coinvolte nelle attività di gestione (14,0 - 16,0%). Per quanto concerne le nuove assunzioni, si è passati dal 17,0% dei dipendenti nuovi assunti di sesso femminile del 2000, al 22,5% nel 2004. Dati recenti mostrano, inoltre, che fino ad ottobre 2006, il dato si attestava intorno al 22,3%.</p> <p>Oltre a questi risultati quantitativi, ne possono essere indicati altri di tipo qualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • maggiore sensibilizzazione al tema della diversità di genere da parte del direttore generale e del team di gestione; • riconoscimento dell'importanza di tali temi (diversity management e conciliazione vita-lavoro) nel determinare la politica delle risorse umane;

	<ul style="list-style-type: none"> • maggiore uso ed accettazione delle normative riguardanti la conciliazione; • incremento della mobilità orizzontale; • maggiore consultazione tra i colleghi in merito alle prestazioni di lavoro, anche grazie all'esistenza della rete.
<p>Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono emersi particolari elementi di criticità.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Il progetto si rivolge direttamente a donne qualificate e favorisce con il mentoring individuale, i workshops, incontri, seminari predisposti sulla base, sia delle necessità delle aziende, che delle carriere delle donne. Tramite l'incontro diretto e personalizzato con le aziende, il progetto accresce la visibilità delle donne, e così contribuisce alla sensibilizzazione delle imprese.</p> <p>La politica di IBM è esemplare in quanto è riuscita ad incrementare la percentuale di donne nella forza lavoro e in posizioni direttive in un tempo relativamente breve. Inoltre, il cambiamento della cultura aziendale e la costituzione della rete delle donne all'interno di IBM permette una maggiore valorizzazione delle competenze femminili, contribuendo a ridurre il numero di donne che lasciano il mercato del lavoro.</p> <p>Di rilievo è anche l'attività di supporto al placement nei settori tecnici e l'attenzione posta alle pratiche per attrarre dall'esterno soggetti femminili, che può consentire di superare tradizionali sacche di segregazione lavorativa di tipo orizzontale.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Ford Motor Company – GERMANIA
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Ford Motor Company (settore metalmeccanico)
Tipologia/e di intervento specifiche	Interventi integrati: mentoring; coaching a supporto della professionalità e della carriera delle dipendenti; tirocini per studentesse; servizi di cura; organizzazione flessibile del lavoro
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Non sono state previste partnership
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Regionale (Aachen)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Privato (aziendale)
Durata del progetto	Le attività descritte sono state implementate dall'azienda nel corso degli ultimi dieci anni
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Hans Jablonski, Diversity Manager Germany Ford Motor Company
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Quello della Ford Motor Company è un settore in cui tradizionalmente la presenza lavorativa delle donne in azienda è molto bassa.
Obiettivi	Obiettivo dell'iniziativa è quello di favorire, attraverso una serie di attività, un aumento del numero di donne occupate nel "Centro di Ricerca Europea" dell'azienda e favorire percorsi di carriera di alcune dipendenti.
Attività	Sono state realizzate nello specifico le seguenti attività: consulenza e mentoring individuale, sviluppo di piani personali per la carriera e training specifici volti a migliorare i colloqui di lavoro (interview training). L'azienda per facilitare le condizioni di lavoro e le opportunità di carriera delle proprie dipendenti ha cercato anche di ovviare ai problemi di conciliazione, in quanto considerati tra gli ostacoli principali, fornendo servizi di cura (asili nidi), servizi per la famiglia e attuando un'organizzazione flessibile del lavoro, compreso il ricorso al job sharing anche per ruoli manageriali. Per quanto concerne il supporto al placement, sono stati realizzati tirocini per giovani studentesse, per promuovere l'inserimento occupazionale delle donne in aree non-tradizionali (ricerca industriale).
Risultati raggiunti e prodotti	Sono stati realizzati risultati di rilievo per quanto concerne le progressioni di carriera. In particolare, una donna è stata introdotta per la prima volta nel consiglio amministrativo (Board) ed una al rientro dal congedo di maternità è stata inserita a livelli direttivi.
Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti	Non sono emersi particolari elementi di criticità.

