

in **V**iaggio per le **P**ari **O**pportunità



Un corso, un percorso

A cura del Comitato Pari Opportunità
e di Claudia Musolesi per STUDIO D.U.O.



realizzo



in **V**iaggio per le pari **O**pportunità

Indice

<i>Presentazione</i>	<i>pag. 4</i>
<i>Premessa</i>	<i>pag. 5</i>
Il viaggio	
<i>Introduzione</i>	<i>pag. 6</i>
<i>L'indagine statistica del 2005</i>	<i>pag. 9</i>
<i>Le tappe del percorso</i>	<i>pag. 10</i>
<i>Analisi delle schede di adesione al corso</i>	<i>pag. 12</i>
<i>I focus group</i>	<i>pag. 15</i>
<i>Possibili proposte</i>	<i>pag. 20</i>
<i>Alcune ipotesi per proseguire</i>	<i>pag. 23</i>
<i>Conclusioni</i>	<i>pag. 27</i>
Appendice	
<i>Direttiva sulle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni Pubbliche</i>	<i>pag. 30</i>
<i>Forum Pubblica Amministrazione 2007 - "100 Progetti di promozione delle Pari Opportunità"</i>	<i>pag. 31</i>
<i>Glossario: parole chiave delle Pari Opportunità</i>	<i>pag. 33</i>
<i>Strutture e organismi nazionali delle Pari Opportunità</i>	<i>pag. 36</i>

in **Viaggio** per le **P**ari **O**pportunità

Abbiamo scelto questo titolo perché il filo conduttore di questa pubblicazione è il viaggio, nel mondo del lavoro e del femminile, perché viaggiare evoca immagini di luoghi diversi da scoprire con curiosità, attenzione e rispetto, per ciò che andiamo ad incontrare, ed anche perché, qualunque sia la meta scelta o lo spirito con cui si parte, un viaggio ci regala sempre nuove visioni e nuove conoscenze.

Vorremmo che questa fosse la chiave di lettura per questa nostra ultima pubblicazione, frutto di un'esperienza durata sei anni, che partendo da un'azione positiva di cui sono state protagoniste solo alcune dipendenti, offre lo spunto per riflessioni e proposte di nuove iniziative di sviluppo organizzativo rivolte a tutte le dipendenti e i dipendenti del Comune di Firenze.

Può succedere di chiedersi: che senso può avere un percorso formativo di pari opportunità che valorizza le competenze femminili? A chi può interessare? A chi può essere utile? Le risposte ci sono, forse inaspettate, sicuramente non banali, le troviamo in questa pubblicazione che, affrontando tematiche come differenze di genere, benessere organizzativo, valorizzazione delle differenze e pari opportunità ci invita a riflettere sui cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro, a vedere le cose da un altro punto di vista ed a mettere in atto nuove strategie per stare meglio e far stare meglio le lavoratrici ed i lavoratori di questa Amministrazione.

Rendere tutte e tutti partecipi, consapevoli e protagonisti del cambiamento che potremmo realizzare insieme, qualunque siano la nostra posizione ed il nostro ruolo all'interno dell'Ente, per migliorare la qualità del lavoro, far interagire le differenze e trovare nel lavoro una dimensione di soddisfazione, è lo scopo di questa pubblicazione e l'obiettivo di anni di continua e convinta attività del CPO; un viaggio iniziato ormai da tempo con curiosità ed entusiasmo a cui si è successivamente aggiunta la convinzione di quanto sia importante portarlo positivamente al termine. Un viaggio lo si può intraprendere fin dall'inizio, o decidere di parteciparvi lungo il percorso, quello che conta è condividere la meta ed essere consapevoli che il contributo che vi portiamo è unico, importante ed indispensabile a concluderlo insieme con successo, per questo l'augurio che ci possiamo fare è che il gruppo diventi sempre più numeroso ed il viaggio più ricco ed entusiasmante.

Daniela Lastrì, *Presidente del CPO*

PREMESSA

Chi si ricorda di un opuscolo colorato verde e blu che tra un occhio, un'ala di farfalla e due labbra rosse raccontò il viaggio di alcune lavoratrici del Comune di Firenze, in un'esperienza che alcune di loro non hanno esitato a definire fantastica?

Per chi non lo ricorda, sto parlando dell'opuscolo *Un corso, un percorso* edito nel 2003 nella collana *Dire Donna*, curato dal Comitato per le Pari Opportunità tra donna e uomo del Comune di Firenze e da Elettra Lorini.

Racconta la storia di un'esperienza formativa *Il potenziale professionale femminile come risorsa per lo sviluppo organizzativo del Comune di Firenze* che ha avuto come tema la valorizzazione delle competenze femminili nell'ambito del lavoro. Quando fu pensato dalle componenti del Comitato Pari Opportunità, ci si augurò che potesse essere una sfida, un qualcosa di importante in grado di saper tenere testa al cambiamento che l'Ente stava vivendo. E lo fu.

Sono state 400 le donne che vi hanno partecipato, 26 le edizioni che si sono tenute, 90 le donne che hanno preso parte ai focus group con lo scopo di avere un feedback sul percorso e per individuare i modi per proseguire.

L'opuscolo ha raccontato le prime tappe del percorso. Quelle pagine riproposero, in forma narrata, le emozioni delle viaggiatrici sempre sospese tra timore e speranza. Oggi aggiungiamo alcuni dettagli e raccontiamo il seguito di quel viaggio: le viaggiatrici che si sono aggiunte, i contesti modificati, le cose rimaste, le proposte per proseguire.

INTRODUZIONE

Il percorso formativo *Il potenziale professionale femminile come risorsa per lo sviluppo organizzativo del Comune di Firenze* nasce dalla convinzione, ormai largamente accettata, che le donne esprimono sul lavoro differenze culturali da non omologare. Tali differenze di genere possono sviluppare stili non tradizionali ed arricchire il disegno organizzativo con forme maggiormente rispondenti a dei soggetti che, nel relazionarsi con la dimensione lavorativo/professionale, introducono modalità innovative rispetto al passato.

Arrivare a questo risultato ha richiesto un cammino lungo e impegnativo sia sul versante dell'organizzazione del lavoro che su quello della cultura e della mentalità. Vediamone le principali tappe.

Il rapporto tra le organizzazioni e le donne che lavorano, ha subito nel tempo un cambiamento che ha al proprio interno logiche di fondo molto diverse. Se volessimo usare delle parole chiave per descrivere negli anni questo rapporto potremmo parlare di *tutela, uguaglianza e differenza*. Le donne inizialmente vengono riconosciute come bisognose di protezione (art. 37 della Costituzione Italiana) in quanto soggetti di gravidanza e di parto e quindi particolarmente deboli in alcuni momenti della vita. Solo in un secondo momento si passa a considerare il valore sociale della maternità: è la legge n. 1204 del 30 dicembre 1971 che sancisce il divieto di licenziare le lavoratrici madri, il divieto di adibire le donne in gravidanza a lavori pesanti e l'obbligo di astensione dal lavoro due mesi prima e tre mesi dopo il parto.

Questa legge porta vantaggi evidenti ed innegabili alle lavoratrici occupate ma al tempo stesso rende le donne, al momento dell'inserimento lavorativo, portatrici di più oneri per il datore di lavoro, oneri che appesantiscono la scelta e che danno luogo ad una prassi di discriminazione durante il reclutamento e la selezione.

È per contenere questo rischio e altri rischi discriminatori, che nasce la legge 903 del 9 dicembre 1977 per la *"Parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro"*. Riprendendo idee e principi antidiscriminatori, anche di altri paesi, la legge afferma diritti di "uguaglianza" per lavoratrici e lavoratori. Vieta qualsiasi discriminazione fondata sul sesso, per quanto riguarda l'accesso al lavoro, il trattamento, l'avanzamento di carriera e l'attribuzione di qualifiche. Vengono riconosciuti diritti che, se negati, la lavoratrice può rivendicare ricorrendo a vertenze sindacali e/o alla magistratura. La legge rappresenta, anche, il primo tentativo di riequilibrare i ruoli all'interno della famiglia ed infat-

ti, significativa sotto questo profilo è l'estensione al lavoratore-padre del diritto di assentarsi dal lavoro in alternativa alla lavoratrice madre. Negli anni che seguono la promulgazione di questa legge, si assiste ad un cambiamento culturale che scopre voci di donne che non interpretano più il ruolo domestico, soprattutto la cura delle figlie e dei figli, come vincolo alla carriera bensì come ricchezza. Le donne si sottraggono alla rigidità delle organizzazioni che le vogliono o completamente dedicate o escluse dal mondo del lavoro: iniziano a rivalutare le differenze. L'essere diverse visto non come disuguaglianza da colmare, ma come una possibile ricchezza da interpretare.

