



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

VALORIZZARE LE DIFFERENZE DI GENERE NELLE ORGANIZZAZIONI

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Martina Galtieri
Matr. 201011

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

«Non è il nostro compito quello d'avvicinarci, così come non s'avvicinano fra loro il sole e la luna, o il mare e la terra. Noi due, caro amico, siamo il sole e la luna, siamo il mare e la terra. La nostra meta non è di trasformarci l'uno nell'altro, ma di conoscerci l'un l'altro e d'imparare a vedere e a rispettare nell'altro ciò che egli è: il nostro opposto e il nostro completamento.» Hermann Hess, Narciso e Boccadoro

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1: IL DIVERSITY MANAGEMENT.....	5
1.1 Panoramica concettuale.....	5
1.2 Le dimensioni della diversità	6
1.3 Origini ed evoluzione.....	8
1.4 Introdurre il Diversity Management in azienda.....	11
1.4.1 Gli interventi di Diversity Management.....	16
1.5 Le principali forme di diversità.....	17
CAPITOLO 2: LA VIA EUROPEA AL DIVERSITY MANAGEMENT.....	19
2.1 La diversità in Europa.....	19
2.2 Le carte della diversità.....	23
2.3 Il Diversity Management in Italia.....	26
2.4 La carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro.....	29
2.5 Adattamento o innovazione?.....	30
CAPITOLO 3: LE DIFFERENZE DI GENERE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI.....	34
3.1 Introduzione alle differenze di genere.....	34
3.2 La “schiavitù domestica” e la teoria dei ruoli sessuali.....	37
3.3 la partecipazione femminile al mercato del lavoro.....	39
3.4 La segregazione occupazionale e il ruolo delle organizzazioni.....	41
3.5 Superare il “soffitto di cristallo”.....	43
3.6 Le politiche a sostegno della partecipazione femminile al mercato del lavoro.....	45
3.7 L'importanza delle aziende e gli strumenti di gestione delle risorse umane.....	50
3.8 Casi aziendali.....	54
CONCLUSIONI.....	58
BIBLIOGRAFIA.....	60

INTRODUZIONE

La globalizzazione, i fenomeni migratori, l'internazionalizzazione dei mercati, il calo demografico, le nuove categorie di *professional skills*, le nuove esigenze di clienti e lavoratori: un complesso di fenomeni che spinge le imprese verso cambiamenti epocali, costringendole a ripensare alle loro strutture organizzative ed alla gestione delle risorse umane, in modo tale da poter assicurare non solo la sopravvivenza dell'azienda in un'ottica di breve/medio periodo, ma anche a realizzare un vantaggio competitivo in una prospettiva lungimirante di progresso e sviluppo.

Alle ormai consolidate componenti chiave delle organizzazioni, quali produttività, efficienza, competitività, si affiancano i nuovi temi di inclusione e innovazione, nella diffusione di una forma di cultura profondamente innovativa, la cultura della differenza. Ci si domanda se innescare un processo di omogeneizzazione ed omologazione, basato su un'idea di perfetta uguaglianza tra i lavoratori sia ancora oggi una delle politiche aziendali necessarie per raggiungere i risultati desiderati.

La risposta, che emerge nel seguente lavoro, sembra essere ormai negativa; il vero vantaggio competitivo delle organizzazioni non risiede più nella sola disponibilità di materie prime o nella diffusione delle tecnologie, ma nella qualità del capitale umano, portatore di molteplici specificità e diversità. Infatti, a seguito delle profonde trasformazioni in atto, che hanno portato all'affermazione di modelli organizzativi innovativi e nuove culture gestionali, il collaboratore non è più considerato un semplice "costo", ma diventa una risorsa strategica fondamentale per la creazione di *shared value* per tutti gli stakeholder. L'agenda strategica di ogni impresa deve essere permeata di assunti e iniziative differenti, indispensabili per crescere, attrarre e trattenere talenti e raggiungere la massimizzazione dei risultati.

È necessario guardare alla diversità non più come un qualcosa da ignorare e demolire ma come un qualcosa portatore di molteplici vantaggi pluridimensionali. Pensare a una strategia che traduca in potenzialità le eterogeneità è l'obiettivo che si pone il Diversity Management, strumento articolato e trasversale finalizzato alla realizzazione del benessere dell'organizzazione in cui le singole risorse umane costruiscono, in un clima di confronto, flessibilità, condivisione e appartenenza, il cambiamento e l'innovazione che i mercati richiedono.

Il presente elaborato studia il tema del Diversity Management, attraverso una profonda analisi delle cause e degli effetti della sua nascita, i suoi assunti, le sue implicazioni, riconoscendo l'importanza del contesto nella sua applicazione e nel suo percorso evolutivo. L'analisi si addentra poi nel contesto europeo, dalle "azioni positive" alla sottoscrizione delle Carte della diversità da parte delle imprese, evidenziando sin dalle prime battute l'indispensabile compartecipazione in questo processo di queste ultime con il settore pubblico.

Un ampio spazio è dedicato allo sviluppo tardivo del Diversity Management in Italia attraverso un'analisi delle peculiarità del contesto di riferimento e del ruolo preminente del rigido quadro normativo. Nel contesto italiano assume importanza l'adesione da parte delle imprese alla Carta per le pari opportunità e

l'uguaglianza sul lavoro, analizzata con un focus sui fattori motivazionali delle imprese italiane alla sottoscrizione della stessa.

La seconda parte, che ritengo essere il cuore del suddetto elaborato, è dedicata ad una branca fondamentale del tema della gestione delle diversità che riguarda le differenze di genere, tema “delicato”, complesso e altamente discusso, a partire dall'epoca industriale.

Molteplici sono le cause del divario di genere in ambito occupazionale: la presenza incombente di categorizzazioni e stereotipi, la sottovalutazione del lavoro delle donne, la mancata valorizzazione del loro potenziale, la difficile conciliazione tra ruoli familiari e lavorativi. Così molto spesso le donne non partecipano al mondo del lavoro o vi partecipano in misura inferiore rispetto agli uomini e ricoprono ruoli marginali e soprattutto in settori poco retribuiti. In Italia attualmente la percentuale delle donne facente parte della popolazione attiva stenta a raggiungere il 48,9%, rispetto a circa il 66,5% dell'occupazione maschile.

Un altro approfondimento guarda all'occupazione femminile dal punto di vista degli economisti. Questi hanno valutato e dimostrato che la presenza delle donne nel mondo del lavoro ha un impatto notevole sulla crescita economica e demografica di una Nazione.

Una delle ragioni che riconosce valore agli studi sull'argomento è la decrescita demografica; in Italia si è raggiunto un livello minimo di nascite con il conseguente invecchiamento della popolazione, fenomeno che in una valutazione globale ha come conseguenza l'assenza di una prospettiva di futuro.

Da ultimo e non per ultimo la considerazione che tenere fuori le donne dal mercato del lavoro e da ruoli istituzionali e politici significa tenere fuori una buona parte delle eccellenze.

Di qui il tema ricorrente del welfare aziendale che si spinge sempre più verso la tutela delle donne lavoratrici, muovendosi in due direzioni: da un lato si rende necessario incentivare l'occupazione femminile, tutelarla e riconoscerne diritti e pari opportunità, dall'altro, in una prospettiva di sviluppo, si rende necessario un radicale cambiamento delle politiche del lavoro e degli strumenti di *people management*, soprattutto per realizzare al meglio la *valorizzazione delle diversità*, punto di forza per la crescita economica, sociale e culturale.

CAPITOLO 1: IL DIVERSITY MANAGEMENT

1.1 PANORAMICA CONCETTUALE

Il Diversity Management è un orientamento innovativo nella gestione strategica delle imprese la cui definizione concettuale non risulta semplice, in quanto necessita di un contesto di riferimento che tenga conto del relativo sistema istituzionale e sociale, delle politiche di pari opportunità di un determinato Paese e soprattutto della loro evoluzione. Nella sua accezione più generica abbraccia l'insieme strutturale delle politiche e delle strategie aziendali di gestione delle risorse umane, quali reclutamento, inclusione e promozione dei lavoratori, considerati nella loro eterogenea individualità.

Il processo manageriale del Diversity Management nasce dal riconoscimento del valore strategico e comunicativo dell'accettazione delle differenze; un primo effetto di questo approccio lo si legge nella politica di inclusione del lavoratore nel contesto dell'impresa, con i conseguenti relativi benefici individuali e collettivi.

Lo sviluppo ulteriore di questo approccio porta alla valorizzazione dell'individuo in quanto tale ed all'uso delle differenze di ciascun lavoratore in quanto potenziale decisivo per la creazione di valore aggiunto per l'impresa. Le differenze e le somiglianze dell'individuo esprimono le specificità, le competenze, le attitudini ed i valori del lavoratore e rappresentano una fonte di ricchezza per l'impresa che va gestita e utilizzata ai fini strategici dell'organizzazione.

Il valore della diversità lo ritroviamo poi anche negli ambiti disciplinari in cui il Diversity Management opera. In primis, per definizione stessa, il Diversity Management si occupa della gestione organizzativa delle imprese; entra quindi, alla stregua delle considerazioni sopra esposte, nel settore delle *Human Resource*, giungendo infine ad occupare uno spazio considerevole anche nel settore del marketing dove la gestione del personale e le politiche di inclusione diventano fattori distintivi peraltro del valore sociale dell'impresa. Comprensibile e imprescindibile, inoltre, il contributo delle scienze sociali e umane, disciplina che arricchisce il bagaglio di conoscenze e di riflessioni per il Diversity Management.

Diversificata risulta essere la stessa visione del Diversity Management. Infatti in alcuni orientamenti è visto come il passaggio da approcci centrati sui gruppi sociali (l'appartenenza ai quali costituirebbe il rischio di trovarsi in condizioni di svantaggio), ad approcci centrati sull'individuo; le diversità sono proprie dei singoli individui e le politiche di Diversity Management in questo senso hanno il compito di valorizzare i lavoratori e le lavoratrici in quanto portatori di valori, interessi e capacità differenti. In altri orientamenti invece la gestione delle diversità è connessa con la valorizzazione di diversità socialmente definite e ricondotte all'appartenenza a un gruppo sociale; le relative strategie aziendali si differenziano, quindi, in base alle caratteristiche proprie di ciascun gruppo. In tale orientamento maggiore importanza ricevono le politiche di pari opportunità tra gruppi sociali. Un terzo approccio assegna al Diversity Management il fine ultimo di promuovere politiche gestionali che si rivolgono a tutti i lavoratori, senza tenere in considerazione alcuna

l'appartenenza a gruppi sociali. Altri indirizzi, infine, riconoscono le diversità legate all'appartenenza a un gruppo sociale come base per un trattamento differenziale.

Questi diversi approcci, come si può ben comprendere, si caratterizzano per la maggiore importanza attribuita negli anni all'appartenenza a gruppi sociali piuttosto che all'individuo. Negli ultimi anni invece le attenzioni maggiori sono rivolte all'individuo.¹

1.2 LE DIMENSIONI DELLA DIVERSITÀ

L'interesse per le idee sulla diversità nasce negli anni Sessanta negli Stati Uniti D'America, anni in cui l'attenzione delle coscienze e delle istituzioni è rivolta ad eliminare le discriminazioni, in particolare sui luoghi di lavoro.