Fattori innovativi e di successo

Il progetto risulta essere di interesse in quanto prevede attività tese a supportare le carriere femminili delle donne occupate in azienda, che presentano maggiori difficoltà degli uomini nel raggiungere posizioni apicali e percorsi di carriera non sempre lineari.

Di rilievo è l'attività di supporto al placement che può consentire di superare tradizionali sacche di segregazione lavorativa di tipo orizzontale. Le azioni implementate, inoltre, risultano particolarmente innovative, in quanto si rivolgono direttamente anche a giovani studentesse per favorire, mediante tirocini specifici, l'assunzione di donne in posizioni tecniche nell'industria, settore non tradizionalmente a presenza femminile.

Nel maggio 2003, l'azienda ha vinto un premio per la "out standing initiative", grazie all'attuazione di politiche di gender equality nel lavoro.

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	"Progetto De Agostini di work-life balance "EasyDea"
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	De Agostini s.p.a. Editoria, Finanza
Tipologia/e di intervento specifiche	Interventi integrati: azioni per il reinserimento a seguito di maternità e servizi a supporto della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Nessuna partnership Il progetto è supportato dalle consigliere di parità regionali e dall'Assessorato alla solidarietà e politiche sociali
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Regionale (Piemonte)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Legge n. 53/2000 (art. 9) Costo complessivo: 229.476,88
Periodo di realizzazione	24 mesi
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Dott.ssa Livia Carta, De Agostini Direttore Risorse Umane ed Organizzazione http://www.deamail.it/
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Le tre società interessate dal progetto operano presso due sedi a Novara e tre sedi a Milano. A partire dall'inizio del 2008 è stato avviato un processo di concentrazione dei dipendenti sulle sedi di Novara. Il progressivo trasferimento dei lavoratori da Milano alle due sedi di Novara ha acuito le esigenze di conciliazione tra vita lavorativa e vita personale, poiché il 60% dei dipendenti che operano od opereranno a Novara, non vi risiedono. Consapevole di questo, l'azienda ha commissionato a <i>Great Place to Work</i> Italia, nel 2008, uno studio sulle esigenze di conciliazione dei dipendenti di Milano e Novara. Dai risultati emersi l'azienda ha acquisito consapevolezza dei bisogni ritenuti prioritari dai lavoratori e ha commissionato ad Eudaimon (una srl che vende servizi di conciliazione alle aziende) la predisposizione di un piano di azioni per rispondere ai bisogni suddetti.
Obiettivi	Erogare servizi di work-life balance ai dipendenti.
Attività	In particolare, il progetto " <i>EasyDea</i> " prevede servizi di <i>worklife balance</i> , ideati ed erogati nella sede aziendale di Novara dal fornitore esterno Eudaimon e destinati a circa 200 dipendenti con esigenze di conciliazione legate ai figli o agli anziani a carico. Il progetto è prevalentemente rivolto ai dipendenti delle due sedi di Novara, tuttavia, poiché alcuni servizi accessibili on-line, sono fruibili anche dalle sedi di Milano. I servizi/prodotti di <i>work-life balance</i> attivati sono: <ul style="list-style-type: none"> • affiancamento <i>on the job</i> per l'aggiornamento professionale e organizzativo di 10 donne in rientro da congedi per maternità; • <i>child care</i>: ricerca di <i>babysitter</i> e di strutture specializzate per bambini e ragazzi (centri estivi, vacanze studio, ludoteche, ecc.); • consulenza pediatrica e pedagogica ai genitori, sia on-line sia con sessioni divulgative in azienda (2 all'anno);

