



Education and Culture

Leonardo da Vinci

**COMMENTO
A UNI EN ISO 9000 e 9004**

**SECONDO L'OTTICA DI GENERE:
PARI OPPORTUNITA' E GESTIONE DELLA DIVERSITA'**

PREMESSA AI COMMENTI

I commenti secondo l'ottica di genere a “UNI EN ISO 9000 Fondamenti e terminologia” e a “UNI EN ISO 9004 Linee Guida per il miglioramento delle prestazioni”, che seguono, sono volutamente dettagliati - e talvolta prolissi - per mettere in evidenza quanto le problematiche di genere siano rilevanti per il perseguimento della Qualità.

L'obiettivo di questi commenti è quello di evidenziare e rendere palese come, dietro una parola, ci siano spesso da rilevare e valutare le differenze di genere in quanto la realtà aziendale è fatta da uomini e donne che, in quanto tali, hanno diversi bisogni e diverse condizioni. La considerazione e la valorizzazione di queste differenze e bisogni portano alla Qualità aziendale. La non considerazione e non valorizzazione portano ai costi della non-equality. Il loro obiettivo è quindi quello di rendere consapevoli gli imprenditori/trici, i/le certificatori/trici, gli Enti di Certificazione e Normazione, gli Enti di Formazione, i/le responsabili delle risorse umane e dei Sistemi Qualità, le Associazioni datoriali e le Parti sociali, di tutte le variabili rispetto al genere che devono essere prese in considerazione per la Qualità.

Questo primo esame è lo spunto per la creazione di moduli formativi per i/le responsabili del personale e i/le certificatori/trici affinché assumano, nel loro lavoro, l'ottica di genere perché questa porta a una migliore gestione, performance e Qualità.

Per leggere i Commenti, è necessario conoscere le ISO 9000, 9001 e 9004 o procurarsi i testi. Per motivi pratici abbiamo infatti riportato solo poche frasi di riferimento dai testi ufficiali, a cui seguono i nostri commenti in corsivo.

COMMENTO ALLE

“UNI EN ISO 9000 Fondamenti e terminologia”

SECONDO L’OTTICA DI GENERE

Legenda: la stampa con i caratteri ‘normali’ indica il testo originale delle ISO (qui trascritto solo in modo parziale e tra virgolette); *la parte in corsivo indica il nostro testo: aggiunte da proporre, note e suggerimenti, approfondimento e commenti, secondo l’ottica di genere.*

** o ** o **

Premessa

Nella Premessa Nazionale Italiana alle ISO 9000, si invita chiunque a:

“...fornire suggerimenti per un miglioramento o adeguamento ad uno stato dell’arte in evoluzione e di inviare i propri contributi all’UNI Ente Nazionale Italiano di Unificazione che li terrà in considerazione per l’eventuale revisione della norma stessa.”

Il paternariato di progetto ha voluto cogliere questo invito proponendo le proposte aggiuntive che seguono - in corsivo - relative alle Pari Opportunità uomo-donna.

0.1 Generalità

.....

“Le ISO 9001 specificano i requisiti dei sistemi di gestione...e quelli cogenti...”

Le Pari Opportunità, intese come politiche, strategie ed azioni per eliminare le ineguaglianze e promuovere l’uguaglianza tra uomo e donna, sono cogenti in quanto espressamente previste dal Trattato di Amsterdam dell’UE del 1997 e dalle leggi e norme di ogni paese sulle Pari Opportunità.

L’azienda deve quindi conoscere e applicare le norme comunitarie e nazionali sulle Pari Opportunità.

Il punto di riferimento di tutti i paesi membri della Unione Europea nei confronti delle Pari Opportunità uomo/donna, deriva in maniera cogente dal trattato di Amsterdam del 1997. Il Trattato formalizza l’impegno Comunitario per le Pari Opportunità e il gender mainstreaming¹, stabilendo l’uguaglianza

1 Nella IV Conferenza dell’ONU sulle Donne a Pechino del 1995, le parole ‘gender mainstreaming’ e ‘empowerment’ entrano nel vocabolario europeo e si diffondono in tutto il mondo. La strategia di gender mainstreaming è esplicitamente sottoscritta dalla Piattaforma per

uomo-donna quale compito specifico della Comunità e quale obiettivo orizzontale che influenza tutte le politiche e programmi della Comunità.

Dal TRATTATO D'AMSTERDAM del 1997 dell'Unione Europea

Articolo 2

La Comunità ha come suo compito, ...la promozione... della parità tra uomini e donne

Articolo 3

In tutte le attività a cui si fa riferimento in questo articolo, la Comunità avrà l'obiettivo di eliminare le ineguaglianze, e di promuovere l'uguaglianza, tra uomini e donne

Articolo 13

...il Consiglio,...può intraprendere azioni appropriate per combattere le discriminazioni basate sul sesso, la razza, o origine etnica, religione o credo, disabilità, età o orientamento sessuale

Articolo 137

...la Comunità sosterrà e completerà le attività per:

- l'uguaglianza tra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità del mercato del lavoro e il trattamento sul lavoro

Articolo 141

Ogni Stato Membro si assicurerà che il principio di uguale compenso per uguale lavoro o lavoro di uguale valore, sia applicato.

Con l'obiettivo di assicurare in pratica piena uguaglianza tra uomo e donna nella vita lavorativa, il principio di uguale trattamento non impedirà uno Stato membro dal mantenere o adottare misure che danno vantaggi specifici per facilitare il sesso sotto-rappresentato nel perseguimento della attività professionale, ...

A seguito dell'adozione del Trattato di Amsterdam, è deciso, al Summit di Lussemburgo del 1997, che la Strategia Europa sulla Occupazione sia basata su priorità tematiche raggruppate in 4 Pilastrì, descritti nelle Linee Guida per l'Occupazione. Il 4° Pilastrò riguarda il rafforzamento delle politiche per le Pari Opportunità al fine di:

- aumentare l'occupazione femminile e riequilibrare la partecipazione delle donne in alcuni settori economici e in alcune professioni*
- conciliare la vita lavorativa con la vita familiare*
- facilitare la reintegrazione delle donne nel mercato del lavoro*

Gli altri Pilastrì - all'interno dei quali il tema delle PO è assunto come tema trasversale - sono: Impiegabilità intesa come migliore capacità di inserimento

l'Azione, adottata alla fine della Conferenza. Per 'gender mainstreaming' (collocazione delle tematiche di genere all'interno della corrente principale) si intende l'abbandono di ogni ghettizzazione della politica delle donne, a favore della diffusione di un punto di vista fondato sulla differenza di genere in tutte le politiche, e in tutte le sedi istituzionali e della società civile. Per 'empowerment' si intende la attribuzione alle donne di poteri e responsabilità, non attraverso un processo dall'alto, ma attraverso la valorizzazione delle esperienze e competenze che le donne stesse costruiscono.

professionale, Imprenditorialità, Adattabilità della forza lavoro ai cambiamenti economici.

