



**Proposte per la valorizzazione dei talenti femminili
in Banca d'Italia**

Settembre 2010

Sommario

Premessa	pag. 3
Sezione I – Dalla formazione al cambiamento culturale	pag. 5
Sezione II – Dalla flessibilità all'efficienza	pag. 8
Sezione III – Dalla meritocrazia all'empowerment	pag. 16
Sezione IV – Dal disagio al benessere aziendale	pag. 23

PREMESSA

Questo documento, partendo dal lavoro finora svolto all'interno dell'Istituto per garantire le "pari opportunità", rappresenta un contributo concreto dell'Associazione Donne della Banca d'Italia (ADBI) per favorire il riequilibrio tra generi in Banca d'Italia e incrementare l'efficienza aziendale.

Vengono proposte alcune "azioni positive", che si articolano in misure gestionali ovvero approfondimenti, che potrebbero consentire di meglio valorizzare il potenziale della componente femminile del personale dell'Istituto attraverso la rimozione di fattori discriminanti e migliorare, nello stesso tempo, le condizioni lavorative di tutti i dipendenti.

Il lavoro è suddiviso in quattro sezioni che corrispondono ad altrettante aree tematiche: formazione, flessibilità, meritocrazia e disagio. Si tratta di argomenti tra loro collegati. Infatti, adottare strumenti di flessibilità senza agire anche sulla leva della cultura attraverso la formazione rischia di creare una segregazione "di genere". D'altra parte, le misure di flessibilità hanno un effetto penalizzante se non sono accompagnate da adeguati strumenti di valorizzazione del merito, volti a premiare la qualità del lavoro svolto e l'efficienza nello svolgerlo, piuttosto che il tempo trascorso in ufficio. Infine, fenomeni di marginalizzazione e di mancata valorizzazione del merito possono generare disagio. Le proposte qui presentate devono essere quindi interpretate avendo presente la stretta connessione tra l'una e l'altra e le possibili sinergie, in un'ottica più generale di efficienza aziendale.

La più recente letteratura di genere – istituzionale e accademica – ha dimostrato che puntare a una migliore qualificazione dell'occupazione femminile non è più (o non è solo) una questione equitativa di pari opportunità, ma rappresenta un vantaggio competitivo per le aziende che vi investono. Con il termine "*Womenomics*" si definiscono gli studi che dimostrano che il lavoro delle donne è oggi uno dei più importanti motori dello sviluppo mondiale; promuovere il talento delle donne e favorirne l'ascesa alle posizioni di vertice delle imprese è importante per assicurare uno sviluppo economico sostenibile¹.

L'ADBI è convinta che anche in questo campo, come più volte accaduto in passato, la Banca d'Italia possa rappresentare un esempio per il Paese (arretrato rispetto ad altre realtà, anche europee), promuovendo stili di leadership più equilibrati tra i generi e modelli manageriali alternativi.

Le proposte, che non hanno pretesa di esaustività, sono caratterizzate da gradi di approfondimento e stati di realizzabilità diversi; alcune potrebbero comportare costi per la Banca d'Italia – che si ritengono tuttavia compensati dai ritorni che possono derivare in termini di incremento della produttività – altre richiedono un "mero" cambio di cultura aziendale e di mentalità gestionale. In particolare:

¹ Per una analisi più approfondita si rimanda a A.Wittenberg-Cox e A.Mailand, *Rivoluzione Womenomics*, Edizioni il Sole 24 ore, 2010 e C. Shipman e K.Kay, *Womenomics*, Cairo Editore 2010.

- 1) alcune misure, se condivise, sono attuabili fin da subito;
- 2) altre insistono su materie riservate alla contrattazione aziendale e, pertanto, l'ADBI auspica che l'Istituto e le organizzazioni sindacali intendano farle proprie;
- 3) per altre ancora, si evidenzia l'esigenza di procedere a ulteriori approfondimenti diretti ad individuare le cause dei fenomeni di discriminazione per poi elaborare e applicare misure idonee a rimuoverle.

Destinatari del presente documento sono i diversi soggetti portatori di interesse: il Direttorio della Banca d'Italia, la Commissione Pari Opportunità (CPO), le organizzazioni sindacali (OO.SS.), le socie dell'ADBI, la componente femminile dell'Istituto, le risorse tutte; ciò nella convinzione che la valorizzazione delle diversità possa contribuire ad una maggiore armonia e ad un arricchimento dell'ambiente di lavoro.

L'ADBI offre la propria collaborazione per l'attuazione delle proposte e proseguirà comunque nell'impegno per realizzare le idee contenute in questo documento, al servizio degli obiettivi dell'Associazione ma anche a beneficio dell'Istituto nel suo complesso.

DALLA FORMAZIONE AL CAMBIAMENTO CULTURALE

Nonostante una crescente presenza di donne nel mondo del lavoro in Italia la cultura aziendale, anche all'interno del nostro Istituto, è rimasta caratterizzata da modelli, stili e tempi di lavoro maschili; in molti casi, essa è pervasa di stereotipi² che non favoriscono la valorizzazione della presenza femminile.

In particolare, gli “stereotipi di genere” indicano se è appropriato, per un determinato genere, svolgere determinate attività sociali e definiscono i tratti comportamentali o psicologici che distinguono maschi e femmine. Sono, come tutti gli stereotipi, duraturi, diffusi e inconsapevoli e finiscono per produrre azioni discriminatorie.

Per superare gli stereotipi in un luogo di lavoro è necessario incidere sulla formazione, che è uno degli strumenti principali per diffondere, consolidare e aggiornare la cultura aziendale.

In particolare, programmi di formazione organici su questi temi:

- rappresentano il segno di una presa di posizione dei vertici aziendali a favore di un cambiamento culturale duraturo;
- contribuiscono alla valutazione, in termini di “impatto di genere”, delle scelte organizzative e gestionali;
- agevolano l'utilizzo, anche da parte degli uomini, di strumenti di conciliazione vita-lavoro già garantiti e attivabili;
- supportano i componenti delle Commissioni e delle Giunte di scrutinio nel delicato compito di selezione del personale;
- avviano un processo di riconoscimento del valore delle diversità tra generi consentendo un uso più efficiente delle diverse capacità.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La situazione in Banca d'Italia

ADBI e CPO organizzano periodicamente seminari sulle questioni di genere aperti a tutto il personale.

Le questioni di genere, tuttavia, non fanno parte degli ordinari piani di formazione del personale, né di piani specifici di formazione manageriale. Sono stati realizzati, a cura di componenti della CPO, interventi di sensibilizzazione al più ampio tema delle “pari opportunità” nei corsi per i coadiutori neo-assunti e nei successivi seminari di “richiamo”³.

² Lo stereotipo si definisce come una generalizzazione, una rappresentazione mentale chiara e semplificata della realtà, che però diventa statica e rigida, connotata da atteggiamenti emotivi sempre uguali. Gli stereotipi sono i nuclei cognitivi dei pregiudizi, ossia un’“aspettativa cristallizzata” su ciò che si pensa di trovare nel mondo.

³ Per una disamina dei risultati dell'esperienza si veda p. 7 del Rapporto della CPO dell'Ottobre 2009.

La situazione in altri contesti

La diffusione in Italia di una cultura di genere è un obiettivo prioritario del Dipartimento delle Pari Opportunità. In particolare, nel 2008 è stato lanciato il progetto PER.FOR.MA.GE.⁴ (“Percorsi formativi al mainstreaming di genere”) per promuovere la creazione di percorsi formativi di genere presso istituzioni ed aziende. Questa iniziativa parte dalla considerazione che le politiche di genere, per essere realmente efficaci, necessitano di una cultura predisposta a riceverle; è pertanto essenziale che vengano accompagnate da azioni capillari di diffusione e di sensibilizzazione della cittadinanza e della classe dirigente.

Sempre in Italia, nel settore del credito, l'Associazione Bancaria Italiana propone alle banche associate un'offerta formativa dedicata al Diversity management, volta alla diffusione delle metodologie e degli strumenti per la valorizzazione degli apporti che ciascuno può fornire alle organizzazioni, partendo dalla gestione delle differenze generazionali, professionali e di genere.

PROPOSTE

La definizione di un progetto di formazione, capillare e organico sulle questioni di genere rappresenta, ad avviso dell'ADBI, lo strumento per favorire un cambiamento culturale duraturo.

Le questioni di genere dovrebbero trovare spazio sia nei corsi d'inserimento, sia negli itinerari formativi individuali, sia, infine, nella formazione manageriale; analoghe iniziative dovrebbero riguardare anche la formazione svolta a livello territoriale.