Le prime teorizzazioni del Diversity Management hanno considerato il concetto di diversità collegato all'appartenenza a gruppi sociali definiti e le iniziative erano quasi esclusivamente dirette ad aumentare la presenza di donne e di minoranze etniche nei luoghi di lavoro, attraverso l'adozione delle cosiddette azioni positive (*affirmative action*) che sancivano l'obbligo di assumere determinate quote di lavoratori appartenenti a minoranze. Successivamente l'accento si è posto sulla diversità come patrimonio dell'individuo ed è cresciuta la consapevolezza dell'impatto che una strategia di gestione della diversità può avere sulla performance delle organizzazioni. Agli incentivi legali ed etici, quindi, si sono accompagnati incentivi di tipo economico. La diversità non viene più considerata come un elemento negativo all'interno di un'organizzazione ma come un valore aggiunto che, gestito con politiche e strategie aziendali adeguate, comporta la creazione di un vantaggio competitivo rilevante. La diversità viene percepita come identità individuale complessa e multidimensionale che contribuisce alla differenziazione e segmentazione all'interno di un'organizzazione. Le persone diventano le risorse fondamentali per il successo; in esse ritroviamo diverse forme di diversità, non soltanto dovute all'appartenenza a minoranze ma anche quelle più nascoste. La diversità, quindi, deve essere declinata nelle sue numerose dimensioni, tante quante sono le caratteristiche che differenziano le persone tra di loro.²

Il modello di Gardenswartz e Rowe descrive i diversi elementi che caratterizzano la diversità individuale, ponendoli su differenti livelli che vanno (dal centro verso la periferia) da un maggiore a un minore grado di stabilità. Al centro è collocata la personalità che rappresenta la parte più stabile delle caratteristiche psicologiche di una persona, difficilmente modificabile. Il livello successivo è rappresentato dalle dimensioni

¹ Buemi M., Conte M., Guazzo G. (a cura di), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e*

² Buemi M., Conte M., Guazzo G. (a cura di), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2015, pp.25-30

“interne”, sulle quali la persona non ha controllo. Sono le cosiddette “diversità primarie”: genere, età, razza, orientamento sessuale, abilità fisica, etnia. Fanno parte di un patrimonio innato e difficilmente modificabile. Il terzo livello è rappresentato dalle dimensioni “esterne”: la localizzazione geografica, la religione, la situazione familiare, la cultura, la nazionalità; sono le diversità “secondarie”, caratteristiche acquisite nel tempo per lo più sotto il controllo dell’individuo. Al livello più esterno, infine, troviamo le dimensioni organizzative: esperienze lavorative, anzianità lavorativa, competenze, ruolo, status manageriale. Sono connesse alla posizione della persona nell’azienda e sono modificabili nel corso della vita.³

I Quattro Livelli della Diversità



Fonte: Girelli L., *Identità e diversità in azienda: io e l'altro*, Sviluppo & Organizzazione, Gennaio/ Febbraio 2009, pp. 49-52

Nella comprensione del Diversity Management esemplare è la “Storia sulla Diversità: l’Elefante e la Giraffa”, favola di Thomas Roosevelt. *“In una piccola comunità di periferia, una giraffa aveva una casa nuova, costruita in maniera da rispondere ai bisogni della sua famiglia. Era una casa meravigliosa per giraffe con soffitti e porte altissimi. Finestre alte assicuravano la massima illuminazione e una buona visibilità, proteggendo al tempo stesso la privacy della famiglia. Strette anticamere consentivano di salvare spazio senza compromettere la praticità. Era talmente ben fatta che vinse il premio nazionale “casa per giraffe dell’anno”. I proprietari erano davvero fieri. Un giorno la giraffa, mentre lavorava nella falegnameria nel seminterrato, guardò fuori dalla finestra. Un elefante camminava sulla strada. “Lo*

³ Girelli L., *Identità e diversità in azienda: io e l'altro*, in Sviluppo & Organizzazione, Gennaio/ Febbraio 2009, pp. 49-52

conosco” pensò la giraffa. “Abbiamo lavorato insieme. Anche lui è un eccellente falegname. Credo proprio che lo inviterò a visitare il mio nuovo negozio. Forse possiamo anche lavorare su alcuni progetti”. Così la giraffa si affacciò alla finestra e invitò l’elefante a entrare. L’elefante era contentissimo. Gli era piaciuto lavorare con la giraffa e non vedeva l’ora di conoscerla meglio. Inoltre, sapeva della falegnameria e aveva voglia di vederla. Si avvicinò alla porta del seminterrato, aspettando che gli aprissero. “Entra, entra” disse la giraffa. Immediatamente, andarono incontro ad un problema. L’elefante mise la testa dentro, ma non riuscì ad andare oltre.

“E’ stata una buona idea realizzare una porta espansibile” disse la giraffa. “Dammi un minuto e risolverò il problema”. Rimosse alcuni cardini e pannelli per permettere all’elefante di entrare.

I due amici si stavano raccontando allegramente aneddoti di falegnameria quando la moglie della giraffa fece capolino nel seminterrato e chiamò il marito “Al telefono, caro, è il tuo capo.”

“E’ meglio che vada a rispondere di sopra nello studio” disse la giraffe all’elefante. “Fai come se fossi a casa tua. Potrebbe volerci un po’.”

L’elefante si guardò attorno, vide un pezzo semilavorato sul tornio che si trovava dall’altro lato della stanza e decise di andare a vedere. Come si mosse verso la porta che portava al negozio, sentì un rumore portentoso. Si girò grattandosi la testa. “Magari raggiungo la giraffa di sopra” pensò. Come iniziò a salire le scale, i gradini cominciarono a scricchiolare. Saltò giù e cadde contro il muro. Anche questo comincio a cedere. Appena si sedette, scioccato e triste, la giraffa scese le scale.

“Cosa diavolo stai facendo?” chiese la giraffa stupita. “Stavo cercando di fare come se stessi a casa mia” disse l’elefante.

La giraffa si guardò attorno. “Okay, vedo dov’è il problema. La porta è troppo stretta. Dovremmo rendere te meno ingombrante. C’è una palestra qui vicino. Se facessi qualche lezioni lì, torneresti in forma.”

“Forse”, disse l’elefante, poco convinto.

“E le scale sono troppo fragili per sopportare il tuo peso”, continuò la giraffa. “Se prendessi lezioni di danza la sera, sono sicuro che avresti un passo più leggero. Spero davvero lo farai. Mi piace averti qui.”

“Forse”, disse l’elefante. “Ma per essere sincero, non sono sicuro che una casa pensata per una giraffa possa ospitare un elefante senza modifiche sostanziali.””⁴

1.3 ORIGINI ED EVOLUZIONE

L’espressione *Diversity Management* apparve per la prima volta nel testo *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st century* a cura di William B. Johnston e Arnold E. Packer, dello Hudson Institute. Il trattato riporta una citazione del Presidente Ronald Reagan del 27 gennaio 1987 : “*The quest for excellence into the 21st century begins in the schoolroom but must go next to the workplace. More than 20 million new*

⁴ Thomas R.R. Jr. , *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, 1999, pp. 3-5

*jobs will be created before the new century unfolds, and, by then, our economy should be able to provide a job for everyone who wants to work. We must also enable our workers to adapt to the rapidly changing nature of the workplace and I will propose substantial new Federal commitments keyed to retraining and job mobility.”*⁵

Il report informava i nord americani che i cambiamenti sociali ed economici degli ultimi anni del XXI secolo avrebbero modificato irreversibilmente il mercato del lavoro ed entro l'anno 2000 la maggioranza dei loro lavoratori sarebbe stata afro-Americana, ispanica, nativa Americana, donna ed appartenenti ad altri gruppi minoritari. La forza lavoro sarebbe stata molto più variegata per genere, provenienza geografica, orientamento sessuale, età. Gestire la differenza all'interno dell'ambiente lavorativo tramite misure di intervento mirato risultava essere così per gli autori una possibile risposta strategica al cambiamento in atto dal quale poterne trarre vantaggi competitivi per l'intera organizzazione: il Diversity Management. Il concetto di diversità è sempre stato al centro della tradizione multietnica statunitense. Infatti il motto che fonda la nascita degli Stati Uniti, terra da sempre oggetto di fenomeni migratori, è *pluribus unum*. La storia americana è letta come storia di una dialettica tra diversità e identità, ma si tratta di una dialettica conflittuale.

Gli anni Cinquanta e Sessanta sono gli anni dei molteplici movimenti sociali, da quelli per i diritti e la cittadinanza della minoranza afroamericana, ai movimenti femministi e al nascente movimento per i diritti delle persone omosessuali; milioni di persone e migliaia di gruppi diventano protagonisti di molte iniziative intorno all'elemento aggregante del *Civil Rights Movement*.

Negli anni Sessanta si accolsero le prime conquiste formali con la firma dell'*Equal Pay Act*, voluto nel 1963 da John Fitzgerald Kennedy, con l'approvazione di leggi a tutela dei diritti civili dei neri nei luoghi pubblici e per le questioni abitative. Contestualmente nasceva anche un ente governativo di protezione dedicato alle forme di discriminazione sul lavoro: l'*Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)*, con il compito di proteggere i lavoratori da qualsiasi trattamento discriminatorio in base a “*the person's race, color, religion, sex (including pregnancy), national origin, age (40 or older), disability or genetic information*”. L'EEOC ancora oggi interviene con leggi ad hoc e con la promozione di *affirmative actions*, prassi specifiche a tutela di gruppi a rischio di discriminazione. Il termine *Affirmative Action* compare per la prima volta negli Executive Order dei presidenti Kennedy e Johnson. Tra le azioni positive un metodo utilizzato è quello delle quote, che nell'ambito del lavoro obbliga le organizzazioni all'assunzione di una percentuale di lavoratori appartenenti a categorie sociali a rischio di discriminazione, ovvero di esclusione dai processi lavorativi. La diversità, pertanto, diventa motivo di assunzione e contestualmente assicura una partecipazione più rappresentativa della variegata popolazione americana.

Queste politiche di *Affirmative Action* furono considerate strumenti imperfetti e, quindi, ampiamente

⁵ Packer Arnold E., Johnston William B., *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century*, Hudson Institute, Indianapolis, Indiana, June 1987, pp. 7-8

contestati. Le critiche di segno liberale le consideravano strumento di “discriminazione al rovescio”, in conflitto con il criterio del merito. Altri le ritenevano discriminatorie su una base di classe. Ancora oggi il dibattito è aperto, soprattutto nel campo del lavoro così come nel campo della rappresentanza politica ed istituzionale.⁶

Tab. 1 – Confronto tra politiche EEO e Diversity Management

	Equal Employment Opportunities	Diversity Management
Obiettivo	Favorire l'ingresso delle minoranze nel mercato del lavoro	Favorire la crescita professionale delle minoranze già occupate/da occupare (<i>empowerment</i>)
Meccanismi	Utilizzo di logiche <i>hard</i> , tipicamente per quote	Utilizzo di logiche <i>soft</i> , tipicamente per merito e sviluppo del potenziale
Dimensione temporale	Visione di breve: EEO come “strumento”	Visione di lungo: Diversity management come “processo”
Attivazione	Le imprese sono vincolate dalla presenza di norme di legge	Le imprese si attivano spontaneamente in base a piani strategici deliberati
Incentivi	Rischio di sanzioni e presenza di vincoli esterni	Etici e ricerca di vantaggi economici, sociali e competitivi

Fonte: L. M. Visconti, 2007.

Si apre così una nuova stagione di rivendicazioni che, al contrario di quella universalistica dei primi anni Cinquanta e Sessanta, pone un particolare accento sul tema della diversità. Questa diversa prospettiva mette in luce che l'inclusione, per come era concepita dai movimenti precedenti, aveva il costo implicito di un'omologazione alle norme e ai valori della cultura dominante. La nuova idea di diversità, al contrario, è intesa non più come un elemento da smontare e da omologare, ma come un valore derivante dalla propria particolarità, a beneficio di una reale autonomia e di un pieno sviluppo della soggettività individuale.⁷

L'interesse sociale e politico per la diversità ben presto diventa economico. La promozione delle diversità viene vista non più come un vincolo legale, ma come la possibile fonte di un vantaggio competitivo. Il Diversity Management inizia a svilupparsi con la diffusione di alcune teorie, contenute in articoli come “Diversity Now” (Scully, 1994), o “The Bottom Line Value of Diversity” (McNerney, 1994), che consigliavano vivamente alle imprese di porre attenzione alla gestione delle diversità nelle loro performance organizzative. Le neonate politiche di diversity management infatti risultano in sintonia con i tempi, pertanto l'adozione di queste per le imprese si dimostrava essere inevitabilmente necessaria. Il progressivo

⁶ Buemi M., Conte M., Guazzo G. (a cura di), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2015, pp. 32-40

⁷ Thomas R.R Jr. *From Affirmative Action to Affirming Diversity*. Harvard Business Review. March-April, pp. 107-117, 1990

superamento del modello produttivo fordista, la crescente finanziarizzazione dell'economia, l'intensificazione dei movimenti globali di persone e la femminilizzazione del lavoro sono processi che vanno tutti in direzione di un aumento della diversità in seno al mercato del lavoro americano.⁸ Qui si colloca la pubblicazione di *Workforce 2000*, sopra citato, che prevede una vera e propria rivoluzione nella composizione della forza lavoro nordamericana, dando un particolare risalto ai fenomeni migratori. Con le minoranze che costituiscono ormai la maggioranza della popolazione in sei delle otto principali aree metropolitane degli Stati Uniti, matura la consapevolezza che le tradizionali organizzazioni monoculturali fossero ormai inadeguate per le esigenze del mercato globale. Aumenta la consapevolezza dei benefici economici derivanti da lavoratori appartenenti a contesti culturali diversi; per questo fioriscono studi che incentivano al cambiamento, che spingono a trovare soluzioni innovative, a soddisfare l'eterogeneità dei clienti e dei mercati, ad aumentare il commitment dei dipendenti, la creazione di un ambiente di lavoro più armonioso.

