



YEH  
EST. 1995



## Donne e Istituzioni

**Sara Bonesso**

Professoressa Associata presso il Dipartimento di Management –  
Venice School of Management e vice-direttrice del Ca' Foscari Competency Centre

**conversa con**

**Monica Gussoni**

Dirigente Area Risorse Umane,  
Università Ca' Foscari Venezia

**fotografie di**

**Francesca Occhi**

# Monica

### **Parliamo da te: ci racconteresti brevemente il tuo excursus formativo e professionale?**

Sono nata a Varese, dove ho trascorso buona parte della mia vita. Ho studiato all'Università Statale di Milano con un percorso di tipo umanistico; dopo la laurea ho partecipato a un concorso dell'Università degli Studi dell'Insubria e ho iniziato a occuparmi di Risorse Umane. In questi anni sono nati i miei due figli; nel frattempo ho iniziato un Master al Politecnico di Milano dedicato al Management dell'Università e della Ricerca. Un percorso che mi ha aiutato ad avere una solida consapevolezza sul funzionamento del sistema universitario. Nel 2013 ho superato con successo la selezione di Ca' Foscari per un profilo dirigenziale dedicato alle Risorse Umane. In quel momento avevo una famiglia, due bambini piccoli e dovevo scegliere se spostarmi a Venezia. Ero molto spaventata, ma ho avuto un forte appoggio da mio marito, che mi ha incoraggiato a non rinunciare a questa opportunità e quindi eccomi qui. La possibilità per le donne di accettare incarichi di responsabilità dipende anche dalla disponibilità del compagno o della compagna di farsi carico delle incombenze di cura; sappiamo bene che non è scontato. Io sono stata molto fortunata. A Ca' Foscari ho trovato un ambiente e delle persone splendide, mi sono sentita subito a

casa e spero che anche i colleghi e le colleghe mi abbiano sentita parte della loro comunità. Direi che dopo dieci anni sono cafoscarina doc.

### **Quali sono stati i primi passi che hai scelto di fare come Dirigente sul tema della parità di genere?**

Quando sono arrivata a Ca' Foscari erano già attive diverse iniziative sul tema della parità di genere: il Comitato Pari Opportunità, una regolamentazione del telelavoro che all'epoca, parliamo degli anni 2013-14, era ancora una novità soprattutto nella PA. Nel mio primo mandato abbiamo individuato le direttive su cui investire: una di queste è stata il Welfare di Ateneo e il potenziamento di tutte le azioni che andavano verso una maggiore conciliazione vita-lavoro. Venezia è un contesto particolare perché tantissime persone abitano in terraferma e hanno tempi di trasferimento molto lunghi; era necessario agevolare i dipendenti. Nel 2018 abbiamo avviato un processo virtuoso di sperimentazione dello smart working. Sappiamo poi quale è stata la sua evoluzione nell'ambito pubblico e privato in Italia a seguito della pandemia. Noi lo reputiamo uno strumento potentissimo di cambiamento organizzativo e abbiamo cercato allo stesso tempo di investire nelle competenze del personale e di chi

lo coordina. Sono convinta che siamo riusciti a trattenere e attrarre molte persone anche per le nostre politiche di conciliazione vita-lavoro. In parallelo abbiamo lavorato sul welfare: siamo state tra le prime Università a investire in un piano welfare che desse la possibilità al personale di accedere a una serie di servizi, benefit e occasioni che compensassero gli stipendi più bassi rispetto a quelli del settore privato e i vincoli che la politica di contenimento della finanza pubblica ci impedisce di eliminare.

**Un'altra certificazione importante per Ca' Foscari è quella del Family Audit. Quanto conta per un'organizzazione una certificazione di questo tipo? Cosa ha portato in termini di nuovi obiettivi e aree di miglioramento?**

La certificazione Family Audit è uno standard trentino, ma è stato esteso in tutt'Italia grazie a un protocollo d'Intesa tra la Provincia Autonoma di Trento e il Dipartimento per le politiche della famiglia. L'anno scorso abbiamo ottenuto il certificato executive: abbiamo completato il primo triennio e siamo entrati nel secondo triennio, con l'obiettivo di consolidare le iniziative realizzate e apportare continui miglioramenti. Per attuarlo abbiamo cercato sempre un dialogo all'interno dell'organizzazione, abbiamo modificato la nostra regolamentazione interna adattandola ai diversi bisogni. Prima di adottare lo smart working, abbiamo sperimentato per esempio un'articolazione dell'orario di lavoro flessibile nei mesi estivi per andare incontro alle famiglie; abbiamo fatto grossi investimenti anche nella formazione, fondamentale per accompagnare il cambiamento a tutti i livelli.