Si tratta, a questo punto, di aprire dei varchi per permettere alle donne di entrare a pieno titolo nelle organizzazioni e plasmarle, gradualmente, con la differenza di genere. Dal punto di vista legislativo, in questa direzione, va la legge n. 125 del 10 aprile 1991 *“Azioni positive per la realizzazione della parità donna-uomo nel lavoro”*, modificata ed integrata dal Decreto legislativo n. 196 del 23 maggio 2000. Le azioni positive che tale legge introduce sono tutte le iniziative volte ad eliminare le disparità di fatto – dette discriminazioni indirette - di cui le donne sono oggetto nella vita lavorativa e a promuovere l'occupazione mista a tutti i livelli. La legge in questione si pone il fine di favorire tali azioni positive, di riequilibrare il mercato del lavoro favorendo l'entrata delle donne in ambiti tradizionalmente maschili e di favorire una migliore distribuzione di responsabilità tra i due sessi.

Il tentativo di questa legge è quello di agire anche sulle forme di discriminazione meno evidenti – indirette - e di punirle introducendo, ad esempio, *l'inversione dell'onere della prova*. Con questa formula si vuole affermare che è il datore di lavoro ad avere l'onere di dimostrare la non esistenza di un'azione discriminante, e non la donna a doverne dimostrare la realtà. Concretamente le azioni positive possono realizzarsi in una pluralità di attività, che vanno dall'informazione e sensibilizzazione del grande pubblico, alle indagini qualitative e quantitative sul mercato del lavoro, a interventi per favorire l'occupazione femminile in settori diversi da quelli tradizionali e per promuovere parità di trattamento delle lavoratrici. Si tratta di misure che intervenendo di più sull'organizzazione del lavoro, sulla cultura e meno sul divieto di comportamenti negativi, consentono di ridurre o eliminare discriminazioni implicite, non sempre facilmente riconoscibili.

Per le amministrazioni statali, regioni, province, comuni, enti pubblici non economici la legge stabilisce l'obbligo di predisporre *Piani di Azioni Positive* tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che,

di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro tra donne e uomini; con spese a loro carico nei limiti della disponibilità di bilancio.

Il luogo deputato a creare le condizioni per promuovere e valorizzare le azioni positive è il **Comitato per le Pari Opportunità tra donne e uomini** Presente nelle aziende pubbliche (previsto dai Contratti collettivi di lavoro) e private, il Comitato Pari Opportunità è composto pariteticamente da soggetti designati dal datore di lavoro e da soggetti designati dalle organizzazioni sindacali.

È la legge n. 53 dell'8 marzo 2000 "*Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città*" ad affrontare un'altra importante area del mondo del lavoro: la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. La legge ha lo scopo di conciliare lavoro e responsabilità genitoriali, promuovere le pari opportunità offrendo la possibilità a donne e uomini di condividere tali responsabilità. La legge interviene con disposizioni innovative sulla fruizione dei congedi parentali, in particolare incentivando i padri (congedo come diritto individuale, possibilità di diluire i congedi sui primi 8 anni di vita della bambina e/o del bambino,...).

La particolarità di questa legge è quella di disegnare un articolato sistema di conciliazione che si basa su tre sottosistemi che, per funzionare, devono trovare fra loro una serie di interazioni positive:

- da una parte i singoli individui, donne e uomini, considerati nella pluralità delle loro scelte, relazioni e bisogni familiari;
- dall'altra aziende/enti con i loro sistemi di orari, che dovrebbero orientarsi verso una maggiore personalizzazione capace di rispondere non solo alle esigenze dell'azienda/ente ma anche a quelle delle donne e degli uomini che vi lavorano;
- dall'altra la città e il territorio circostante con il complesso dei servizi erogati dai soggetti pubblici e privati.

realizzo

I RISULTATI DELL'INDAGINE STATISTICA SUL PERSONALE DEL COMUNE DI FIRENZE (2005)

Il percorso formativo ha come punto di partenza l'Indagine Statistica sul Personale, commissionata nel 1999, dal CPO del Comune di Firenze. Questa: **consenti di verificare che alla presenza maggioritaria delle donne non corrispondeva una loro valorizzazione. Emerse una suddivisione del lavoro secondo lo stereotipo lavoro da uomo, lavoro da donna, con gli uomini in ruoli tecnici/specialistici e le donne in ruoli amministrativi/sociali, con un riconoscimento di maggiore valore professionale nei confronti dei ruoli ricoperti prevalentemente da personale maschile¹.** Nel 2005 il CPO ha commissionato una successiva Ricerca Statistica. Ecco i principali dati. Nell'arco temporale 1999-2005, il Personale del Comune di Firenze ha ridotto del 10,7% la sua consistenza numerica passando da 5.960 a 5.320 dipendenti. La composizione percentuale per sesso vede aumentare la presenza femminile nell'Ente che rappresenta al 2005, il 59,5% rispetto al 57,8% del 1999. Nel quadro generale di riduzione dell'organico spiccano, comunque dati importanti:

- una crescita del personale diplomato e laureato; nell'insieme del personale diplomato, le donne passano dal 62,0% al 65,4% mentre nell'insieme del personale laureato, passano dal 52,2% al 56,2%;
- sul totale dei neoassunti, è laureato l'8,3% delle donne rispetto al 2% degli uomini;
- aumenta la presenza femminile in posizione dirigenziale passando dal 21,2% nel 1999 al 27,5% dell'intero personale dirigente nel 2005;
- si conferma la presenza maschile prevalente nei profili tecnici e tecnici-specialistici, mentre i profili relativi a funzioni di tipo amministrativo, educativo-culturale e socio-assistenziale sono ricoperti in misura prevalente dal personale femminile.

Prosegue, dunque, la femminilizzazione del Comune di Firenze sia all'interno di una riduzione generalizzata del personale, dove aumenta la quota delle donne sugli occupati, sia perché esse rappresentano la componente a più alto livello di scolarizzazione. Le dipendenti donne costituiscono il bacino più consistente di potenzialità professionali per cui la loro valorizzazione può rafforzare l'efficienza/efficacia dell'Ente, sia migliorare il clima interno e contrastare processi di demotivazione che possono interessare risorse femminili qualora percepiscano la loro sottoutilizzazione.

¹ Comune di Firenze, Comitato d'Ente, *Un corso, un percorso*, 2003, pp. 7-8.

LE TAPPE DEL PERCORSO

Il processo realizzato dal 1999 al 2006 viene sintetizzato nel seguente schema:

Il Progetto per fasi di realizzazione



SOGGETTI	METODOLOGIE	CONTENUTI
<p>Il CPO che avvia</p> <p>l'Assessora alle PO (e Presidente del CPO) e l'Assessore al Personale</p> <p>la Direzione Organizzazione</p> <p>la struttura "Formazione"</p> <p>Studio D.U.O.*</p> <p>le Dipendenti destinatari e PROMOTRICI</p>	<p>Corso "su richiesta"</p> <p>Iscrizioni sempre aperte</p> <p>rivolto a tutte le lavoratrici</p> <p>docenza coinvolgente e professionale sui contenuti e sulle metodologie</p>	<p>Valorizzazione del genere femminile e contenuti organizzativi e di ruolo</p> <p>le donne assumono parte attiva in aula e successivamente nel Comune con le altre donne</p>

*Lo Staff di STUDIO D.U.O.

docenti che hanno progettato e realizzato i corsi di formazione:
Marcella Chiesi, Elettra Lorini, Vanda Vinci

ricercatrici e ricercatori che hanno ideato e sviluppato le ricerche:
Claudia Musolesi, Anna Maria Sgamba, Claudio Storti

Passaggi chiave del percorso



ANALISI DELLE SCHEDE DI PARTECIPAZIONE AL CORSO COMPILATE DALLE LAVORATRICI

L'analisi che qui proponiamo nasce dalla lettura di documenti redatti dalle partecipanti a tutte le edizioni del Corso. Si tratta delle schede di autocandidatura compilate al momento della richiesta di partecipazione e delle schede finali raccolte dopo la giornata di follow up. Abbiamo messo a confronto per ciascuna corsista i due documenti: quali erano le aspettative di partenza e quali le aspettative realizzate, cosa era cambiato?