Ad oggi, la CPO ha già raccomandato:

- a) iniziative informative per i Capi dei Servizi e delle Filiali;
- b) iniziative di formazione manageriale “in presenza” rivolte ai Titolari delle unità di base;
- c) corsi gestionali “a distanza”, con moduli sulla valorizzazione delle differenze di genere e sul superamento degli stereotipi che possono ostacolare le donne nei luoghi di lavoro.

Le proposte dell'ADBI si pongono come specificazione e integrazione di quelle già avanzate dalla CPO.

1. Formazione rivolta ai dirigenti e ai Titolari delle unità di base

Le iniziative di formazione dovrebbero essere tenute da società specializzate e articolate in corsi e/o gruppi di studio svolti “in presenza”, con partecipazione non delegabile da parte dei destinatari dell'iniziativa.

L'obiettivo delle iniziative dovrebbe essere mirato a suggerire modalità e strumenti di gestione delle risorse e di organizzazione del lavoro che tengano in considerazione le diversità di genere e mirino ad evitare comportamenti penalizzanti per le donne lavoratrici.

In particolare i temi trattati dovrebbero, in primo luogo, analizzare gli stereotipi di genere per far percepire concretamente quanto questi possano condizionare, anche inconsapevolmente, il

⁴ Finanziato nell'ambito del Programma Europeo “PROGRESS”.

pensiero di ciascun individuo. In secondo luogo, andrebbe descritto il quadro legislativo europeo e nazionale in materia di tutela delle pari opportunità in ambito lavorativo. In terzo luogo, andrebbero analizzate le migliori prassi adottate in Italia e all'estero contro la discriminazione di genere nei luoghi di lavoro. Infine, un modulo formativo potrebbe anche essere rivolto a diffondere la conoscenza degli effettivi costi per l'azienda delle assenze per maternità e delle tecniche manageriali più efficaci per ridurli⁵ garantendo efficaci forme di avvicendamento del personale, senza demotivare o sprecare risorse.

Infine, andrebbero introdotti appositi meccanismi di follow-up per valutare i risultati dell'attività e la validità della programmazione formativa.

2. Formazione rivolta ai dipendenti neo-assunti e relativi follow-up formativi

La formazione "di genere" dovrebbe avere uno spazio, più ampio di quello attuale, nei corsi organizzati in occasione dell'ingresso dei dipendenti in azienda e nei corsi di richiamo.

Al modulo curato da rappresentanti della CPO dovrebbero affiancarsi altri interventi di società specializzate. I temi trattati dovrebbero estendersi alla presenza di stereotipi di genere nella vita quotidiana e, in particolare, negli ambienti di lavoro. Obiettivo degli interventi dovrebbe essere quello di stimolare la riflessione sulle caratteristiche degli stereotipi e sulle loro conseguenze, rendendo il personale neo assunto più consapevole della loro esistenza e dei possibili impatti negativi e, al contempo, testimoniando l'impegno dell'Istituto a favorire la diffusione di una cultura aziendale libera da condizionamenti.

⁵ L'osservatorio sul Diversity management della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi di Milano ha svolto una ricerca sui costi della maternità, riportata nel volume "Maternità, quanto ci costi? Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle aziende italiane" di S. Cuomo e I. Mapelli (2010). Il risultato principale è che la maternità – i cui costi sono in gran parte coperti dall'INPS – incide sulle spese del personale all'interno dell'azienda in una percentuale molto bassa (0,23% circa); in particolare, la maggior parte dei costi sono attribuibili non alla retribuzione, ma all'organizzazione dell'intero processo (sostituzione della risorsa, formazione e aggiornamento).

DALLA FLESSIBILITÀ ALL'EFFICIENZA

Nell'affrontare il tema della flessibilità è necessaria una premessa semantica; il termine “flessibilità” è infatti inteso nelle più varie accezioni. Nel diritto del lavoro, ma anche nel linguaggio corrente, con “flessibilità” si indica il concetto in base al quale un lavoratore muta più volte, nell'arco della propria vita, l'attività occupazionale e/o il datore di lavoro. Nelle pagine che seguono, invece, per flessibilità si intende alludere a quelle misure – normative o organizzative – in grado di rendere il rapporto lavorativo di tipo subordinato meno oneroso e meno vincolante, con vantaggi, a seconda dei casi, per il datore di lavoro o per il lavoratore; talvolta per entrambi.

Dal punto di vista del singolo individuo, le misure di flessibilità offerte dall'azienda permettono di ottenere la conciliazione tra vita personale e lavoro. Ciò è tanto più importante quanto più si allunga la vita lavorativa: conciliazione di “tempi” per rendere compatibile l'orario di lavoro con gli impegni di cura familiare, ma anche con i momenti di cura di noi stessi, dei nostri interessi, della nostra cultura personale e professionale; conciliazione di “spazi” che ha per oggetto, ad esempio, la distanza tra l'abitazione e la sede di lavoro. L'offerta da parte dell'azienda di una vasta gamma di strumenti di flessibilità – da scegliere in base alle singole esigenze all'interno di un equilibrio aziendale – consente ai dipendenti di vivere meglio, avere maggiore serenità e migliorare, di conseguenza, il proprio rendimento sul lavoro.

Dal punto di vista dell'azienda, è importante superare l'approccio che vede nella flessibilità esclusivamente un onere: esiste infatti una relazione positiva tra politiche aziendali che offrono maggiore flessibilità e migliore “performance” dell'azienda stessa⁶.

Gli strumenti di flessibilità, quindi, devono essere progettati avendo presenti non solo le esigenze di conciliazione dei dipendenti, ma anche più generali obiettivi di efficienza aziendale (ad esempio maggiore efficacia nell'uso del tempo trascorso in ufficio) e di valorizzazione delle competenze. Come è stato giustamente notato, infatti: “ci sono due grandi aree che devono entrare in un circolo virtuoso: da una parte, il riconoscimento, la valorizzazione delle competenze, dall'altra, il sistema complessivo di conciliazione. Se li lasciamo disgiunti facciamo un'operazione che è più o meno già conosciuta: daremo un pochino più di orari flessibili a quelle (persone) meno qualificate (peraltro orari flessibili, ma sempre rigidi) e perpetueremo i *benefits* e l'accentuazione della segregazione verticale, senza modernizzare”⁷.

Questa esigenza è tanto più sentita in contesti, come quello italiano, in cui gli strumenti di flessibilità sono quelli che assicurano alle aziende di potersi avvalere anche dell'apporto delle donne che, in assenza di un adeguato supporto sociale, si fanno maggiore carico degli oneri familiari. Soprattutto in questo caso l'efficacia degli interventi dipende dall'introduzione di

⁶ “La flessibilità è un valore per le imprese: la diffusione degli strumenti di flessibilità crea infatti le condizioni per lo sviluppo della diversity e per la crescita dei talenti femminili verso posizioni di leadership, contribuendo al miglioramento delle performance organizzative ed economiche delle aziende” dal sito di Valore D - Sintesi della ricerca “Il valore della flessibilità: una leva per una maggiore rappresentanza” di Valore D/McKinsey & Company.

⁷ Intervento della Professoressa Marina Piazza all'Assemblea Sindacale della Banca d'Italia a Roma il 5.10.2007.

misure volte a contenere l'effetto penalizzante che l'utilizzo della flessibilità produce in termini di valutazione e di qualità del lavoro per chi ne usufruisce⁸.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La situazione in Banca d'Italia

Il Regolamento del Personale prevede solo alcuni fra i possibili strumenti di flessibilità⁹, offerti peraltro con notevoli limitazioni e rigidità di utilizzo. Solo alcuni esempi: la flessibilità dell'orario d'ingresso ed uscita penalizza i dipendenti delle Filiali e il personale di cassa; non è consentito l'utilizzo della pausa-pranzo ai fini di flessibilità dell'orario di lavoro; il congedo straordinario è discrezionale; i congedi retribuiti per malattia dei figli non sono previsti; i congedi parentali non sono frazionabili ed il loro utilizzo determina una riduzione dei giorni di congedo ordinario; il ricorso alla banca-ore da parte del personale della carriera direttiva è limitato alla compagine dei funzionari e ci sono limitazioni nel periodo di utilizzo.

La situazione in altri contesti

In generale, nel nostro paese, una squilibrata distribuzione dei carichi familiari, unitamente a una bassa qualità dei servizi, determina una minore partecipazione e valorizzazione delle donne nel mercato del lavoro. Esistono tuttavia, anche in Italia, realtà lavorative in cui sono stati introdotti strumenti di flessibilità innovativi che hanno permesso di meglio conciliare le esigenze dell'organizzazione con le necessità dei dipendenti – uomini e donne – aumentando, di fatto, la produttività e il benessere complessivo. Interessante l'esempio di una azienda metalmeccanica di Padova che ha introdotto l'"orario a menu", con ottimi risultati per la direzione dell'azienda e per i dipendenti¹⁰.