**Ca' Foscari ha applicato lo smart working, o quello che viene chiamato adesso *hybrid work*, in maniera molto flessibile, e quindi le persone non hanno vincoli di orario. Come funziona di preciso?**

Si richiede una fascia di 'reperibilità', in quanto c'è la necessità di garantire dei collegamenti sincroni con i colleghi e le colleghe, ma poi ciascuno può organizzare i propri giorni di smart working con la massima flessibilità, rispettando la regola secondo la quale il 51% dell'attività deve essere svolta dall'ufficio. Ciascuno ha a disposizione indicativamente due giorni di smart working alla settimana che può scegliere in autonomia, ma se per motivi familiari o di salute ha la necessità di più giorni può farlo previo accordo con il responsabile dell'ufficio e in base all'organizzazione del lavoro. Ovviamente poi dovrà 'recuperare', intensificando la presenza in servizio nei giorni successivi. È uno strumento potentissimo di flessibilità ed è anche uno strumento intelligente, che consente di essere più produttivi e di diminuire l'assenteismo.

**La parità di genere rientra tra gli obiettivi del piano strategico di Ca' Foscari. L'Ateneo si è dotato di un Gender Equality Plan. Ci puoi raccontare la genesi di questo piano volto a riequilibrare le quote di genere?**

Come sempre accade in Italia, ma anche in Europa, la necessità di dotarsi di un Piano per l'equità di genere, è nata come un 'vincolo': la normativa a livello europeo obbligava le istituzioni universitarie e gli enti di ricerca a dotarsi di un Gender Equality Plan (GEP) per accedere alle fonti di finanziamento europeo. Per Ca' Foscari







questo adempimento normativo si è rivelato una grossa opportunità per spostare l'attenzione anche sulle altre componenti dell'Ateneo, quindi studentesse, studenti, ma anche sul personale docente e ricercatore, oltre che sul PTA. Si tratta di uno strumento in continuo aggiornamento.

**Quali sono le iniziative di cui vai più orgogliosa nel Plan, pensate sia per i docenti, per il personale tecnico-amministrativo e per gli studenti?**

L'unico modo per incidere sulla cultura organizzativa a mio parere è investire sulle persone, sul loro modo di approcciare i problemi e vedere le cose. Le iniziative catalogate come formazione o sviluppo delle persone sono quelle a cui tengo di più, quelle su cui dobbiamo investire anche da un punto di vista economico, di risorse, di organizzazione. Vorrei avere più possibilità di incidere sulla parte che riguarda la carriera, per cercare di migliorare su temi e percezioni delicate, come quelle del soffitto di cristallo, ma è un po' più difficile, lo confesso. È importante lavorare sulla mentalità e la cultura delle studentesse del nostro Ateneo, perché vuol dire preparare le future generazioni a un approccio diverso alle

questioni di genere. Sappiamo infatti che spesso sono le donne stesse ad autolimitarsi.

**Ca' Foscari è la prima Università in Italia ad aver conseguito la Certificazione della Parità di Genere. Come è nata l'idea di ottenere un riconoscimento così prestigioso?**

Da qualche anno faccio parte del direttivo del gruppo regionale dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP). Far parte di questa associazione 'di categoria' mi ha aperto tanti e nuovi orizzonti: la contaminazione tra pubblico e privato è stata una spinta all'innovazione. In uno dei webinar organizzati per i soci e le socie ho saputo di questa opportunità. Ho chiesto se questa certificazione si potesse applicare anche alla pubblica amministrazione e la risposta è stata affermativa. Noi non abbiamo vantaggi economici, in quanto non abbiamo la possibilità di chiedere sgravi fiscali che invece possono ottenere le aziende private. Le nostre motivazioni riguardano la valorizzazione e lo sviluppo della parità di genere, diversità e inclusione e l'implementazione di buone pratiche. La certificazione è stata inserita come

obiettivo di area nella performance di Ateneo. Abbiamo fatto un lavoro di ricostruzione, monitoraggio, verifica, raccolta di tutte le iniziative che venivano fatte all'interno dell'Ateneo sul tema. Abbiamo costruito un 'cruscotto' di indicatori e un sistema di misurazione che ci consente di tenere monitorati tutti gli aspetti che contribuiscono al miglioramento del benessere delle persone e che si sono rivelati importanti nella certificazione. Ogni anno, a dicembre avremo la visita di verifica, quindi saremo valutati di nuovo su tutti gli indicatori e dovremo dimostrare che stiamo proseguendo nel nostro percorso di miglioramento, perché la certificazione l'abbiamo ottenuta, ma è importante mantenerla. Anche il continuo dialogo con il gruppo di persone che monitora l'attuazione del GEP è fondamentale. Le persone hanno lavorato a questo progetto con un grande impegno e professionalità e i complimenti vanno a loro più che a chi ha avuto l'idea.