1.4 INTRODURRE IL DIVERSITY MANAGEMENT IN AZIENDA

Dopo aver introdotto il concetto di Diversity Management, le sue origini e la sua evoluzione, il passo successivo è la contestualizzazione all'interno della realtà aziendale, a partire dalla composizione della forza lavoro e dalla sua stratificazione alla cultura aziendale e al modo in cui questa si esprime. Il Diversity Management in chiave aziendale si basa sulla premessa, sempre più diffusa, che promuovere la diversità, attraverso la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in cui chiunque possa sentirsi valorizzato, si traduca nell'aumento della produttività e dei profitti dell'impresa, della sua competitività, e quindi della sua immagine e reputazione sul mercato del lavoro, collegando le performance aziendali con questioni di giustizia sociale ed inclusione.

Inizialmente i motivi⁹ che hanno spinto le imprese ad introdurre il Diversity Management nelle loro realtà erano principalmente motivi etici, argomentazioni connesse con il principio di equità e di tutela dei lavoratori appartenenti a minoranze discriminabili. La finalità delle imprese era quella di far proprie convinzioni etiche ormai diffuse nella società. Successivamente, a queste motivazioni si sono affiancate ragioni normative, che hanno spinto le imprese ad adeguare l'assetto organizzativo e la compagine dei lavoratori e delle condotte aziendali a quanto richiesto da un quadro normativo in evoluzione, basato sui principi di equità, pari opportunità e sostenibilità. In ultimo l'interesse delle imprese si è spostato sempre più verso motivi economici, legati ai ritorni in termini di produttività e profitti (una riduzione dei costi, una migliore competizione dei talenti, minore conflittualità, politiche di marketing più efficaci in risposta a

⁸ Kirton G., Greene A. M., *The costs and opportunities of doing diversity work in mainstream organizations*, Human Resource Management Journal, Vol. 19, 2, pp. 159-175, 2009

⁹ Buemi M. - Conte M. - Guazzo G. (a cura di), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2015

clienti anch'essi diversificati). L'ipotesi di fondo è che il passaggio a una gestione dei lavoratori centrata sulla promozione e valorizzazione della loro diversità garantisce elementi di innovazione, in termini di investimenti, competenze di management e di ritorni positivi attesi, in grado di far crescere un'azienda nell'ambito internazionale con vantaggi competitivi sul mercato.

Vi è, inoltre, uno stretto rapporto tra le politiche di diversity management e la capacità di un'azienda di attrarre talenti. Per potere essere riconosciuta come un'azienda attraente, in cui gli *skilled professionals* possano desiderare di lavorare, questa deve gestire in maniera dinamica la diversità, dando per esempio un ruolo primario a specifici programmi di formazione. Il Diversity Management, tuttavia, non coinvolge soltanto il settore delle HR ma l'intera organizzazione, sulla base di una precisa linea di intervento manageriale per la costruzione nel tempo di una cultura organizzativa centrata sulla valorizzazione della diversità, dalla quale può dipendere anche la scelta di clienti e fornitori, un assetto gestionale che favorisce l'interazione e il confronto, oltre all'investimento economico.

Ma come si gestiscono concretamente le diversità? È importante sottolineare che non esiste una “*one best way*” di intervento per la gestione delle diversità, in quanto ciascuna organizzazione dovrà avere un suo approccio sulla base di diversi fattori caratteristici del suo business, della sua cultura organizzativa, delle risorse economico-finanziarie, umane e tecnologiche di cui dispone e delle influenze interne ed esterne riguardanti la diversità.

Un'impresa che intenda occuparsi della diversità del personale si trova ad affrontare un duplice cambiamento di natura culturale e organizzativa.¹⁰

Il cambiamento culturale riguarda il passaggio progressivo da una cultura etnocentrica e rigida ad una cultura flessibile in cui ci sia forte condivisione di valori fondamentali, quali il riconoscimento e il rispetto reciproco e la piena consapevolezza dell'esistenza di diversità fra le persone. L'efficacia di tale approccio dipende in larga misura dal grado in cui l'organizzazione riesce a rimuovere la presenza in ambienti di lavoro di stereotipi, ovvero di credenze effetto di influenze sociali, culturali e politiche e di pregiudizi, ovvero giudizi precostituiti che si traducono in comportamenti irrazionali e ostili.¹¹

Da uno studio dell'Ufficio Internazionale del lavoro (ILO) del 2011 emerge che, nonostante i passi in avanti delle legislazioni contro le discriminazioni, la crisi economica e sociale globale ha portato ad un aumento dei rischi di discriminazione contro determinate categorie di persone. Il rapporto segnala che durante i periodi di recessione minore priorità ricevono le politiche antidiscriminatorie e inoltre segnala il fenomeno emergente di nuove forme di discriminazione sul lavoro, come quelle collegate al razzismo, agli stili di vita e alle

¹⁰ Bombelli M.C., *Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del diversity consapevole*, in *Economia & Management*, 2003, pp. 99- 110

¹¹ Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, De Agostini Scuola SpA, Novara 2016, pp. 311-326

tendenze sessuali che si manifestano in tutte le fasi del processo, dalla selezione alla definizione dei termini contrattuali.¹²

Le iniziative di Diversity management devono dunque innescare un cambiamento culturale, creando un ambiente di lavoro inclusivo, in cui tutti abbiano diritto di partecipare, di crescere e di valorizzare la propria individualità. Questo orientamento deve essere comunicato attraverso l'informazione, la formazione, il coinvolgimento del personale a tutti i livelli, nonché attraverso la coerenza fra *mission* ed obiettivi dichiarati e azioni messe in atto. Il processo di cambiamento culturale è un processo complesso che coinvolge tutti gli stakeholder di una azienda, interni ed esterni. Si tratta di andare a modificare e a diffondere quelli che sono i valori fondamentali, consolidati e difficilmente modificabili, si tratta di andare ad agire su schemi mentali, stereotipi e pregiudizi e sui simboli osservabili di una realtà aziendale.

Il cambiamento organizzativo è, invece, realizzato attraverso la risposta strategica e gli interventi di gestione. È possibile identificare quattro diverse risposte strategiche (Elusiva, di Analisi, Reattiva e Proattiva), risultato della combinazione di due elementi chiave: la tendenza dell'impresa a ritenere che l'esistenza di diversità nel personale incida o non incida ai fini organizzativi; la tendenza delle imprese a considerare la gestione delle diversità principalmente come un costo/ problema o piuttosto come una risorsa/ opportunità. Un'impresa che adotta una risposta strategica Elusiva non riconosce le diversità dei lavoratori come fattori significativi ai fini organizzativi e considera la gestione delle diversità principalmente come un costo o un problema. Di conseguenza sceglie di non occuparsi delle diversità dei lavoratori, che devono adattarsi alla cultura e alle modalità di lavoro esistenti. Un'impresa che adotta una risposta strategica di Analisi non ritiene che la diversità dei lavoratori incida ai fini organizzativi, ma prende in considerazione la possibilità che la gestione delle diversità sia una risorsa o un'opportunità. Di conseguenza avvia un'analisi demografica e strategica interna ed esterna per definire le diversità presenti e la rilevanza da attribuire ad esse, prova a porre in essere alcuni interventi di gestione delle diversità per vedere gli effetti che producono e sulla base di questi arriva a selezionare una delle altre strategie. Un'impresa che adotta una risposta strategica Reattiva attribuisce all'esistenza delle diversità dei lavoratori un'importanza rilevante che incide ai fini organizzativi e considera la gestione delle diversità principalmente come un costo o un problema da risolvere. Di conseguenza l'impresa cerca di limitare la presenza di diversità e gli unici interventi in funzione della diversità riguardano solo i casi imposti per legge o quando questo è reso necessario per “cause di forza maggiore”. Un'impresa che adotta una risposta strategica Proattiva considera l'esistenza delle diversità fra le persone come un fattore rilevante ai fini organizzativi ed occuparsi della loro gestione rappresenta per l'impresa una risorsa o una fonte di opportunità. L'impresa crea un legame tra la strategia generale di business e gli interventi di valorizzazione delle diversità del personale in un'ottica di lungo

¹² *Uguaglianza nel lavoro: una sfida continua*, rapporto globale previsto dalla dichiarazione dell'ILO sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro, Embargo lunedì 16 maggio 2011

periodo. Le politiche di gestione delle risorse umane considerate individualmente nella loro unicità diventano quindi il fulcro aziendale fondamentale.¹³

Adottare una risposta strategica non implica l'esclusione di un'altra. Un'impresa può implementare risposte strategiche differenti in base alle varie tipologie di diversità considerate, in base alla propria cultura e alle caratteristiche interne e di contesto in cui si trova ad operare e alle risorse di cui dispone.

Come sottolineato in precedenza, non esiste una “*One Best way*” ; una gestione consapevole delle diversità necessita di un “fit” con la specifica realtà di impresa.

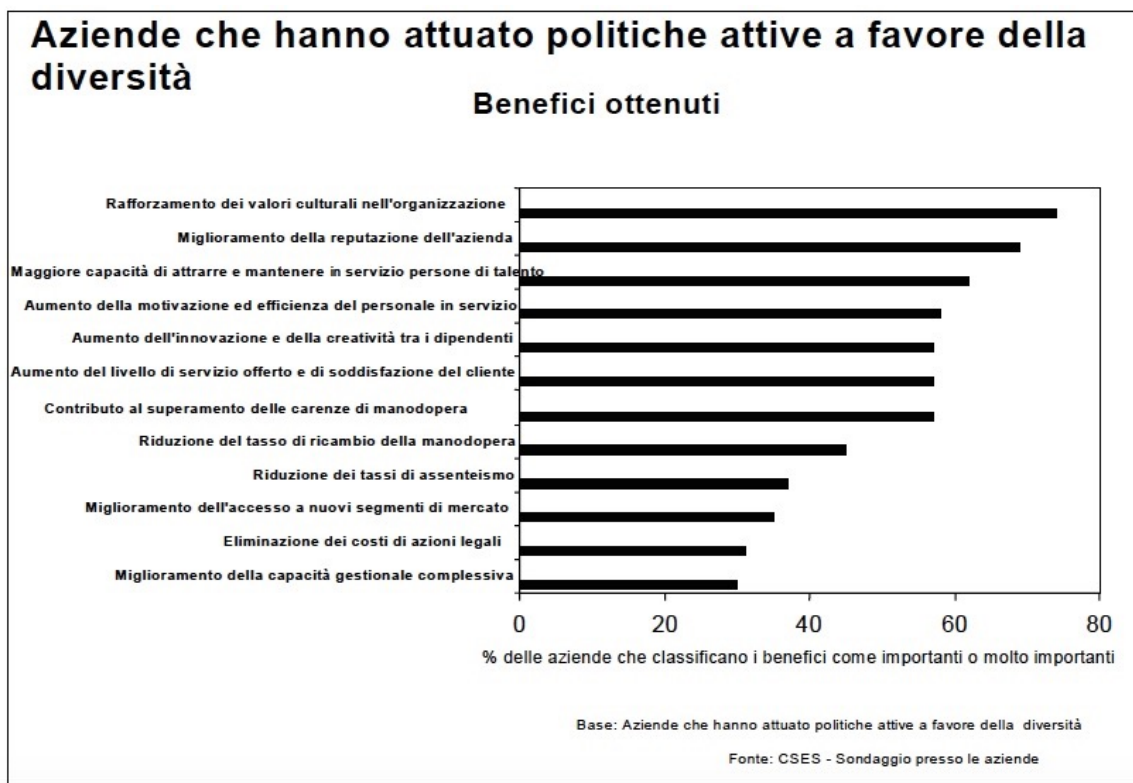
Tuttavia le varie applicazioni degli strumenti per la gestione delle diversità presentano sostanzialmente gli stessi costi e benefici, così come risulta da uno studio ad opera della Commissione Europea nel 2003.