	<ul style="list-style-type: none"> • un contributo economico aziendale alle spese per baby-sitter e soggiorni estivi; • il supporto anziani: ricerca di operatori e strutture specializzate nell'assistenza agli anziani (accompagnamento, assistenza a domicilio, supporto alle attività domestiche); • campagne di prevenzione per la salute, svolte in azienda, per consentire ai dipendenti di ottimizzare il proprio tempo personale e familiare, articolate in una visita di prevenzione per le donne (PAP test, visita ginecologica, visita senologica) e una visita sullo stato di salute/benessere di circa 45 minuti presso l'ambulatorio aziendale a Novara, effettuata da professionisti esterni, e in due sessioni divulgative all'anno. Per quanto riguarda le visite mediche, i destinatari potenziali sono il 90% di tutti i dipendenti (n. 499); • il "maggior-domo aziendale", attivo 2 volte alla settimana nella sede di Novara, per il disbrigo di piccole commissioni e pratiche presso uffici pubblici ed enti. I costi di gestione dei servizi sono interamente a carico dell'azienda. I lavoratori pagheranno le singole prestazioni professionali di cui decideranno di avvalersi (ad esempio il costo dell'idraulico).
<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>Sono stati coinvolti n. 200 dipendenti, di cui 10 per l'affiancamento al rientro dalla maternità.</p> <p>Sono stati realizzati diversi servizi di child care, servizi di consulenza/orientamento a supporto dei dipendenti per ottimizzare i tempi di vita e di lavoro (anche per la cura della salute) e servizi innovativi (maggior-domo aziendale).</p>
<p>Elementi di criticità e difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono emersi particolari elementi di criticità.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Le azioni sono innovative sia rispetto alle prassi vigenti in azienda che alle disposizioni contrattuali, esse mirano a liberare tempo da dedicare alla famiglia e a sostenere il rientro delle lavoratrici dalla maternità. Particolarmente innovativa l'istituzione del "maggior-domo aziendale", un fattorino a disposizione gratuitamente dei dipendenti per sbrigare pratiche, svolgere commissioni, cercare artigiani o servizi per la casa.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	"Gli aeroporti di Puglia aperti alla conciliazione uomo/famiglia-donna/lavoro"
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Aeroporti di Puglia s.p.a. Settore attività: gestione aerostazione
Tipologia/e di intervento specifiche	Interventi integrati: sostegno al part-time; modifiche nell'organizzazione del lavoro (turnazione, telelavoro e banca delle ore); formazione al rientro dal congedo; servizi per i dipendenti (babysitting)
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Nessuna partnership Il progetto è stato supportato dalle consigliere di parità regionali e dall'Assessorato alla solidarietà e politiche sociali
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Regionale (Puglia)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Legge n. 53/2000 (art. 9) Costo complessivo: 424.287,40 La società cofinanzierà il 10% dei costi del progetto.
Periodo di realizzazione	24 mesi
Referente del progetto (e-mail e telefono)	"Aeroporti di Puglia" - dott.ssa Rosanna Favia Vice Presidente Comitato Pari Opportunità
Descrizione Progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	La società aeroporti di Puglia gestisce gli aeroporti di Bari, Brindisi, Foggia e Grottaglie. Negli ultimi tempi sta avviando dei progetti di riorganizzazione dei servizi e del lavoro per venire incontro alle esigenze familiari dei lavoratori e per sostenere i percorsi di carriera delle donne. Tale cambiamento è tanto più importante se si considera che i dipendenti della società sono sottoposti a turnazioni rigide, con conseguenti difficoltà di conciliazione vita lavoro.
Obiettivi	Avviare progetti di riorganizzazione dei servizi e del lavoro per venire incontro alle esigenze familiari dei lavoratori e per sostenere i percorsi di carriera delle donne.
Attività	Il progetto prevede diverse azioni: <ol style="list-style-type: none"> 1. riduzione dell'orario da full-time a part-time per 3 lavoratrici; 2. affiancamento delle 3 persone neo-assunte a copertura del part-time; 3. variazione dei turni di lavoro per 6 dipendenti che, da una turnazione a scacchiera che ruota dall'alba alla notte, passeranno ad una rotazione su 3 turni giornalieri con orari fissi settimanali e con esclusione della domenica; 4. realizzazione del telelavoro per 5 persone che si occupano di dare informazioni telefoniche; 5. breve formazione per le 5 persone sul telelavoro; 6. banca delle ore individuale per il personale di scalo che, a differenza di quello amministrativo, non usufruisce di forme di flessibilità; 7. spesa on-line con consegna in azienda;