**La certificazione comprende sei aree; quali sono quelle su cui Ca' Foscari ha ottenuto un punteggio migliore? Durante il processo c'è l'aspetto del *continuous improvement*, ovvero individuare gli aspetti su cui lavorare per il successivo audit.** Nella valutazione dei KPI aziendali, siamo andati molto bene nei processi HR e nelle opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda, dove abbiamo ottenuto il 100%, il punteggio più alto. Possiamo migliorare nella governance, nella cultura e strategia. L'audit ci ha permesso di imparare: abbiamo individuato i punti deboli su cui possiamo migliorare. Paradossalmente, gli ambiti da sviluppare leggermente riguardano l'equità remunerativa per il genere, anche se secondo me il punteggio più basso è dovuto un po' alla rigidità della prassi, che mal si sposa con le regole della pubblica amministrazione. Dobbiamo lavorare ancora di più sulla tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro e rafforzare l'erogazione delle attività formative sui temi delle attività di genere, e identificare i destinatari potenziali per i congedi parentali e di paternità, intercettando di più i papà ad esempio. Poi bisogna migliorare la rilevazione dei KPI per genere, in particolare rispetto al turnover uomo-donna. Sicuramente a livello di governance è richiesto un maggior coinvolgimento e una maggiore comunicazione, nel senso che molto spesso facciamo tante cose e quando bisogna creare un cruscotto è necessario un lavoro certosino di ricostruzione di tutte le iniziative.

**Per quanto riguarda invece i punti di miglioramento ci sono delle iniziative che avete già in mente di implementare? Magari qualche progetto che avevi già in mente prima di ottenere la certificazione?**

Vorremmo avviare un percorso di consolidamento delle competenze sul gender, sia nell'ambito del personale accademico che del personale tecnico-amministrativo. L'anno scorso abbiamo dedicato molta attenzione alla certificazione e alle *human strategies*, mentre quest'anno vorremmo lavorare più attivamente e concretamente sulle persone. Lo scorso anno abbiamo elaborato le linee guida per i panel, adesso dobbiamo lavorare nel concreto, con le persone e sulle persone, includendo la parte formativa. Sarà una bella sfida.

**Il punteggio che Ca' Foscari ha ottenuto nella Certificazione della Parità di Genere – 84,5 – è elevato considerando che molte aziende private, che hanno anche più margini di manovra su alcune politiche, hanno ottenuto punteggi inferiori.**

Vuol dire che, per quello che abbiamo fatto, Ca' Foscari è sulla buona strada. Poi c'è ancora molto da lavorare. Quello che vorrei dire è che molto spesso all'interno della pubblica amministrazione si compiono scelte organizzative molto innovative, ma viene data loro poca visibilità. Bisognerebbe cercare di investire in una migliore comunicazione interna ed esterna, perché molto spesso ciò che si fa rimane autoreferenziale. Comunicare le buone pratiche, raccontarle, può servire da stimolo anche per creare dei modelli di riferimento anche per altre realtà. Rispetto alla Certificazione della Parità di Genere, spero che anche altri colleghi e colleghe vengano stimolati dal percorso che abbiamo intrapreso e decidano di portarlo all'interno delle loro organizzazioni.







### **Monica Gussoni**

Laureata all'Università Statale di Milano in Lingue e Letterature straniere moderne, ha conseguito nel 2012 il Master di II livello in Management dell'Università e della Ricerca presso il Politecnico di Milano. Si occupa di gestione e sviluppo del personale dal 1999, dapprima presso l'Università degli Studi dell'Insubria a Varese e poi dal 2013 a Venezia presso l'Università Ca' Foscari, dove ricopre il ruolo di Direttrice dell'Area Risorse Umane. Attenta ai temi dello sviluppo organizzativo e del change management, ha avviato e gestito numerosi progetti di innovazione nell'ambito della formazione del personale, su conciliazione vita privata-lavoro, telelavoro, welfare e lavoro agile, ottenendo importanti riconoscimenti a livello nazionale. È stata relatrice in numerosi corsi di formazione ed eventi su questi temi. È componente del Direttivo del gruppo Regionale Veneto e Friuli Venezia Giulia dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP).