

*Dipartimento della Funzione Pubblica  
Cantieri di innovazione*

*Donne e leadership: per lo sviluppo del personale in ottica di genere*

<b>Questionario di auto-analisi</b>
-------------------------------------

**INDICE**

<b>Introduzione .....</b>	<b>2</b>
<b>Sezione anagrafica.....</b>	<b>3</b>
<b>Il questionario.....</b>	<b>4</b>
1. Statistiche del personale in ottica di genere.....	4
2. Analisi della formazione in ottica di genere.....	11
3. Flessibilità, conciliazione, par time.....	17
4. Analisi e valutazione delle competenze.....	21
5. Attività per le pari opportunità svolte dall'amministrazione.....	26
<b>Appendice.....</b>	<b>28</b>
Nota esplicativa sulla comparazione delle qualifiche nei diversi comparti	
<b>Glossario.....</b>	<b>29</b>

## *Introduzione*

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

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

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

Come?

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

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

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

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

## Sezione anagrafica

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

**Denominazione dell'Amministrazione:**

**Tipo di Amministrazione:**

- Ministero
- Regione
- Provincia
- Comune
- ASL
- Altra amministrazione: .....

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

- 0-5.000 abitanti
- 5-15.000 abitanti
- 15.000-50.000 abitanti
- 50.000-100-000 abitanti
- Oltre 100.000 abitanti

**Nome del Referente dell'Amministrazione per il Cantiere:** .....

**Posizione nell'amministrazione:**

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

**Indirizzo di posta elettronica:** .....

**Recapito postale:** .....

**Recapito telefonico:** .....

## Il Questionario

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

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

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

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

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

(se SI barrare la casella di controllo)

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

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

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

- età
- anzianità di servizio
- tipologia del rapporto di lavoro
- titolo di studio
- qualifica/categoria/livello/area
- altre variabili (specificare) .....

---

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

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

<b>1.4. Personale femminile e maschile per qualifica<sup>2</sup> e per età</b>						
	Donne		Uomini		Totale	
	v. a	%	v.a.	%	v.a.	%
<b>Dirigenti generali</b>						
Meno di 30 anni						
31-40 anni						
41-50 anni						
Oltre 50 anni						
<i>Totale dirigenti generali</i>						
<b>Dirigenti</b>						
Meno di 30 anni						
31-40 anni						
41-50 anni						
Oltre 50 anni						
<i>Totale dirigenti</i>						
<b>Funzionari</b>						
Meno di 30 anni						
31-40 anni						
41-50 anni						
Oltre 50 anni						
<i>Totale funzionari</i>						
<b>Altri dipendenti</b>						
Meno di 30 anni						
31-40 anni						
41-50 anni						
Oltre 50 anni						
<i>Totale altri dipendenti</i>						
<b><i>Totale Generale</i></b>						

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

<b>1.5. Personale femminile e maschile per qualifica e per anzianità di servizio</b>						
	Donne		Uomini		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
<b>Dirigenti generali</b>						
Meno di 10 anni						
11-20 anni						
21-30 anni						
Oltre 30 anni						
<i>Totale dirigenti generali</i>						
<b>Dirigenti</b>						
Meno di 10 anni						
11-20 anni						
21-30 anni						
Oltre 30 anni						
<i>Totale dirigenti</i>						
<b>Funzionari</b>						
Meno di 10 anni						
11-20 anni						
21-30 anni						
Oltre 30 anni						
<i>Totale funzionari</i>						
<b>Altri dipendenti</b>						
Meno di 10 anni						
11-20 anni						
21-30 anni						
Oltre 30 anni						
<i>Totale altri dipendenti</i>						
<b>Totale Generale</b>						

<b>1.6. Dirigenti generali donne e uomini per età e titolo di studio</b>						
	Donne		Uomini		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
<b>Dirigenti generali</b>						
<i>Fino a 30 anni</i>						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni <sup>3</sup>						
<i>31-40 anni</i>						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<i>41-50 anni</i>						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<i>Oltre 50 anni</i>						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<i>Totale</i>						

<sup>3</sup> La voce specializzazioni comprende anche master, perfezionamento, abilitazione professionale

<b>1.7. Dirigenti donne e uomini per età e titolo di studio</b>						
	Donne		Uomini		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
<b>Dirigenti</b>						
<i>Fino a 30 anni</i>						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni <sup>4</sup>						
<i>31-40 anni</i>						
Scuola dell'obbligo						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<i>41-50 anni</i>						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<i>Oltre 50 anni</i>						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<b>Totale</b>						