Anche nel settore pubblico, tradizionalmente più statico, ci sono importanti esempi di apertura: presso l'INAIL, ad esempio, sono stati introdotti il telelavoro dal proprio domicilio¹¹ ed orari giornalieri estremamente flessibili¹².

⁸ Basti pensare allo scarso ricorso al part-time in Banca d'Italia che interessa il 3% dei dipendenti, principalmente donne. Si tratta della dimostrazione che introdurre strumenti di flessibilità in mancanza di un contesto culturale idoneo genera un'incapacità di dare valore agli strumenti stessi: da un lato, tra coloro che vorrebbero ricorrervi o vi ricorrono; dall'altro, nella dirigenza che deve valutare la prestazione lavorativa dei dipendenti in part-time.

⁹ I più comuni strumenti di flessibilità sono: orario flessibile di lavoro in ingresso ed uscita e utilizzo a fini lavorativi della pausa pranzo; part-time verticale ed orizzontale; permessi di diverse tipologie e Banca delle Ore; congedi per maternità, di paternità, parentali e per malattia figli; congedo straordinario; telelavoro; job sharing; asili nido, ludoteche, campi estivi; convenzioni con associazioni per servizi di assistenza bambini, anziani e disabili.

¹⁰ Tale azienda, filiale di una multinazionale tedesca, ZH MARINE, è stata una delle prime aziende che ha introdotto in Italia l'"orario a menu" per incrementare l'efficienza aziendale: con l'orario a menu ogni dipendente può scegliere il proprio orario di lavoro; la produzione dell'azienda è continua e in grado di fare fronte ai picchi di lavoro inaspettato senza il ricorso allo straordinario. Il sistema funziona come segue: ogni due mesi i lavoratori compilano una richiesta con le loro preferenze sui tempi di lavoro mentre l'impresa presenta il piano sulle necessità produttive. Un software apposito incrocia le diverse esigenze. Quello che ne esce è l'orario di ognuno per i due mesi considerati. Si può avere un "orario di carico" con un lavoro più intenso, oppure un "orario di scarico" per avere più tempo libero in un determinato periodo; il bilancio netto delle ore viene fatto a fine anno.

¹¹ Il telelavoro dal proprio domicilio è stato introdotto presso l'INAIL nel 2003 (L. n. 191 del 16 giugno 1998; D.P.R. 8 marzo 1999, n. 70; Accordo Quadro Nazionale sul Telelavoro del 24 marzo 2000; art. 34 del CCNL

Da una ricerca sul Work-life balance tra le banche centrali del SEBC¹³ emerge che altre banche centrali, rispetto alla Banca d'Italia:

- prevedono la possibilità di richiedere un orario di lavoro *ad personam*;
- offrono ai dipendenti la possibilità di usufruire di un'ampia flessibilità oraria, distribuendo la prestazione lavorativa su un periodo di tempo più lungo rispetto alla giornata (settimanale, mensile, bimestrale o anche quadrimestrale);
- prevedono un iter semplificato per l'autorizzazione ad usufruire delle varie forme di flessibilità oraria;
- consentono la distribuzione della prestazione lavorativa full-time su quattro giorni settimanali;
- prevedono il job-sharing, con la creazione anche di un data-base che facilita la ricerca di un co-worker;
- permettono il telelavoro, anche per periodi limitati e con modalità di fruizione molto variabili;
- consentono fino a dieci giorni di congedo straordinario per malattia di un figlio, del coniuge o di altro parente stretto;
- prevedono, per i dipendenti che rientrano da periodi di malattia, schemi di reinserimento graduale, part-time per periodi limitati, riduzione dell'orario di lavoro (senza decurtazione della retribuzione);
- concedono agevolazioni per le donne in stato di gravidanza;
- retribuiscono il congedo parentale con un importo pari al 75% dello stipendio.

PROPOSTE

Nell'ambito del Rapporto della CPO dell'ottobre 2009 vengono concretizzate alcune proposte in materia di asili nido¹⁴, che sono state in parte già accolte dall'Istituto. La Commissione inoltre sottolinea l'esigenza che la Banca d'Italia cambi le proprie politiche di gestione della maternità, traendo ispirazione dalle prassi in uso presso altre istituzioni; in particolare, i) prevedendo colloqui preventivi e successivi all'astensione per la verifica congiunta (da parte del dipendente e dell'azienda) degli obiettivi professionali e personali, ii) potenziando il collegamento tra

stipulato il 14 febbraio 2001 ad integrazione del CCNL comparto Enti Pubblici Non Economici del 16 febbraio 1999) allo scopo di risolvere situazioni di disagio senza determinare una penalizzazione economica.

¹² Dal 1° gennaio 2010 è entrato a regime presso l'INAIL un nuovo sistema che prevede la fissazione di un orario di servizio articolato su 5 giorni settimanali, con un arco massimo giornaliero che va dalle 7,50 (anticipabile alle 7,30) alle 19,30 e con fasce "garantite" (mattutine e pomeridiane); tale orario è connotato da elasticità oraria in ingresso ed in uscita che non necessita di autorizzazione del dirigente. In tale ambito, nel rispetto delle 36 ore di lavoro settimanali previste dal contratto, la durata giornaliera di lavoro è di norma fissata a 7 ore e 12, esclusa la pausa pranzo, con possibilità di distribuzione delle ore in giornate di "lunga" (di 8,15-9-10 ore) e giornate di "breve" (di 6-6,30 ore); è prevista inoltre: la scelta della quantità settimanale di giornate di "lunga" desiderate (una o due); una pausa-mensa variabile da 30 minuti a 2 ore, un piano di recupero della flessibilità entro il mese successivo a quello di riferimento e, in caso di debito orario, non oltre i tre mesi successivi.

¹³ Si veda il Rapporto della Commissione per le Pari Opportunità dell'ottobre 2009, p. 18.

¹⁴ In particolare: a) è richiesto un incremento dei posti riservati ai dipendenti della Banca presso l'asilo nido Grotte Portella gestito dal Comune di Frascati; b) è richiesto il mantenimento del posto in graduatoria anche se i dipendenti iscrivono i propri figli presso una struttura diversa da quella indicata come preferita; c) viene proposto che, almeno presso i capoluoghi di regione, la Banca proceda alla stipula di convenzioni con asili nido ivi operanti, sulla base di una preliminare verifica dei dipendenti interessati.

dipendente e azienda durante l'astensione, anche attraverso l'invio di materiale di aggiornamento, iii) organizzando percorsi formativi ad hoc al rientro dalla maternità. Sempre nel Rapporto, viene inoltre annunciato l'avvio di una rilevazione delle esigenze del personale in merito alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nonché un'analisi dei bisogni collegati all'assistenza di familiari anziani o disabili.

Nell'ambito della trattativa sindacale sono state incluse le seguenti proposte:

- rimborso delle spese sostenute per l'asilo nido, fino ad un massimo di € 250 mensili;
- estensione della flessibilità in ingresso per le Filiali;
- ipotesi di introduzione del telelavoro.

Le proposte dell'ADBI si aggiungono e completano le iniziative già assunte dalla CPO e dai sindacati e sono organizzate intorno a due macro-aree: a) organizzazione del lavoro; b) riequilibrio tra generi dell'utilizzo degli strumenti di flessibilità. Inoltre, l'ADBI è disponibile a contribuire ad approfondimenti sulla possibilità di introdurre in Banca d'Italia le misure di flessibilità in uso presso le altre banche centrali del SEBC.

A) ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Le proposte mirano ad incentivare l'adozione di modalità organizzative volte a:

- consentire maggiore elasticità e un utilizzo più efficiente dell'orario di lavoro;
- garantire la partecipazione di chi utilizza misure di flessibilità ai momenti di confronto e scambio di informazioni e decisionali;
- introdurre modalità di lavoro alternative quali telelavoro e job sharing.

1. Ampliamento della flessibilità nell'orario di lavoro

Sulla scorta dell'esempio di altre banche centrali, la Banca d'Italia potrebbe incrementare sia gli strumenti di flessibilità oraria giornaliera e settimanale – ampliando i margini del dipendente in ingresso, in uscita e nell'utilizzo della pausa pranzo non obbligatoria per legge – sia limitare le rigidità che condizionano il ricorso al part-time (si veda riquadro) e che lo rendono di fatto inadeguato per risolvere esigenze temporanee e non programmabili da parte dei dipendenti.