Nel 2000 il Consiglio Europeo di Lisbona prende atto che l'uguaglianza di opportunità non può più essere considerata un problema esclusivamente delle donne e invita la Commissione e gli Stati membri a favorire tutti gli aspetti legati alle Pari Opportunità nelle politiche per l'occupazione. Tra i temi evidenziati c'è la segregazione professionale e la possibilità di conciliare la vita lavorativa e quella familiare. L'aumento della presenza delle donne nel mercato del lavoro è costante ed è incoraggiato dalla Unione Europea che si pone come obiettivo nel 2010, di aumentare il tasso di occupazione femminile al 60%.

In sintesi la Unione Europea ci dice che non ci possiamo più permettere i livelli di discriminazione e di sottoutilizzazione della forza lavoro femminile il cui apporto è fondamentale per raggiungere gli obiettivi stabiliti a Lisbona rispetto allo sviluppo economico e sociale.

L'invecchiamento della popolazione e i bassi livelli di natalità, stanno portando cambiamenti significativi in quanto i posti di lavoro saranno sempre più occupati da forze lavoro non tradizionali, e cioè donne e immigrati. Questa situazione impone dei cambiamenti culturali e organizzativi rispetto a una organizzazione ancora troppo modellata su una forza lavoro omogenea, essenzialmente formata da maschi bianchi la cui vita familiare è gestita dalla moglie casalinga che si occupa dei compiti di cura della sua famiglia e dei genitori anziani (suoi e del marito). Questo modello è in via di estinzione ma ha trovato scarso riscontro in una adeguata trasformazione dei modelli organizzativi all'interno delle aziende che troppo spesso si trovano impreparate a gestire la componente femminile che viene emarginata o trattata con gli stessi schemi della componente maschile.

La globalizzazione impone oggi la gestione della diversità rispetto ai clienti esterni così come rispetto ai clienti interni in quanto 'la omogeneità produce conformità' e non la creatività necessaria a sostenere una forte competitività senza confini.

Anche i cambiamenti relativi alla natura del lavoro, con un forte spostamento dal prodotto al servizio, stanno richiedendo nuove strategie e nuovi mix di competenze per migliorare la qualità del servizio e la soddisfazione del cliente.

Il nostro obiettivo è quello di proporre una cultura della organizzazione che prevede, considera e valorizza la componente femminile, che tiene in considerazione la gestione delle differenze di genere all'interno delle procedure in quanto uomini e donne hanno diversi bisogni e condizioni - e di conseguenza le decisioni organizzative dovrebbero considerare e valutare a priori i diversi impatti rispetto al genere, per la massima efficacia ed efficienza delle politiche e strategie.

E' quindi evidente l'importanza della gestione di genere rispetto alla Qualità.

Ogni paese membro della Unione Europea, e i paesi in via di adesione, hanno assunto e stanno assumendo la coerenza rispetto alle Pari Opportunità sia modificando le leggi esistenti che creandone di nuove.

0.2 Principi di gestione per la qualità

.....

“Sono stati identificati otto principi di gestione per la qualità che possono essere utilizzati dall’alta direzione per guidare l’organizzazione verso il miglioramento delle prestazioni.”

Nei principi in cui la risorsa umana - da cui dipende il livello della qualità dei processi per la qualità - è coinvolta in prima battuta nel processo analizzato, è importante essere consapevoli della rilevanza dei temi rispetto al genere in quanto le ricerche e le statistiche sulle condizioni, posizioni e ruoli di uomini e donne all’interno delle aziende, evidenziano il forte livello di discriminazione orizzontale (le donne sono presenti in numero rilevante in determinati settori e poco rappresentate in altri) e verticale (le donne sono poco presenti nei livelli manageriali e quasi assenti nei vertici decisionali, oltre ad una evidente disparità retributiva a discapito del genere femminile).

Tra gli otto punti evidenziamo i seguenti:

“a) Orientamento al cliente

Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative.”

L’orientamento e la soddisfazione del cliente saranno tanto migliori quanto più l’azienda sosterrà, favorirà e valorizzerà la creatività e la diversità di tutto il suo personale, uomini e donne.

“b) Leadership

I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell’organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell’organizzazione.”

Il coinvolgimento dell’alta direzione sulle politiche di Pari Opportunità costituisce un prerequisito indispensabile alla loro reale attuazione in azienda e al cambiamento culturale. Spesso il tema ‘genere e Pari Opportunità’ viene delegato al Responsabile del Personale/Risorse Umane per l’attuazione di azioni operative ‘a spot’, legate alla sua sensibilità, con una scarsa valenza rispetto ad un cambiamento culturale aziendale globale e significativo nei modi e nei tempi.

“c) Coinvolgimento del personale

Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l’essenza dell’organizzazione e il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell’organizzazione.”

Il fattore centrale per il coinvolgimento dei lavoratori e lavoratrici agli obiettivi aziendali, è dato da un sistema azienda che si basa sulla valorizzazione delle Risorse Umane che tiene in considerazione le differenti condizioni, risorse e bisogni di uomini e donne nei loro diversi cicli di vita (es. nei tempi e modi dello sviluppo di carriera, negli interventi di conciliazione nelle fasi di maggior esigenze di cura della famiglia, nella creazione di strutture di supporto per chi lavora,...).

“e) Approccio sistemico alla gestione

Identificare, capire e gestire (come fossero un sistema) processi tra loro correlati contribuisce all’efficacia dell’organizzazione nel conseguire i propri obiettivi.”

Le strategie per le Pari Opportunità dovrebbero essere considerate come strategie di business per gestire l’azienda e/o anticipare il cambiamento, dovrebbero essere inserite come parte integrante della pianificazione delle politiche e delle strategie in quanto considerate importanti per il raggiungimento della qualità, la competitività e una organizzazione efficace ed efficiente del lavoro; non dovrebbero essere occasionali ma essere integrate nei Sistemi Qualità dell’azienda e tendere alla creazione di una cultura di Pari Opportunità diffusa e sostenuta da tutti secondo un processo bottom-up con idee, suggerimenti, comportamenti e atteggiamenti dei/delle collaboratori/trici e top-down da parte dell’alta direzione per l’avvio, la guida, le verifiche, il sostegno. Quanto più l’approccio è trasversale nei contenuti e il processo continuo, tanto migliori saranno i risultati a livello di procedure attuate, cultura diffusa, benefici acquisiti a lungo termine.

“f) Miglioramento continuo delle prestazioni complessive

Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell’organizzazione.”

Il miglioramento continuo dovrebbe includere le Pari Opportunità uomo-donna, al pari degli altri fattori.

2.1

Motivazione alla base del Sistema di gestione per la Qualità

“I sistemi di gestione per la qualità possono aiutare le organizzazioni ad accrescere la soddisfazione dei clienti”

mediante l’inclusione e la considerazione dei diversi profili dei clienti (diversity management) e dei loro diversi bisogni, aumentando così l’efficienza del processo.

La globalizzazione ha creato un mercato sempre più rivolto al servizio e alla soddisfazione del cliente, un cliente sempre più definito dalla diversità.