<b>1.8. Funzionari donne e uomini per età e titolo di studio</b>						
	Donne		Uomini		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
<b>Funzionari</b>						
<i>Fino a 30 anni</i>						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni <sup>4</sup>						
<i>31-40 anni</i>						
Scuola dell'obbligo						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<i>41-50 anni</i>						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<i>Oltre 50 anni</i>						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<b>Totale</b>						

<b>1.9. Altri dipendenti donne ed uomini per età e titolo di studio</b>						
	Donne		Uomini		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
<b>Altri dipendenti</b>						
<i>Fino a 30 anni</i>						
Scuola dell'obbligo						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni <sup>4</sup>						
<i>31-40 anni</i>						
Scuola dell'obbligo						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<i>41-50 anni</i>						
Scuola dell'obbligo						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<i>Oltre 50 anni</i>						
Scuola dell'obbligo						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<b>Totale</b>						

<b>1.10. Dipendenti donne ed uomini in part time per qualifica e per titolo di studio</b>						
	Donne		Uomini		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
<b>Dirigenti</b>						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni <sup>4</sup>						
<i>Totale dirigenti</i>						
<b>Funzionari</b>						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<i>Totale funzionari</i>						
<b>Altri dipendenti</b>						
Scuola dell'obbligo						
Diploma						
Laurea						
Specializzazioni						
<i>Totale altri dipendenti</i>						
<b>Totale Generale</b>						

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



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

	Donne		Uomini		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Dipendenti a tempo determinato full time						
Dipendenti a tempo determinato part time						
Collaborazioni coordinate e continuative						
Lavoratori interinali						
Contratti di formazione e lavoro						
Totale						

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

	Donne		Uomini		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Dirigenti						
Funzionari						
Altri dipendenti						
Totale						

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

.....

.....

.....

.....

## Un quadro di sintesi

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

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

### Statistiche di genere

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

## 2. La formazione in ottica di genere

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

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

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

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

2.1. Disponete attualmente di statistiche sulle attività formative per il personale dell'amministrazione? (se SI barrare la casella di controllo)

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

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

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

Partecipanti iniziative formative (genn.-dic. 2003)	Donne		Uomini		Totale		Tasso partecipazione maschile <sup>5</sup>	Tasso partecipazione femminile <sup>6</sup>
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%		
Dirigenti generali								
Dirigenti								
Funzionari								

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

	Giornate medie di formazione pro capite		
	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti generali			
Dirigenti			
Funzionari			
Altri dipendenti			
<i>Totale personale</i>			

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

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

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

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

2.7. Tra i partecipanti previsti ai corsi di formazione, si verificano casi di rinuncia prima dell'inizio delle attività per i seguenti motivi :

tipologie	Spesso	Qualche volta	Mai
Eccessiva lontananza della sede del corso			
Difficoltà di garantire la frequenza negli orari di lezione programmati			
Difficoltà di assentarsi dal posto di lavoro per alcuni giorni consecutivi			
Altro			

<sup>5</sup> Rapporto degli uomini partecipanti sul totale uomini dipendenti, e delle donne partecipanti sul totale donne dipendenti, per ogni livello

2.8. Tali rinunce sono note perché:

	Spesso	Qualche volta	Mai
Registrate nelle schede iscrizione ai corsi			
Registrate nei questionari di valutazione delle aspettative			
Raccolte a voce tra il personale			
Comunicate per iscritto dai potenziali partecipanti			
Messe in evidenza dalle OO.SS.			
Altro			

2.9. Tali difficoltà sono evidenziate più spesso dalle donne o dagli uomini?

	Più dagli uomini	Più dalle donne	In ugual misura
Eccessiva lontananza della sede del corso			
Difficoltà di garantire la frequenza negli orari di lezione programmati			
Difficoltà di assentarsi dal posto di lavoro per alcuni giorni consecutivi			
Altre difficoltà			

2.10. I/le dipendenti assenti per lavoro di cura, in part time, in telelavoro vengono informate a domicilio della programmazione formativa?

- Sì, sempre
- Sì, per corsi particolari
- Sì, per assenze più lunghe di ... mesi
- No, non è possibile
- No, non è necessario

2.11. Vengono erogati interventi formativi a distanza per dipendenti assenti per lavoro di cura, in part time, in telelavoro?