Prima di partire, ognuna di noi appunta da qualche parte cosa vorrebbe incontrare nel viaggio che si accinge a fare. Dopo la partenza alle ipotesi si aggiungono i fatti, le cose prima pensate ora vengono viste e toccate. Nel fluire del tempo si riempiono di senso.

“Credo, che in fin dei conti, quello che mi sono regalata, riempiendo lo strano modulo di partecipazione, sia stata una grande opportunità di fermarmi un attimo ad osservare le donne, un momento di sospensione in cui ho potuto correggere la mia rotta professionale per decidere di imprimere al mio ruolo un cambiamento, per fortificarmi e capire che il mondo del lavoro è un luogo dove il mondo femminile ha diritto di cittadinanza ” (Marta A.)²

Queste le parole di Marta A., una delle partecipanti. Per molte di loro l'adesione è avvenuta per curiosità o perché altre colleghe ne avevano parlato con entusiasmo o perché forte era il desiderio di condividere un'esperienza tra donne. Qualcuna, però, guardava al viaggio-corso con diffidenza e come ad un ulteriore impegno nella già frenetica quotidianità lavorativa. Poteva, un viaggio di lavoro (corso di formazione), rappresentare un'occasione per ripensare la qualità del proprio lavoro e costituire una possibilità di miglioramento delle relazioni che intorno ad esso gravitano?

Per quanto un viaggio apra al desiderio della scoperta e metta in uno stato d'animo capace di accogliere il nuovo... qualcosa ci impedisce di non mettere in valigia qualche pezzo caro, quasi consunto. Forse, chi lo sa, in un luogo nuovo potrebbe trasformarsi.

Ripensare il proprio lavoro per una donna vuol dire diminuire il gap che vive tra il tempo del lavoro e quello della vita. Come portare sul luogo di lavoro quell'esperienza maturata nel fare quotidiano che, storicamente, ha costituito l'esclusione delle donne dal mondo del lavoro.

² Comune di Firenze, *Un corso, un percorso*, op.cit., pag. 11.

ro o le ha recluse in ruoli secondari? Il lavoro di cura da sempre assolto dalle donne nella famiglia come puo' contaminare la sfera professionale del lavoro?

○ Dal lavoro materiale della casa - per definizione invisibile ma che, se non è svolto o non è riconosciuto dall'altro acquista valore di problema – le donne portano la capacità riparativa, la capacità di far sì che tutto proceda bene senza attirare l'attenzione. Ma proprio perché il lavoro di casa è visibile solo quando è riconosciuto dall'altro, le donne si aspettano che anche nel lavoro professionale sia l'altro a riconoscerlo, dunque non sono autoassertive, non chiedono, non si auto-propongono, difficilmente rivendicano, difficilmente sanno affermare il proprio valore. Si aspettano in genere che sia l'altro a farlo.

○ Dal lavoro di mediazione tra la famiglia e i servizi (sociali, sanitari...) traggono la capacità di destreggiarsi nei rivoli della burocrazia e della complessità, l'abilità di affrontare e risolvere problemi complessi; ma anche spesso la difficoltà ad accettare l'astrattezza delle leggi o le regole delle organizzazioni.

○ Dal lavoro di rapporto (all'interno della famiglia e con l'esterno) portano nel lavoro professionale l'attitudine alla relazione, alla mediazione, alla negoziazione nei conflitti, la capacità di tener conto delle differenze; ma anche la tendenza a non tener conto dei propri bisogni, quindi ad avere scarso rispetto di sé.

○ Dal lavoro materno portano la complessità, l'ascolto e l'attenzione ai bisogni dell'altro. Ma anche, forse, un eccesso di disponibilità, una scarsa attenzione ai propri tempi e ai propri bisogni.

○ Dal lavoro di consumo portano la capacità di previsione e di programmazione, l'ottimizzazione delle risorse, l'attitudine a contrastare lo spreco. Ma spesso anche la difficoltà a rischiare.

○ Dal lavoro di organizzazione complessiva del lavoro di cura portano la capacità di tenere contemporaneamente sotto controllo molte variabili, di avere il quadro d'insieme della situazione e la capacità di definire le priorità, ma anche la tendenza a non accettare la parcellizzazione del proprio lavoro e la tensione verso il controllo.

In questo quadro un percorso formativo mirato a favorire la valorizzazione delle risorse femminili e la crescita professionale delle donne, costituisce un importante contributo all'assetto organizzativo, configurandosi come il luogo di trasformazione dell'esperienza femminile in competenza.

Man mano che ci si avvicina alla prima tappa, ci avvolge la curiosità e ci sentiamo un po' meno straniere. Allentiamo la presa sulla nostra vali-

gia chiedendoci se, ancora una volta, non abbiamo esagerato a metterci dentro tante cose.

E' a questo punto che:

“Mi siedo con la schiena appoggiata alla sedia, poggio i piedi per terra, respiro profondamente ed esprimo con tranquillità le mie idee ed eventuali decisioni” (Marta C.)

A partire da questo, molte donne che hanno partecipato ai corsi hanno ripreso in mano la loro vita professionale. Per alcune ha significato riscoprire la laurea conseguita anni prima e mai utilizzata, per altre l'avvicinarsi a momenti di studio finalizzati alla partecipazione ai concorsi ma anche come possibilità per attivare altre relazioni, per altre la scoperta del desiderio di movimento e la capacità di sostenere il cambiamento. A questo scopo risulta utile ricordare che il percorso formativo, incentrato sul concetto dell'empowerment, è risultato vincente. Mettere ciascuna partecipante nella posizione di aumentare il controllo e la percezione di potere sulla propria vita e sulle proprie scelte, ha significato dare voce alla ricchezza, spesso inesplorata, e trasformarla in comportamenti agiti. Creare momenti di incontro tra donne provenienti da uffici e ruoli diversi ha costituito un'occasione per avere il senso dell'intera Amministrazione, conoscerla e iniziare a pensare possibile – all'interno di questa - una diversa collocazione professionale più vicina alle proprie competenze e in grado di dare maggiori riconoscimenti.

I corsi hanno messo in movimento molte delle risorse che vi hanno partecipato, hanno costituito una fonte di motivazione nel riaprire i singoli sentieri professionali. Questo, anche, grazie all'empatia messa in circolo dalle docenti. Il contatto, la condivisione di sensazioni, l'influenza, l'interazione tra personalità hanno dato vita ad una circolarità nella quale ciascuna ha trovato il suo posto. Per molte è stata una scoperta: la capacità di condividere idee e sensazioni di altre o la capacità di mettersi al posto dell'altra/o e di vedere il mondo come l'altra/o lo vede, senza tuttavia lasciarsi trascinare e senza perdere il proprio personale sguardo sul mondo.

Il gruppo di lavoro è come un open space nel quale si è dato spazio e si è validata l'esperienza di ciascuna, si è potenziata l'autostima e la creatività. Lavorare in questo spazio ha significato poter esprimere all'interno del gruppo le proprie esigenze e poter mettere in moto un processo conversazionale e narrativo con le altre partecipanti che hanno permesso alle docenti di far emergere le problematiche e studiarne una possibile soluzione.

realizzo

I FOCUS GROUP: I DATI

In un'aula di via Nicolodi a Firenze per 4 giorni consecutivi nella metà di ottobre del 2006 si sono confrontate circa 90 donne (delle 400 partecipanti ai corsi) suddivise in 8 focus group³ a cui è stato chiesto di fare un bilancio del percorso formativo. Più precisamente è stato chiesto loro di individuare quali fossero, ancora oggi, le regole "invisibili" presenti nell'Amministrazione che impediscono alle donne di realizzare il loro sviluppo professionale e, quali, i problemi che il corso è stato in grado di affrontare.