E’ emblematico l’esempio di grosse imprese americane che prima di aprire nuove sedi studiano attentamente la cultura della città prescelta e se la cultura esistente è molto omogenea preferiscono evitare di aprire una filiale. Questo perché ritengono che la forza lavoro che produce quel territorio non può essere in grado di recepire e quindi soddisfare i bisogni di una clientela che è sempre

più differenziata: uomo, donna, bianco, nero, europeo, asiatico, africano, cattolico, buddista ecc.

Questa attenzione alla diversità diventa vitale per le aziende sia nella gestione della clientela sia nella gestione delle Risorse Umane interne in quanto queste devono saper interpretare, riflettere e gestire la diversità esterna, con sempre maggiore creatività, autonomia e responsabilità di ognuno dei suoi componenti, uomini e donne.

2.3

Approccio dei sistemi di gestione per la qualità

“L’approccio per sviluppare ed attuare un sistema di gestione per la qualità implica diverse fasi, che includono le seguenti:”

...

(punti a,b,c,d,e,f,g,h)

Tutti i punti elencati includono una rilevanza rispetto al genere e dovrebbero quindi prevedere specifiche politiche e azioni.

Le politiche e strategie per le Pari Opportunità dovrebbero essere parte integrante del Sistema Qualità di una azienda in quanto non si può parlare di Qualità - sarebbe una contraddizione in termini - se sono presenti elementi e fattori di discriminazione uomo-donna.

I dati di genere nel mondo aziendale (livelli occupazionali, sviluppi di carriera, presenza nei ruoli decisionali e di vertice, etc...) evidenziano come le donne siano discriminate sia in termini di segregazione orizzontale che in termini di segregazione verticale e questo provoca talvolta, in un circolo vizioso, atteggiamenti di autoesclusione e auto emarginazione.

2.5

Politica e obiettivi per la qualità

...

“Il conseguimento degli obiettivi per la qualità può avere un impatto positivo sulla qualità del prodotto, sull’efficacia operativa e sulle prestazioni economico-finanziarie, e quindi sulla soddisfazione e fiducia delle parti interessate.”

.....

Le parole soddisfazione e fiducia delle parti interessate dovrebbero implicare molta attenzione alla gestione del personale secondo l’ottica di genere e la considerazione e valorizzazione delle differenze. (Ci sembra comunque riduttivo e svilente definire i lavoratori e lavoratrici con un generico ‘parti interessate’ che rimanda a una poca considerazione e a nessuna attenzione al genere).

Nella individuazione e definizione delle strategie di business aziendale, tutta l’organizzazione dovrebbe essere analizzata dal punto di vista delle Pari Opportunità. Dovrebbero essere evidenziati i punti di forza e di debolezza, le opportunità e gli ostacoli, le aree più strategiche e le priorità, secondo l’ottica di genere (gender mainstreaming), relative a:

- la gestione delle risorse umane*
- la selezione del personale*
- la cultura aziendale e gli stereotipi di genere*

- lo sviluppo professionale
- lo sviluppo delle competenze e i processi formativi
- l'organizzazione del lavoro
- la flessibilità e la conciliazione lavoro/famiglia
- la presa di decisioni e la presenza uomo/donna nei ruoli di responsabilità e di vertice
- il sistema di comunicazione e di condivisione della conoscenza
- le Pari Opportunità nel sistema qualità

Fare una analisi aziendale secondo l'ottica di genere significa analizzare i temi/processi sopra elencati e individuare le aree in cui le donne sono sottorappresentate e sottovalorizzate e quindi evidenziare lo spreco di risorse; significa individuare i metodi e gli strumenti per risolvere le criticità.

Se uno degli obiettivi della qualità della gestione delle RU è il raggiungimento della soddisfazione e la motivazione dei lavoratori e delle lavoratrici, un elemento fondamentale per raggiungere questi obiettivi è rappresentato, ad esempio, dalle politiche per la conciliazione tra la vita lavorativa e la vita personale. Una maggiore qualità in riferimento alla conciliazione, ovvero prevedere interventi ad hoc e il loro inserimento nelle procedure, porta al business aziendale i seguenti vantaggi:

- minore turn over del personale in quanto questo è motivato a restare in una azienda che tiene in considerazione le sue esigenze e quindi maggior disponibilità di persone con esperienza e riduzione di costi dovuti alla ricerca e formazione del personale
- riduzione dello stress dovuto ai problemi risolti di conciliazione
- maggiore motivazione al lavoro e quindi migliore rendimento e minor assenteismo
- maggior flessibilità nell'impiego del personale che ricevendo flessibilità, è meglio disposto a venire incontro alle esigenze dell'azienda
- migliori possibilità di assunzioni per l'attrazione che il luogo di lavoro family-friendly ha nei confronti di chi cerca lavoro
- ampia disponibilità di personale con diversi interessi, esperienze (diversity management)
- migliore disponibilità/cultura dell'azienda nel capire i bisogni dei clienti
- migliore immagine esterna che può portare a maggiori vendite e a maggiori investimenti da parte di chi dà valore all'investimento etico

I costi che comporta l'adozione delle politiche per la conciliazione sono certamente compensati dai vantaggi sopra elencati.

La politica e gli obiettivi per la qualità dovrebbero quindi considerare le politiche per la conciliazione, quale elemento strategico per il loro conseguimento e prevedere in maniera formalizzata, la combinazione di misure possibili da mettere in atto nel momento in cui, in determinate fasi della vita, uomini e donne hanno la necessità di modulare in maniera diversa, il loro impegno lavorativo.

2.6

Ruolo dell'alta direzione nell'ambito del sistema di gestione per la qualità

“L'alta direzione con la propria leadership e il proprio modo di operare, può creare un ambiente in cui il personale è completamente coinvolto e nel quale il sistema di gestione per la qualità può operare con efficacia.”

.....

Il sistema qualità dovrebbe includere i principi e le procedure per il coinvolgimento del personale secondo principi e metodi consapevoli delle Pari Opportunità e della diversità. Ciò dovrebbe risultare evidente nei principi utilizzati dall'alta direzione a fondamento del proprio ruolo e in particolare nei punti: a,b,d,e,f,h,i.

L'alta direzione dovrebbe assumere l'integrazione delle Pari Opportunità e dell'ottica del gender mainstreaming nella pianificazione delle strategie aziendali in quanto ne riconosce l'importanza strategica nei processi organizzativi e di gestione, al pari di altri fattori utili per il successo e il vantaggio competitivo. Ne dovrebbe riconoscere il valore in riferimento agli obiettivi aziendali di business, di equità sociale e di immagine presso il pubblico interno ed esterno.

L'alta direzione dovrebbe essere responsabile della creazione e diffusione della cultura per le Pari Opportunità all'interno e all'esterno dell'azienda e della programmazione e implementazione delle strategie e azioni per l'eliminazione di ogni forma di discriminazione basata sul genere e impegnarsi perché ogni uomo e donna possa sviluppare le proprie capacità e competenze; dovrebbe avere un personale coinvolgimento non solo nelle fasi decisionali ma nella partecipazione attiva alle iniziative per le Pari Opportunità sia all'interno che all'esterno tramite:

- coinvolgimento personale e comportamento coerente
- competenza e abilità nella comunicazione degli obiettivi all'interno e all'esterno
- sostegno e apprezzamento nei confronti del personale per quanto realizzato per le Pari Opportunità

Tra gli obiettivi centrali dell'azienda ci dovrebbe essere quello di inserire a livello trasversale le strategie di 'gender mainstreaming' nelle politiche aziendali in maniera continua e non occasionale e l'alta direzione dovrebbe far sì che questa strategia venga diffusa, capita e implementata.

Ne dovrebbe definire quindi: input, output, risorse, vincoli, tempi, responsabilità, indicatori e relativi obiettivi, come per qualunque altro progetto di miglioramento, secondo un processo top-down e bottom-up.

Le azioni per le Pari Opportunità richiedono cambiamenti nella politica, la pratica, il comportamento, la cultura, i valori.

2.7.2

Tipi di documenti utilizzati nei sistemi di gestione per la qualità

...

La politica per le PO dovrebbe essere evidente nei documenti utilizzati nei sistemi di gestione per la qualità, in particolare:

- “a) documenti che forniscono informazioni coerenti sul sistema di gestione.... “manuali per la qualità”
- “c) documenti che stabiliscono dei requisiti.... “specifiche” o capitolati”
- “d) documenti che forniscono raccomandazioni o consigli “linee guida”
- “e) documenti che forniscono informazioni su come sviluppare...”procedure documentate”, “istruzioni di lavoro” e “disegni”

La politica per le Pari Opportunità dovrebbe essere evidenziata in tutti questi documenti perché dall’alta direzione alle funzioni più operative, tutti vi facciano riferimento nella normale e quotidiana gestione del proprio lavoro.

Il tema delle Pari Opportunità dovrebbe avere una totale pervasività, essere conosciuto da tutti e messo in pratica ed evidenziato nei documenti che dovrebbero far riferimento, per esempio, a: l’acquisizione/presenza delle competenze di genere rilevanti nei vari processi (es. nella selezione del personale), la diffusione della sensibilizzazione e consapevolezza delle discriminazioni dirette e indirette (es. lo sviluppo professionale e i piani di carriera), il monitoraggio dei livelli di partecipazione rispetto al genere (es. percentuali per genere nella formazione, missioni, presidenze,..), l’inclusione di tutto il personale nei processi di comunicazione e informazione, il controllo sul tipo di linguaggio usato nelle comunicazioni interne ed esterne, la formalizzazione per le denunce delle molestie sessuali e mobbing, l’acquisizione di dati statistici disaggregati per genere, etc...

Dovrebbe altresì esistere una procedura affinché il contenuto della pubblicità, delle comunicazioni interne ed esterne, delle pubblicazioni aziendali, venga vagliato e non contenga stereotipi di genere o immagini che suggeriscono un mondo aziendale fatto da soli uomini, riferimenti e immagini contro la dignità delle donne, la loro riduzione a mero oggetto sessuale.

La formalizzazione di determinati fattori, aiuta a individuare, e a superare, gli stereotipi e gli sprechi.

2.9

Miglioramento continuo

Il miglioramento e tutte le sue fasi e obiettivi dovrebbero esplicitamente fare riferimento alle Pari Opportunità.

Una volta acquisito il concetto di Pari Opportunità è fondamentale svilupparlo continuamente nei piani strategici annuali, nella definizione dei budget e nella continua ricerca dell’ottimizzazione delle condizioni di lavoro (in termini di processi) e di vita (in termini di conciliazione) del personale.

2.10

Ruolo delle tecniche statistiche

“L’utilizzazione delle tecniche statistiche può aiutare a comprendere la variabilità e quindi può aiutare le organizzazioni a risolvere problemi e ad aumentare l’efficacia e l’efficienza.”

E’ fondamentale che queste analisi statistiche vengano fatte secondo dati disaggregati per genere per mettere in evidenza le disparità e le criticità del

sistema secondo i principi dell'ottica di genere e della valorizzazione della diversità.

Dovrebbero essere creati gli strumenti per la raccolta, aggiornamento, analisi e monitoraggio dei dati sul personale disaggregati per genere, quali:

- funzione, qualifica, area di lavoro*
- modalità di flessibilità fruite*
- congedi, permessi, assenteismo*
- situazione professionale in ingresso e aggiornamento periodico*
- età*
- percentuale di presenza nelle varie aree di lavoro*
- tipologia di contratto e ore*
- situazioni familiari ed esigenze specifiche nelle varie fasi di vita*
- piani di sviluppo di carriera*
- sistemi di promozioni, incarichi, riconoscimenti*
- partecipazione a: formazione, commissioni, viaggi, missioni, gruppi di lavoro*

I dati raccolti permettono di evidenziare le disparità e di programmare interventi e azioni per riequilibrare le varie situazioni e le criticità rispetto al genere.

2.11

Scopi dei sistemi di gestione per la qualità e di altri sistemi di gestione

...

“Gli obiettivi per la qualità sono complementari agli altri obiettivi dell'organizzazione quali quelli relativi alla crescita, al finanziamento, alla redditività, all'ambiente e alla salute e alla sicurezza nei luoghi di lavoro.”

E' importante evidenziare nel commento alle norme che uno degli obiettivi dell'organizzazione deve essere quello per le Pari Opportunità, inteso quale strumento per raggiungere tutti gli altri, che influenza ed è influenzato da tutti gli altri.

COMMENTO ALLE
“UNI EN ISO 9004
Linee Guida per il miglioramento delle prestazioni”
SECONDO L’OTTICA DI GENERE

Legenda: la stampa con i caratteri normali indica il testo originale delle ISO (qui trascritto solo in maniera parziale e tra virgolette); la parte in corsivo indica il nostro testo: aggiunte da proporre, note e suggerimenti, approfondimento e commenti, secondo l’ottica di genere.

** o ** o **

Premessa

Nella Premessa Nazionale Italiana alle ISO 9000, si invita chiunque a “...fornire suggerimenti per un miglioramento o adeguamento ad uno stato dell’arte in evoluzione e di inviare i propri contributi all’UNI Ente Nazionale Italiano di Unificazione che li terrà in considerazione per l’eventuale revisione della norma stessa.”

Il paternariato di progetto ha voluto cogliere questo invito proponendo le proposte aggiuntive che seguono - in corsivo - relative alle Pari Opportunità uomo-donna.

0.1

Generalità

“L’adozione di un sistema di gestione per la qualità dovrebbe essere una decisione strategica dell’alta direzione di una organizzazione.”

All’interno di questa decisione strategica dovrebbero essere presenti la politica e la gestione per le Pari Opportunità con lo stesso valore e considerazione degli altri elementi. Questo ha rilevanza nei punti citati, in riferimento alla qualità, in particolare:

“- i vantaggi competitivi derivanti da un rafforzamento delle capacità dell’organizzazione”

“- la comprensione e la motivazione...”