	<p>8. formazione per chi rientra dai congedi; 9. erogazione di formazione per la tutor; 10. realizzazione di un servizio di sostegno alla genitorialità con una psicologa per far fronte a situazioni di stress; 11. servizio di babysitting per i dipendenti con figli molto piccoli impossibilitati ad accedere alla scuola materna o al nido.</p>
<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>Aeroporti di Puglia ha realizzato, coprendolo quasi interamente con il finanziamento, turni agevolati per i lavoratori con figli minori, percorsi di formazione per le mamme che rientrano al lavoro dopo la gravidanza, sostegno alla genitorialità con psicologi, servizi baby-sitting. Sono stati coinvolti n. 235 beneficiari.</p>
<p>Elementi di criticità e difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono emersi particolari elementi di criticità.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Il successo del progetto risiede nel fatto che la società ha attuato un mix di interventi fra loro diversi ma complementari, nell'ottica di fornire soluzioni efficaci per i loro lavoratori/trici e non penalizzarli per le loro scelte di genitorialità.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	"Tetra pak protegge il benessere dei suoi collaboratori"
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Tetra Pak s.p.a. Industria metalmeccanica - produzione ricerca e sviluppo
Tipologia/e di intervento specifiche	Interventi integrati: telelavoro; formazione al rientro dalla maternità; sportello per la conciliazione; attività di coaching per supportare lavoratori con carichi familiari, servizi di cura
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Nessuna partnership
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Regionale (Emilia Romagna)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Legge n. 53/2000 (art. 9) Costo complessivo: 520.099,00
Periodo di realizzazione	24 mesi
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Dott. Gianmaurizio Cazzaroli, Tetrapak Direttore Risorse Umane www.tetrapak.com
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	<p>Tetra Pak, nata in Svezia nel 1951 e presente in Italia dal 1963, ha una politica aziendale molto avanzata in tema di conciliazione. Già oggi la sede modenese della multinazionale mette, infatti, a disposizione degli oltre 600 dipendenti e delle loro famiglie, un asilo nido aziendale, un bus navetta per i trasferimenti casa-lavoro, una palestra, l'assicurazione medica e la possibilità di lavorare fuori ufficio per il 20% dell'orario settimanale.</p> <p>Sono inoltre attivi diversi strumenti di flessibilità e di supporto alla conciliazione quali il part-time, un'ampia flessibilità dell'orario di lavoro e la banca delle ore.</p> <p>Ciò nonostante, una ricerca realizzata in azienda sui bisogni di conciliazione ha evidenziato l'esigenza di sperimentare il telelavoro e di ottimizzare le conoscenze dei dipendenti in merito alle misure e agli strumenti di conciliazione già esistenti, per migliorarne l'effettiva fruizione.</p>
Obiettivi	Gli interventi proposti mirano a cambiare la cultura aziendale del <i>middle management</i> sulla conciliazione e a realizzare ulteriori strumenti di sostegno alla progressione di carriera delle donne.
Attività	<p>Il progetto prevede le seguenti azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'introduzione di 22 postazioni di telelavoro (di cui 12 per le madri al rientro dal congedo di maternità, più 10 da mettere a bando) e l'uso di 10 <i>connection card</i> per il lavoro a distanza in caso di emergenza o per necessità temporanee; • erogazione di 10 ore di formazione al telelavoro per 22 persone; • erogazione di formazione al rientro da un congedo parentale per 12 lavoratrici;