ESEMPI DI RIGIDITÀ NELLA CONCESSIONE DEL PART-TIME

Per i dipendenti della carriera operativa, l'inizio del periodo di part-time è necessariamente il mese di settembre; viene concesso per periodi fissi e, normativamente, non è prevista la possibilità di rientro anticipato, neppure nel caso in cui le esigenze che hanno determinato la richiesta siano venute meno. Il part-time verticale è attivabile solo a partire dal mese di gennaio e, una volta iniziato, non è prevista la possibilità di convertirlo in part-time orizzontale. Inoltre, quando si ricorre al part-time viene sempre - per direttivi e operativi - diminuita la flessibilità in entrata rispetto all'orario a tempo pieno e ridotto il punteggio legato all'anzianità di servizio nonché le giornate di congedo ordinario (nel solo caso del part-time verticale). Infine, per i direttivi la concessione del part-time è discrezionale, non può essere concesso a titolari di strutture o ai sostituti e influisce negativamente sulla gratifica.

2. Razionalizzazione della distribuzione delle attività nella giornata lavorativa

La flessibilità in ingresso e in uscita può creare problemi all'organizzazione aziendale se non si razionalizza la distribuzione delle attività lavorative. Si propone, pertanto, di invitare le strutture a concentrare - laddove possibile - le attività principali e comuni (ad es. riunioni di divisione, rapporti con soggetti esterni, riunioni addestrative o informative) nelle fasce centrali della giornata lavorativa. Ciò consentirebbe una maggiore circolazione di informazioni tra tutti i dipendenti e garantirebbe a ciascuno di contribuire allo svolgimento del lavoro quotidiano, sulla base delle proprie conoscenze e capacità, a prescindere dall'orario di lavoro prescelto; sarebbe anche un utile strumento per contribuire a contenere il ricorso a prestazioni eccedenti il normale orario di lavoro.

In aggiunta a ciò, le riunioni di lavoro potrebbero essere rese più efficaci, attraverso la fissazione anticipata non solo di un orario di inizio ma anche di un probabile orario di fine, nonché mediante la predisposizione di un ordine del giorno comunicato con congruo anticipo ai dipendenti convocati¹⁵.

3. Telelavoro e job sharing

Il telelavoro, come si è avuto modo di accennare, è già in uso presso alcune banche centrali europee e presso altre istituzioni internazionali (tra le quali, ad esempio, la Banca europea di ricostruzione e di sviluppo). La Banca d'Italia ha recentemente proposto una sperimentazione che però è molto limitata: è necessaria una ricognizione completa delle figure professionali alle quali il telelavoro è applicabile. Oltre che per svolgere funzioni specifiche, il telelavoro potrebbe essere utilizzato per far fronte ad improvvisi casi di necessità (quali ad esempio la malattia di un figlio), limitando l'uso del congedo ordinario e straordinario.

Andrebbe inoltre studiata la possibilità di introdurre in Banca d'Italia il job sharing, che consente la condivisione, da parte di due persone di pari grado, del medesimo incarico o posizione funzionale¹⁶. Ciò potrebbe consentire una maggiore flessibilità di utilizzo - e maggiori opportunità per i singoli dipendenti - a tutti i livelli di carriera: potrebbero essere utilmente "condivisi" non solo incarichi di tipo operativo, ma anche quelli di responsabilità¹⁷ con alternanza in base alle singole disponibilità o alle competenze di volta in volta necessarie.

¹⁵ La Banca centrale francese ha previsto in una circolare interna in base alla quale le riunioni d'ufficio devono essere inserite nel calendario per tempo, avere un orario di inizio e di conclusione, non possono essere tenute prima delle 9 o dopo le 18, a meno che non sia strettamente indispensabile, e deve essere evitata la loro conclusione dopo le 13; in generale, le riunioni non devono durare più di 2 ore.

¹⁶ Una prassi di job sharing (sui generis) è già presente in Banca d'Italia con l'organizzazione del lavoro adottata presso le segreterie di Dipartimento e Funzionari generali, per la necessità di presidio continuo.

¹⁷ Nel caso del personale operativo, ciò si tradurrebbe ad es. nella suddivisione, da parte di due persone entrambe in part-time, dell'orario di lavoro sulla base delle rispettive esigenze personali. Nel caso del personale direttivo, l'introduzione del job sharing potrebbe avvenire nell'ambito degli addetti alle unità operative, con modalità analoghe a quelle del personale operativo. In aggiunta, se adottato anche a livello di Titolari e sostituti di unità potrebbe consentire anche a tali persone di usufruire del part - time, oggi precluso dalla vigente normativa.

B) RIEQUILIBRIO TRA GENERI NELL'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI DI FLESSIBILITÀ

Oltre alle misure relative all'organizzazione del lavoro, si propongono misure volte a favorire l'assunzione di maggiori responsabilità da parte degli uomini all'interno della famiglia¹⁸ e, in generale, un migliore equilibrio tra carichi familiari e carichi lavorativi per creare un ambiente di lavoro più armonico, dinamico e costituire un esempio di buone prassi anche per altre istituzioni; forse, per questa via, è possibile anche un cambiamento delle abitudini e un superamento degli stereotipi a beneficio di tutta la società.

In coerenza, le proposte dell'ADBI in tema di conciliazione vita-lavoro sono rivolte a:

- incentivare l'accesso dei padri a forme di congedo per la cura dei propri figli;
- potenziare la rete dei servizi alla famiglia (asili, campi estivi, convenzioni con associazioni per servizi di assistenza anziani/disabili) estendendo l'applicazione di quelli già esistenti a tutto il territorio in cui opera la Banca e prevedendone di nuovi.

1. Congedo per i neo-padri e congedo per malattia figli

Congedi obbligatori per paternità sono già previsti in vari paesi europei¹⁹ e tale fattispecie potrebbe essere realizzabile anche in Italia qualora venissero approvati i disegni di legge che mirano ad introdurre l'obbligatorietà del congedo paterno in aggiunta al periodo di astensione obbligatorio per la madre.

Nell'attesa, un utile strumento per realizzare il riequilibrio dei carichi familiari potrebbe essere quello di prevedere la facoltà di usufruire di alcuni giorni di congedo di paternità in occasione della nascita di un figlio, in analogia a quanto già previsto per il congedo matrimoniale.

Sarebbe inoltre auspicabile, per le donne come per gli uomini, l'introduzione di un congedo retribuito per malattia dei figli.

2. Agevolazione all'accesso dei servizi di supporto all'organizzazione familiare

Rendere più agevole per i dipendenti l'accesso a servizi di supporto per l'organizzazione familiare è importante per garantire la continuità dell'impegno e il legame con l'azienda.

¹⁸ Sul tema si veda A. Alesina e A. Ichino, *L'Italia fatta in casa*, Indagine sulla vera ricchezza degli italiani, Milano, Mondadori, 2009.

¹⁹ Il congedo di paternità è un periodo di tempo, già in vigore in Francia, pari dal 2002 a 14 giorni, pagato all'80%, dato al padre perché nel momento del parto, e subito dopo, stia accanto al suo bambino. In Italia sono attualmente in discussione due disegni di legge - uno su proposta della parlamentare PD Mosca e l'altro su proposta del parlamentare PDL Saltamarini - che, a modifica all'attuale art 28 D.lgs. 151/2001, mirano ad introdurre "l'obbligo per il padre lavoratore di astenersi dal lavoro per un periodo di quattro giorni continuativi, entro tre mesi dalla nascita del figlio". L'indennità prevista per tale periodo, pari al 100 per cento della retribuzione, è posta a carico del datore di lavoro, ovvero del sistema previdenziale di appartenenza nel caso di lavoratore autonomo.

Da una indagine effettuata dall'ADBI nel 2009 su sette Filiali capoluogo di regione²⁰, che ha coinvolto 80 dipendenti, è emerso che l'esigenza più forte è rappresentata dalla disponibilità di asili nido che accolgano i bambini più piccoli e permettano ai genitori un tempestivo rientro in azienda. Tale esigenza non può essere soddisfatta unicamente con un contributo alle spese.

La creazione di nidi aziendali presenta molti vantaggi: assicura elevati standard didattici e di sicurezza, oltre ad una copertura oraria coerente con l'impegno lavorativo dei genitori; la struttura potrebbe svolgere il ruolo di "ludoteca" per bambini più grandi, sia durante l'orario pomeridiano sia durante la chiusura, non solo estiva, delle scuole; laddove i posti fossero in eccedenza rispetto alle esigenze dei dipendenti, potrebbero essere offerti all'esterno a prezzi di "mercato".

Nel caso in cui non fosse possibile la creazione di un nido aziendale – per i costi troppi elevati o la scarsità della domanda – potrebbe essere assicurato l'accesso dei figli dei dipendenti ad asili nido privati attraverso la sottoscrizione di convenzioni che prevedano anche una riserva di posti e un orario coerente con la giornata lavorativa.

In aggiunta a ciò, sarebbe auspicabile estendere l'agevolazione all'accesso dei servizi di supporto anche alla scuola materna²¹, alle case di ricovero per anziani e agli istituti per disabili.