“- la fiducia delle parti interessate...”

“- la capacità di creare valore ...”

L’alta direzione dovrebbe riconoscere e definire come obiettivi strategici gli obiettivi per le Pari Opportunità intesi a raggiungere la massima considerazione

e valorizzazione delle abilità e competenze di uomini e donne, in ugual misura, al pari di altri fattori utili per il successo e il vantaggio competitivo.

L'alta direzione dovrebbe individuare le modalità, i materiali, gli strumenti e il budget per raggiungere gli obiettivi strategici per le Pari Opportunità.

In particolare dovrebbe:

- tenersi aggiornata nei temi e strategie per l'Equality in modo tale da saper analizzare i problemi per individuare gli ostacoli e le opportunità, individuare gli obiettivi, pianificare le strategie, individuare le aree di intervento*
- identificare gli obiettivi e le persone responsabili, programmare il come gli obiettivi saranno raggiunti*
- programmare il tempo e le risorse necessarie e per mezzo di quali strutture e meccanismi ad hoc*
- definire gli indicatori e i criteri di monitoraggio e valutazione dell'impatto*
- comunicare a tutti i risultati delle azioni ed essere disponibile con il personale per suggerimenti e indicazioni sulle tematiche di Pari Opportunità*
- stabilire il budget relativo*
- inserire le strategie di Pari Opportunità nelle pratiche e procedure del sistema qualità*

Dovrebbero essere messi in atto strumenti idonei per: misurare i costi-benefici, le lezioni apprese, gli ostacoli generati dal cambiamento, gli effetti negativi e positivi delle politiche per le Pari Opportunità, tramite indicatori di realizzazione, risultato e di impatto, rispetto alle politiche implementate. In sintesi, dovrebbero essere calcolati i costi della Pari Opportunità e il costo della non attuazione delle Pari Opportunità rispetto alle iniziative più significative. Per esempio, in riferimento alle forme di flessibilità adottate, dovrebbero essere monitorati e valutati i risultati per verificare come e quanto: gli eventuali costi sopportati dalla azienda sono compensati dalla maggior motivazione, soddisfazione nel lavoro, meno stress e minore assenteismo, minori costi per turnover e realizzazione di migliori performance; se la applicazione del Piano di Conciliazione - già approntato dall'azienda - in caso di maternità, ha evitato i costi di una nuova ricerca del personale, assunzione e formazione, se lo sviluppo di carriera di una donna tramite azioni di mentoring hanno favorito il suo sviluppo e crescita professionali, se...

Queste strategie di pianificazione, programmazione e analisi dei costi-benefici rispetto alle politiche per le Pari Opportunità dovrebbero essere riconosciute come strategie finalizzate alla massima valorizzazione del cliente interno (uomini e donne che lavorano in azienda) quale strumento per raggiungere la massima soddisfazione del cliente esterno.

4.1

Gestione dei sistemi e dei processi

Tutti gli esempi riportati "di attività improntate ad un orientamento al cliente", contengono un implicito riferimento alle Pari Opportunità:

- "- ...miglioramento delle prestazioni..."*
- "- acquisizione e utilizzazione..."*
- "- orientamento verso un miglioramento continuo..."*

“- adozione di metodologie adeguate per valutare il miglioramento dei processi...”

L'alta direzione dovrebbe riconoscere l'importanza e il valore delle Pari Opportunità per:

- *la qualità di vita e di lavoro*
- *l'attrazione dei/le possibili aspiranti lavoratori/trici*
- *la motivazione e partecipazione del personale*
- *la qualità del prodotto/servizio, il miglioramento continuo della performance aziendale e la soddisfazione del cliente*
- *l'immagine nei confronti dei clienti interni ed esterni*

4.3

Utilizzazione dei principi di gestione per la qualità

....

“Il successo dell'utilizzazione degli otto principi da parte di una organizzazione si traduce in benefici per le parti interessate, in ritorni di natura monetaria migliorati, di creazione di valore e di aumento della stabilità.”

Quanto sopra enunciato sarà tanto più vero quanto più, negli otto principi, saranno tenute presenti le Pari Opportunità e la gestione della diversità.

I vantaggi di una gestione delle Pari Opportunità fanno riferimento al coinvolgimento e alla partecipazione del personale agli obiettivi aziendali, alla creatività e innovazione, alla maggior soddisfazione del cliente esterno:

- *le Pari Opportunità e la valorizzazione delle differenze di genere portano punti di vista diversi e sono strettamente legati alla creatività, innovazione, empowerment*
- *in un mercato globale la diversità significa un miglior servizio al cliente, sviluppo e maggior competitività*
- *un clima di sostegno alla diversità significa avere un personale coinvolto e motivato*

Quanto la Risorsa Umana femminile sia oggi considerata importante per il lavoro da parte di esperti di economia e qualità, lo dimostrano i 10 elementi per la 'qualità nel lavoro' elencati nella European Commission Communication: 'Employment and social policies: a framework for investing in quality' (COM 2001 313) adottata nel giugno 2001, in cui troviamo parecchi elementi che fanno riferimento diretto o indiretto, al lavoro delle donne o che comunque dovrebbero essere tenuti in considerazione per il diverso impatto rispetto al genere:

- *qualità intrinseca del lavoro*
- *competenze, apprendimento tutto l'arco della vita e sviluppo di carriera*
- *uguaglianza di genere*
- *sicurezza (safety) e salute nell'ambiente di lavoro*
- *flessibilità e sicurezza (security)*
- *inclusione e accesso al mercato del lavoro*
- *organizzazione del lavoro ed equilibrio lavoro-vita*

- dialogo sociale e coinvolgimento del/lla lavoratore/trice
- diversità e non discriminazione
- performance complessiva del lavoro

5.1.1

Introduzione

“La leadership, l’impegno e il coinvolgimento attivo dell’alta direzione sono essenziali per lo sviluppo e il mantenimento di un sistema di gestione per la qualità efficace ed efficiente in grado di procurare benefici alle parti interessate.”

Questo punto è essenziale per un sistema di gestione qualità che sappia incorporare al suo interno principi di Pari Opportunità: diverse sono le attività che l’alta direzione può mettere in atto a questo scopo. Per esempio nello “stabilire una visione, delle politiche e delle strategie coerenti con le finalità dell’organizzazione” dovrebbe essere incluso il ‘perseguimento delle PO come obiettivo strategico della organizzazione’.