In ciascun gruppo hanno partecipato donne che hanno frequentato in momenti diversi il corso, le più non si conoscevano tra loro.

Ma come in uno scompartimento di un treno i cui posti sono tutti occupati da donne il clima rapidamente si scalda, le presentazioni cominciano...

Cosa ha rappresentato il corso? Una grande possibilità di conoscersi, di stare bene insieme, ha permesso di ragionare intorno a se stesse... e quanta vitalità... e quanto divertimento inaspettato ad un corso di formazione! Dentro l'aula pian piano l'ambiente diventa confidenziale, ad un certo punto spuntano cartoncini colorati: rossi, blu, gialli e verdi. Triangolari, quadrati e rettangolari.

Le sole a non stupirsi della cosa sono le educatrici delle scuole d'infanzia "addomesticate" ai colori e alle forme geometriche. Ma non è solo un gioco: è il metaplan⁴, una tecnica di indagine che serve a raccogliere informazioni che poi verranno trasformate in proposte all'Ente. Divise in sottogruppi si discute su regole invisibili e su ostacoli che le donne del Comune di Firenze alzano verso se stesse quando si tratta di muoversi, di prendere posizione, di entrare in conflitto.

Nel grande foglio di carta appeso al muro cominciano a raccogliersi i pensieri. Parlano di un certo disagio vissuto quotidianamente sul lavoro: nelle relazioni con i colleghi e le colleghe, con le stanze troppo piccole ed affollate, con il tempo che si ripete. Eppure tra la stanchez-

³ Un **focus group** è una forma di ricerca qualitativa, in cui un gruppo di persone è interrogato riguardo all'atteggiamento personale nei confronti di un'esperienza, un prodotto, un concetto, ...

⁴ Il **metaplan** è un metodo di facilitazione particolarmente attento alla **gestione dei processi di comunicazione nei gruppi** di lavoro, basato sulla raccolta di opinioni dei partecipanti e la loro successiva organizzazione in blocchi logici fino alla formulazione di piani di azione in cui sono evidenziate problematiche rilevate e possibili soluzioni.

za trova posto anche la voglia di cambiare, di individuare spazi e persone con cui farlo. Ecco alcuni tra i pensieri raccolti.

A proposito dell'organizzazione:

Il sistema gerarchico è chiuso in settori e non sempre conosce il personale operativo.

Non esiste un criterio/sistema di valutazione delle persone, è quindi difficile valorizzare le differenze soggettive e di competenze.

Hanno grande importanza i "gruppi di interesse e di potere".

A proposito della relazione donna-uomo:

Le scelte dirigenziali si incentrano sulla figura maschile.

Nonostante i notevoli passi in avanti, al vertice ci sono in maggioranza uomini che hanno difficoltà a comprendere le problematiche lavorative delle donne.

Le donne che arrivano ai livelli più alti assumono le rigidità del sistema.

Gli uomini sono più furbi, si vendono meglio. Le donne per insicurezza sentono di non fare mai abbastanza.

L'uomo è più libero, disponibile e forte di una donna. Non ha problema di figli.

L'organizzazione crede che le donne siano troppo emotive per coprire un ruolo dirigenziale.

A proposito del riconoscimento del proprio lavoro:

Viene valorizzata la massima disponibilità di tempo.

L'organizzazione percepisce minore disponibilità di tempo come minore affidabilità.

Viene molto apprezzata l'aggressività più che la collaborazione.

A proposito degli ostacoli organizzativi che si presentano a chi vuole crescere professionalmente:

Poca flessibilità organizzativa. Irrigidimento delle relazioni tra uffici e con la gerarchia.

Mancanza di scambio di informazioni e di collaborazione tra uffici.

I concorsi non permettono di dare valore alle competenze acquisite sul lavoro.

Poca disponibilità all'ascolto attivo ed alla motivazione.

Il sistema di valutazione appiattisce e non valorizza.

Assenza di comunicazione e di attenzione alle aspettative ed alle capacità della persona.

Attribuzione di valore ad aspetti formali, alla quantità più che alla qualità.

Non si favorisce il senso di appartenenza.

Inchiodate in ruoli non più consoni con il passare del tempo.

I focus fanno emergere, anche, dissapori e speranze sul valore delle donne e sulle relazioni tra loro:

Viste le difficoltà sul lavoro le donne cercano "al di fuori" una crescita personale o la loro valorizzazione.

Non sono consapevoli delle loro capacità.

Non si lasciano smontare dall'aggressività diffusa nell'organizzazione.

Molte hanno sfiducia nella possibilità dello scambio di idee per mancanza di comprensione e di tempo.

Cercano un equilibrio tra impegno professionale e familiare.

Creano armonia e complicità tra colleghe per una buona riuscita nel lavoro.

Tentano di fare chiarezza nei rapporti interpersonali.

Tendono a considerarsi "il problema".

I FOCUS GROUP: LE TEMATICHE EMERSE

Ordiniamo questi pensieri raccogliendoli in 5 aree.

L'ascolto e le relazioni

L'ascolto è avvertito come valore positivo nelle relazioni a livello orizzontale, mentre con i livelli gerarchicamente superiori si riscontrano valori negativi. In particolare l'ascolto tra i colleghi e le colleghe viene indicato come uno dei fattori che maggiormente contribuiscono al benessere sul lavoro; mentre la debole attenzione che i dirigenti e le dirigenti riservano all'ascolto dei collaboratori e delle collaboratrici (delle loro proposte e dei loro bisogni) viene percepita come causa di frustrazione e di malessere.

La collaborazione con i colleghi e le colleghe rappresenta un elemento importante (sia tra singoli che all'interno dei gruppi di lavoro). Il rapporto con i dirigenti e le dirigenti risulta spesso critico: viene rimproverato loro di fare poco per coinvolgere, motivare e valorizzare i propri collaboratori. In particolare emerge che i e le colleghe di pari livello rappresentano il principale punto di riferimento per la costruzione del senso di appartenenza e per l'organizzazione del lavoro.

La valorizzazione e l'equità

Un aspetto di particolare rilevanza emerso riguarda la *valorizzazione e l'equità*, intese come possibilità di veder sviluppate e riconosciute le competenze dei singoli individui, sia rispetto alle responsabilità assunte e alle prestazioni effettive, sia rispetto al potenziale in loro possesso. Per quanto riguarda la valorizzazione, emergono giudizi positivi rispetto alla dotazione strumentale e alle opportunità di aggiornamento professionale. Giudizi negativi, invece, riguardano il riconoscimento da parte dell'Amministrazione delle capacità professionali e del lavoro svolto dai singoli e dalle singole. Si rileva una forte criticità rispetto al fatto che l'impegno sul lavoro e le iniziative personali non vengono riconosciute adeguatamente dall'organizzazione, né con riconoscimenti economici né con altre iniziative.

A questo proposito, i pareri relativi all'*equità* fanno emergere due fattori critici:

- la distribuzione degli incentivi economici non è corrispondente alla qualità delle prestazioni fornite;
- le opportunità di carriera non sono garantite a tutte le lavoratrici e ai lavoratori in modo equo.

Le caratteristiche dei compiti

Nel complesso, si percepisce una certa fatica mentale e la sensazione di sovraccarico di lavoro date, principalmente, dalla richiesta dell'organizzazione di una forte assunzione di responsabilità e dal frequente contatto con il pubblico. A questo va aggiunto il fatto che le lavoratrici si sentono assorbite totalmente dai compiti svolti, provando spesso una sensazione di impotenza.

Altra questione attinente alle caratteristiche dei compiti è la disponibilità di informazioni che, spesso, è percepita come insoddisfacente e insufficiente per lo svolgimento delle proprie mansioni. Altrettanto si può dire per la chiarezza dei compiti operativi da svolgere e degli obiettivi complessivi dell'organizzazione.

L'apertura all'innovazione

Le dipendenti riconoscono alla propria Amministrazione lo sforzo profuso per creare un'organizzazione più efficace ed efficiente rispondente ai bisogni della cittadinanza; ma vorrebbero che l'Amministrazione tendesse ad investire di più nelle competenze innovative dei dipendenti e delle dipendenti nella sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro, confrontandosi anche con le esperienze positive di altre Amministrazioni.

La valorizzazione delle differenze

Sul luogo di lavoro è ancora difficile far interagire le differenze, e soprattutto vige assai diffusamente la svalorizzazione della differenza di genere. Accanto al riconoscimento dell'impegno dimostrato dall'Amministrazione nella realizzazione del percorso formativo sulle Pari Opportunità, si percepisce una difficoltà delle donne a trovare sul lavoro una dimensione di soddisfazione; legata spesso alle necessità di coordinare i tempi (del lavoro e della famiglia) e alla presenza di "barriere invisibili" date da un insieme di fattori culturali che segnano un'estraneità fra valori ed esperienze vissute a seconda del genere che rendono difficile, soprattutto alle donne, spendere pienamente le loro capacità.

POSSIBILI PROPOSTE

Da quello che abbiamo esposto fin qui, sembra che una delle importanti sfide a cui l'Amministrazione sarà chiamata a rispondere nel prossimo futuro, sarà quella di sviluppare senso di appartenenza e motivazione tra le dipendenti e i dipendenti.

In questo quadro il ruolo del Management⁵ risulta fondamentale per la costruzione di senso, per fornire identità; potremmo individuare una chiave di cambiamento della cultura organizzativa, nell'intreccio di tre esigenze fondamentali:

- emancipare il lavoro pubblico da una prospettiva meramente esecutiva proiettandolo in una dimensione più strategica e con maggiori potenzialità di motivazione e investimento personale;
- valorizzare il patrimonio di competenze professionali e di conoscenze presenti;
- non attribuire alle tecniche gestionali manageriali l'unica chiave culturale per il cambiamento.

Indichiamo di seguito alcune possibili linee guida per la realizzazione di questi presupposti:

Coinvolgere le lavoratrici e i lavoratori nelle sfide organizzative dell'Amministrazione: la consapevolezza della rilevanza del valore del proprio lavoro e di quello della propria Amministrazione si sviluppa sentendosi parte di organizzazioni che contribuiscono a migliorare la vita dei cittadini e a tutelare l'interesse collettivo. Questo può essere un elemento di motivazione e di appartenenza soprattutto in una fase come quella attuale di forti cambiamenti sul piano dei bisogni sociali.

Ripensare il ruolo della leadership: ciò che è emerso dai focus ci dice che ai Dirigenti e alle Dirigenti viene richiesto di essere dei punti di riferimento, di essere in maggior misura parte attiva nella risoluzione delle problematiche che vengono affrontate nelle unità operative da

⁵ Con il termine inglese **management** (da *to manage*: gestire, coordinare), ormai largamente diffuso anche in italiano (dove, peraltro, può essere tradotto con **direzione**), s'intende: a) il processo di definizione degli obiettivi di un'azienda (sia essa pubblica o privata) e di guida della gestione aziendale verso il perseguimento di tali obiettivi, attraverso l'assunzione di decisioni sull'impiego delle risorse disponibili e, in particolare, delle risorse umane; b) l'insieme dei *manager* di un'azienda, ossia delle persone che hanno la responsabilità del suddetto processo.

loro dirette, di delineare ed esplicitare in modo chiaro e condiviso la missione della propria unità organizzativa, di costruire insieme ai propri collaboratori e collaboratrici le priorità e le alternative dell'azione amministrativa da realizzare.

Progettare processi organizzativi che assicurino spazio all'iniziativa: ridurre i livelli gerarchici, distinguere tra le responsabilità di direzione e le competenze specialistiche, aumentare la flessibilità operativa e la responsabilizzazione individuale attraverso una definizione dei ruoli che preveda compiti meno prescritti e più ricchi di contenuto professionale.

Ascoltare i lavoratori e le lavoratrici e valorizzare le loro competenze: utilizzo di strumenti di ascolto e di coinvolgimento adeguati a mettere in luce le reali esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici e fornire momenti concreti di partecipazione; offrire nuove possibilità per valorizzare i talenti dei soggetti: scambio di esperienze, diffusione dei saperi all'interno di gruppi strutturati.

Se traduciamo i suddetti principi teorici in azioni, ascoltando i suggerimenti delle partecipanti ai focus, potremmo riepilogare:

Creare un forum sul sito intranet del CPO rivolto alle lavoratrici che hanno partecipato ai corsi per:

- mantenere i contatti tra le colleghe
- confrontarsi con le altre colleghe che hanno frequentato il corso
- scambiarsi informazioni
- chiedere informazioni ed aggiornamenti al CPO per:
 - conoscere gli aspetti legislativi
 - conoscere i temi organizzativi e gestionali
 - attivare una "consulenza" informale tra di loro.

Successivamente il forum potrebbe essere esteso a tutte le dipendenti.

Formazione al Management

Si propone una formazione al Management (Dirigenti e Posizioni Organizzative) volta all'apprendimento di metodologie e strumenti del Managing Diversity come forma ricca e complessa di gestione delle collaboratrici e dei collaboratori all'interno dei processi di cambiamento organizzativo e gestionale che interessano l'Ente.

Formazione alle dipendenti e ai dipendenti:

Le Donne ritengono importante il proseguimento del percorso formativo Il potenziale professionale femminile come risorsa per lo sviluppo organizzativo del Comune di Firenze; il loro apprezzamento è tale che amerebbero venisse esteso anche al personale maschile; molte ritengono maturi i tempi per una formazione “mista” per uomini e donne sui temi del posizionamento in ruolo e delle differenze di genere.

Valorizzazione delle Competenze e Sistema di Gestione

Nel quadro dei cambiamenti previsti nei sistemi di gestione delle risorse umane, con l'assunzione di un sistema sulle competenze (punto 9 contratto decentrato del dicembre 2005), che sembra andare incontro alle aspettative dichiarate dalle lavoratrici nei focus group, è importante stare nella logica del mainstreaming, così come formulata nelle indicazioni della Comunità Europea per gli anni 2007-13:

“valutare le politiche e le prassi per verificare se avranno un impatto diverso sulle donne e sugli uomini, garantire la parità prendere in considerazione politiche e prassi al fine di assicurarsi che abbiano effetti altrettanto positivi su donne e uomini.”

Le partecipanti chiedono che si valuti, dal punto di vista del genere femminile, come le soluzioni metodologiche e di contenuto proposte impattino sugli uomini e sulle donne. In altri termini è importante che l'individuazione delle competenze dia valore anche a competenze femminili. A tale proposito si può ipotizzare una forma di partecipazione/coinvolgimento del CPO alla definizione del Sistema di Gestione per competenze.

Incrementare e facilitare la mobilità e renderla trasparente

Si ipotizza di organizzare un “luogo” di incontro tra domanda e offerta, ad es. sul sito intranet, dove vengano definite le richieste di personale da parte degli Uffici con relativo profilo professionale.

I dipendenti, in possesso delle adeguate competenze e interessati al nuovo lavoro, potrebbero mandare il loro curriculum e l'indicazione della loro disponibilità in termini di tempi e di orario di lavoro.

Si possono prevedere regole di comunicazione al proprio responsabile, al Servizio del Personale.

realizzo

ALCUNE IPOTESI PER PROSEGUIRE

Le indicazioni seguite fin qui, ci parlano di benessere organizzativo: *l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative* ⁶

La Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica

La Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni, emanata a marzo 2003, rappresenta un importante indirizzo svolto a promuovere e favorire politiche del personale attente alla salute psicofisica dei dipendenti. Nella Direttiva vengono identificati gli ambiti di analisi e i fattori organizzativi alla base del benessere organizzativo. Obiettivo della Direttiva è di *offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscano gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, in ambienti dove esista un'adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale.*

La letteratura ha catalogato alcuni indicatori attraverso i quali è possibile misurare il grado di **benessere** o **malessere** nelle organizzazioni:

Gli indicatori di "benessere organizzativo" ⁷

Soddisfazione per l'organizzazione	Gradimento per l'appartenenza ad un'organizzazione ritenuta di valore.
Voglia di impegnarsi per l'organizzazione	Desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto.
Sensazione di far parte di un team	Percezioni di puntare, uniti, verso un obiettivo. Percezione di una coesione emotiva nel gruppo..
Voglia di andare al lavoro	Quotidiano piacere nel recarsi al lavoro.
Elevato coinvolgimento	Sensazione che lavorando, per l'organizzazione, siano soddisfatti anche bisogni personali.

⁶ *Benessere organizzativo*, a cura di F. Avallone e M. Bonaretti, Rubettino, 2003, pag. 42.

⁷ Tratto da *Benessere organizzativo*, op. cit., pag. 45.

Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali	Fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti.
Percezione di successo dell'organizzazione	Rappresentazione della propria organizzazione come vincente.
Rapporto tra vita lavorativa e privata	Percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero.
Relazioni interpersonali	Soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro.
Valori organizzativi	Condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione.
Immagini del management	Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza.

Gli indicatori di "malessere organizzativo" ⁸

Insofferenza nell'andare al lavoro	Esistenza di una difficoltà quotidiana a recarsi al lavoro.
Assenteismo	Assenze dal luogo di lavoro per periodi più o meno prolungati o comunque sistematici.
Disinteresse per il lavoro	Scarsa motivazione che può esprimersi anche con un comportamento di scarso rispetto di regole e procedure e nella qualità del lavoro..
Desiderio di cambiare lavoro	Desiderio collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti.
Alto livello di pettegolezzo	Il pettegolezzo raggiunge livelli eccessivi, rendendolo quasi un sostituto dell'attività lavorativa.
Covare risentimento verso l'organizzazione	Il/la dipendente prova rancore/rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa.
Aggressività inabituale e nervosismo	Espressione di aggressività, anche solo verbale, eccedente al comportamento abituale della persona, che può manifestarsi anche al di fuori dell'ambiente lavorativo.

⁸ Tratto da *Benessere organizzativo*, op.cit., pag. 46.


Disturbi psicosomatici	Classici disturbi dell'area psicosomatica (sonno, apparato digerente ecc.).
Sentimento di inutilità	La persona percepisce la propria attività come vana, inutile, non valorizzante.
Sentimento di irrilevanza	La persona percepisce se stessa come poco rilevante, quindi sostituibile, non determinante per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione.
Sentimento di disconoscimento	La persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro.
Lentezza nella performance	I tempi per portare a tempo i compiti lavorativi si dilatano con o senza autopercezione del fenomeno.
Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.	Il/la dipendente non ha chiaro "chi fa cosa", senza che, a volte, ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio.
Venir meno della propositività a livello cognitivo	E' assente sia la disponibilità di assumere iniziative che il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali.
Aderenza formale alle regole e inaffettività lavorativa	Pur svolgendo i propri compiti e attenendosi alle regole e procedure dell'organizzazione, il/la dipendente non partecipa emotivamente ad esse.

A questi indicatori, ci sembra opportuno aggiungere, proprio sulla scia dell'esperienza fatta nella formazione alle dipendenti del Comune di Firenze, la valorizzazione delle competenze femminili. In prospettiva, pertanto, è auspicabile:

*costruire delle culture organizzative che siano rispettose dei significati della femminilità e della mascolinità senza creare disuguaglianze basate sul genere. Questa è una delle sfide che abbiamo appena iniziato a prendere in considerazione*⁹

Il mainstreaming di genere – collocazione centrale del punto di vista della differenza di genere nell'ambito di un'azione di governo. Integrazione sistemica di esigenze femminili e maschili nelle diverse situazioni per ottenere la piena uguaglianza, tenendo conto del diverso impatto e diverso approccio che donne e uomini hanno nell'ambiente lavorativo – può essere una dimensione strategica di migliora-

⁹S. GHERARDI, *Verso culture organizzative che non creino disuguaglianze tra i generi*, in *Donne e leadership*, Rubbettino, 2003.



mento continuo per le organizzazioni. In questa ottica appare necessario concentrarsi sul ruolo, i compiti, gli spazi che i diversi soggetti, donne e uomini, hanno ed esprimono all'interno del lavoro.

Le partecipanti ai corsi e ai focus tenuti al Comune di Firenze, hanno confermato il quadro generale italiano: l'esistenza di una distanza profonda tra donne e uomini nell'accesso ai luoghi decisionali e, più in generale, la difficoltà delle donne nel vedere riconosciuti e valorizzati i loro saperi e le loro competenze sui luoghi di lavoro.

Proprio alla luce dei risultati ottenuti da questi 6 anni di formazione, ci sembra corretto dire che la scommessa che le Amministrazioni affrontano oggi e che può offrire loro il ritorno della valorizzazione migliore di tutto il personale, è più ampia ed impegnativa: è il **managing diversity**, in cui assume ruolo fondante non il miglior adattamento possibile delle donne all'organizzazione data dall'Amministrazione, quanto la valorizzazione delle specificità di genere da parte dell'Amministrazione stessa.

Tappe di questo percorso possono essere:

- affermare la normativa esistente sulle pari opportunità, sulle azioni positive, la flessibilità, i congedi parentali
- adottare un'ottica di genere nella formazione
- redigere periodicamente delle statistiche del personale che tengano conto dell'ottica di genere
- rafforzare il ruolo dei Comitati Pari Opportunità
- favorire la presenza delle donne nelle posizioni dirigenziali
- promuovere e sviluppare la leadership femminile.



realizzo

CONCLUSIONI

Mentre il treno sta entrando nella stazione d'arrivo, le più giovani cercano di memorizzare i racconti di viaggi precedenti, fatti dalle più anziane. Le più anziane pensano, già, al prossimo viaggio... intanto un altro treno sta partendo.

“...viaggi di donne colti attraverso momenti-luoghi significanti: quelli della partenza, quelli dell’attraversamento e quelli dell’arrivo. Ma che cosa cercare in ognuno di questi momenti-luogo? La motivazione del viaggio, per poterne conoscere le caratteristiche ed i “costi” affettivi. Per sapere, se, e come, e quali siano i viaggi della separazione, della capacità di rompere i vincoli, del distacco obbligato, dello sradicamento. E per vedere, infine, se questa “rottura” accompagni le donne nei luoghi dell’attraversamento, e quanto disponga del confronto/scontro con l’alterità, e come detti i modi e le forme del radicamento altrove”¹⁰

Un momento-luogo è molto di più di un momento, è molto di più di un luogo. È dove il tempo si fonde con lo spazio, dove le cose che vediamo e ascoltiamo interagiscono e si intrecciano con le nostre storie personali, con i nostri ricordi, con i nostri desideri. È dove ritroviamo una parte di noi e dove riusciamo ad immaginarci altro da noi. È dove, con una facilità a noi insolita, proviamo a guardare al futuro, al nostro futuro senza paure. Abbiamo voluto usare la metafora del viaggio perché bene si presta a dar conto di quanto allontanandoci dalla quotidianità, ci sia più facile appropriarci della progettualità e dell’ottimismo. Ma la metafora del viaggio sa rappresentare, anche, l’evoluzione avvenuta tra le lavoratrici del Comune di Firenze durante e dopo l’esperienza formativa e al tempo stesso, ci permette di riprendere un antico nesso esistente tra lavoro e viaggio.

Nel tempo, il lavoro è stato il motivo per il quale molte donne si sono allontanate dalla loro casa. In questo viaggio **verso il lavoro** vi è stata trasformazione e non perdita di identità che ha costretto alla rottura dei vincoli ma non allo sradicamento continuo.

Viaggio e lavoro si appartengono sembrano rappresentare la doppia valenza di un unico processo: quando le donne hanno iniziato a pensare il lavoro come diritto, hanno anche pensato il viaggio come

¹⁰ Società Italiana delle Storiche (a cura di D. Corsi), *Altrove. Viaggi di donne dall’antichità al Novecento*, Viella, 1999, pp.vii-viii.

scelta. E il viaggio è movimento, è cambiamento.