- Sì, sempre
- Sì per corsi particolari
- Sì, per assenze più lunghe di ... mesi
- No, non è possibile
- No, non è necessario

2.12. La candidatura dei partecipanti ai corsi proposti dall'amministrazione proviene da :

- Dirigenti/responsabili delle unità organizzative
- Autocandidatura dei/delle partecipanti
- Autocandidatura dei/delle partecipanti validata dai dirigenti/respons.
- Ufficio responsabile dello sviluppo organizzativo
- Ufficio del personale

- Altri soggetti o uffici dell'Amministrazione   
(specificare) .....
- 2.13. Nella progettazione formativa viene posta esplicita attenzione alle differenze che i contenuti da trattare in aula possono avere per uomini e donne ?
- Sì, sistematicamente
  - Sì, occasionalmente
  - Dipende dai singoli progettisti
  - Sì, per i corsi sulle pari opportunità
  - Sì, per i corsi promossi dal Comitato pari opportunità
  - No, finora mai
- 2.14. Nei corsi su temi di organizzazione del lavoro, gestione e valutazione del personale, sono previsti moduli relativi alla normativa sulla parità uomo-donna?
- Sì, sempre
  - Sì, spesso
  - Sì, per corsi particolari   
(specificare) .....
  - No, finora mai
- 2.15. Nei corsi di accesso alla dirigenza o di sviluppo delle competenze manageriali sono inseriti moduli inerenti le differenze di genere e le pari opportunità nella gestione del personale?
- Sì, sempre
  - Sì, spesso
  - Sì, per corsi particolari   
(specificare) .....
  - No, finora mai
- 2.16. Nei corsi di formazione formatori, vengono trattate in aula le variabili di genere che possono influenzare l'accesso, la partecipazione e l'apprendimento da parte di uomini e donne in attività formative?
- Sì, sistematicamente
  - Sì, occasionalmente
  - Dipende dai docenti responsabili delle attività formative
  - No, finora mai
- 2.17. Nei corsi dedicati al Project management vengono illustrate le differenti implicazioni che progetti possono avere rispetto a uomini e donne coinvolti?
- Sì, sistematicamente
  - Sì, occasionalmente
  - Dipende dai singoli progettisti e docenti responsabili dei corsi
  - Sì, per i corsi finalizzati a progetti di pari opportunità
  - No, finora mai
- 2.18. Gli organismi di parità presenti in amministrazione esprimono pareri sulla pianificazione formativa?
- Sì, sistematicamente
  - Sì, occasionalmente
  - Sì, per corsi particolari (specificare)   
(specificare) .....

- No, non ci sono organizzazioni di parità
- No, le org. di parità non sono invitate a farlo
- No, le org. di parità sono invitate a farlo ma non esprimono pareri

2.19. Preliminarmente all'erogazione in aula, lo staff docente viene sensibilizzato all'adozione di un'ottica di genere nei contenuti e nelle strategie didattiche?

- Sistematicamente
- Occasionalmente
- Solo per corsi specifici
- No, non è necessario
- No, i docenti non sono favorevoli

2.20. I dati relativi alla valutazione della formazione (gradimento dei partecipanti, apprendimento individuale, impatto organizzativo) vengono elaborati e interpretati in maniera aggregata o differenziata tra uomini e donne?

- Sistematicamente, in tutti livelli di elaborazione
- Sistematicamente, nella distinzione per sesso dei partecipanti e delle presenze
- Occasionalmente, per corsi specificamente dedicati alle P.O.
- No, non è finora stato richiesto
- No, i dati suddivisi per sesso non sono significativi nella formazione erogata

## Un quadro di sintesi

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

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

### La formazione in ottica di genere

- Le modalità organizzative dei corsi facilitano la conciliazione da parte del personale con doppi carichi di lavoro (professionale e familiare) ?;
- I contenuti della formazione in ambito manageriale assumono le differenze di genere tra uomini e donne come variabile da considerare e valorizzare ?;
- L'accesso e la fruizione della formazione direttamente collegata alla progressione in carriera presentano pari opportunità per uomini e donne ?;
- L'accesso e la fruizione della formazione necessaria ma non direttamente collegata alla progressione in carriera presentano pari opportunità per uomini e donne ?;
- La formazione maturata viene adeguatamente valorizzata nei meccanismi di valutazione del personale, sia tra gli uomini che tra le donne ?;
- I casi di sottoutilizzo delle competenze professionali nelle mansioni svolte sono maggiori tra gli uomini o tra le donne, oppure sono parimenti presenti ?;

*Si prega di allegare un fac simile delle schede o questionari utilizzati dall'amministrazione per :*

- *iscrizione ai corsi o altre iniziative formative*
- *valutazione ex ante*
- *valutazione intermedia*
- *valutazione finale*
- *valutazione a distanza di tempo (follow up)*



### 3. Flessibilità, conciliazione, part time

Suggeriamo di compilare questa parte con la collaborazione del/la responsabile della direzione del personale ed eventualmente con i rispettivi dirigenti di servizi o unità operative, qualora si sia a conoscenza di gestioni differenti degli strumenti concordati per flessibilità e conciliazione.