*L’alta direzione si dovrebbe proporre come **role model** nei confronti del personale interno trasmettendo i valori di questa politica di Pari Opportunità, nelle situazioni formali e informali: nei colloqui, informazioni, comunicazioni, riconoscimenti, comportamenti, linguaggio, atteggiamenti e scelte strategiche di management.*

Nelle relazioni con l’esterno – dalla pubblicità agli incontri personali con i clienti e fornitori – la politica della azienda per le Pari Opportunità dovrebbe essere esplicitata e resa palese con:

- menzione specifica nella mission aziendale
- inserimento/dichiarazioni nei diversi media pubblicitari
- comportamenti e atteggiamenti in occasione degli incontri personali, di convegni e seminari, interviste, ...
- diffusione di questa informazione presso il pubblico, i clienti e i fornitori, le scuole

5.1.2

Aspetti da prendere in esame

.....

Se consideriamo che l’alta direzione dovrebbe tenere conto, tra l’altro di:

- “- la comprensione delle esigenze e delle aspettative presenti e future dei clienti”
- “- la promozione di politiche e obiettivi mirati ad accrescere la consapevolezza, la motivazione e il coinvolgimento del personale dell’organizzazione”
- “- la definizione e la comunicazione di un quadro di riferimento per conseguire la soddisfazione delle parti interessate”

tramite “cambiamenti a piccoli passi o radicali”, è evidente la rilevanza delle Pari Opportunità e della gestione della diversità. Altrettanto significativa è la previsione/individuazione di “quei processi di supporto che possono influenzare

l'efficacia e l'efficienza dei processi di realizzazione o le esigenze e le aspettative delle parti interessate.” *Questa possibilità permette l'adozione di strumenti/strutture ad hoc mirate a risolvere situazioni specifiche, per raggiungere la qualità.*

“L'alta direzione dovrebbe quindi individuare quei processi di supporto che possono influenzare l'efficacia e l'efficienza dei processi di realizzazione e le esigenze e le aspettative delle parti interessate” anche in una ottica di Pari Opportunità e gestione della diversità.

L'azienda dovrebbe porsi obiettivi quantitativi e qualitativi per una partecipazione più qualificata delle donne agli obiettivi aziendali, ad esempio, nei seguenti ambiti:

- *La crescita personale e lo sviluppo professionale delle donne tramite l'analisi delle potenzialità, analisi dei bisogni di formazione e aggiornamento, piani di sviluppo di carriera in particolare per le posizioni dirigenziali e di vertice, formazione per l'acquisizione di maggiore assertività ed empowerment, istituzione di mentorship nei momenti di passaggio verso ruoli di responsabilità, valorizzazione delle competenze trasversali, formazione per posizioni tradizionalmente ricoperte da uomini, formazione dopo il reclutamento, cambiamento dei profili richiesti per la leadership e i vari ruoli, cambiamento della tradizionale struttura lineare degli sviluppi di carriera, sviluppo di carriera garantito anche a chi fa part-time,*
- *L'azienda dovrebbe mettere in atto strategie che favoriscono la produttività e la qualità del lavoro e nello stesso tempo valorizzano l'apporto e l'impegno della risorsa femminile. Questo è possibile se si adotta in ogni ambito di lavoro una ottica di gestione e organizzazione del lavoro sensibili rispetto al genere, in riferimento a: partecipazione, sviluppo delle conoscenze e competenze; coinvolgimento ai processi di comunicazione e formazione; inclusione nei processi di cambiamento e sviluppo; valutazione del lavoro per obiettivi e non per monte ore (che facilita la organizzazione alternativa di modalità di lavoro più flessibili come il telelavoro o comunque sollecitano lo sviluppo dell'autonomia e della responsabilità nella gestione e svolgimento del lavoro); messa in atto di strategie di conciliazione sia tramite azioni di supporto che di organizzazione di modalità di lavoro flessibile (misure di flessibilità più o meno temporanee, tagliate su misura per le diverse esigenze e tempi),...*
- *Selezione e reclutamento del personale affidati a personale formato e consapevole degli stereotipi di genere (gli stereotipi derivano da una percezione del lavoro fortemente sessuata) che intervengono a influenzare i contenuti e gli atteggiamenti di chi seleziona nei confronti di un genere rispetto all'altro, per esempio, nella descrizione, valutazione e peso delle competenze richieste, nella descrizione del lavoro e delle prospettive all'interno dell'azienda. L'esperienza insegna che in genere ad un uomo si evidenziano gli sviluppi di carriera e a una donna si parla di orari e compiti e questo induce le giovani donne più*

preparate e ambiziose a rifiutare il posto di lavoro che viene presentato in questo modo.

L'azienda dovrebbe porsi l'obiettivo, in sede di selezione e reclutamento, di avere personale equilibrato rispetto al genere, nei diversi reparti e funzioni, così come la rimozione dei vari ostacoli che si frappongono al raggiungimento di questo obiettivo, sia di natura culturale che oggettivi e che comunque fanno riferimento al fatto che le donne non 'sono adatte' o 'non sono preparate' per certi lavori o posizioni (es. ostacoli culturali per l'accesso delle donne in posizioni senior e di vertice o ostacoli dovuti alla natura manuale del lavoro).

- *La creazione di una cultura aziendale consapevole delle pari Opportunità tramite l'informazione a tutta la forza lavoro dell'impegno dell'alta direzione e degli obiettivi posti, la formazione del personale strategico, indagini interne per indagare su quali aree intervenire e per misurare il livello delle aspettative e della soddisfazione in riferimento alle politiche intraprese e quindi valutazione dell'impatto rispetto ai valori, comportamenti, atteggiamenti.*

5.2

Bisogni e aspettative degli stakeholder

5.2.1

Generalità

“Ogni organizzazione ha delle parti interessate, ciascuna con le proprie esigenze ed aspettative. Le parti interessate di una organizzazione comprendono:

- i clienti e gli utenti finali
- il personale dell'organizzazione
- i proprietari e/o gli investitori
- i fornitori e i partner
- la società, intesa come comunità, ed il pubblico, che possono essere influenzati dall'organizzazione o dai suoi prodotti”

Tutti questi soggetti, in quanto uomini e donne, diversi per formazione, situazioni, bisogni, e motivazioni, devono essere gestiti e valorizzati tenendo conto delle Pari Opportunità e della diversità.

Un fattore sempre più determinante per la qualità del lavoro e della vita dei lavoratori e lavoratrici, deriva dalle politiche di concertazione dell'azienda con gli attori sociali esterni.

Oggi più che mai i problemi devono essere risolti in sinergia con l'ambiente circostante: si pensi alle problematiche relative alla conciliazione della vita professionale con la vita lavorativa.

I rapporti/problemi tra conciliazione-amministrazioni pubbliche-aziende sono interdipendenti fra loro e sono proprio le scelte e le politiche adottate dalle amministrazioni locali e dalle aziende che influiscono fortemente sulla qualità della vita di tutti noi (si pensi alla viabilità, ai trasporti, ai servizi sociali, agli orari dei servizi,...).

Gli spazi, i tempi sociali, i tempi individuali e collettivi, i singoli e la società, sono strettamente legati gli uni agli altri e la loro gestione efficiente richiede un rapporto interattivo e flessibile tra i cittadini/cittadine, le amministrazioni e le parti economiche (aziende e associazioni datoriali).