	<ul style="list-style-type: none"> • istituzione di un tutor che mantenga i contatti con la persona in congedo (per 12 persone) e ne supervisioni e agevoli il rientro attraverso modalità di lavoro definite <i>ad personam</i> (il tutor aziendale seguirà quindi le madri/lavoratrici dal momento del congedo alle fasi di rientro); • attivazione di misure di <i>training, coaching e counselling</i> a sostegno dei lavoratori con famiglia (sostegno tecnico, motivazionale e psicologico ai genitori la cui vita professionale può risultare condizionata dalla dimensione familiare o viceversa allo scopo di consentire una conciliazione lavoro e famiglia all'insegna del benessere); • percorsi di <i>training</i> mirato sulla conciliazione destinato ai <i>policy maker</i> aziendali; • creazione in azienda di uno sportello dedicato alla conciliazione (<i>balance office</i>) e rivolto a tutti i dipendenti, preposto alla diffusione, rilevazione esigenze, progettazione, realizzazione, monitoraggio delle azioni e dei servizi relativi alla conciliazione lavoro/famiglia, oltre che di tutela delle policy conciliative; • un centro di orientamento ai servizi del territorio e di stipula di convenzioni per l'accesso ai servizi <i>family care</i> locali, a richiesta dei dipendenti, coordinato dal <i>balance office</i> (per i 600 dipendenti); • ampliamento dell'orario dell'asilo nido aziendale, dalle 16.45 (orario attuale di chiusura) alle 18.00, allo scopo di far corrispondere esattamente l'orario del servizio con l'orario aziendale (sono da considerarsi destinatari tutti i dipendenti con figli nel nido aziendale).
<p>Risultati raggiunti e prodotti</p>	<p>Sono stati coinvolti n. 181 beneficiari.</p>
<p>Elementi di criticità e difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono emersi particolari elementi di criticità.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>L'azienda Tetra Pak, che ha già da tempo un asilo aziendale, una palestra e servizi di supporto alla famiglia, nei progetti presentati ha individuato nuovi ed ulteriori interventi (finanziati per il 50% con risorse pubbliche) come il lavoro a distanza, iniziative per valorizzare la maternità, attività per le lavoratrici in gravidanza, ritorno al lavoro guidato e supportato, possibilità di restare in contatto con l'ufficio anche durante la gravidanza se lo si desidera etc.. A ciò si aggiunge una vera e propria erogazione di servizi di emergenza, per supportare – nella cura di famigliari anziani, figli minori o disabili – i lavoratori e le lavoratrici durante periodi di particolare impegno lavorativo (trasferte all'estero, meeting, improvvise esigenze dei famigliari durante assenza del/della lavoratore/trice, particolari ed eccezionali impegni di lavoro ecc...). Si tratta di un mix di interventi particolarmente variegato che pone l'azienda tra le più attente al benessere dei propri dipendenti.</p>

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Essere Donna in Bracco
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Bracco S.p.A. (settore Chimico-Farmaceutico)
Tipologia/e di intervento specifiche	Interventi integrati: servizi di cura, per la conciliazione; supporto alla carriera, flessibilità orario/organizzazione; telelavoro; mobilità; indennità e benefit
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Non sono previste partnership
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Aziendale (Milano)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Risorse aziendali
Durata del progetto	Dal 1997 ad oggi
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Raffaella Lorenzut Responsabile delle Iniziative Sociali di Bracco Group E.mail: iniziativesociali@bracco.com Tel.: + 39 02 2177 1
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Bracco è un Gruppo integrato multinazionale che opera nel settore della salute. In tutti i campi di attività, che siano direttamente legati al business o meno, Bracco è da sempre un'azienda socialmente responsabile, fortemente impegnata nei campi sociale ed educativo, nella difesa dell'ambiente, nel sostegno alla cultura e nella promozione delle pari opportunità. L'azienda basa la propria attività sulla cura dell'individuo, per questo ritiene che sia fondamentale dedicare la stessa attenzione ai collaboratori attraverso un'ampia gamma di servizi per meglio conciliare vita professionale e personale.
Obiettivi	L'obiettivo dell'iniziativa attivata da Bracco è quello di favorire la valorizzazione professionale e lo sviluppo di carriera delle donne, attraverso la realizzazione di una serie di interventi integrati volti a supportare la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro delle donne.
Attività	<ul style="list-style-type: none"> • Part-time; • orari flessibili personalizzati; • la disponibilità di un' assistente sociale nel periodo precedente la maternità, e più in generale come ascolto e supporto; • la convenzione con un'agenzia di baby-sitting; • i servizi integrativi per l'assistenza agli anziani; • un programma di medicina preventiva per patologie femminili presso il Centro Diagnostico Italiano; • altri servizi alla persona.
Risultati raggiunti e prodotti	L'azienda è impegnata dal 1997 nella promozione di importanti programmi di sostegno per le donne, attraverso l'organizzazione di iniziative specifiche per la valorizzazione professionale e lo sviluppo di carriera. Un servizio di assistenza sociale, accessibile durante l'orario di lavoro che, oltre a sostenere tutto il personale che lo desidera, affianca la donna nella delicata fase della gravidanza e della maternità per trovare anche

	<p>in azienda un punto di riferimento.</p> <p>Le donne in maternità ricevono a casa, mensilmente, le informazioni riguardanti i fatti aziendali, le comunicazioni rivolte al personale ed il giornale interno bracco.com; un servizio che mantiene vivo il rapporto con l'azienda anche durante l'assenza.</p> <p>Bracco partecipa inoltre alla nascita dei figli donando un libro nel quale raccogliere i ricordi del primo anno di vita.</p> <p>Le donne che rientrano dopo l'astensione per maternità possono, se interessate, usufruire per un anno del part-time, in particolare quello di sei ore che consente alle neo mamme un equilibrio tra vita familiare e lavorativa. Attualmente quasi il 15,0% di tutto il personale femminile utilizza questa opportunità.</p> <p>Le donne possono disporre inoltre di orari personalizzati, di flessibilità di orario, di un conto ore e di un orario continuato nel periodo di allattamento.</p> <p>Un programma di medicina preventiva mirato alle patologie femminili, la prevenzione spesso diminuisce o evita interventi terapeutici o chirurgici aggressivi. Il personale femminile può sottoporsi gratuitamente, in azienda, ad indagini quali pap-test, speculosopia, controllo senologico. Qualora lo specialista lo richieda, vengono poi effettuate presso un centro specializzato mammografia, ecografia mammaria, colposcopia, biopsia ed esame istologico.</p> <p>Bracco ha inoltre avviato un progetto, senz'altro innovativo per un'azienda, per sostenere i propri collaboratori, e soprattutto le donne nel caso in cui si verifichi un'emergenza relativa a familiari anziani non più autosufficienti. Il sostegno si concretizza in un periodo di assistenza domiciliare, della durata di 14 giorni e vede il coinvolgimento di numerose figure professionali quali il medico generico, il medico specialista, l'infermiere professionale, l'ausiliario. Il costo del servizio, prestato da una società qualificata nell'assistenza domiciliare, per questo periodo è completamente a carico dell'azienda. Il progetto prevede anche il coinvolgimento dell'assistente sociale di Bracco che aiuta la famiglia ad individuare, qualora sia necessario, servizi e strutture per proseguire l'assistenza dopo questo primo periodo.</p> <p>Sono state attivate convenzioni con gli asili nido dei territori in cui Bracco opera. Inoltre, Bracco mette a disposizione dei figli dei propri collaboratori, di età compresa tra 6 e 16 anni, un programma articolato di soggiorni, completamente gratuiti, e mirato ad affiancare la famiglia nella gestione dei ragazzi nel periodo estivo quando le scuole sono terminate.</p> <p>Infine, sono stati recentemente progettati nuovi servizi come:</p> <ul style="list-style-type: none"> • take away-pronto in tavola!: è possibile prenotare a costi convenzionati singole portate o menù completo presso la mensa aziendale e ritirare il pasto all'uscita dall'ufficio; • easy laundry-la tintoria a portata d'ufficio: esperienza, qualità, metodi ecologici per l'abbigliamento da lavare e stirare, un giorno alla settimana è possibile consegnare e ritirare in azienda gli indumenti per la tintoria; • life counseling online: una psicologa online è a disposizione del dipendente e dei famigliari per offrire uno spazio di riflessione, confronto e suggerimenti per la tutela del benessere psicologico.
<p>Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono stati evidenziati elementi di criticità.</p>