Non dobbiamo dimenticare come, nel passato, il viaggio, come il lavoro, fosse caratteristica e condizione dei soggetti maschili di cui determinava per molti versi la definizione dell'identità sociale.

In questa prospettiva si inserisce il valore del lavoro nella costruzione dell'identità femminile. Il lavoro è stata esperienza quotidiana nella vita della maggioranza delle donne. Per molte lavorare per il mercato ha rappresentato un elemento chiave della propria autonomia e un'occasione di libertà personale. In determinate circostanze ha potuto costituire una strategia fondamentale per guadagnare autonomia rispetto alla famiglia di origine o alla propria. Ma oltre al significato strategico che il lavoro può arrivare ad avere nella propria vita, l'autonomia femminile si è plasmata dentro il lavoro, con la creazione di spazi e modalità molto specifiche di lavorare e relazionarsi, che non si riducono a un'omologazione con i modelli maschili. La storia del lavoro femminile non può essere vista solo come storia di un "inserimento" progressivo in un modello di lavoro prevalente. Al contrario è pieno di segni, esperienze e culture del lavoro realmente autonome che riflettono l'aspirazione delle donne a lavorare e a vivere in un altro modo.

Nonostante il forte rapporto con il lavoro, percettibile nella storia individuale e collettiva delle donne, il senso che esse danno al lavoro non corrisponde a quello che si manifesta nella cultura maschile, dato che, perfino in questa relazione forte, le donne esprimono in molti modi e nei più vari contesti una resistenza ad accettare il lavoro per il mercato come elemento fondamentale della loro identità. Ma oggi non interpretiamo più queste differenze o queste resistenze come carenze o inadeguatezze, bensì come frutto di una cultura del lavoro propria e autonoma, come espressione della maggiore multidimensionalità dell'esperienza femminile rispetto alla linearità dell'identità maschile.

La trasformazione della storia del lavoro femminile, che fin qui abbiamo tracciato, nelle sue linee interpretative generali, ha costituito il terreno sul quale anche le lavoratrici del Comune di Firenze si sono misurate e confrontate.

Le nostre viaggiatrici giunte a destinazione scoprono che le cose contenute nelle loro valigie acquisiscono, ora, profumi e colori diversi mantenendo, però, la loro forma. Scoprono che con gli stessi capi d'abbigliamento possono creare abbinamenti diversi dai soliti.

Questa è l'eredità che ogni donna ha nella propria valigia ma affinché ciascuna si senta capace e libera di fare gli abbinamenti che ritiene migliori per sé, si rendono necessari due presupposti: conoscere il contenuto della propria valigia e avere coraggio e fierezza per indossare quello che ritiene più adatto per sé.

Così per crescere e migliorare si rende utile conoscere le proprie capacità, personali e professionali, attribuendo loro senso e valore incamminandosi verso quei momenti-luoghi che possono rappresentare la possibilità di trasformarle in pratiche condivise con altre donne e altri uomini.

Il contenuto della valigia di ogni donna

Raccontare una donna

“Una donna è la storia delle sue azioni e dei suoi pensieri, di cellule e neuroni, di ferite e di entusiasmi, di amori e disamori. Una donna è inevitabilmente la storia del suo ventre, dei semi che vi fecondarono, o che non furono fecondati, o che smisero di esserlo, e del momento irripetibile, in cui si trasforma in una Dea. Una donna è la storia di piccolezze, banalità, incombenze quotidiane, è la somma del non detto. Una donna è sempre la storia di molti uomini. Una donna è la storia del suo paese, della sua gente. Ed è la storia delle sue radici e della sua origine, di tutte le donne che furono nutrite da altre che le precedettero affinché lei potesse nascere: una donna è la storia del suo sangue. Ma è anche la storia di una coscienza e delle sue lotte interiori. Una donna è la storia di un’utopia.¹¹”

¹¹ Marcela Serrano, *Antigua, vita mia*, Feltrinelli, 2000.

I documenti sotto indicati sono reperibili nella versione integrale sul sito del Comitato Pari Opportunità del Comune di Firenze:
www.comune.fi.it/pariopportunita

1. Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione, *Direttiva sulle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni Pubbliche*, maggio 2007:

Premessa

La modifica degli assetti istituzionali, la semplificazione dei procedimenti amministrativi, la ridefinizione delle strutture organizzative, dei meccanismi operativi e delle stesse relazioni sindacali, l'innovazione tecnologica, la pervasività degli strumenti digitali stanno modificando profondamente le amministrazioni pubbliche. La valorizzazione delle persone, donne e uomini, è un elemento fondamentale per la realizzazione di questo cambiamento e richiede politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane articolate e complesse, coerenti con gli obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi resi ai cittadini e alle imprese. Occorre, pertanto, migliorare la qualità del lavoro, fornire nuove opportunità di sviluppo professionale e rimuovere tutti gli ostacoli che ancora si frappongono alla valorizzazione professionale e allo sviluppo di pari opportunità di carriera per i lavoratori e le lavoratrici. Valorizzare le differenze è un fattore di qualità dell'azione amministrativa: attuare le pari opportunità significa, quindi, innalzare il livello dei servizi con la finalità di rispondere con più efficacia ed efficienza ai bisogni delle cittadine e dei cittadini. Con l'emanazione della presente direttiva, coerentemente con gli obiettivi dell' "Anno europeo delle Pari Opportunità per tutti" si intende contribuire a realizzare politiche per il lavoro pubblico in linea con gli obiettivi posti dalla normativa in materia. L'attuazione di queste politiche rappresenta ormai un'esigenza imprescindibile, considerata anche l'attenzione che a livello comunitario si sta dedicando all'argomento e gli impegni che ne derivano per l'ordinamento italiano: recentemente il Parlamento europeo ed il Consiglio hanno adottato una nuova direttiva in materia (2006/54/CE) il cui termine di recepimento è fissato al 15 agosto 2008, anche se molte disposizioni in essa contenute appaiono immediatamente precettive.

Pur in presenza di un quadro normativo articolato permangono, anche nella pubblica amministrazione ostacoli al raggiungimento delle pari opportunità tra uomini e donne. Gli strumenti previsti dal legislatore non hanno ancora prodotto i dovuti risultati, come si evince dai dati disponibili al riguardo. Nonostante la componente femminile del lavoro pubblico sfiori il 54% del totale (con punte del 76% nel comparto scuola), le dirigenti di seconda fascia sono il 25% e le dirigenti di prima fascia il 15%. A livello di amministrazione centrale (Ministeri ed Enti pubblici non economici), gli ultimi dati mostrano una presenza delle donne nelle fasce dirigenziali un po' più alta: le dirigenti di seconda fascia sono il 35% e le dirigenti generali di prima fascia sono il 20%. Tutto questo avviene malgrado un elevato tasso di scolarizzazione e specializzazione delle donne: le lavoratrici laureate sono circa il 60% del totale. Un divario significativo si rileva anche rispetto agli incarichi aggiuntivi: agli uomini è attribuito il 56% del totale degli incarichi e alle donne il 44%. Ma la differenza, a favore degli uomini, aumenta considerando i compensi: le donne, infatti, percepiscono solo il 29% dei compensi e gli uomini il 71% del totale. Ciò significa che le donne sono sfavorite sia nell'attribuzione sia nella remunerazione degli incarichi aggiuntivi. L'anno sarà incentrato su quattro grandi obiettivi; i diritti, il riconoscimento, la rappresentanza, il rispetto. L'iniziativa sarà finalizzata ad informare gli europei dei loro diritti ad essere protetti contro le discriminazioni, garantiti dalle legislazioni europea e nazionale, a celebrare la diversità in quanto patrimonio dell'Unione europea, a promuovere le pari opportunità per tutti nella vita economica, sociale, politica e culturale.

2. Forum Pubblica Amministrazione 2007 - "100 Progetti di promozione delle pari opportunità"

Riconoscimento assegnato al Progetto *"Il potenziale professionale femminile come risorsa per lo sviluppo del Comune di Firenze"*.

Una rassegna di 100 progetti per le pari opportunità

Nell'Anno europeo delle pari opportunità per tutti l'Osservatorio Donne nella PA, ha voluto contribuire alla riflessione sul **divide** di genere con un'iniziativa di raccolta di esperienze di promozione attiva delle pari opportunità avviate dalle pubbliche amministrazioni.

L'Osservatorio Donne nella Pubblica Amministrazione

L'Osservatorio Donne nella PA è promosso con lo scopo di valorizza-

re la presenza e il ruolo professionale delle donne nella Pubblica Amministrazione, anche attraverso l'uso delle tecnologie.

L'Osservatorio è costituito da partecipanti attive della scena politica nel nostro Paese e da dirigenti pubbliche. Ha un ruolo consultivo, di stimolo di nuove politiche pubbliche, nonché di studio e approfondimento sulle tematiche legate alla partecipazione femminile alla vita politica e alla Pubblica Amministrazione, con l'obiettivo di stimolare la riflessione collettiva, analizzare le difficoltà e valorizzare le esperienze positive esemplari.

L'Osservatorio si propone in particolare di:

- indagare ed analizzare l'utilizzo della tecnologia nella Pubblica Amministrazione, documentandone il processo di penetrazione, tra casi di eccellenza e realtà locali ancora in ritardo;
- indagare le modalità in cui la tecnologia può aiutare i percorsi di carriera al femminile in politica e nella PA, agevolando la gestione della doppia presenza, tra professione e vita privata;
- promuovere l'utilizzo della tecnologia come strumento per fare rete tra le donne, trasversalmente all'appartenenza politica e territoriale;
- incentivare l'utilizzo della tecnologia come strumento per l'ideazione e la realizzazione di interventi e progetti sul territorio sulle pari opportunità;
- mettere a disposizione delle Istituzioni e della Pubblica Amministrazione le informazioni raccolte e promuovere occasioni di dibattito e di confronto delle esperienze realizzate, in ambito regionale e nazionale.



realizzo

Parole chiave delle Pari Opportunità

Analisi di genere	<i>Analisi dei ruoli, delle relazioni e dei processi, focalizzata sulle disuguaglianze tra donne e uomini, nel reddito, nel lavoro, nel potere, negli stili.</i>
Azione positiva	<i>Misura studiata per gruppi specifici, mirata e finalizzata ad eliminare o prevenire ogni discriminazione o a compensare gli svantaggi derivanti da atteggiamenti, comportamenti o strutture esistenti.</i>
Barriere invisibili	<i>Atteggiamenti e mentalità tradizionali, norme e valori che frenano l'accesso delle donne alle risorse e allo sviluppo e ne impediscono la piena partecipazione alla società.</i>
Conciliazione tra vita familiare e vita professionale	<i>Nuovi schemi di congedo familiare o parentale, flessibilità personalizzata degli orari di lavoro per contribuire alla creazione di un ambiente organizzativo e lavorativo in grado di armonizzare le responsabilità familiari e professionali.</i>
Congedi parentali	<i>Diritto che spetta per la nascita, adozione o responsabilità di cura di un figlio e/o una figlia, per pressanti ragioni familiari che richiedono la presenza personale.</i>
Desegregazione del mercato del lavoro	<i>Politiche mirate ad eliminare la concentrazione esclusiva sia di donne che di uomini in particolari settori o inquadramenti del mercato del lavoro.</i>
Differenze di genere	<i>Le differenze tra donne e uomini che fanno capo al genere, ad esempio nell'approccio al lavoro, l'utilizzo di capacità diverse (di controllo, ascolto, comando, relazione, direzione, comunicazione).</i>
Dignità sul lavoro	<i>Il diritto al rispetto e, in particolare, la libertà da molestie sessuali o di altra natura sul luogo di lavoro.</i>
Discriminazione di genere	<i>Trattamento che privilegia fortemente gli appartenenti ad un sesso (può essere diretta o indiretta, cioè apparentemente neutra).</i>
Disparità di genere	<i>Divario tra donne e uomini per quanto riguarda partecipazione, accesso alle risorse, diritti, remunerazioni o benefici).</i>

Eguaglianza di genere	<i>Trattamento equo in base al genere, inteso come uguaglianza di trattamento o trattamento differente ma equivalente in termini di diritti, benefici, obblighi e opportunità.</i>
Empowerment	<i>Processo che permette acquisizione di poteri e responsabilità, l'accesso alle risorse e lo sviluppo delle capacità individuali per partecipare attivamente al mondo economico, sociale e politico.</i>
Genere	<i>Il genere (in inglese gender) è un concetto che rimanda alla costruzione storica delle rappresentazioni sociali e delle identità di genere, maschile e femminile, correlate a modelli di relazione, ruoli, aspettative, vincoli ed opportunità diverse.</i>
Identità di genere	<i>L'identità di genere è il modo in cui un individuo percepisce il proprio genere: questa consapevolezza interiore porta a dire "io sono uomo" o "io sono donna".</i>
Mainstreaming di genere	<i>Collocazione centrale dal punto di vista della differenza di genere nell'ambito di un'azione di governo. Integrazione sistematica di esigenze femminili e maschili nelle diverse prese di decisione politiche, economiche, sociali e culturali, per ottenere la piena uguaglianza, tenendo conto del diverso impatto ed approccio che donne e uomini hanno nell'ambito lavorativo.</i>
Managing Diversity	<i>Il managing diversity, ovvero un inserimento della valorizzazione delle differenze nel management aziendale che tenga conto dello specifico femminile e che ne faccia un elemento positivo per l'azienda, è la risposta alle persistenti difficoltà di valorizzazione delle donne nel mondo del lavoro.</i>
Molestia sessuale	<i>Condotta ed atteggiamenti di natura sessuale nei riguardi di persone non consenzienti che possano offendere la dignità di donne e uomini, inclusa la condotta di superiori e colleghi/e sul luogo di lavoro.</i>
Inversione dell'onere della prova	<i>Chi intraprende un'azione legale, per dimostrare di essere stata/o vittima di una discriminazione, deve portare le prove della sua accusa. Nel campo della parità di trattamento tra donne e uomini, l'onere della prova è spostato dall'accusa alla difesa.</i>

realizzo

<p>Pari opportunità per donne e uomini</p>	<p><i>Assenza di barriere, basate sul sesso, alla partecipazione alla vita economica, politica e sociale.</i></p>
<p>Parità di retribuzione per lavoro di pari valore</p>	<p><i>Eguaglianza di retribuzione (relativa a tutti gli aspetti e condizioni della retribuzione) per lavori ai quali si attribuisce uguale valore senza alcuna discriminazione in base al sesso o allo stato civile.</i></p>
<p>Segregazione occupazionale</p>	<p><i>Concentrazione di donne e di uomini in particolari settori ed occupazioni (orizzontale) o in determinati livelli di inquadramento, responsabilità o posizioni (verticale).</i></p>
<p>Tetto di vetro o di cristallo</p>	<p><i>Barriera invisibile composta da pregiudizi/comportamenti a forte tradizione maschile, che impedisce alle donne l'accesso alle posizioni più elevate.</i></p>

STRUTTURE E ORGANISMI NAZIONALI delle Pari Opportunità

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per i Diritti e le Pari Opportunità

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

Sito della struttura di supporto del Dipartimento per le Pari Opportunità. Il sito è denso di informazioni su tutto ciò che riguarda il Ministro, le leggi sulle pari opportunità, l'imprenditoria femminile e i fondi comunitari. Per una facile consultazione del sito è consigliabile visualizzare la mappa. Sito in fase di ristrutturazione.

Regione Toscana - Commissione per le pari opportunità donna-uomo

<http://www.consiglio.regione.toscana.it/pari-opportunita/default.asp>

Nel sito si trovano informazioni sulla Commissione e le sue componenti oltre ad un'ampia documentazione sui progetti e le iniziative realizzate dal 1996 ad oggi. Particolarmente utile la raccolta di link suddivisi per aree tematiche e la sezione dedicata al Centro di Documentazione dove è possibile consultare il catalogo on-line.

realizzo