I principali vantaggi¹⁴ delle imprese con politiche attive per la diversità sono:

- 1) Rafforzamento dei valori culturali all'interno dell'organizzazione;
- 2) Promozione dell'immagine dell'impresa;
- 3) Maggiore capacità di attrazione di personale qualificato;
- 4) Miglioramento della motivazione e dell'efficienza della forza lavoro;
- 5) Miglioramento dell'innovazione e della creatività;
- 6) Miglioramento della capacità gestionale complessiva;
- 7) Eliminazione dei costi di azioni legali;
- 8) Miglioramento dell'accesso a nuovi segmenti di mercato;
- 9) Riduzione dei tassi di assenteismo;
- 10) Riduzione del tasso di ricambio della manodopera;
- 11) Contributo al superamento delle carenze di manodopera;
- 12) Aumento del livello di servizio offerto e di soddisfazione del cliente;

¹³ Riccò R., *Teoria e pratica della gestione delle diversità*, in Neri M. Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro, Pitagora, 2008

¹⁴ *I Costi e i Benefici della diversità*, Commissione Europea, 2003



Fonte : *I Costi e i Benefici della diversità*, Commissione Europea, 2003

I costi individuati sono così articolati:

- 1) Costi organizzativi, connessi alla modificazione della strategia aziendale e della gestione del personale;
- 2) Costi opportunità, correlati al tempo che i vertici operativi sottraggono ai loro compiti ordinari per implementare le politiche di gestione delle diversità;
- 3) Costi dei cambiamenti culturali;
- 4) Costi legali

Ci sono anche costi che non sono direttamente collegati alla gestione delle diversità. Sono i costi che nascono come problemi derivanti dalla presenza di diversità all'interno dell'organizzazione. Tra questi vi sono i costi legati all'aumento delle difficoltà di gestione dei rapporti a causa dell'eterogeneità nei gruppi, costi legati all'aumento delle difficoltà di comunicazione. Vi sono, inoltre, problemi legati all'implementazione delle politiche di gestione delle diversità, come resistenza al cambiamento culturale e organizzativo, complessità delle soluzioni, percezione di discriminazione inversa, esistenza di stereotipi e pregiudizi; problemi legati all'integrazione di diversità culturali e problemi connessi alla mancanza di consapevolezza da parte delle imprese riguardo ai benefici, ai meccanismi e alle motivazioni alla base di queste politiche di valorizzazione delle diversità.¹⁵

¹⁵ *I Costi e i Benefici della diversità*, Commissione Europea, 2003

Determinante risulta, altresì, il fattore tempo. È necessario infatti riflettere in un'ottica di lungo periodo affinché un'azienda possa assorbire i cambiamenti organizzativi e convivere con una nuova cultura aziendale.

I processi¹⁶ della costruzione delle politiche di Diversity Management possono essere sintetizzati in diverse fasi, quali

- la raccolta dati e analisi dell'azienda centrate sulla ricostruzione della composizione della forza lavoro, dei processi organizzativi e gestionali, della cultura aziendale, del grado e della qualità delle relazioni;
- le attività di coinvolgimento dei diversi livelli organizzativi dell'azienda, con particolare attenzione al coinvolgimento ed alla responsabilizzazione dei vertici aziendali e delle figure di management;
- la definizione e negoziazione delle aree dove intervenire, degli obiettivi di cambiamento, del piano di azione e degli interventi;
- la negoziazione delle risorse necessarie alla realizzazione del piano di azione;
- la costituzione di un gruppo interno responsabile dell'implementazione delle azioni, con una chiara definizione dei ruoli all'interno dell'azienda e all'interno del gruppo responsabile;
- la predisposizione di un sistema di monitoraggio e valutazione del processo intrapreso per garantirne il livello di *accountability*, teso alla misurabilità dei suoi effetti.

1.4.1 GLI INTERVENTI DI DIVERSITY MANAGEMENT

“Le iniziative che sono generalmente promosse e fatte rientrare negli interventi di Diversity Management possono essere:

- strategie di reclutamento, volte al cambiamento nella composizione della forza lavoro all'insegna di una maggiore eterogeneità;
- programmi di formazione, anche per target specifici all'interno dell'azienda, volti ad aumentare il livello di consapevolezza sui temi legati alla diversity e ad aumentare le competenze necessarie alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e centrato sulla valorizzazione delle diversità;
- attività centrate sulle dinamiche relazionali all'interno dell'azienda, quali i programmi di *mentoring* o di *networking*, volte ad aumentare la densità e la qualità delle reti interne e dei processi che le attraversano;
- attività centrate su processi di valutazione e su sistemi di incentivi che tengano conto delle molteplici diversità presenti in azienda e della loro differenziazione in base a bisogno e prestazioni;
- attività di conciliazione, in particolare centrate sulla conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, che rendano flessibile l'organizzazione del lavoro;

¹⁶ Monaci M., *Culture nella diversità, cultura della diversità*, Fondazione ISMU, 2012

- sistemi di welfare aziendale in grado di offrire servizi di promozione della salute, di sostegno alla gestione dei carichi familiari, di promozione della qualità dei consumi personali e familiari;
- strumenti di comunicazione rivolti sia all' interno sia all' esterno dell'azienda per affermare la cultura organizzativa e per promuovere l'impegno aziendale sul Diversity Management.”¹⁷

1.5 LE PRINCIPALI FORME DI DIVERSITÀ

Quando si affronta il tema della diversità e si elaborano analisi al riguardo, si è propensi ad utilizzare comunemente una categorizzazione per gruppi.

Le preminenti forme di diversità, quindi, sono: il genere, l'età, l'orientamento sessuale, le disabilità e le origini etniche.

Per quanto riguarda la diversità di genere, relativa ai differenziali trattamenti lavorativi di uomini e donne all'interno di un'organizzazione, questa è una delle principali diversità, tra le più visibili e più diffuse, per cui più frequentemente si adottano delle misure di intervento mirate. Politiche a favore delle pari opportunità di genere hanno spianato la via del diversity management in Europa e si sono moltiplicate nelle istituzioni e nelle imprese. È necessario che le organizzazioni si dotino di strumenti di *people management* in grado di garantire una paritaria considerazione della donna nei compiti lavorativi e durante tutto il percorso professionale e, allo stesso tempo, in grado di passare dall'ottica della pura uguaglianza a quella della reale valorizzazione della diversità tra uomini e donne.

L'età è un ulteriore elemento fondamentale di differenziazione dei lavoratori. Nei luoghi di lavoro vi sono numerosi stereotipi legati all'età, che si traducono in atteggiamenti discriminatori, ma questi sono più sottili e meno evidenti rispetto a quelli legati al genere e all'etnia. L'aumento dell'età media della popolazione e delle aspettative di vita e l'allungamento dell'età pensionabile ci inducono a pensare ad un futuro in cui la forza lavoro sarà sempre più varia in base all'età. La distanza di età tra i lavoratori che fanno parte di una stessa organizzazione, quindi, è in continua crescita. Da un lato generazioni con un background di esperienze e formazione diverse si troveranno a raggiungere gli obiettivi aziendali insieme e questo non può che rappresentare un vantaggio organizzativo e di crescita personale. Dall'altro, però, la convivenza di persone con bisogni e attitudini diverse genera talvolta conflitti intergenerazionali e alimenta i pregiudizi in relazione all'età. L'organizzazione dovrebbe servirsi di strumenti di comunicazione, sensibilizzazione e formazione per eliminare tutti gli stereotipi, i pregiudizi e di conseguenza gli atteggiamenti discriminatori e dovrebbe introdurre politiche *age inclusive*, che mettano in luce le differenze legate all'età e le valorizzino, al fine di garantire a ciascuno le giuste opportunità di crescita e di fortificare anche l'integrazione intergenerazionale.

¹⁷ Buemi M., Conte M., Guazzo G. (a cura di), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2015, pp. 31

Sulla dimensione dell'orientamento sessuale, quale elemento di diversità nell'ambiente lavorativo, nel nostro Paese le imprese prestano ancora poca attenzione, per via dei pregiudizi e della scarsa informazione. Si riscontrano difficoltà nel tentativo di oltrepassare la generica dichiarazione di non discriminazione. Rimane ancora un tema sensibile ed è necessario valutare bene se e come intervenire al riguardo.

I lavoratori che presentano delle disabilità fisiche o mentali sono anch'essi oggetto di stereotipi e pregiudizi e di conseguenti trattamenti discriminatori all'interno delle realtà aziendali, ad esempio sono visti come un costo aggiuntivo o come favoriti nel processo di assunzione.

L'economia basata sulla competizione e sul raggiungimento di massime performance ha messo in luce la difficoltà di inserimento nei contesti produttivi dei soggetti disabili, che non potevano assicurare ritorni adeguati. Di conseguenza sono state introdotte delle forme specifiche di collocamento obbligatorio per legge, che hanno permesso a molti disabili di cogliere concrete occasioni di lavoro. D'altra parte il collocamento obbligatorio ha incrementato i pregiudizi e atteggiamenti di esclusione, in quanto l'assunzione dei disabili veniva vista come obbligo sociale cui conformarsi. Gran parte di questi problemi sono stati superati con l'introduzione del collocamento mirato, che favorisce l'incontro tra le esigenze aziendali e i bisogni del lavoratore disabile al fine di trarne il miglior beneficio per entrambe le parti.

La società odierna è sempre più eterogenea per lingua, religione cultura ecc. Questo comporta l'inevitabile presenza di lavoratori con origini etniche differenti all'interno di una stessa organizzazione. Le differenze etniche tra lavoratori assai frequentemente vengono contrastate attraverso misure etnocentriche, allo scopo di adeguare le specificità degli individui alla cultura, alla lingua e ai comportamenti del Paese "dominante". Studi recenti hanno messo in evidenza i pericoli legati all'etnocentrismo e stanno spingendo le imprese a prendere consapevolezza delle differenze culturali e a trarne vantaggio da esse, vedendole non più come un qualcosa da eliminare e omologare, motivo di emarginazione ed esclusione, ma come una potenziale fonte di vantaggio competitivo da valorizzare. Le imprese dovrebbero promuovere una cultura aziendale cooperativa, multiculturale, comprensiva e rispettosa degli specifici bisogni di tutti i lavoratori, al fine di adattarsi ai repentini cambiamenti globali e creare innovazione ed inclusione, così da rendersi attrattiva sul mercato internazionale del lavoro e incrementare la ricchezza del potenziale interno.

CAPITOLO 2: LA VIA EUROPEA AL DIVERSITY MANAGEMENT

2.1 LA DIVERSITÀ IN EUROPA

Il Diversity Management appare sullo scenario europeo negli anni Novanta, trent'anni dopo la sua nascita negli Stati Uniti; il tema è agli inizi di quegli anni ancora poco conosciuto e non ancora implementato nelle realtà aziendali.

L'impulso al suo sviluppo avviene ad opera essenzialmente di tre fattori: l'impegno della Commissione Europea nel contrastare con azioni mirate le discriminazioni in generale e in particolare nell'accesso al mercato del lavoro; l'influenza di alcuni gruppi di potere nel contrasto alle discriminazioni razziali; la diffusione del Diversity Management all'interno delle aziende multinazionali.

È sbagliato attribuire al Diversity management una definizione universalistica. Come riportato nel capitolo precedente, è necessario contestualizzare questo processo manageriale in ciascun Paese di riferimento, in quanto si presenta come specchio della società in cui viene sviluppato e applicato. Pertanto il contesto europeo è ben diverso dal contesto statunitense a livello istituzionale, storico e sociale e soprattutto il dibattito sulla questione della diversità si basa su assunti differenti.¹⁸

Negli Stati Uniti il Diversity Management nasce dalle forti pressioni dei movimenti sociali con l'obiettivo di superare i limiti delle *Affirmative Actions*, in contrasto con i principi meritocratici. In Europa, invece, nasce con un articolato apparato istituzionale e giuridico connesso alla lotta contro le discriminazioni sul posto di lavoro (in particolare per i trattamenti differenziali tra uomini e donne) e quindi come una strategia per razionalizzare le politiche di pari opportunità nonché su impulso delle nuove teorie economico-aziendali, connesse con la logica della performance e della competitività.¹⁹

Le peculiarità del Diversity Management europeo si riportano anche alle maggiori difficoltà riscontrate nell'applicazione delle politiche di Diversity Management in Europa per diverse ragioni.