5.2.2

Esigenze ed aspettative

“Il successo dell’organizzazione dipende dal saper comprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative...e prendere in considerazione quelle delle altre parti interessate.”

L’ottica di genere e l’attenzione alla diversità devono permeare i contenuti di tutto il processo.

Questo punto comprende in nuce tutta una serie di elementi che hanno una forte rilevanza rispetto al genere e alla diversità di bisogni, condizioni, aspettative e motivazioni dei lavoratori e lavoratrici: un giovane uomo single laureato di venticinque anni, appena assunto, avrà bisogni, tempi e motivazioni diverse rispetto alla donna di trenta anni con figli piccoli sia rispetto al lavoro che rispetto alla vita personale e sociale. Una gestione della qualità dovrebbe considerare e valorizzare le diverse potenzialità, competenze, condizioni e bisogni. Questo sistema qualità dovrebbe quindi aiutare l’azienda ad ottimizzare tutte le risorse: in effetti la considerazione delle Pari Opportunità altro non è che un insieme di scelte politiche e strategiche per la migliore gestione possibile delle Risorse Umane.

La sempre maggiore presenza delle donne nel mondo del lavoro richiede un cambiamento della cultura aziendale e uno spostamento di strategie: la non valorizzazione della risorsa umana femminile oggi, comporta dei costi che, come da tempo affermato dalla Commissione Europea, non ci possiamo più permettere: la valorizzazione del lavoro femminile è diventato un prerequisito senza il quale l’Europa non può raggiungere i livelli di sviluppo e crescita economica e sociale che si è data.

5.2.3

Requisiti di tipo cogente

Per quanto riguarda la cogenza, è importante che l’azienda conosca e includa i requisiti relativi a tutte le leggi e norme relative alle Pari Opportunità e alla discriminazione nei luoghi di lavoro a livello nazionale ed europeo.

5.3

Politica per la qualità

“L’alta direzione dovrebbe utilizzare la politica per la qualità come un mezzo per condurre l’organizzazione verso il miglioramento delle sue prestazioni.”

- ...

“- lo sviluppo del personale dell’organizzazione” *in un’ottica di Pari Opportunità*

“- le esigenze e le aspettative delle parti interessate, uomini e donne, nella piena considerazione della loro diversità”

Questo punto rafforza ulteriormente quanto sopra detto dell'importanza della inclusione delle Pari Opportunità negli obiettivi di qualità della organizzazione

5.4.1

Obiettivi per la qualità (*vedi quanto già detto*)

5.4.2

Pianificazione della qualità (*vedi quanto già detto*)

5.5.2

Rappresentante della direzione

“L’alta direzione dovrebbe nominare un proprio rappresentante, ...valutare e coordinare il sistema di gestione per la qualità.”

Il rappresentante nominato dalla direzione come responsabile per la gestione del sistema qualità dovrebbe avere conoscenza delle problematiche relative alle PO e alla gestione della diversità.

L’alta direzione dovrebbe identificare una persona esperta responsabile delle politiche per le Pari Opportunità: per la programmazione, implementazione, monitoraggio e valutazione dell’impatto.

5.5.3

Comunicazione interna

“La direzione dell’organizzazione dovrebbe definire e attuare un efficace ed efficiente processo per comunicare la politica per la qualità...”

Il processo di comunicazione e coinvolgimento del personale nelle politiche delle Pari Opportunità, è di fondamentale importanza per il loro successo.

La direzione dovrebbe dare comunicazione tempestiva a tutto il personale relativamente ai piani programmati e sviluppati per le Pari opportunità tramite:

- riunioni apposite, seminari e workshop
- intranet
- distribuzione di materiale di informazione
- pubblicazione sul bollettino/giornale interno con la descrizione di esperienze di successo eventualmente già realizzate, i nuovi piani di azione, le motivazioni, le azioni, la descrizione dei vantaggi attesi per il personale e per l’azienda
- interviste individuali

I piani di azione per le Pari Opportunità dovrebbero coinvolgere i lavoratori e le lavoratrici quanto più possibile per avere il loro parere, appoggio e feedback.

5.6

Riesame da parte della direzione

Generalità

Il riesame per le verifiche e la valutazione del sistema dovrebbe includere gli elementi che fanno riferimento alle Pari Opportunità

6.1.2

Gestione delle risorse

Aspetti da prendere in considerazione (*vedi quanto già detto*)

“Per migliorare le prestazioni dell’organizzazione, si dovrebbe prestare particolare attenzione” *ai seguenti punti, all’interno dei quali ci dovrebbe essere la massima attenzione a tutte le problematiche di genere e della diversità:*

...

6.2.1

Coinvolgimento del personale (*vedi quanto già detto*)

“La direzione dovrebbe migliorare l’efficacia e l’efficienza dell’organizzazione...dovrebbe incoraggiare il coinvolgimento e lo sviluppo del personale” *tenendo presente l’ottica di genere e la valorizzazione della diversità:*

“- provvedendo alla sua formazione continua e alla pianificazione delle carriere” *anche in una ottica di Pari Opportunità*

“- definendo responsabilità e autorità” *nel rispetto delle PO*

- ...

- ...

- ...

“- facilitando l’aperto scambio di informazioni, nei due sensi”, *attraverso metodologia di ascolto non valutativo*

“- riesaminando in continuità le esigenze del personale e” *recependo gli elementi peculiari relativi alla vita familiare ed extralavorativa*

- ...

“- misurando la soddisfazione del personale” *anche attraverso rilevazioni specifiche che tengano conto delle differenze e dei bisogni di genere*

6.2.2.1

Competenza

“La direzione dovrebbe assicurare che siano disponibili le competenze necessarie per un funzionamento efficace ed efficiente dell’organizzazione” *tra cui le competenze relative alle problematiche di genere e della gestione della diversità.*

Per la gestione delle tematiche inerenti le Pari Opportunità l’azienda dovrebbe acquisire competenze specifiche all’interno tramite la formazione e/o avvalersi della consulenza di esperti/e esterni/e in quanto è tema strategico per la performance e la competitività.

6.2.2.2

Consapevolezza e addestramento

“La pianificazione delle esigenze di formazione e l’addestramento dovrebbe tener conto della natura delle modifiche apportate ai processi dell’organizzazione, del livello di sviluppo del personale e della cultura dell’organizzazione”, *includendo la cultura di genere e le competenze di genere che devono essere presenti ed esplicitate.*

...

“Per sostenere il conseguimento degli obiettivi dell’organizzazione e lo sviluppo del personale, la pianificazione per la formazione e l’addestramento dovrebbe prendere in esame”:

-...

-...

tutti gli elementi rilevanti rispetto le PO (es. la cultura e le competenze di genere)

L’azienda mette in atto delle azioni per creare una cultura per le Pari Opportunità tra il personale tramite:

- *la creazione della consapevolezza delle problematiche di genere (il sistema di relazioni uomo-donna, gli stereotipi di genere, la cultura all’interno e all’esterno,...)*
- *l’informazione sugli impegni aziendali per le Pari Opportunità e sui risultati*
- *la formazione del personale strategico per la cultura delle Pari Opportunità in azienda, in particolare dell’alta direzione e di chi si occupa delle risorse umane*
- *la valutazione degli impatti delle politiche per l’equality*

La discriminazione diretta o indiretta, può assumere molte forme che derivano dalla non considerazione delle differenze rispetto ai bisogni e situazioni, come ad esempio la gestione di attività formative improntate a una cultura/metodologia/tempi che discriminano un genere a scapito dell’altro.

6.3

Infrastrutture

“...per realizzare prodotti efficaci ed efficienti dovrebbe comprendere:”

a)...

b)...

...

la considerazione di strutture rispetto a problemi legati alla qualità della vita di uomini e donne secondo i loro cicli di vita.

Tra gli interventi a favore della Conciliazione messi in atto rispetto alle strutture, le esigenze e aspettative delle parti interessate, diretti (azioni svolte all’interno dell’azienda) o indiretti (convenzioni con strutture esterne), citiamo:

- *le convenzioni con nidi e asili che riguardano in particolare la flessibilità degli orari*
- *lo spaccio interno*
- *i contatti con i Comuni per orari/flessibilità relativi ai trasporti e ai servizi*
- *le casse mutue malattia interne per interventi e sostegni in particolari momenti di bisogno*
- *le mense interne*
- *le convenzioni con servizi esterni: pulizie, baby-sitting, assistenza anziani, gestione delle emergenze famigliari o delle emergenze nate sul lavoro come viaggi improvvisi,...*
- *organizzazione interna/locali per asili, nursery, scuole materne, baby parking, doposcuola per ragazzi e ragazze, lavanderia,...*

- presenza di figure professionali interne che fanno da consulenti per i vari problemi di conciliazione e/o per le problematiche familiari
- telefoni aziendali dedicati alle comunicazioni con la famiglia
- organizzazione di luoghi di ricreazione e gioco per i figli alla fine dell'orario giornaliero delle scuola o per i vari periodi di vacanza
- concessione di ferie a tutte le mamme con bambini piccoli nel mese di giugno per il mare
- accordi con società di servizi per la 'raccolta' dei bisogni dei dipendenti per il disbrigo di incombenze come piccoli acquisti o pratiche burocratiche
- ...

6.4

Ambiente di lavoro

“...dovrebbe prendere in considerazione:”

.....

“- metodi di lavoro creativi ed opportunità per un maggior impegno a sviluppare le potenzialità del personale dell'organizzazione”

valorizzando tutte le potenzialità e diversità, di uomini e donne

“- interazioni sociali” *che rispecchiano una cultura aziendale non discriminante ma rispettosa delle Pari Opportunità e di tutte le diversità.*

E' evidente che sia i fattori fisici che quelli psicologici non possono prescindere dalla considerazione delle Pari Opportunità e della gestione della diversità (es. considerazione delle problematiche di conciliazione tra tempi del lavoro e vita familiare, gli stereotipi di genere, la cultura aziendale rispetto ai comportamenti e atteggiamenti espliciti e impliciti, il livello delle strutture fisiche di supporto, etc...)

Naturalmente sull'importanza della Risorsa Umana si è scritto tantissimo in questi ultimi anni: è riconosciuto universalmente che l'impresa è fatta da un gruppo di persone il risultato della cui interazione non corrisponde alla somma delle capacità ma al loro prodotto e che quindi la gestione del personale diventa un nodo centrale per la redditività e competitività aziendale.

Il successo di una impresa non si basa solo sullo sviluppo di strategie innovative, ma sulla capacità di ottenere dall'organizzazione e quindi dagli uomini e delle donne, il rendimento più elevato possibile. E gli uomini e le donne danno il meglio di sé quando vivono e lavorano in un ambiente psico-fisico che comprende e soddisfa i loro bisogni in termini di motivazione, crescita e aspettative.

6.8

Risorse economiche finanziarie

...

“I responsabili dovrebbero pianificare...”

“...e incoraggiare il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione”, in particolare prevedendo i costi relativi alla implementazione delle politiche per le PO.

L'azienda dovrebbe destinare e utilizzare risorse economiche per sostenere le strategie e i piani operativi per le Pari Opportunità così come programmato,

senza permettere storni o rinvii né dovrebbe considerarsi come una attività optional da tenere in considerazione solo in momenti di calma e disponibilità economica, disconoscendone l'importanza strategica.

L'alta direzione dovrebbe individuare le modalità, i materiali, gli strumenti e il budget per raggiungere gli obiettivi strategici per le Pari Opportunità, in quanto voce prevista in bilancio.

8.1.2

Misurazione, Analisi e Miglioramento Aspetti da prendere in considerazione

...

*“d) il confronto ...e l'efficienza dei processi”,
anche per quanto fatto rispetto alle PO dalle aziende (buone prassi).*

L'alta direzione si dovrebbe aggiornare costantemente sui temi e sulle strategie per le Pari Opportunità.

Dovrebbe esistere un processo più o meno strutturato sia per la sensibilizzazione e implementazione delle strategie per le Pari Opportunità, sia per il riconoscimento tempestivo e visibile, tangibile o simbolico, a persone singole, a gruppi, reparti, unità, per il loro impegno e i risultati conseguiti per le Pari Opportunità.

8.2.1.1

Monitoraggi e Misurazioni Generalità

.....

*“- Le indagini sulla soddisfazione ... delle altre parti interessate”
dovrebbero prevedere riferimenti alle Pari Opportunità intese come soddisfazioni relative alle prassi adottate, alle politiche per la conciliazione, alla cultura aziendale, ai benefici e criticità, al mobbing e molestie sessuali.*

L'azienda dovrebbe programmare e mettere in atto i seguenti processi:

- indagini interne per indagare le aree in cui è più urgente intervenire e per misurare il livello di aspettative e soddisfazione in riferimento alle azioni intraprese*
- misure strutturate per accogliere e combattere le molestie sessuali e mobbing*
- sanzioni e misure strutturate per combattere linguaggio offensivo rispetto al genere*
- valutazione dell'impatto delle politiche per le Pari Opportunità (comportamenti, valori, atteggiamenti)*

8.2.1.3

Verifiche ispettive interne

...

“Esempi di aspetti da prendere in considerazione nel corso delle verifiche ispettive interne sono:”

- ...

- ...

il rispetto delle Pari Opportunità in tutti i processi e procedure aziendali

8.2.1.4

Misure economico-finanziarie

“La direzione dovrebbe...”

- ...

- ...

“- le analisi dei costi di carenze interne ed esterne”;

*compreso il costo della **non-equality***

8.2.4

Monitoraggio e misurazione della soddisfazione delle parti interessate

...

“a) Per il proprio personale, l’organizzazione dovrebbe:

- sondare le opinioni su quanto l’organizzazione stessa soddisfa le esigenze e le aspettative del personale stesso”

anche per quanto riguarda il rispetto delle Pari Opportunità e la valorizzazione delle differenze di genere.