Fattori innovativi e di successo

L'azienda ha realizzato negli anni numerose iniziative volte a promuovere e valorizzare lo sviluppo professionale e delle carriere delle donne che lavorano in Bracco. L'elemento di maggior successo ed innovatività risiede, nell'ampia gamma di interventi che stanno supportando dal 1997, con assoluta continuità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle donne. Iniziative che sono in continua evoluzione e crescita per meglio rispondere alle esigenze delle dipendenti. I risultati non sono mancati, l'azienda ha negli anni aumentato sia il numero di donne nella dirigenza del gruppo (20,0%), sia nella ricerca e sviluppo (50,0%). Bracco ha creato la c.d "Funzione Sociale" che ha il compito di attuare programmi che contribuiscano a migliorare la qualità della vita dei propri collaboratori ed accrescerne la capacità di soluzione dei problemi personali.

Dati anagrafici del progetto	
Titolo	Politiche per la maternità della Kraft Foods
Soggetto attuatore e tipologia/settore di attività	Kraft Foods Italia (manifatturiero - industrie alimentari)
Tipologia/e di azione e di intervento specifiche	Interventi integrati: servizi di cura, per la conciliazione; supporto alla carriera; flessibilità orario/organizzazione; telelavoro; mobilità; indennità e benefit
Partnership e altri attori coinvolti con indicazione del ruolo svolto	Non sono previste partnership
Valenza territoriale con indicazione del territorio/i di riferimento	Aziendale (Milano)
Indicazione fonte di finanziamento e costo complessivo	Risorse aziendali
Durata del progetto	Dal 2006
Referente del progetto (e-mail e telefono)	Kraft Foods Italia Tel.: 02 4135 1
Descrizione progetto	
Contesto e problema a cui si vuole rispondere	Kraft Food è il secondo gruppo alimentare al mondo con una presenza in 160 paesi e più di 140.000 dipendenti. In Italia ha 3 stabilimenti a Milano con 883 dipendenti per un fatturato pari a 749 milioni di euro. Per Kraft, organizzazione orientata ai risultati e guidata da valori, le persone sono il più grande vantaggio competitivo e continueranno ad essere la chiave del successo anche in futuro. È in questa vision aziendale che si inseriscono gli ampi interventi integrati attivati negli anni dall'azienda.
Obiettivi	Il progetto intende sostenere i dipendenti, ed in particolare le donne nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, attraverso una serie integrata di interventi sia in termini di flessibilità oraria e organizzativa, sia di supporto alla maternità, sia di servizi alla persona che contribuiscano a diffondere una cultura del benessere all'interno dell'azienda, così come all'esterno.
Attività	Le aree di intervento "Benessere e work life balance" della Kraft Food sono: <ol style="list-style-type: none"> 1. condizioni di lavoro; 2. tempo di lavoro; 3. iniziative riguardanti la salute; 4. politiche per la maternità; 5. formazione continua; 6. responsabilità sociale.
Risultati raggiunti e prodotti	Per favorire un buon bilanciamento tra vita lavorativa e privata, l'azienda da anni consente la flessibilità oraria per il personale della sede di Milano, che prevede una sola timbratura al mattino, favorendo così l'autonomia nella gestione del proprio orario di lavoro. Numerosi ed apprezzatissimi anche i servizi di time saving: oltre al ristorante aziendale e al bar, il servizio take away, il servizio posta privata, la vendita interna, il servizio farmacia, il servizio lavanderia, il bancomat e la consulenza bancaria, il parcheggio e il servizio di riparazione auto, l'assicurazione e il servizio richiesta certificati anagrafe. L'azienda offre