*Una concezione rigida degli orari e dell'organizzazione del lavoro rendono difficoltosa e a volte impossibile (come nel lavoro a turni), la conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita anche per le dipendenti della pubblica amministrazione, ove sempre più il problema della conciliazione tra vita professionale e vita familiare investe direttamente gli uomini che si avvicinano al lavoro di cura "prendendosi in carico" bisogni e problemi relazionali, affettivi ed emozionali nemmeno concepibili per i maschi delle generazioni precedenti.*

*La contrattazione tra datori di lavoro pubblici ed organizzazioni sindacali oltre ad essere strumento indispensabile per l'adozione di orari flessibili nell'ottica di ottimizzazione delle risorse umane e di miglioramento delle prestazioni e dei servizi a favore dell'utenza, regola il salario accessorio in misura non discriminatoria definendo i criteri di attribuzione dei trattamenti economici in misura più che proporzionale al tempo di lavoro e durante i periodi di assenza obbligatoria per maternità o paternità.*

*La sperimentazione di azioni positive rivela che il modello culturale è in lento cambiamento e che anche settori della pubblica amministrazione e datori di lavoro privati stanno individuando in un modelli organizzativi flessibili la risposta alle esigenze dei lavoratori che comporta, in sempre maggiori occasioni, ricadute positive per le stesse aziende.*

3.1. Con quali delle seguenti attività l'amministrazione ha avuto l'occasione di confrontarsi nel periodo 2000-2003?

- Piani triennali di azioni positive per la rimozione delle cause di discriminazione di genere
- Progetti di azioni positive per promuovere le donne sul lavoro
- Rimborso parziale o totale dal Ministero del lavoro per progetti di azione positiva<sup>6</sup>
- Rimborso parziale o totale dal ministero del Lavoro per attivare forme di flessibilità oraria od organizzativa
- Presenza di almeno un terzo di donne nelle commissioni di concorso
- Presentazione alla R.S.U. e alla consigliera di parità regionale del rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile
- Attivazione convenzioni od istituzioni per l'utilizzo da parte dei dipendenti di servizi per l'infanzia e per assistenza agli anziani
- Utilizzo della formazione obbligatoria e facoltativa a distanza per le dipendenti assenti per lavoro di cura
- adozione programma di formazione per il personale sui temi della differenza di genere e sulle P.O. e sulle molestie sessuali

<sup>6</sup> ai sensi del D.lgs 196/2000

- promozione da parte dell'amministrazione in collaborazione con il C.P.O. dei codici di condotta per combattere le molestie sessuali nei luoghi di lavoro
- occasione di assunzioni o promozioni, ove sia stato necessario scegliere, a fronte di analoga qualificazione professionale, tra i candidati di sesso diverso
- In questo caso l'amministrazione ha accompagnato l'eventuale scelta del candidato maschio con una esplicita ed adeguata motivazione?
- (specificare) .....
- Altro
- (specificare) .....

3.2. Quanti casi di congedi parentali si sono verificati nell'amministrazione nel periodo 2000- 2003?

Uomini	Donne	Totale

3.3. Se vi sono stati casi di congedi parentali, quali delle seguenti azioni sono state attivate per la specifica gestione del personale assente per congedi parentali ?

- Informazione a domicilio durante l'assenza per congedo parentale sui corsi di formazione obbligatoria utili ai fini di percorsi di carriera
- Formulazione dei calendari dei corsi tenendo conto di modalità favorevoli alla partecipazione di donne e uomini con carichi di cura
- Rientro del personale dalle assenze per congedo parentale e lavoro di cura, nella propria unità operativa, in modo da non interrompere i percorsi di carriera
- Corresponsione ai lavoratori e alle lavoratrici in assenza obbligatoria per maternità e paternità del salario accessorio per intero
- Favorire la trasformazione automatica del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale eventualmente richiesto al rientro dall'assenza per maternità e paternità.
- Servizi di baby sitting durante le prove selettive per le lavoratrici in puerperio o allattamento.

3.4. Quali delle seguenti azioni sono state attivate per la specifica gestione del personale in part time?

- L'amministrazione ha previsto dei correttivi nell'ambito del sistema di valutazione per il personale a part-time per lavoro di cura e non
- L'amministrazione ha previsto che il salario accessorio del personale a part-time per lavoro di cura sia calcolato in misura più che proporzionale al tempo lavorato<sup>7</sup>
- Sono stati conferiti incarichi di responsabilità al personale a part-time negli ultimi tre anni
- Nella formulazione dei piani di formazione obbligatoria si è tenuto

<sup>7</sup> come previsto dal decreto legislativo n.61/2000 e come già praticato in alcune aziende della Sanità e in Enti locali

- conto della presenza di personale in part time
- Qualora i corsi non si svolgano durante l'orario di lavoro, è previsto recupero o remunerazione delle ore eccedenti.

## **Un quadro di sintesi**

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

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

### **Flessibilità, conciliazione, part-time**

- Dall'analisi effettuata quali difficoltà sono emerse nell'attuazione degli obblighi di legge? (presentazione rapporto sul personale alla Consigliera –ove previsto- piano triennale azioni positive, ecc.);
- Emerge una attenzione al personale in congedo per motivi parentali e l'adozione di adeguate misure di supporto?;
- Si sono evidenziate disparità di trattamento salariale sulla base di assenze per motivi legati alla maternità o congedi parentali?;
- Quali elementi sono emersi in riferimento alla progressione di carriera del personale in part time?;
- Quali peculiarità si sono evidenziate nell'ambito dei piani di formazione del personale relativamente al personale in part time e in congedo parentale?;

#### 4. Analisi e valutazione delle competenze

Per la compilazione di questa sezione suggeriamo di confrontarsi anche con il/la presidente del nucleo di valutazione o con il/la responsabile della direzione del personale. L'arco temporale da prendere in considerazione è riferito agli anni 2000- 2003.

*Un'organizzazione può essere definita come un insieme di risorse economiche, tecnologiche ed umane coordinate in vista del raggiungimento di un obiettivo. Ebbene, tra questi fattori quello oggi centrale è la risorsa umana in quanto detentrici di quelle competenze che garantiscono il successo delle organizzazioni.*

*Tutti i processi di gestione/ sviluppo delle risorse umane basati sulle competenze prevedono che si effettui un confronto tra le competenze descritte/ contemplate nel modello assunto e quelle possedute dai componenti dell'organizzazione o da quelli che potrebbero entrarvi a far parte. Proprio sulla base dei risultati di queste analisi, che possono evidenziare situazioni di convergenza più o meno ampia, vengono assunte decisioni quali la selezione o meno di una certa persona, il piano formativo da realizzare in un certo arco temporale, ecc.*

*Nella presente sezione dedicata al sistema di valutazione, questo può essere letto come area di verifica-ricontro di eventuali punti di attenzione in riferimento alla gestione del personale in ottica di genere.*

4.1. Può dare una breve descrizione del concetto di competenza adottato dalla Vostra Amministrazione nella gestione del personale?

.....  
.....  
.....

4.2. Nel sistema di gestione delle risorse umane dell'amministrazione, a quale delle seguenti definizioni si avvicina maggiormente l'approccio adottato?

- le competenze sono caratteristiche personali correlate alle migliori prestazioni; vengono individuate da parte delle organizzazioni "indagando" le persone che esprimono le migliori prestazioni tra i propri dipendenti;
- le competenze sono "un saper agire in situazione" frutto della combinazione ottimale da parte del soggetto, di proprie risorse e di risorse dell'ambiente; vengono indagate considerando sia il contesto lavorativo che la persona.
- Nessuna delle due   
(specificare) .....

4.3. Quali delle seguenti attività sono state realizzate nel periodo 2000-2003?

- Analisi e/o mappatura delle competenze dei/delle dipendenti.
- Momenti di auto analisi dei dipendenti (es. educazione all'auto valutazione e auto valorizzazione delle risorse possedute).
- Individuazione delle possibili variabili di impatto in base al genere (si tiene cioè conto che potrebbero esistere delle differenze determinate dall'appartenenza di genere uomo-donna?).

- Formazione specifica ai dirigenti e alle dirigenti sulle implicazioni derivanti dall'eventuale modello basato sulle competenze adottato?
  - Programmazione dell'attività formativa sulla base delle aree di competenze necessarie all'amministrazione e che si siano riscontrate come carenti.
  - Momenti di analisi organizzativa collegati all'analisi delle competenze presenti e attese.
  - Implementazione banche dati di risorse-competenze del personale.
  - Manutenzione periodica banche dati delle risorse-competenze del personale.
- 4.4. Il sistema di valutazione del personale adottato dall'amministrazione è esplicitamente basato sulle competenze? (se SI barrare la casella di controllo)
- 4.5. Negli strumenti utilizzati è sufficientemente chiara (nel senso che se ne sono adottate definizioni condivise e messe per iscritto) la differenza tra termini quali: attività svolte, esperienze maturate, capacità, attitudini, comportamenti, competenze, risorse individuali, *performances*, ecc.
- SI, è stata discussa con la RSU
  - Si, è stata discussa col Comitato PO
  - NO, è stata definita dai consulenti
  - Si, è stata presentata ai dipendenti
  - No, è stata definita dai dirigenti
- 4.6. Nel Vostro sistema di valutazione sono stati verificati/segnalati effetti discriminatori indiretti del legati al genere?
- Nessuno ha sollevato il problema
  - Si, ma esistono difficoltà ad individuare quali sono
  - Si, si stanno sperimentando correttivi
- 4.7. Sono state individuate *competenze distintive* dell'amministrazione?
- Si, dai consulenti
  - SI , solo in alcuni settori
  - NO, non sono state individuate
- 4.8. Sono stati individuati i *best performer*(se SI barrare la casella di controllo)
- 4.9. Nel caso siano stati individuati i *best performer* , secondo quali criteri?
- Nessuno ha sollevato il problema dei criteri
  - Sono stati individuati secondo standard proposti dallo staff interno: (specificare) .....
  - Sono stati individuati secondo standard proposti dalla consulenza (specificare) .....
- 4.10. Nell'individuazione dei *best performer*, si è tenuta in considerazione la differenza di genere?
- No, nessuno ha sollevato il problema
  - No, è risultato troppo difficile
  - NO, non esistono differenze legate al genere

- Si sono stati individuati best performer secondo criteri condivisi col Comitato PO

- 4.11. Il sistema di valutazione del personale dell'amministrazione :
- prevede momenti di analisi organizzativa per processi
  - prevede analisi per progetto obiettivo
  - prevede punteggi legati alle performance
  - prevede punteggi legati alla effettiva presenza sul lavoro
  - tiene conto del tempo dedicato al lavoro di cura considerandolo tempo di lavoro

- 4.12. Il sistema è stato sottoposto al parere del Comitato Pari Opportunità? (se SI barrare la casella di controllo)

- 4.13. E' stato testato su uomini, donne, gruppi misti per verificare intenzionalmente le possibili variabili di risultato legate al genere? (se SI barrare la casella di controllo)

Se si con quali risultati (descrivere brevemente)?

.....  
 .....  
 .....

- 4.14. Esistono, secondo l'estensore, all'interno degli strumenti utilizzati parole o frasi che possano essere direttamente o indirettamente preludio a discriminazioni indirette o dirette basate sul genere? (se SI barrare la casella di controllo)   
 (specificare) .....

- 4.15. L'Amministrazione ha previsto la presenza equilibrata per genere nei nuclei di valutazione? (se SI barrare la casella di controllo)

Se si secondo quali criteri ed, eventualmente, in quale percentuale?

.....  
 .....  
 .....

- 4.16. L'Amministrazione ha previsto la presenza di esperti/e in possesso di competenze di Mainstreaming di genere nei nuclei di valutazione? (se SI barrare la casella di controllo)

Se si secondo quali criteri/parametri?

.....  
 .....  
 .....

## Un quadro di sintesi

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

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

### Analisi e valutazione delle competenze

- Nel verificare “lo stato dell’arte” del Vostro sistema di valutazione in riferimento alla gestione del personale in ottica di genere, quali elementi vi sembra importante sottolineare?;
- Si sono evidenziate delle criticità, dei punti di forza, o delle aree di miglioramento in riferimento all’ottica di genere?;
- Il dibattito sulle competenze legate al genere e sulle performances connesse è aperto e di non facile definizione. Avete degli esempi e/o dei suggerimenti utili al riguardo?
- Ritenete che l’attenzione posta dai diversi attori e le loro competenze relative all’applicazione del mainstreaming di genere sia soddisfacente o pensate di individuare dei correttivi futuri?
- Quali possono essere i vostri alleati in questo lavoro di elaborazione?

*Vi invitiamo ad allegare schede e strumenti di valutazione utilizzati nell’ambito del Vostro sistema di valutazione*



## 5. Attività sulle pari opportunità svolte dall'amministrazione

Per la compilazione di questa sezione suggeriamo di confrontarsi con il comitato pari opportunità

5.1. Nell'Amministrazione esiste il Comitato Pari Opportunità?  
(se SI barrare la casella di controllo)

5.2. In quale anno è stato costituito? .....

5.3. Di quante persone è composto?

Uomini	Donne	Totale

5.4. Il presidente è una donna?  
(se SI barrare la casella di controllo)

5.5. Qual è l'inquadramento del presidente all'interno dell'ente? (unità organizzativa, carica, ecc) .....

5.6. Il Comitato ha un regolamento interno?  
(se SI barrare la casella di controllo)

5.7. Quante volte si è riunito nell'ultimo anno? .....

5.8. Si descriva brevemente l'anagrafica del Comitato pari opportunità dell'ente:

- Nome del presidente .....
- Indirizzo .....
- Tel.....
- Fax.....
- E-mail.....

5.9. Quali sono gli altri organismi presenti nell'amministrazione o nel territorio di riferimento?

- Assessorato PO
  - Delega del Sindaco – Presidente,
  - Dipartimento PO,
  - Commissione di parità
  - Comitato Interassessorile,
  - Commissione delle elette,
  - Servizio pari opportunità,
  - Consiglieria di parità,
  - Animatrice di parità
  - altro
- (specificare) .....

## **Un quadro di sintesi**

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

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

### **Attività sulle pari opportunità svolte dall'amministrazione**

- Si illustrino brevemente le principali attività svolte dal Comitato Pari Opportunità negli ultimi anni:
- Come ha pubblicizzato la sua attività tra i lavoratori interni all'ente ?
- Quali sono le principali difficoltà incontrate dal Comitato pari opportunità nello svolgere le sue funzioni?
- Quali azioni potrebbero essere utili per superare le difficoltà citate?
- Descrivere brevemente la situazione degli altri organismi di parità che abbiano competenze anche sulla gestione del personale e sull'organizzazione del lavoro (oltre al Comitato pari opportunità) che esistono nell'amministrazione (Commissioni, consulte, assessorati, commissione delle elette, centri e sportelli informativi per le donne
- Descrivere come le pari opportunità sono state inserite nello statuto dell'amministrazione. Si prega di riportare eventualmente le parti più significative dello statuto allegare eventuali documenti di sintesi.

## *Appendice*

### *Nota esplicativa sulle comparazione delle qualifiche nei diversi comparti*

*Di seguito si riportano delle note su come inquadrare i dipendenti dei diversi comparti nelle quattro categorie indicate nelle tabelle. Le indicazioni sono state tratte dai rispettivi contratti collettivi di lavoro 1998-2001*

	<i>Comparti</i>			
	<b>Ministeri</b>	<b>Regioni e autonomie locali</b>	<b>Sanità</b>	<b>Università</b>
<b>Dirigenti generali</b>	Dirigenti generali	Dirigenti generali	Dirigenti generali	
<b>Dirigenti</b>	Dirigenti	Dirigenti Solo per i comuni sotto i 5000 ab.: - funzionari con incarico di dirigente - funzionari con cat. D – PO	Dirigenti	
<b>Funzionari</b>	Area C – Pos. economica: C1 C2 C3	Categoria D	Categoria D	
<b>Altri dipendenti</b>	Area A Area B	Categoria A Categoria B Categoria C	Categoria A Categoria B Categoria C	

## ***Glossario***

*Gender gap, mainstreaming, empowerment, family friendly*: il mondo delle Pari Opportunità rischia di rimanere appannaggio di poche elette, un circolo chiuso, perché utilizza termini incomprensibili ai più.

Con questo piccolo vocabolario di concetti basilari si intende fare un po' di luce sulle parole chiave delle Pari Opportunità.

**Analisi di genere** - Analisi dei ruoli, delle relazioni e dei processi, focalizzato sulle disuguaglianze tra uomini e donne, nel reddito, nel lavoro, nel potere.

**Azione positiva** - Misura studiata per gruppi specifici, mirata e finalizzata ad eliminare o prevenire ogni discriminazione o a compensare gli svantaggi derivanti da atteggiamenti, comportamenti e strutture esistenti.