3. Reinserimento nel contesto lavorativo di chi è stato assente per un certo periodo di tempo (uguale o superiore a 3 mesi)

Oltre all'astensione per maternità, esistono altre situazioni (ad esempio malattia, aspettative per motivi personali, di studio o per incarichi all'estero) che possono richiedere un percorso di reinserimento dei dipendenti.

Per garantire che il rientro sul posto di lavoro avvenga in modo efficiente sarebbe opportuno prevedere:

- prima dell'astensione: un'informativa sui corsi di aggiornamento fruibili anche a distanza e l'individuazione di un punto di contatto che funga da referente informativo/formativo per tutto il periodo dell'assenza e al momento del rientro;
- dopo il rientro in servizio: un'informativa strutturata sui lavori conclusi, in essere e programmati all'interno della struttura, al fine di assicurare adeguata trasparenza e fornire concrete opportunità per il reinserimento;
- oltre a ciò dovrebbero essere previsti incentivi per i gestori di risorse che favoriscono il reinserimento e l'efficace "nuovo" utilizzo delle risorse rientrate; ciò potrebbe essere valutato anche attraverso colloqui ad hoc della risorsa - programmati dopo il rientro - con il referente informativo/formativo di cui al primo punto precedente.

²⁰ Trento, Palermo, Firenze, Bologna, Roma Sede, Napoli, Torino. Tale indagine segue una precedente rilevazione svolta nel 2008 presso la Sede di Milano.

²¹ In molte città, specialmente nel Mezzogiorno, l'orario delle scuole materne non copre il tempo pieno ma solo la fascia mattutina così come risulta anche dall'indagine dell'ADBI.

4. Informativa ai dipendenti neo-assunti sugli strumenti di flessibilità offerti per la conciliazione

Le norme interne che prevedono strumenti di flessibilità e, di conseguenza, opportunità di conciliazione vita-lavoro, sono consultabili da tutti i dipendenti; l'estrema frammentarietà della fonte, tuttavia, non rende facile tale consultazione. Si ritiene quindi che l'informativa potrebbe essere migliorata attraverso la predisposizione e la distribuzione di un sintetico manuale – una sorta di “guida alle opportunità di conciliazione” – contenente tutte le concrete possibilità offerte dalla Banca d'Italia al personale e alle famiglie, non solo in termini di flessibilità oraria, ma anche di fringe benefit (ad esempio disponibilità di asili nido, strutture ricreative, convenzioni). La “guida alle opportunità di conciliazione” potrebbe essere consegnata ai dipendenti neo-assunti in occasione degli interventi di formazione “di genere” (cfr. Sezione I, Proposta 2).

Questa iniziativa, oltre ad aiutare il dipendente nel delicato momento d'ingresso in una realtà lavorativa nuova, darebbe fin da subito il messaggio della rilevanza attribuita dall'Istituto ai temi della conciliazione.

DALLA MERITOCRAZIA ALL'EMPOWERMENT

Nel nostro Paese la sottorappresentazione delle donne nelle posizioni di vertice è un fatto talmente noto da apparire scontato. La rappresentanza femminile a capo delle imprese in Italia è bassissima: la cosiddetta "leadership femminile" vale in Italia un misero 4% e ci posiziona in coda alle classifiche internazionali, staccati anche da Bulgaria e Romania (12% ciascuna).

La scarsissima presenza delle donne italiane in posizioni di vertice si ritrova in tutti campi: nelle università solo 17,6% dei professori ordinari sono donne, a fronte di un 45% di ricercatrici; negli ospedali solo 12,3% dei primari sono donne, a fronte del 37,1% di donne medico; nei consigli di amministrazione delle aziende quotate, su 2753 posizioni solo 174 sono occupate da donne (5,8%) e nessuna donna è presidente di una banca²².

Il quadro appena descritto non è solo avvilente per le donne ma rappresenta un limite per la società tutta. Sino a poco tempo fa si riteneva che tale limite fosse solo culturale; in realtà, come ormai rilevato, la sottorappresentazione della componente femminile ha non solo un impatto culturale e sociale, ma anche importanti conseguenze economiche²³.

Le soluzioni al problema della sottorappresentazione femminile possono essere ricercate sia perseguendo criteri meritocratici di attribuzione di potere, sia attraverso "azioni positive" volte a riequilibrare il rapporto tra i generi. Da un lato, infatti, le statistiche dimostrano che la valorizzazione del merito giova alle donne provocando, di fatto, un riequilibrio di genere. Ne sono prova il fatto che all'università le donne italiane studiano di più (nella coorte 25-34 anni, nel 2009, la percentuale di donne con laurea e qualificazioni post-laurea è pari al 24,5% contro il 15,8% degli uomini; nella coorte 35-44 anni, le percentuali sono di 17,4 contro 13,5)²⁴ e hanno spesso risultati migliori dei coetanei dell'altro sesso. Inoltre, i settori le cui procedure di reclutamento sono basate su concorsi pubblici (i quali favoriscono l'oggettività della valutazione) vedono crescere la componente femminile. D'altro canto "azioni positive" – quali la previsione di "quote rosa" – possono essere necessarie per accelerare il processo di riduzione dei divari fra generi.

Diversi paesi europei si sono affidati a provvedimenti di natura legislativa per aumentare la presenza femminile al vertice: in Norvegia dal 2006 è prevista una rappresentanza femminile obbligatoria nei consigli di amministrazione delle società quotate in borsa e delle società controllate dallo Stato; essa varia a seconda della dimensione del consiglio e arriva fino ad un massimo del 40% di donne per gli organi amministrativi con almeno 10 membri²⁵; in Spagna la "Ley de Igualdad" del 2007 prevede una generica "presenza equilibrata"; in Francia una recente legge prevede che negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate e del settore pubblico sia raggiunta una quota del 20% di donne nell'arco di tre anni, del 40% entro

²² Si veda la presentazione di Linda Laura Sabbadini, Direttore Centrale dell'Istat al convegno: Verso la Parità: le Donne nelle carriere pubbliche, 13 maggio 2010, Palazzo Marini, Roma.

²³ A. Wittenberg-Cox e A. Mailand, *Rivoluzione Womenomics*, Edizioni il Sole 24 ore, 2010 e C. Shipman e K. Kay, *Womenomics*, Cairo Publishing, 2010

²⁴ Dati Istat.

²⁵ La sanzione per il mancato adempimento è lo scioglimento dell'azienda.

sei anni²⁶; in Finlandia verrà previsto che tutte le società quotate ammettano almeno una donna nei consigli di amministrazione, applicando il principio del “comply or explain”, secondo il quale l’eventuale scelta in senso contrario deve essere adeguatamente motivata; la Svezia ha introdotto dal 2003 per legge le “quote rosa”²⁷.

In Italia ci sono state alcune aperture dal punto di vista legislativo: ad esempio, la Legge regionale n.16/2009 della Regione Toscana che introduce la “cittadinanza di genere”²⁸ e il recepimento (D.lgs. n.5/2010) della direttiva 2006/54/CE che ha lo scopo di attuare il principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego.

Infine, allo scopo di accelerare il riequilibrio tra i generi mediante strumenti normativi sono stati presentati tre disegni di legge volti a chiedere “quote rosa” nei CdA delle società quotate (A.C. 2426 presentato il 7 maggio 2009 da Lella Golfo; A.S. 1719 presentato il 24 luglio 2009 da Ida Germontani; A.C. 2956 presentato il 18 novembre 2009 da Alessia Mosca).

CONTESTO DI RIFERIMENTO

La situazione in Banca d'Italia

La Banca d’Italia esprime una cultura aziendale nel complesso attenta ai valori del merito, ma non esente dall’esigenza di un equo riconoscimento dei talenti e della leadership femminile.

Le statistiche elaborate dalla CPO e dal Servizio Personale Gestione Risorse mostrano come la presenza di donne dirigenti in Banca d'Italia sia modesta: 20% sul totale dei dirigenti (solo 5% sul totale del personale femminile, valore stabile nel periodo 2006-2008 a fronte di una crescita dei dirigenti uomini dal 9% al 10% della popolazione di riferimento nel medesimo periodo). Anche relativamente alle posizioni di titolarità - sia in Amministrazione centrale, sia nella rete periferica - le donne sono scarsamente rappresentate²⁹.

La situazione in altri contesti

In Italia, solo il 6,7 per cento dei direttori nei consigli di amministrazione delle società quotate è donna, una fra le percentuali più basse tra i paesi avanzati³⁰. Una percentuale sostanzialmente

²⁶ Negli organi con meno di nove membri, lo scarto tra i rappresentanti dello stesso sesso non potrà essere superiore a due. Nei consigli di amministrazione che non rispetteranno queste quote, le nomine dei consiglieri del sesso sovrarappresentato saranno considerate nulle e dovrà essere convocata una nuova assemblea generale per regolarizzare la situazione.