In primis perché non esiste una tradizione forte nelle politiche di gestione delle risorse umane orientata a formare delle figure specializzate nel trattamento delle differenze in azienda.

Inoltre, la stretta connessione tra le politiche del lavoro e la contrattazione sindacale non riconosce come positive le politiche centrate sulla gestione delle diversità. Infatti i sindacati in Europa, storicamente impegnati attraverso le politiche di pari opportunità a difendere i lavoratori in base alla dimensione di gruppo e all'appartenenza a determinate categorie sociali, difficilmente avrebbero potuto accettare la perdita d'importanza di tali procedure standardizzate volte alla minimizzazione delle discriminazioni.

¹⁸ De Vita L., *Il diversity management in Europa e in Italia, L'esperienza delle Carte della diversità*, FrancoAngeli, Milano 2013

¹⁹ Thomas R.R Jr. *From Affirmative Action to Affirming Diversity*. Harvard Business Review. March-April, pp. 107-117, 1990

Un ulteriore vincolo allo sviluppo del Diversity Management in Europa è la presenza dominante delle piccole e medie imprese (PMI). L'introduzione di politiche di gestione della diversità all'interno di questo tessuto produttivo comporta la necessità di una profonda revisione delle strategie aziendali e di strumenti di supporto, con la conseguente necessità di ingenti investimenti, in forte contrasto con la scarsità delle risorse economiche, sociali e organizzative delle PMI.²⁰

Queste difficoltà, quindi, sono alla base delle peculiarità dello sviluppo del Diversity Management in Europa, in cui l'equità nel trattamento delle diversità non può essere garantita senza continuare l'impegno nelle politiche per le pari opportunità e nell'adozione di azioni positive. Lo sviluppo del Diversity Management in Europa e in particolare in Italia sarà sin da subito caratterizzato per la coesistenza di due istanze: la lotta contro ogni forma di discriminazione- che coinvolge il sistema istituzionale con le politiche di pari opportunità- e la valorizzazione delle diversità- che interessa la libera e volontaria iniziativa delle imprese e del sistema imprenditoriale nel suo complesso attraverso l'implementazione di politiche di gestione della diversità.

L'interesse per il principio di uguaglianza e di lotta alle discriminazioni in Europa ha radici profonde, proprie dell'Unione Europea: la piena partecipazione di tutti alla vita economica, sociale, politica e culturale era infatti uno dei principi fondanti per l'edificazione di un'Europa unita.

Essendo la nascita dell'Unione Europea legata a motivazioni prevalentemente economiche, i primi traguardi per l'attuazione del principio di uguaglianza interessano soltanto l'ambito lavorativo e il principio di pari opportunità si è inizialmente sviluppato, nel processo di costruzione del mercato unico europeo, come principio di uguaglianza retributiva fra uomini e donne sul lavoro.

Il Trattato di Roma del 1957, trattato costitutivo della Comunità economica europea, infatti sancisce la parità tra uomini e donne in ambito lavorativo. L'art 119 dispone l'obbligo per ciascun Stato membro di *“assicurare durante la prima tappa e in seguito mantenere, l'applicazione del principio della parità delle retribuzioni fra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro”*.²¹

È del 1951, a cura dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) l'approvazione della “Convenzione sull'uguaglianza di retribuzione tra la manodopera maschile e la manodopera femminile”; si riafferma così sul piano internazionale un principio riconosciuto fin dal primo dopoguerra.

Sono gli anni Settanta gli anni in cui inizia a manifestarsi l'impegno concreto dell'allora Comunità Economica Europea (CEE) nei confronti delle pari opportunità, attraverso l'emanazione di Direttive per il sostegno della parità di genere tra uomini e donne in ambito retributivo (75/117/CEE), della parità di trattamento nell'accesso al lavoro, alla formazione, alla promozione professionale e nelle condizioni di lavoro (76/207/CEE) e della parità di trattamento nel campo della sicurezza sociale (79/7/CEE). Queste direttive introducono l'obbligo per gli Stati membri di sopprimere qualsiasi forma di discriminazione di genere tra i lavoratori e inoltre sanciscono la nullità di tutte le disposizioni contrarie al principio della parità

²⁰ Buemi M., Conte M., Guazzo G. (a cura di), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2015

²¹ Art. 119, Trattato di Roma, 1957

delle retribuzioni.²²

Grazie a queste disposizioni, l'Unione Europea ha definito nel tempo il suo primo approccio alla lotta contro le disuguaglianze, inizialmente di genere e in ambito lavorativo e successivamente estesa a tutte le altre sue dimensioni e a tutti gli ambiti istituzionali, giuridici e sociali.

Notevoli passi in avanti per la politica comunitaria in materia di uguaglianza si avviano negli anni Ottanta con l'approvazione di "programmi d'azione per la parità delle possibilità tra donne e uomini". L'obiettivo è quello di tramutare l'*uguaglianza formale*, propria delle direttive degli anni Settanta, in *uguaglianza sostanziale*; per raggiungere tale obiettivo si ritiene indispensabile passare attraverso piani concreti di azioni positive, che comportano obblighi positivi per i datori di lavoro e per lo Stato, realizzati per il tramite di organismi ad hoc (*equality bodies*). Gli *equality bodies* nascono infatti per promuovere la realizzazione di azioni positive finalizzate alla compensazione di svantaggi derivanti da cause di discriminazione, alla diffusione delle normative antidiscriminatorie ed alla mediazione di situazioni conflittuali discriminatorie.

È a partire solo dagli anni Novanta che assume un rilievo importante la lotta contro le discriminazioni, ancora presenti negli Stati Membri dato il generale disinteresse rispetto al tema sia da parte di datori di lavoro che del sindacato; l'idea di unione e di uguaglianza, inizialmente economica, si estende ad un'idea di coesione politica e sociale. Sono questi gli anni in cui, grazie ai trattati di Maastricht e di Amsterdam, si assiste al consolidamento delle politiche sociali. La lotta alle discriminazioni diventa nel 1997 uno degli assi prioritari per la Commissione Europea, con la promozione dell' "anno europeo contro il razzismo".

Il Trattato di Amsterdam del 1997, in particolare, ha contribuito a rafforzare la nozione di uguaglianza e ad impegnare formalmente l'UE ad attivare le politiche di pari opportunità nell'ambito delle politiche comunitarie, ponendo la parità tra i sessi tra gli obiettivi dell'Unione (articolo 2 del Trattato sull'Unione europea). Un punto fondamentale del trattato riguarda lo sviluppo di una prospettiva di non discriminazione in tutti gli ambiti e non soltanto nel settore lavorativo. L'art. 13 infatti stabilisce la possibilità per il Consiglio Europeo di adottare i provvedimenti più opportuni per combattere le discriminazioni fondate sul sesso, sull'origine etnica, sulla regione, sull'età, sull'orientamento sessuale, con ogni misura in grado di rimuovere gli ostacoli che si frappongono al raggiungimento della parità di trattamento.

Il nuovo millennio si apre con una tappa importante che contribuisce a rafforzare la tutela contro le discriminazioni: l'adozione della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea firmata a Nizza (2000/C364/01), modificata successivamente nel 2007. Nella Carta di Nizza viene ribadito, all'art. 21, il divieto "di ogni forma di discriminazione fondata in particolare, sul sesso, la razza, il colore della pelle o l'origine etnica o sociale, le caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o le convinzioni personali, le opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, l'appartenenza ad una minoranza nazionale, il patrimonio, la nascita, gli handicap, l'etnia, o le tendenze sessuali".²³ All'art. 23 viene confermato il principio di parità tra uomini e donne in tutti i campi della vita sociale, a partire da quello del lavoro. Viene riconosciuto, con l'art.

²² Di Sarcina F., *L'Europa delle donne. La politica di pari opportunità nella storia dell'integrazione europea (1957-2007)*, Il Mulino, 2010

²³ Art. 21, Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione europea, (2000/C 364/01)

33, anche il diritto al congedo di maternità retribuito.

Gli Stati membri hanno progressivamente modificato le proprie leggi nazionali in favore del rispetto di questi principi ed è proprio in questi anni che iniziano ad affrontare e approfondire il tema delle diversità.

A fronte del fiorire di direttive comunitarie in materia di uguaglianza e di pari opportunità, nell'ultimo decennio si avverte l'esigenza di un riassetto e di una razionalizzazione del diritto antidiscriminatorio. Il lungo percorso avviato con l'affermazione del principio di parità retributiva e giunto sino a quello delle prestazioni sociali, si apre ad una nuova declinazione delle politiche di pari opportunità: dalla parità di genere alla valorizzazione di tutte le differenze proprie di ogni persona, dall'etnia alla religione, dalla disabilità all'orientamento sessuale e all'identità di genere. La direttiva 2006/54 attribuisce sistematicità alle direttive pregresse in materia di parità e di pari opportunità e legittima le istituzioni, gli enti no-profit e la società civile alla promozione dell'effettività del diritto fondamentale di uguaglianza e di non discriminazione.²⁴

Il Trattato di Lisbona del 1° Dicembre 2009 rappresenta un ulteriore elemento della lotta contro la discriminazione; modifica e consolida il Trattato di Maastricht, rimarca il principio di parità tra uomini e donne e vincola giuridicamente gli Stati Membri al rispetto della Carta di Nizza. Ai sensi infatti dell'art. 6 del TUE, così come riformato dal suddetto Trattato, *“L'Unione riconosce i diritti, le libertà e i principi sanciti nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea del 7 dicembre 2000, adattata il 12 dicembre 2007 a Strasburgo, che ha lo stesso valore giuridico dei trattati...”*.²⁵

Nel 2010 la Commissione europea adotta una Carta per le donne, con lo scopo di rafforzare l'impegno degli Stati membri ad attuare politiche mirate per ottenere una vera parità tra donne e uomini.

Nel 2012 viene approvata la Convenzione di Istanbul del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica. Rappresenta il primo strumento in Europa che introduce norme giuridicamente vincolanti per prevenire la violenza basata sul genere, proteggere le vittime di violenza e punire gli autori dei reati.

Da questa sintesi risulta evidente, dunque, come l'Unione europea si sia dotata nel corso della propria storia, per la lotta contro ogni forma di discriminazione, di una solida struttura giuridica e di azioni articolate in progetti, finanziamenti e programmi di lungo periodo. I fondi strutturali dell'UE rappresentano uno dei principali mezzi di sostegno economico per gli Stati membri per l'attuazione di queste strategie. Il loro utilizzo è destinato a progetti di investimento economico e sociale nei singoli Stati Membri e nell'ambito di una programmazione condivisa. Fondamentale al riguardo il Fondo Sociale Europeo (FSE), un fondo strutturale di supporto all'occupazione ed all'inclusione che mette in relazione le istituzioni comunitarie con diversi attori, quali gli enti pubblici, i sindacati, le ONG, gli Istituti di formazione, ecc., destinato prioritariamente a categorie svantaggiate ed alla sensibilizzazione dell'opinione pubblica sul tema della

²⁴ Di Sarcina F., *L'Europa delle donne. La politica di pari opportunità nella storia dell'integrazione europea (1957-2007)*, Il Mulino, 2010

²⁵ Art 6, Carta sull'Unione europea (2012/ C 326/15)

discriminazione.

2.2 LE CARTE DELLA DIVERSITÀ

“ La Deutsche Bank è consapevole del fatto che i team diversi sono quelli più abili, che il successo arriva da molteplici prospettive e che la diversità è vitale per poter offrire soluzioni innovative ai propri clienti ” (Herman-Josef Lamberti, Responsabile delle Risorse Umane Deutsche Bank).²⁶

Il lungo percorso della lotta alle discriminazioni giunge quindi al traguardo della valorizzazione della Diversità.