**Barriere invisibili** - Atteggiamenti e mentalità tradizionali, norme e valori che frenano l'accesso delle donne alle risorse e allo sviluppo e ne impediscono la piena partecipazione alla società.

**Congedi** - Diritto che spetta per la nascita, adozione o responsabilità di cura di un figlio, per pressanti ragioni familiari che richiedono la presenza personale.

**Desegregazione del mercato del lavoro** - Politiche mirate ad eliminare la concentrazione esclusiva sia di donne che di uomini in particolari settori e inquadramenti del mercato del lavoro.

**Differenze di genere** - Le differenze tra uomini e donne che fanno capo al genere, per esempio nell'approccio al lavoro, l'utilizzo di capacità diverse (di controllo, ascolto, comando, relazione, direzione, comunicazione).

**Dignità sul lavoro** - Il diritto al rispetto e, in particolare, la libertà da molestie sessuali o di altra natura sul luogo di lavoro.

**Discriminazione di genere** - Trattamento che privilegia fortemente gli appartenenti ad un sesso (può essere diretta o indiretta, cioè apparentemente neutrale).

**Disparità di genere** - Divario tra donne e uomini per quanto riguarda partecipazione, accesso alle risorse, diritti, remunerazione o benefici.

**Eguaglianza di genere** - Trattamento equo in base al genere, inteso come eguaglianza di trattamento o trattamento differente ma equivalente in termini di diritti, benefici, obblighi e opportunità.

**Empowerment** - 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.

**Family friendly** - Politiche e misure che si propongono di favorire la conciliazione tra responsabilità professionali e familiari.

**Gender gap** - Differenza di procedimento, diversità di percorso che seguono le stesse metodologie applicate alle donne e agli uomini.

**Impresa donna** - Impresa a gestione femminile.

**Madrinaggio** - Nella creazione d'impresa, operazione di affidamento di una neo-imprenditrice ad una anziana/esperta che assume il ruolo di guida, consigliera, per superare il senso di solitudine e il sovraccarico di responsabilità dei momenti decisionali cruciali.

**Mainstreaming di genere** - Collocazione centrale del punto di vista della differenza di genere nell'ambito di un'azione di governo. Integrazione sistematica di esigenze femminili e maschili nelle diverse situazioni per ottenere la piena uguaglianza, tenendo conto del diverso impatto ed approccio che donne e uomini hanno nell'ambiente lavorativo.

**Molestia sessuale** - Condotta ed atteggiamenti di natura sessuale nei riguardi di persone non consenzienti che possano offendere la dignità di uomini e donne, inclusa la condotta di superiori e colleghi sul luogo di lavoro.

**Onere della prova** - Chi intraprende un'azione legale, per dimostrare di essere stato/a vittima di una discriminazione, deve portare le prove della sua accusa. Nel campo della parità di trattamento tra uomini e donne, l'onere della prova è spostato dall'accusa alla difesa.

**Pari Opportunità per donne e uomini** - Assenza di barriere, basate sul sesso, alla partecipazione alla vita economica, politica e sociale.

**Parità retribuzione per lavoro di pari valore** - Eguaglianza di retribuzione (relativa a tutti gli aspetti e le condizioni della retribuzione) per lavori ai quali si attribuisce uguale valore senza alcuna discriminazione in base al sesso o allo stato civile.

**Partecipazione equilibrata di uomini e donne** - Distribuzione equilibrata di potere e di posizioni in ruoli decisionali (con percentuali dal 40 al 60% per ciascun sesso).

**Riconciliazione tra vita lavorativa e vita professionale** - Nuovi schemi di congedo familiare o parentale, per contribuire alla creazione di un ambiente organizzativo e lavorativo in grado di armonizzare le responsabilità familiari e professionali.

**Segregazione occupazionale** - Concentrazione di donne e uomini in particolari settori ed occupazioni (orizzontale) o in determinati livelli d'inquadramento, responsabilità o posizioni (verticale).

**Tetto di vetro o di cristallo** - Barriera invisibile composta da strutture ed organizzazioni a forte tradizione maschile, che impedisce alle donne l'accesso alle posizioni più elevate.

**Valutazione dell'impatto di genere** - Esame delle proposte politiche per verificarne la potenziale diversità di impatto su donne e uomini e, in caso di necessità, l'introduzione di elementi correttivi per neutralizzare possibili effetti discriminatori e promuovere l'eguaglianza di genere.