	<p>anche numerose convenzioni, quali ad esempio quella con un asilo nido nelle vicinanze della sede, con l'ATM e con altri negozi di vario genere. Dal 2006 Kraft ha introdotto anche alcune importanti novità nelle politiche a tutela della maternità, siglando un accordo innovativo nel settore alimentare (Progetto Mamma Serena) e offrendo supporto alle neomamme in vari modi, ad esempio tramite possibilità di connessione da remoto durante la maternità, estensione della flessibilità oraria al rientro e possibilità di essere affiancati da una persona in stage. Negli ultimi anni c'è stata anche una crescita importante dei contratti part-time, dal momento che vengono soddisfatte tutte le richieste. Per il sostegno della maternità sono stati realizzati interventi di tipo economico come l'anticipo del TFR fino a coprire il 100,0% della retribuzione nel periodo di maternità facoltativa e l'anticipo di un importo pari al 20,0% della retribuzione in caso di carenza di TFR.</p> <p>Molto alta l'attenzione dedicata anche ai figli dei dipendenti: da 5 anni presso la sede di Milano viene organizzata una partecipatissima "Festa della Mamma e del Papà che lavora" e i figli più meritevoli vengono premiati con importanti borse di studio.</p> <p>Anche l'attenzione all' "Health & Wellness" è tra le priorità di un'azienda alimentare come Kraft. Lo testimoniano la vaccinazione antinfluenzale gratuita, 4 diversi programmi di check up per i dipendenti over 40 pagati per il 60% dall'azienda, le indicazioni caloriche delle varie portate nella mensa aziendale, la possibilità di avere una consulenza da parte di una dietista, le pareti della sede ripitturate secondo i principi della cromoterapia, l'introduzione nelle break areas di uno spazio per la lettura dei principali quotidiani e mensili, l'introduzione di un servizio massaggi gratuito e la recente realizzazione di una moderna e raffinata palestra alimentata da energia verde, come del resto tutta la sede, a testimonianza tra l'altro dell'impegno dell'azienda in termini di sostenibilità.</p>
<p>Elementi di criticità, difformità tra risultati attesi e risultati raggiunti</p>	<p>Non sono stati evidenziati particolari elementi di criticità nella fase di progettazione e realizzazione degli interventi.</p>
<p>Fattori innovativi e di successo</p>	<p>Tra gli elementi di successo e di innovatività del progetto è possibile evidenziare l'impegno dell'azienda nel promuovere ampie e concrete iniziative volte a supportare i propri dipendenti nella conciliazione tra lavoro e responsabilità familiari.</p> <p>Nel 2009 Kraft ha vinto il Premio Famiglia-Lavoro sponsorizzato dalla Regione Lombardia per il migliore progetto di Work-Life Balance.</p> <p>Nel 2011 Kraft Italia si è qualificata nell'ambito delle aziende premiate con il Great Place to Work. Tra i dati meritevoli di citazione: forte senso di orgoglio e di appartenenza, le donne riconoscono molto più degli uomini il valore dei servizi forniti.</p>



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA DI VARESE

Servizio Cultura e Relazioni di Impresa
P.zza Monte Grappa, 5 - 21100 VARESE

Tel. 0332 295333

Fax 0332 295436

statistica@va.camcom.it

www.va.camcom.it