Uno studio della Commissione Europea del 2012²⁷ ha messo in luce alcune strategie fondamentali per la Gestione delle diversità in Europa. L'assunto di base che ha spinto le aziende ad adottare politiche mirate di Diversity Management, trattato nel primo capitolo, è che l'innovazione può essere convertita in profitto. L'innovazione è frutto della diversità, in quanto necessita di nuove prospettive e di una forza lavoro diversificata, altrimenti si correrebbe il rischio di compiere sempre le stesse scelte, di limitare la capacità di pensiero e di innescare un processo di appiattimento della cultura aziendale e delle *skills* professionali. Non importa, quindi, quanto sia qualificata la forza lavoro, ma in una prospettiva lungimirante di sviluppo, questa necessita di essere diversa.

La ricerca ha provato che una gestione efficace della diversità apporta benefici rilevanti, quali la fidelizzazione dei lavoratori, lo sviluppo della creatività, della capacità di *problem solving* e altre *professional skills* indispensabili per l'innovazione. Altri benefici significativi riguardano l'ambito del *customer engagement*, in quanto una strategia fondata sulla gestione della diversità in Europa è lo specchio della *business strategy* mondiale, in risposta a una società maggiormente diversificata, alle richieste dei clienti e alla struttura del mercato e dell'ambiente aziendale.

I suddetti benefici si traducono in innovazione, soddisfazione e *loyalty* nonché risparmio in termini di efficienza, alimentando il vantaggio economico essenziale, ovvero l'aumento dei margini di profitto.

Tali assunti sono racchiusi nelle Carte della Diversità, brevi documenti firmati su base volontaria a partire dal 2004 (Carta della Diversità francese) da tutti gli enti che vogliono fortificare all'interno delle proprie realtà il tema della diversità. Con la firma di queste carte le aziende e le istituzioni si impegnano a sviluppare e implementare le politiche di gestione della diversità e di non discriminazione e a promuovere la costante ricerca e la diffusione dei problemi legati alla diversità.²⁸

A partire dal 2004 sono state firmate quattordici Carte della Diversità in Francia, Germania, Spagna, Austria, Svezia, Belgio, Italia, Lussemburgo, Polonia, Danimarca, Irlanda, Finlandia, Estonia e Repubblica Ceca. Il

²⁶ *Gestire la diversità sul posto di lavoro*, Commissione europea (giustizia), 2012

²⁷ *Gestire la diversità sul posto di lavoro*, Commissione europea (giustizia), 2012

²⁸ De Vita L., *Il diversity management in Europa e in Italia, L'esperienza delle Carte della diversità*, FrancoAngeli, Milano 2013.

principio base è quello secondo il quale la Gestione della Diversità, che contiene in sé i valori del rispetto delle specificità individuali e del riconoscimento del principio della parità di trattamento dei lavoratori, rappresenta uno strumento strategico per la realizzazione di maggiori benefici per le aziende e per le autorità pubbliche, che a loro volta si estendono anche alla società nel suo complesso.

Le Carte della diversità sono saldamente ancorate al rispetto dei principi di non discriminazione e di garanzia delle stesse opportunità di accesso per tutti gli individui, sostenendo una conciliazione tra la lotta contro le disuguaglianze e quelle di valorizzazione delle diversità nonché favorendo la compartecipazione del settore istituzionale e della libera e volontaria iniziativa imprenditoriale.

L'adesione alle Carte rappresenta un punto di partenza importante per le aziende e le amministrazioni pubbliche che decidono di investire sulla diversità, fornisce loro un “marchio di fabbrica” che testimonia l'impegno nei confronti delle tematiche connesse con la gestione delle diversità, al fine di migliorare le loro prestazioni e la loro efficienza ma anche al fine di promuovere la diffusione e la sensibilizzazione sul tema in questione.

La Commissione Europea infatti sollecita le imprese a implementare queste misure gestionali all'interno dei loro piani strategici, realizzando molte attività in tutti gli Stati Membri. Dal 2010 la stessa ha finanziato una piattaforma che unisce le Carte della Diversità di tutta Europa per il progetto “ Sostegno alle iniziative volontarie per la promozione della gestione della diversità sul posto di lavoro nell'Unione Europea”. La piattaforma consente ai partecipanti di incontrarsi in forum di discussione e condivisione di idee, proposte e buone pratiche, così da migliorare il funzionamento di queste politiche, i loro risultati effettivi e potenziali e l'impatto complessivo. Il fine ultimo è quello di sostenere la diffusione delle Carte in tutta Europa ed estendere quindi la piattaforma a tutti i ventotto Stati Membri. Le imprese già attive possono condividere le loro pratiche, mentre quelle che non hanno ancora definito le proprie strategie possono beneficiare della possibilità di avviare processi di apprendimento e acquisizione di una maggiore consapevolezza. Inoltre questa piattaforma aiuta le piccole e medie imprese a sopperire ai limiti dovuti alla loro dimensione, in quanto non dispongono di sufficienti risorse per l'implementazione delle pratiche di gestione delle diversità, che rischierebbero così di rimanere ad appannaggio solo delle imprese multinazionali. Oltre al confronto e al *benchmarking*, le carte prevedono strumenti di valutazione e monitoraggio delle iniziative realizzate e dei risultati ottenuti su questi temi dalle singole imprese.

Nel 2014 la DG Giustizia della Commissione Europea ha pubblicato il report *Overview of Diversity Management implementation impact amongst Diversity signatories in the European Union*, redatto da Manfred J. Wondrak²⁹, nel quale vengono riportati i dati di una rilevazione condotta in relazione allo stato dell'arte dell'implementazione di 11 carte europee della diversità. Un dato interessante è rappresentato dal fatto che in totale 1148 risposte (70 %) sono state ricevute da organizzazioni che impiegano meno di 250 lavoratori e che quindi rientrano nella categoria delle PMI. Dai sondaggi è risultato che la grande

²⁹ Buemi M., Conte M., Guazzo G. (a cura di), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2015

maggioranza (95%) delle organizzazioni aderenti alle carte, ha registrato un impatto positivo sulle politiche e attività per la diversità, con intensità e risultati variabili anche in funzione della anzianità di adesione alla carta stessa. In generale il focus principale delle iniziative sulla diversità delle imprese aderenti è sulle pari opportunità di genere (48%), seguito dall'età (46% per gli anziani, 45% per i giovani), dalla disabilità (44%) e dal fattore relativo alla provenienza etnica, razziale o nazionale (28%). Di scarso rilievo ancora gli strumenti di rilevazione e di autovalutazione degli interventi adottati, mentre il 25 % delle imprese intervistate ha potuto apprezzare l'impatto economico positivo della gestione e della promozione della diversità: dalla integrazione della diversità nella politica di responsabilità sociale dell'azienda a codici di comportamento atti alla riduzione dei conflitti derivanti dalle diversità dei lavoratori. Oggi più che mai è il caso di rilevare come il 46 % ha potuto conseguire un miglioramento della capacità di attirare e di mantenere in impresa risorse di talento. Inoltre il 57% degli intervistati ha dichiarato di avere indicato una persona responsabile della gestione della diversità; per il 52% di queste organizzazioni queste figure sono integrate nell'area delle risorse umane, per il 25% sono persone che fanno parte del top management. Solo il 7% delle persone responsabili per la diversità sono assegnate alla responsabilità sociale d'impresa. Più del 60% delle imprese intervistate ha dichiarato di aver creato dei meccanismi di reporting sulle attività di Diversity che fanno capo direttamente ai consigli di amministrazione.³⁰

³⁰ Buemi M., Conte M., Guazzo G. (a cura di), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2015

Tab. Note sulle Carte della diversità

Paese della Carta	Nome della Carta	Data di lancio	Attività chiave
Austria	Charta Vielfalt	26/11/10	Sensibilizzazione sugli ampi benefici della diversità, discorso tra gruppi di pressione, nuovi network e collaborazioni
Bruxelles	Charte de la Diversité dans l'Entreprise-Charter voor Diversiteit in de Onderneming	18/12/05	iniziative per la diversità e servizi di consulenza
Francia	Charte de la diversité	21/10/04	Eventi e implementazione regionale, strumenti e consulenze ai fornitori di servizi
Germania	Charta der Vielfalt	11/01/06	Collaborazione con gli attori della diversità; educazione sulla Gestione della Diversità; promozione dell'iniziativa Carta
Italia	Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro	10/05/09	Eventi e implementazione regionale, strumenti per lo sviluppo
Polonia	Karta Różnorodności	14/02/12	Promozione della gestione della diversità e creazione di strumenti e guide per aziende, istituzioni e organizzazioni per implementare la diversità sul posto di lavoro. Eventi e programmi educativi per i firmatari
Spagna	Fundación para la diversidad	16/03/09	Eventi e implementazione regionale, risposte a problemi specifici e consulenze ai fornitori di servizi
Svezia	Diversity Charter in Sweden	02/12/10	Creazione di un network forte per lo scambio di esperienze tra diversità e inclusione, eventi per la consulenza e l'ispirazione, consulenze nelle sfide per la diversità, strumenti per lo sviluppo

Fonte: *Gestire la diversità sul posto di lavoro*, Commissione europea (giustizia), 2012

2.3 IL DIVERSITY MANAGEMENT IN ITALIA

Diversity management, questo sconosciuto. Un articolo del *Sole24ore* del 12/12/2016 riporta i risultati di una ricerca condotta nel 2014 in Italia dal Diversity Management Lab (centro di competenza di SDA Bocconi che dal 1999 studia il tema della gestione della diversità all'interno delle organizzazioni italiane) su "Il meglio della diversità: pratiche e performance". Dalla stessa è emerso che su un campione di 150 aziende rappresentative delle imprese italiane con più di 250 dipendenti la gestione della diversità è adottata soltanto dal 20,7% del mondo produttivo. In Germania, per fare un esempio comparabile, è invece al 39,4 per cento. Non solo: nella gran parte dei casi in Italia il Diversity management si trasforma in gender management,

orientato cioè all'attenzione al genere femminile.

I risultati della ricerca parlano chiaro in tema di politiche della diversità, circa un terzo delle imprese ha dichiarato di “non essere assolutamente interessati ad adottarle”. Il 79% delle imprese intervistate non ha adottato politiche di gestione della diversità e si divide tra:

- un 51% che dichiara di essere interessato e/o sta valutando l'adozione;
- un 29% che non ha adottato e non è interessato a far partire nessuna attività in tal senso.³¹

Tra coloro invece che hanno risposto affermativamente, il Diversity Management è preso in considerazione quale leva per gestire il benessere dei lavoratori, anche se solo il 23% ha introdotto una figura responsabile di queste iniziative e il 16% ha creato un'unità organizzativa ad hoc. Quali sono le effettive azioni implementate dalle imprese che hanno risposto affermativamente all'intervista? 80% di queste dichiarano di utilizzare “pratiche e strategie per garantire che il processo di selezione e carriera siano equi”, poche altre utilizzano pratiche più specifiche come “programmi di formazione per supportare il dipendente in alcune fasi della vita, come la maternità o la malattia”. Il grosso del peso si sposta sul tema della flessibilità, anche qui concentrato sul mondo femminile. Il 100% del campione mette a disposizione i congedi facoltativi per maternità, il 67% per la paternità. Ancora poco diffusi invece i servizi di supporto alla gestione del tempo familiare per entrambi i generi.³²

Si è già analizzato come lo sviluppo del Diversity Management in Italia abbia riscontrato non poche difficoltà rispecchiando sostanzialmente il contesto europeo: il forte legame storico fra mondo del lavoro e sindacati, il tessuto produttivo delle piccole e medie imprese, l'assenza di una tradizione forte nella gestione delle risorse umane e di un modello di *governance* a livello nazionale.

Il suo sviluppo poi è stato ed è strettamente legato ai mutamenti intervenuti nel mercato del lavoro dovuti ad una forte crescita della diversificazione della forza lavoro quali: l'aumentata presenza femminile; l'allungamento progressivo della vita media, la riforma riguardante il collocamento obbligatorio dei disabili; la presenza sul territorio italiano di 200 nazionalità diverse.

Le peculiarità del Diversity Management italiano risentono, come si può ben comprendere dalle premesse, della storia della lotta contro le disuguaglianze, che ha radici profonde e si configura come un'evoluzione della lotta contro i trattamenti differenziali tra uomo e donna in ambito lavorativo. L'Italia ha progressivamente accolto la normativa comunitaria in materia di diritto antidiscriminatorio, adeguandosi con leggi apposite in difesa inizialmente delle pari opportunità tra uomo e donna e successivamente delle diverse categorie oggetto di discriminazione.