²⁷ Tale legge sembra aver prodotto risultati eccellenti, tanto che è iniziata nel settore universitario una protesta contro le quote rosa al 50% da parte delle stesse donne. Infatti risulterebbe che in alcuni rami accademici per professioni di grande impegno, in cui le donne qualificate sono più numerose degli uomini, a cominciare da Medicina e Psicologia, imporre una parità numerica 50 e 50 di fatto discrimina le donne più meritevoli, respinte perché oramai in eccesso di numero rispetto alla parità.

²⁸ Con questa legge la Regione Toscana persegue obiettivi specifici per raggiungere una piena parità di genere nella vita sociale, culturale ed economica, evidenziando il carattere trasversale delle politiche di genere rispetto all’insieme delle politiche pubbliche regionali con particolare riferimento ai settori dell’istruzione, delle politiche economiche, della sanità, della comunicazione e della formazione.

²⁹ Fonte: relazione CPO 2009; dati 2008.

³⁰ Gamba, M. e Goldstein, A. (2008), The gender dimension of business élites: Italian women directors since 1934, Econpubblica, Università Bocconi, Working Paper n. 127.

analoga è riportata nella recente relazione annuale di Assonime³¹, secondo cui i posti di vertice ricoperti da donne sono nel 2009 il 5,8 per cento; erano 4,5 per cento tre anni prima³².

Nel comparto della finanza è interessante segnalare alcune iniziative volte a un migliore utilizzo del potenziale femminile.

La prima, di Intesa Sanpaolo, è il progetto Gemma, avviato per sostenere e valorizzare il talento femminile, consolidare l'impegno per le pari opportunità e rimuovere gli ostacoli organizzativi e culturali che limitano la piena valorizzazione di tutti i dipendenti³³. L'aspetto più interessante del progetto Gemma è il fatto che nasce dalla volontà del vertice, a dimostrazione di un impegno forte e duraturo verso un riequilibrio di genere dell'ambiente aziendale.

La seconda iniziativa è il progetto "Diversity Management" di UniCredit, attraverso il quale il gruppo vuole dare, tra l'altro, maggiore risalto al potenziale delle donne, che rappresentano il 57% dei dipendenti del Gruppo. Anche se alcune donne ricoprono già posizioni rilevanti (ad esempio tre donne sono nel Management Committee), obiettivo del progetto è aumentare in modo significativo il numero di donne in posizioni di leadership, per avere la stessa rappresentanza di donne e uomini, sia nel management sia più in generale, all'interno del gruppo, entro il 2018.³⁴

Infine, Federcasse (l'associazione che raggruppa più di quattrocento banche di credito cooperativo e casse rurali italiane) ha raccomandato ai propri associati di assicurare la presenza di almeno una donna per ogni consiglio di amministrazione.

PROPOSTE

Il rapporto della CPO dell'ottobre 2009 evidenzia il miglioramento della raccolta e dell'elaborazione dei dati a supporto delle statistiche di genere del nostro Istituto e annuncia, tra le attività future, "un'analisi sull'eventuale esistenza di un differenziale retributivo sulle retribuzioni di fatto collegato al genere (salary gap), verificando l'incidenza della componente della retribuzione collegata all'anzianità (di grado e di servizio) e di altre voci retributive"³⁵;

³¹ Relazione Assonime del 2010.

³² Anche con riferimento all'alta dirigenza le percentuali sono simili. La ricerca "Womenomics 101" (curata dalla Prof. Marina Brogi dell'Università di Roma "La Sapienza") mostra come, nei dieci maggiori gruppi italiani che compaiono nell'indice di Fortune, su 90 componenti dei management team solo 5 sono donne (5,6%). Sei società su dieci (Generali, FIAT, Intesa San Paolo, Telecom Italia, Poste Italiane, Finmeccanica) non hanno alcuna presenza femminile tra i top manager. Fonte: Il Sole 24 ore del 4.6.2010, p. 41.

³³ Il progetto si è concretizzato in una serie di strumenti, dedicati in particolare alle donne; tra questi: programmi di formazione e sviluppo mirati alla componente femminile; progetti pilota di mentorship e di networking; adozione di chiari e misurabili obiettivi di diversità tanto nella selezione del personale quanto nello sviluppo dei percorsi di carriera; realizzazione di campagne di comunicazione interna a sostegno del cambiamento culturale.

³⁴ In particolare, mediante programmi quali l'Executive Development Plan è stato dato più rilievo alla promozione delle donne in posizioni di leadership e maggiore facilità di accesso alle opportunità di avanzamento. L'iniziativa "Women and leadership" – lanciata nel 2007 con il coinvolgimento di 100 alte dirigenti – sta realizzando diversi progetti, tra i quali la costituzione di una rete femminile per consentire alle donne che occupano posizioni direttive di condividere esperienze e know how. Sul tema si veda www.unicreditgroup.eu/it/.

³⁵ Si veda il Rapporto della CPO dell'ottobre 2009, p.36.

viene inoltre sottolineata l'importanza del confronto con altre organizzazioni per acquisire la disponibilità di conoscenze e metodologie utili alla valorizzazione del personale femminile.

E, tuttavia, la proposta di riforma delle carriere prospettata dalla Banca d'Italia - tuttora in discussione in sede negoziale - rischia di modificare in senso peggiorativo le condizioni per i passaggi di grado, con particolare riferimento ai tempi e ai fattori di valutazione considerati per gli avanzamenti. In tale contesto generale è preoccupazione dell'ADBI che, in assenza di un cambiamento culturale forte, il nuovo sistema degli inquadramenti possa non rivelarsi gender-neutral, perpetuando o addirittura ampliando le situazioni di disparità.

Le proposte dell'ADBI si pongono come integrazione di quanto già proposto dalla CPO e possono costituire una base di riferimento utile per assicurare un'applicazione gender-neutral delle previste riforme.

1. Valorizzazione dei risultati

Ad avviso dell'ADBI è necessario potenziare i meccanismi di valutazione della qualità del lavoro svolto.

Nello svolgimento del lavoro ordinario, ad esempio, sarebbe opportuno evitare di valorizzare la "mera disponibilità", intesa come quantità di tempo trascorso in ufficio, ponendo maggiore attenzione invece ai risultati.

Sarebbe inoltre opportuno riflettere sulla possibilità di introdurre, come avviene in altre banche centrali europee, meccanismi di valutazione ulteriori rispetto a quelli attualmente previsti; le valutazioni dal "basso" (ad es. dei collaboratori nei confronti del titolare dell'unità) e "tra pari" (ad es. tra componenti di gruppi di lavoro o task force³⁶) potrebbero rivelarsi utili e di facile realizzabilità in molte occasioni, anche per la verifica che un incarico sia stato svolto con successo, nei tempi stimati e con una qualità adeguata, evitando di conferire un valore alla sua mera attribuzione.

Un'attenta valutazione della qualità del lavoro svolto potrebbe neutralizzare, a parità di risultati, eventuali discriminazioni di genere legate al fatto che il personale femminile tende a concentrare le proprie attività lavorative in un arco di ore determinato, sfruttando il tempo in modo produttivo. Un tale approccio favorirebbe altresì maggiore uniformità di valutazione tra le diverse realtà della Banca d'Italia.

2. Mercato del lavoro interno

Un passo importante a favore della valorizzazione del merito potrebbe essere rappresentato dallo sviluppo di un vero e proprio "mercato del lavoro interno", volto a facilitare la mobilità nell'azienda e a valorizzare il capitale umano, con benefici dal lato sia dell'offerta sia della domanda.

³⁶ Nel caso di incarichi in gruppi di lavoro internazionali, ad esempio, anche da parte di membri del gruppo esterni alla Banca d'Italia.

Tali sistemi sono di uso comune ormai da tempo in moltissime organizzazioni (ad es. nelle istituzioni comunitarie). Nella sostanza, si propone di attivare un sistema complessivo di pubblicizzazione delle “vacancy” il più possibile esteso alle diverse posizioni funzionali e professionali, in analogia a quanto già praticato con successo per alcune posizioni specifiche (ad esempio addetti finanziari presso le ambasciate, componenti delle segreterie tecniche dell’Arbitro Bancario Finanziario), attraverso l’utilizzo della Intranet aziendale.

In particolare, nella Intranet si potrebbe:

- a) rendere nota ogni nuova vacancy, offrendo a tutto il personale interessato la possibilità di conoscere le diverse opportunità che si vengono a creare e di candidarsi per una posizione diversa da quella ricoperta, attivando un processo di selezione interno³⁷;
- b) prevedere modalità e procedure per rendere conoscibili ai Capi delle Strutture le esperienze professionali dei dipendenti, nel rispetto della privacy (ad esempio visibilità delle parti del fascicolo personale non riservate);
- c) prevedere la possibilità per ciascun dipendente di pubblicizzare su base volontaria il proprio curriculum vitae.

Dal lato dell’offerta, i titolari delle strutture potrebbero avere maggiore facilità a individuare candidati con il profilo professionale idoneo alle proprie esigenze e proporre loro un cambiamento.

Inoltre, dal punto di vista gestionale si potrebbero accorciare i tempi delle sostituzioni e nel contempo risparmiare i costi attualmente derivanti dall’esigenza di coprire posizioni vacanti attraverso missioni nel corso dell’anno.

Dal lato della domanda, i benefici sono individuabili nella possibilità di rendere i dipendenti più attivi nel proprio percorso di crescita e di cambiamento con effetti positivi sulla qualità del lavoro e sulla possibilità di conciliazione fra le esigenze personali e professionali.

3. Analisi e studi dei dati di genere

Studi più approfonditi sono necessari per irrobustire l’analisi delle cause dei fenomeni di discriminazione; i risultati di tali approfondimenti potrebbero suggerire l’introduzione di cambiamenti nello stile gestionale. Laddove poi la situazione evidenziata lo giustificasse per gravità e persistenza, si potrebbe pensare anche ad introdurre misure più incisive quali le “quote rosa” e il già citato principio del “comply or explain”, ovvero la previsione che – a parità di

³⁷ Dal 2008 la Banca ha introdotto un’informativa sulle posizioni disponibili che potrebbero costituire oggetto di copertura nell’ambito dell’annuale sessione di promozioni e trasferimenti del personale di grado superiore. Tale innovazione, per quanto utile, è da un lato troppo limitata (è infatti disponibile per le Filiali ma non per l’A.C.) e, dall’altro, non costituisce un vero e proprio sistema di job posting. Il c.d. “flusso di ritorno” per il personale della carriera direttiva, inoltre - che contiene la collocazione geografica delle posizioni richieste dal personale direttivo con la c.d. “Scheda delle aspirazioni” - rivela solo il lato della “domanda” di posizioni, utile forse nel caso delle Filiali, non per l’Amministrazione centrale.

requisiti e di valutazione tra un uomo e una donna – l'incarico debba essere attribuito alla donna³⁸.

Andrebbe approfondita in particolare l'analisi di:

- tipologia di utilizzo, responsabilità formali e incarichi espletati da donne e uomini assunti tramite lo stesso concorso;
- percorsi di carriera: esame dei tempi di carriera di uomini e donne per gruppi omogenei (ad esempio per decorrenza giuridica) e verifica di eventuali rallentamenti nei percorsi femminili rispetto alla compagine maschile, a parità di background culturale e valutazione di ingresso (borsa di studio, concorso e potenziale);
- gender pay gap: analisi dei differenziali retributivi tra generi, con la verifica, tra l'altro di: i) rallentamento delle carriere; ii) criteri di attribuzione delle diverse fasce di gratifica tra uomini e donne a parità di grado; iii) a parità di gratifica, rapidità dei tempi di decorrenza tra i due generi nell'attribuzione delle fasce di gratifica 'alta' e di "eccellenza"; iv) criteri di attribuzione e effetti delle missioni; v) retribuzioni aggiuntive derivanti da straordinari, turni o meccanismi simili³⁹; vi) decurtazioni derivanti da periodi di astensione facoltativa legati alla maternità.

4. Mentor same gender

L'importanza di una "persona di riferimento" (mentore) per il personale femminile muove dalla consapevolezza - ormai acquisita sulla base di studi e ricerche sul tema - che le donne sono meno portate a sviluppare reti di supporto a livello professionale e personale sui luoghi di lavoro (essenziali per lo sviluppo professionale) e hanno una minore attitudine a prendere coscienza delle loro reali potenzialità e negoziare le opportunità di crescita (cd. soft skills). Nell'ambito aziendale, inoltre, le donne dispongono di pochi modelli di riferimento tra le persone dello stesso sesso.

Alla mentore (si dovrebbe trattare di una "mentor same gender") le donne potrebbero rivolgersi per consulenza informativa e appoggio nel corso della vita professionale, per ottimizzare il percorso di crescita, nonché prevenire e minimizzare quei fattori di rischio, a volte impliciti, che di fatto rallentano le opportunità e la carriera impedendo una costruzione delle competenze (skill building). Tale figura potrebbe essere un punto di riferimento anche al rientro delle donne da periodi di maternità o dopo lunghe assenze (ad esempio per incarichi all'estero).

La mentore - che dovrebbe poter usufruire di una adeguata formazione - potrebbe divenire una figura istituzionale, individuando ad esempio una dirigente incaricata in ciascun Servizio/Filiale (ovvero a livello di Area), analogamente alla figura del referente per la formazione.

³⁸ Tale previsione è volta ad evitare quel meccanismo anche inconsapevole che – sulla base di stereotipi e anche del fatto che spesso chi decide è un uomo – anche a parità di requisiti fa spesso propendere per l'attribuzione dell'incarico all'uomo.

³⁹ Che verrebbero maggiormente utilizzati dagli uomini per via di una presunta maggiore disponibilità degli stessi a lavorare in orari atipici.

5. Composizione delle giunte e delle commissioni

Andrebbe inoltre proseguito il cammino parzialmente già avviato, rafforzando la presenza delle donne nelle commissioni di valutazione e di assunzione e nelle giunte di scrutinio.

In tale ambito va considerato anche il ruolo attribuito ai diversi componenti di giunte e commissioni (presidente, membro effettivo o supplente, consulente) e il relativo grado di influenza esercitabile.

DAL DISAGIO AL BENESSERE AZIENDALE

Sono molte le donne che, nel corso della vita lavorativa, sperimentano qualche forma di disagio legata alla discriminazione di genere: si va dalle molestie sessuali⁴⁰ all'emarginazione sul lavoro⁴¹, al mobbing nelle sue varie forme, non sempre giuridicamente definite e tutelate (demansionamento, isolamento, violenze fisiche e psicologiche).

Per quanto tutto ciò sia noto, il fenomeno continua ad essere in gran parte sommerso⁴², probabilmente per il timore – da parte delle vittime – di possibili ritorsioni. Ne deriva che, anche a livello nazionale, i dati sono pochi e scarsamente sistematici⁴³. A livello locale, diversi sindacati (ad es. la CGIL toscana) ed Enti di ricerca (come la SDA Bocconi⁴⁴) hanno effettuato ricerche e formulato proposte, con ciò contribuendo ad aumentare la consapevolezza sulle caratteristiche e la diffusione delle diverse forme di disagio.

Anche in Banca d'Italia la conoscenza quantitativa e qualitativa in materia è scarsa, soprattutto per la mancanza di strumenti adeguati per rilevare i fenomeni e farvi fronte.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La situazione in Banca d'Italia

La Banca d'Italia ancora non dispone di strumenti ad hoc per la gestione del disagio dovuto a discriminazioni di genere sul posto di lavoro. Non vi è alcun interlocutore istituzionale al quale rivolgersi per denunciare situazioni di disagio, né è prevista dalla normativa interna una specifica procedura cui ricorrere, né forme di ricorso seguendo le vie gerarchiche.

Attualmente, pertanto, una dipendente che si trovi in situazione di disagio legata a discriminazione di genere ha come unica alternativa quella di affrontare la questione in sede giudiziale.

⁴⁰ Le molestie sul posto di lavoro, che possono essere verbali e fisiche, rientrano tra le gravi discriminazioni di sesso sulla base della Direttiva 2000/78/CE. La definizione di "molestia" generalmente citata fa riferimento alla Raccomandazione della Commissione del 27/11/1991, art 1: "Qualsiasi comportamento a connotazione sessuale o altro tipo di comportamento basato sul sesso, compreso quello di superiori e colleghi, che offende la dignità degli uomini e delle donne sul lavoro, è inammissibile".

⁴¹ A volte presentata come "attenzione" nei confronti di una donna che, al rientro dal periodo di astensione per maternità, si trova esautorata da alcuni compiti che potrebbe svolgere nell'orario di lavoro nonostante la presenza di un nuovo figlio a casa.

⁴² Le European Working Conditions Surveys del 1995/6 e 2000 rilevano in Italia un bassissimo (il più basso tra i paesi considerati) livello di riconoscimento e consapevolezza dei casi di molestie sessuali sul posto di lavoro.