Partendo proprio dalle pari opportunità tra uomini e donne viene emanato nel 2006 il Decreto legislativo 198/2006 “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”, che riordina le disposizioni già presenti in

³¹ M.Per., Anche in Italia l'ora del «diversity management», Sole24Ore, 2016, <http://scuola24.ilsole24ore.com/art/universita-e-ricerca/2016-12-09/anche-italia-l-ora-diversity-management--205346.php?uuid=ADheq1AC>

³² Lucarelli M., Diversity Management: a che punto siamo in Italia?, ManagerItalia, 2016 <https://www.manageritalia.it/it/management/sda-bocconi-diversity-management>

materia, precisando la giusta condotta antidiscriminatoria nei differenti ambiti della vita sociale ed in particolare nell'ambito lavorativo ed arricchendo la stessa definizione di discriminazione con un'ampia gamma di fattispecie.

Nel 2009 è stato avviato il piano ministeriale “ Italia 2020- programma di azione per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro”, che prevede lo stanziamento di finanziamenti con l'obiettivo di favorire l'occupazione femminile e la conciliazione vita-lavoro.

Nel 2011 la Legge Golfo Mosca (120/2011) introduce nei consigli di amministrazione delle imprese le cosiddette “quote rosa”, ovvero una percentuale di donne cui è attribuita la responsabilità di affermare le proprie competenze e di contribuire alla creazione del valore delle organizzazioni.

Anche nell'ambito di soggetti portatori di una disabilità il concetto del Diversity Management si manifesta attraverso l'evoluzione legislativa, che, partendo dalle forme di collocamento mirato alle quote di assunzioni obbligatorie di cui alla Legge n.68/1999, giunge a definire sulla base di disposizioni comunitarie ad un riconoscimento della diversità come valore, riconoscibile già nella stessa definizione del soggetto da “portatore di handicap” a “ diversamente abile”.

Con decreto legislativo 215/2003 l'Italia recepisce, tra l'altro, la direttiva comunitaria 2000/43 e istituisce un nuovo organismo *equality body* con l'obiettivo di contrastare le discriminazioni di razza e origine etnica: l'UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali). A tale organo, istituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le pari opportunità, è attribuita la funzione di garantire e controllare la parità di trattamento e la funzionalità degli strumenti di tutela contro ogni forma di discriminazione originata non soltanto da origini etniche ma oggi anche da convinzioni religiose, età, orientamento sessuale, disabilità in tutti i settori pubblici e privati. L'UNAR agisce principalmente sul versante dell'informazione, sensibilizzazione e formazione dell'opinione pubblica e sostiene attività di ricerca, in collaborazione con realtà associative. Gli interventi specifici in tali ambiti mirano all'eliminazione di regole e prassi direttamente o indirettamente discriminatorie mediante progetti e definizione di linee guida. La diffusione di una cultura dell'integrazione parte dalla eliminazione di pregiudizi e stereotipi fortemente radicati nella società, con progetti e azioni positive in grado di cambiare radicalmente il paradigma sociale e il modo con il quale ciascuno si confronta con la diversità. Dal 2005 l' UNAR ha elaborato una strategia sul Diversity Management che parte dalle grandi aziende per poi concentrarsi, in questi ultimi anni, sulle PMI, sulle public utilities e sulle pubbliche amministrazioni, per diffondere il nuovo paradigma delle differenze come valore e risorsa per la società.³³

Quindi, normativa sulla parità e azioni positive sono la via percorsa dall'Italia per la difesa del principio di uguaglianza. Tuttavia le leggi antidiscriminatorie non bastano a risolvere la disparità dei trattamenti: l'effettività dell'uguaglianza ha bisogno di altre misure più concrete per destrutturare schemi di pensiero stereotipati e riconoscere nuovi valori. La valorizzazione di ciascun individuo e della sua diversità pone tutti

³³ De Vita L., *Il diversity management in Europa e in Italia, L'esperienza delle Carte della diversità*, FrancoAngeli, Milano 2013.

i soggetti nella stessa considerazione di meritevolezza e di rispetto delle rispettive capacità. Le politiche di Diversity Management, allineate a questo pensiero, vengono considerate un possibile percorso per l'uguaglianza sostanziale. Va tenuto in debito conto, tuttavia, che nel lungo periodo le politiche in difesa delle differenze, sostituendosi a quelle egualitarie, possono portare ad un profondo cambiamento culturale che, andando oltre il versante identitario dei diritti civili ed inserendosi nei diversi contesti della vita sociale, sono in grado di destrutturare gli archetipi di una società e di costruire nuovi modelli sociali.

2.4 LA CARTA PER LE PARI OPPORTUNITÀ E L'UGUAGLIANZA SUL LAVORO.

La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro introdotta in Italia nel 2009 sulla scia delle iniziative francese e tedesca, fornisce un quadro di riferimento valoriale per guidare le imprese aderenti nella sua applicazione attraverso linee programmatiche la cui definizione ed implementazione è lasciata alla libera decisione delle organizzazioni aderenti, tenendo conto del proprio contesto aziendale e altri programmi già realizzati. L'Italia ha introdotto nella Carta due punti specifici, in linea con la sua situazione attuale e con il contesto storico di riferimento: superare gli stereotipi di genere e fornire gli strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. L'impresa che sottoscrive su base volontaria la Carta, quindi, è propensa a perseguire un obiettivo unico, che è quello della sostanziale uguaglianza e parità di trattamento che a sua volta si articola in due direzioni, quali la lotta contro ogni forma di discriminazione sul luogo di lavoro e al contempo l'impegno ad attuare pratiche di valorizzazione delle diversità all'interno delle realtà aziendali, con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna. Tali finalità possono essere realizzate attraverso dieci azioni concrete, elaborate sull'esperienza di Francia e Germania:

- “ definire e attuare politiche aziendali che, a partire dal vertice, coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio della pari dignità e trattamento sul lavoro;
- individuare funzioni aziendali alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità;
- superare gli stereotipi di genere, attraverso adeguate politiche aziendali, formazione e sensibilizzazione, anche promuovendo i percorsi di carriera;
- integrare il principio di parità di trattamento nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle risorse umane, affinché le decisioni relative ad assunzione, formazione e sviluppo di carriera vengano prese unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone;
- sensibilizzare e formare adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse;
- monitorare periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutare l'impatto delle buone pratiche;

- individuare e fornire al personale strumenti interni a garanzia dell'effettiva tutela della parità di trattamento;
- individuare strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro favorendo l'incontro tra domanda e offerta di flessibilità aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio;
- comunicare al personale, con le modalità più opportune, l'impegno assunto a favore di una cultura aziendale delle pari opportunità, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti;
- promuovere la visibilità esterna dell'impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un'ottica di comunità realmente solidale e responsabile".³⁴

Il patrocinio istituzionale all'iniziativa della Carta italiana è stato assicurato dall'adesione del Ministero del Lavoro e del Ministero per le Pari Opportunità, mentre per la sua affermazione è stato costituito il Comitato Promotore Nazionale, una partnership pubblico/privata costituita da: Ufficio Consigliera Nazionale di Parità, Gabinetto del Ministro per le Pari Opportunità e reti di impresa orientate socialmente (Fondazione Sodalitas, AIDAF, AIDDA, Impronta Etica, UCID).

La Carta si è diffusa sul territorio italiano mediante la costituzione di una rete di Tavoli Regionali. Questi non solo hanno la funzione di incoraggiare, promuovere e favorire la divulgazione della Carta, ma svolgono anche un compito rilevante nel monitorare il processo di adesione, i risultati conseguiti, le specificità territoriali. Infatti l'impresa, sottoscrivendo la Carta, assume anche l'impegno di monitorare e rendicontare regolarmente i progressi realizzati all'interno della propria azienda e sulla base dei risultati viene realizzato un Rapporto Annuale della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro.

Oggi alla Carta aderiscono circa 900 tra aziende, soprattutto le grandi organizzazioni, localizzate per di più al Nord, e Pubbliche Amministrazioni, con un numero complessivo di dipendenti che raggiunge le 700.000 unità.³⁵

2.5 ADATTAMENTO O INNOVAZIONE?

La valorizzazione delle diversità, considerata non soltanto nella sua dimensione più esterna ma anche nelle dimensioni più nascoste e specifiche di ciascun individuo e la crescente consapevolezza che questa possa essere utilizzata in azienda come leva fondamentale di cambiamento e sviluppo e di elevati margini di profitto, sono assunti rivoluzionari per il contesto italiano. La Carta delle diversità rappresenta la via europea

³⁴ Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro
<https://www.inail.it/cs/internet/docs/carta.pdf?section=istituto>

³⁵ Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro
<http://www.cartapariopportunita.it/contenuti/home.aspx>

e, logicamente, italiana alla diversità. Con la sottoscrizione della Carta anche l'Italia intraprende il percorso del Diversity Management, considerando l'Impresa il soggetto protagonista per la definizione di un nuovo modo di gestire e programmare le politiche del lavoro. Il presupposto non è più soltanto la lotta alle discriminazioni e il raggiungimento di pari opportunità per tutti ad opera delle istituzioni, ma è la consapevolezza del valore delle differenze e la volontà esplicita dell'organizzazione a realizzare, in un'ottica di lungo periodo, queste politiche della diversità.

La scelta di adottare politiche di Diversity Management non sempre deriva dalla piena consapevolezza dei processi di innovazione e di sviluppo; talvolta essa deriva semplicemente da vincoli giuridici e/o o da opportunità di adattamento a cambiamenti esterni in atto. Pertanto l'approfondimento sulla Carta italiana rappresenta un valido strumento di analisi dello sviluppo della consapevolezza di tali scelte. È possibile infatti esaminare le motivazioni alla base dell'adozione delle politiche di gestione della diversità, rispetto alle quali si può distinguere tra l'adattamento e la competitività, nonché le prospettive di breve e di lungo periodo. Incrociando queste due dimensioni è possibile identificare quattro logiche o strategie per la gestione delle diversità: di Emergenza, di Difesa, di Sperimentazione e di Innovazione.

Tab. Logiche di gestione delle diversità

Estensione temporale	Motivazione	
	ADATTAMENTO	COMPETITIVITA'
BREVE	Emergenza	Sperimentazione
LUNGA	Difesa	Innovazione

Fonte: De Vita L., *Il diversity management in Europa e in Italia, L'esperienza delle Carte della diversità*, Franco Angeli, Milano 2013.

Da uno studio realizzato con questa matrice di indagine emerge che in Italia nel 2011 nella maggior parte dei casi le aziende con una forte tradizione nelle politiche antidiscriminatorie hanno implementato anche le politiche di Diversity Management in una prospettiva di lungo periodo. Nell'esaminare invece le ragioni che spingono le aziende ad adottare strategie di gestione della diversità, emerge la prevalenza di una motivazione di business, finalizzata a migliorare le performance e l'immagine dell'azienda, raggiungendo nuovi mercati e nuovi clienti. L' 81% delle imprese aderenti persegue una logica di competitività, al fine di creare cambiamenti organizzativi e culturali, con i ritorni positivi nelle prestazioni, nel *commitment* dei lavoratori e nella reputazione. Il 19% delle iniziative è frutto invece di una logica di adattamento, in osservanza di normative ed al fine di evitare sanzioni. In altri casi l'attuazione delle politiche di gestione delle diversità deriva dalla necessità di reclutare manodopera straniera in assenza di offerta locale, con la conseguente necessità di gestire l'integrazione. In entrambi i casi la definizione di questi interventi è dettata non da una scelta volontaria ma dalla necessità di adattarsi alle mutate condizioni dell'ambiente. Fanalino di coda sono infine le motivazioni di tipo etico e morale che derivano dalla volontà di diffondere valori di integrazione e

rispetto per la persona, tipiche di quelle organizzazioni di servizio, come ad esempio le agenzie interinali o le associazioni no-profit.

In conclusione dall'incrocio delle due dimensioni, motivazione ed estensione temporale, emerge che il 60% delle imprese adotta una strategia di innovazione, il 22% di sperimentazione, il 12,6 % di Difesa e solo il 5,4% delle iniziative sono strategie di Emergenza.