⁴³ Si possono tuttavia citare l'indagine Eurispes contenuta nel Rapporto Italia 2003 e alcune iniziative in ambito sindacale, tra le quali un'indagine sperimentale sul fenomeno del mobbing sui dipendenti dei diversi comparti della Pubblica Amministrazione presentata nel novembre 2007 dalla UIL.

⁴⁴ La Sda Bocconi ha reso noti nel 2004 i risultati preliminari di una ricerca di Paola Caiozzo, dell'Area Organizzazione e Personale, sui casi dei pazienti che dal 1996 al 2004 si sono rivolti alla Clinica del Lavoro di Milano presentando disturbi dell'adattamento o da stress per i quali la condizione di lavoro è considerata la causa principale. Fonte: News SDA.

La Banca d'Italia ha recentemente proposto di inserire, nel codice etico in discussione con i sindacati, un riferimento che contempli anche il caso di molestie sessuali. Tale previsione non appare tuttavia sufficiente se non accompagnata dalle altre misure proposte in questa sezione.

La situazione in altri contesti

Il problema del disagio nei luoghi di lavoro - ma anche nelle scuole, nelle Università e nella società in generale - può essere affrontato attraverso una varietà di strumenti.

In Italia cominciano a diffondersi gli "Sportelli d'ascolto" (da quello della Caritas a quello sperimentale del Politecnico di Milano, a quelli della UIL sul mobbing e lo stalking diffusi ormai a livello nazionale); è ormai affermata la figura dello psicologo scolastico o aziendale. Già da tempo alcuni Enti locali (ad esempio: Presidenza della Regione Sicilia, Provincia di Padova), alcune Università (ad esempio Genova e Milano) e vari altri Enti e società private si sono dotate di "Codici di condotta contro le molestie sessuali nei luoghi di studio e di lavoro", che istituiscono le figure istituzionali e le procedure per la gestione di controversie della specie.

All'estero, soprattutto nel mondo anglosassone, le istituzioni e le aziende hanno ritenuto opportuno dotarsi di un "Codice di condotta" contro le molestie sessuali; quasi tutte le istituzioni internazionali ne sono fornite. Ad esempio la Banca Centrale Europea si è dotata di un "Codice di condotta" per tutto il personale, compresi i membri del Comitato esecutivo, che disciplina tra l'altro i comportamenti da tenere in materia di "Parità di trattamento e assenza di discriminazione"⁴⁵. Tanto la prassi è diffusa nel mondo anglosassone che esiste addirittura un apposito sito in lingua inglese (<http://www.conductcode.com/>) che aiuta a creare e dare attuazione a diverse tipologie di codici. Si ricorre spesso anche alla figura della "mentore" come punto di riferimento delle donne anche nel caso di disagio; presso la BBC, ad esempio, viene nominata una persona di riferimento cui fare capo per gli eventuali casi di discriminazione⁴⁶.

PROPOSTE

Le proposte che si presentano mirano a realizzare un percorso di prevenzione e gestione dei casi di discriminazione di genere all'interno dell'Istituto, che consentano alla parte lesa di far valere i propri diritti senza la necessità di ricorrere all'azione giudiziale. Questo consentirebbe all'Istituto non solo di offrire ai propri dipendenti strumenti adeguati per tutelare un benessere complessivo sul lavoro, con favorevoli ritorni sul clima aziendale e sulla produttività; garantirebbe anche contro i danni reputazionali derivanti da eventuali ricorsi in sede giurisdizionale.

Si è ritenuto di proporre alcune tipologie di strumenti generalmente utilizzati per affrontare forme diverse di disagio sociale o psicologico. Gli strumenti presentati non sono tra loro alternativi ma complementari; nel loro insieme potrebbero contrastare l'instaurarsi e il

⁴⁵ Si veda G.U.C.E. dell'8.3.2001. Nel codice etico attualmente in discussione tra Banca d'Italia e sindacati, invece, non vi è traccia di tale argomento.

⁴⁶ Fonte: RAI Storia, nel corso della trasmissione TV Talk di domenica 3 gennaio 2010, sul tema "Donne e giornalismo".

crystallizzarsi di situazioni di disagio derivanti da discriminazioni di genere, vincendo la scarsa propensione delle donne a denunciare fatti lesivi in assenza di una “rete di protezione”.

Nell’analisi che segue ci si concentra su possibili strumenti per la gestione del disagio derivante dalle discriminazioni di genere nei confronti delle donne che lavorano all’interno dell’Istituto. Ciò non toglie che le stesse proposte potrebbero essere utilizzate in modo altrettanto efficace nella gestione dei casi di disagio diversi da quelli legati alle discriminazioni di genere.

1. Codice di condotta

Si propone, a scopo preventivo, l’adozione di un “Codice di condotta” contro le molestie sessuali e il mobbing nei luoghi di lavoro, che chiarisca quali siano, da un lato, i comportamenti sanzionabili, dall’altro le buone prassi cui attenersi nel corso dell’attività lavorativa per evitare l’insorgere di situazioni inaccettabili.

La proposta potrebbe essere approfondita sulla base anche di un’analisi comparata di strumenti simili esistenti presso altre realtà (ad esempio le altre banche centrali europee).

2. Mentor same gender

Nell’eventualità che una situazione di disagio si sia già verificata, dovrebbe essere possibile all’interessata rivolgersi a una persona di riferimento per ricevere consigli sul comportamento da adottare.

La figura della “mentor same gender” - proposta nella sezione “Dalla meritocrazia all’empowerment” - potrebbe essere d’ausilio anche nelle situazioni di disagio prevenendo con consigli, indicazioni, suggerimenti, l’insorgere delle situazioni di disagio, all’occorrenza intercettandole e accompagnando l’interessata nella corretta gestione fino alla loro favorevole soluzione.

Nel presente contesto, quindi, la figura della mentore potrebbe rappresentare un primo livello di supporto e indirizzo, per quanto di carattere non specialistico.

3. Sportello d’ascolto

Una volta individuata e discussa la problematica con la mentore - nel caso in cui non sia stato possibile addivenire ad una soluzione ovvero, in alternativa, di propria iniziativa - dovrebbe essere possibile rivolgersi, sempre in ambito aziendale, a specialisti della materia (ad esempio: psicologi, legali) per una consulenza e/o supporto di carattere più strettamente professionale.

Questo secondo livello di consulenza e supporto specialistico potrebbe essere offerto tramite l’istituzione di un apposito “sportello d’ascolto”; questo dovrebbe costituire un punto di accoglienza, orientamento e consulenza per la corretta individuazione, gestione e risoluzione di casistiche di disagio del genere descritto. In particolare, dovrebbe fornire consulenza psicologica

o legale per aiutare il lavoratore (e anche l'azienda) a uscire dalla situazione in maniera non conflittuale⁴⁷.

Per garantire la necessaria riservatezza, lo sportello d'ascolto potrebbe essere strutturato su due livelli:

- un punto di contatto telefonico ovvero via mail, per una prima diagnosi del problema;
- un secondo contatto di persona, per appuntamento (preferibilmente in locali esterni alla Banca) con specialisti della materia (ad esempio psicologi o legali).

I dettagli operativi della proposta andrebbero discussi tra i soggetti interessati (oltre alla Banca d'Italia, la CPO; inoltre, in relazione alle ripercussioni sulla gestione del personale, appare opportuno il coinvolgimento dei sindacati). La vasta casistica già esistente sugli "sportelli" consentirebbe di procedere abbastanza rapidamente ad una prima realizzazione sperimentale⁴⁸.

La realizzazione pratica verrebbe affidata alla Banca d'Italia, che dovrebbe provvedere con risorse proprie (ad esempio uno psicologo aziendale), ovvero anche con il ricorso a strutture esterne per meglio garantire la terzietà della diagnosi e dell'intervento.

4. Risoluzione di controversie

Per la soluzione delle controversie relative a discriminazioni di genere, oltre che a complemento e integrazione di quanto previsto al punto 1), occorrerebbe istituire all'interno dell'Istituto un'apposita procedura.

E' inoltre fondamentale l'individuazione di una sede decisionale ad hoc e la possibilità di applicare sanzioni.

A questo scopo si può agire o ampliando le competenze di un organo già esistente, come la Commissione di disciplina, ovvero istituendo ex novo un organo con competenze specifiche.

⁴⁷ Un primo approfondimento sulla fattibilità dello "sportello d'ascolto" è già stato realizzato dall'ADBI ed inviato alla CPO alla fine del 2008.

⁴⁸ Per una vasta selezione di best practices sull'argomento si fa rinvio al "Manualetto di buone prassi per la progettazione e gestione di uno Sportello di ascolto del disagio", pubblicato nell'ambito del progetto Universidonna dall'Università degli Studi di Milano, dal Politecnico di Milano e dall'Associazione Orientamento Lavoro Onlus di Milano.