Le grandi multinazionali e le grandi imprese sono quelle che prevalentemente adottano le strategie di innovazione, essendo le uniche in grado di sviluppare politiche olistiche che tengano conto di tutte le diversità. La loro potenzialità risiede nella possibilità di reperire tutte le risorse necessarie all'implementazione di queste strategie e di sostenere i costi connessi, usufruendo di una maggiore condizione di efficienza. Cambiamenti organizzativi e culturali si configurano come leve fondamentali per innescare un processo di innovazione attraverso le azioni di sistema, e le politiche di sviluppo. Altri due importanti fattori determinanti il successo delle attività programmate risiedono nell'impegno della leadership e nella comunicazione dei valori di base dei programmi avviati ai collaboratori, ai clienti e ai principali stakeholders.

Le aziende che adottano strategie di Sperimentazione sono simili alle precedenti, ma si rivolgono a target specificatamente individuati, in genere un numero limitato di persone di diversa origine etnica. Queste imprese avviano un processo di innovazione basato sulla sperimentazione di strumenti diversi di gestione delle risorse umane (quali, ad esempio, la formazione dei manager e dei vertici aziendali e l'avvio di campagne di sensibilizzazione), il cui obiettivo è la creazione di un ambiente eterogeneo che favorisca l'inclusione e l'integrazione di persone provenienti da Paesi diversi. Al fine di incrementare la consapevolezza dei vantaggi provenienti dalle diversità e favorire il consenso e la legittimazione di questi processi innovativi un ruolo importante è assegnato alle attività di divulgazione all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Le aziende medio-grandi e grandi, in particolare quelle del comparto manifatturiero e della grande distribuzione, adottano le strategie di Difesa, rivolte per lo più alla diversità di genere e all'origine etnica. Il ricorso all'adozione di un codice etico è ricorrente in queste imprese che utilizzano tale scelta, più che per assicurare una uguaglianza sostanziale, per una strategia di difesa dell'immagine aziendale in caso di contestazioni di comportamenti discriminatori. Di fatto, quindi, la scelta del codice etico non modifica i modelli organizzativi, né tantomeno sposta gli obiettivi aziendali e questo anche quando all'adozione del codice si accompagnano servizi per il personale disabile e politiche di flessibilità oraria.

Le strategie di Emergenza infine sono quelle adottate dalle Piccole-medie imprese, legate al settore manifatturiero e della ristorazione, e da alcune grandi imprese del Nord- Est. L'implementazione di queste strategie è sostanzialmente connessa con la necessità delle imprese di reperire manodopera difficilmente rintracciabile in loco e con il conseguente approvvigionamento di popolazione straniera. Le politiche di sviluppo rientrano, quindi, in una prospettiva temporale di breve termine e si limitano ai processi di reclutamento; non coinvolgono l'intera organizzazione e non sono finalizzate ad innescare profondi

cambiamenti culturali e organizzativi, ma soltanto a rispondere ad una situazione temporanea di “emergenza”.³⁶

³⁶ De Vita L., *Il diversity management in Europa e in Italia, L'esperienza delle Carte della diversità*, FrancoAngeli, Milano 2013, pp. 71-77, 113-120

CAPITOLO 3: LE DIFFERENZE DI GENERE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI

3.1 INTRODUZIONE ALLE DIFFERENZE DI GENERE

Il rilievo riconosciuto al genere nell'analisi delle organizzazioni deriva dal fatto che esso rappresenta per l'appunto la prima categorizzazione con la quale la società è articolata e differenziata, ragione per la quale essa trova ampia applicazione negli studi attuali della diversità e della gestione delle risorse umane. Così infatti il *World Economic Forum* che dal 2006 studia le disparità di genere ed i suoi sviluppi attraverso la misurazione del *Gender gap index*³⁷; il report del 2017 ha analizzato 144 Paesi sui progressi compiuti verso la parità di genere, misurati su una scala da 0 (*inequality*) a 1 (*equality*) e con riguardo ad alcuni specifici settori di influenza come la salute, le opportunità economiche e le partecipazioni, il rendimento scolastico, l'età media e la responsabilizzazione politica. I dati rilevati dallo studio permettono di stilare classifiche dei singoli Paesi in merito ai risultati raggiunti sul *gender gap index*, alla capacità di progettazione in grado di cogliere le sfide in atto e le opportunità che potrebbero derivare dalla adozione di misure atte a ridurre il divario di genere. Dai risultati del report emerge che nel 2017 il progresso medio verso una riduzione del divario di genere globale colloca il *gender gap index* al 68.0%, il che significa che sussiste un gap medio del 32.0%, rispetto al 31.7% nel 2016 (L'Italia si trova all'ottantaduesimo posto nella classifica globale, con un *gender gap index* al 69%).

Il dato relativo del gap tra uomini e donne, tenuto conto delle diverse dimensioni economiche e politiche, è ancora molto ampio: il settore economico raggiunge soltanto il 58% e circa il 23% la dimensione politica, rispetto al 96% nel settore sanitario e il 95% nel rendimento scolastico. Al ritmo attuale il divario di genere complessivo globale dovrebbe essere rimosso in 100 anni, 61 in Europa Occidentale, la qual cosa appare strana se rappresenta il livello di attenzione dedicato alla rimozione del *gender gap*, forse non consoni alla capacità (dimostrata da studi empirici) di migliorare le posizioni economiche dei singoli Paesi, fino ad apportare 250\$ trilioni al GDP del Regno Unito, 1700\$ trilioni a quello degli Stati Uniti e 550\$ trilioni in Giappone.

Va peraltro precisato che la tendenza rilevata a livello mondiale nel suddetto rapporto del *World Economic Forum* è ad un giro di boa grazie ai progressi compiuti da molti Paesi, anche se persistono notevoli sacche di disparità che abbisognano ancora di molti interventi. Molte le ricerche che hanno confermato che gli uomini sono ancora sottorappresentati nel campo dell'istruzione, della salute e del Welfare, mentre le donne sono fortemente sottorappresentate nei settori dell'ingegneria, della produzione, dell'informazione, comunicazione e tecnologia, settori che non si avvalgono dei valori e dei benefici della diversità.³⁸

³⁷ *The Global Gender Gap Report 2017*, World Economic Forum

³⁸ *The Global Gender Gap Report 2017*, World Economic Forum

Nell'ambito del Diversity Management diventa quindi importante comprendere cause ed effetti prodotti dal genere all'interno dell'azienda e della società stessa.

Va considerata inoltre la circostanza che la presenza di forti disparità determina conflitti da dover gestire e orientare all'interno delle organizzazioni e questo dovrebbe rappresentare materia di interesse per il lavoro del Diversity Management. Al contrario se la diversità tra uomo e donna non viene gestita, anche a causa di un forte impatto di stereotipi e pregiudizi o per l'assenza di una corretta comunicazione e informazione, il gap potrebbe tradursi in un inevitabile costo rilevante per la società e più direttamente per le aziende.

La teoria del Gender Diversity fino agli anni '90 era perlopiù sconosciuta e tutti gli studi sul genere non avevano prodotto una chiara e teorizzazione. Assunti sul tema erano stati teorizzati negli anni '70 dalle diverse correnti di pensiero femministe sulla base di analisi empiriche, ma la tematica del divario di genere inizia a diffondersi maggiormente solo con i dibattiti sociologici e gli approfondimenti delle scienze sociali degli anni '90, in particolare con colui che viene considerato il teorizzatore della diversità di genere: Joan Acker. Il Sociologo nelle sue elaborazioni afferma l'onnipresenza della diversità di genere e spiega come, con l'evoluzione della sociologia, il concetto sia passato da una visione legata alle differenze biologiche intrinseche degli individui ad una connotazione che vede il genere come frutto di costruzioni sociali e di relazioni. Sesso e genere sono quindi due concetti distinti, ma interdipendenti, "*Sex was nature and gender was nurture*" (Acker, 1992). Quindi le analisi sul genere, secondo Acker, devono avvalersi degli studi sulle donne, sui ruoli sessuali e sulla fitta rete delle costruzioni sociali.³⁹

L'opera di Acker svilupperà poi l'interesse all'interno delle organizzazioni, anche in virtù dell'aumento della presenza delle donne nel mondo del lavoro negli ultimi decenni e con ruoli ad esse prima sconosciuti, con la conseguente necessità di riadattamenti delle politiche organizzative.

Per determinare il valore in termini sociali delle differenze occorre comprendere l'origine di queste e gli effetti che le stesse producono. Questo per le organizzazioni significa, gestire la diversità.

Acker rivela dati precisi sull'egemonia maschile nel mondo del lavoro, sia dal punto di vista numerico, sia da quello qualitativo, per ruoli e posizioni gerarchiche ricoperti. Tale condizione di disparità porta ad un alto livello di segregazione di genere di alcune mansioni, alla oppressione, alla discriminazione ed ai bassi livelli salariali per le donne stesse.

La comprensione delle differenze di genere all'interno delle organizzazioni presuppone la conoscenza di fenomeni economici e sociali di ampio respiro e la complessa relazione tra donne e mondo del lavoro rappresenta a livello globale e in particolare in Italia un fenomeno complesso e della massima importanza per tutte le implicazioni che esso comporta, non ultimo l'impatto sulle nascite e sul processo di invecchiamento della popolazione.

I dati statistici europei ed italiani mostrano un rapporto demografico numerico uomo/donna pressoché alla pari ma lo inquadrano come fortemente iniquo invece per altri aspetti.

³⁹ Acker J. *Gender Institutions, From sex roles to gender institutions*, Contemporary Sociology, Vol. 21, No. 5 (Sep., 1992), pp. 565-569, American Sociological Association Contemporary Sociology, Vol. 21, No. 5 (Sep., 1992), pp. 565-569, American Sociological Association

In Italia il gap di genere tra il tasso di occupazione maschile (66,5%) e quello femminile (48,9%) rimane ancora molto elevato e si attesta attorno al 17,6%. L'impatto di questa divergenza risente inoltre delle profonde differenze territoriali: infatti nel mezzogiorno del Paese il gender gap occupazionale raggiunge il 32,1%.⁴⁰

Il livello occupazionale femminile nel nostro Paese in un arco temporale considerato dai 15 ai 64 anni risulta avere 12 punti percentuali in meno della media europea. In Europa la media delle famiglie in cui risulta occupato solo l'uomo è pari al 24,9% mentre l'Italia anche in questo studio registra un dato peggiore con un 37,2% delle famiglie in cui lavora solo l'uomo.

In Italia, inoltre, il ruolo tradizionalmente assegnato e riservato alle donne nell'ambito della famiglia e nelle diverse fasi della vita condiziona, come ormai universalmente riconosciuto, l'accesso al mercato del lavoro, la conservazione del posto di lavoro e le stesse prospettive di carriera. Il sovraccarico del lavoro domestico e di cura familiare si sovrappongono a quello del lavoro extradomestico, rendendo particolarmente gravosa la giornata lavorativa a tempo pieno delle donne, stimata oggi - se retribuita – mediamente intorno a 3000,00 euro mensili. Oltre che gravoso, il doppio ruolo entra completamente in conflitto poi con la maternità, anche e soprattutto per scarse opportunità di conciliazione che spesso portano a pesanti rinunce ed anche a forme di discriminazione.

Non meravigliano quindi i dati riportati dallo studio dell'Istat *Come cambia la vita delle donne* (2014).⁴¹ Il tasso di abbandono del lavoro dopo la maternità è pari al 27,1%. Infatti se prima della gravidanza lavorano 59 donne su 100, dopo il parto ne continuano a lavorare solo 43, con una motivazione nel 90% dei casi riportata alla necessità di occuparsi della cura dei figli. Gli approfondimenti e la normativa in vigore anche sul divieto delle dimissioni in bianco rilevano come la libera scelta apparente in realtà nasconda in molti casi situazioni infelici fino a fenomeni di *mobbing* nella misura del 23%. Gli abbandoni più numerosi e pari al 27,1% si verificano nelle madri al di sotto dei 24 anni, e con un grado di scolarizzazione basso con una percentuale del 72%, mentre il dato si abbassa al 68% nelle donne con licenza media, contro il 24,5% delle laureate.

Più approfonditamente per le donne manager e/o comunque in carriera la maternità non provoca tanto l'abbandono del posto di lavoro quanto un importante limite per le prospettive di carriera. Sempre invece causa di abbandono sono le situazioni di inadeguatezza dei servizi pubblici e/o l'assenza di collaborazioni familiari in grado di sostenere e sostituire la donna nel carico di cura. A questo aggiungasi le considerazioni sugli elevati costi di servizi privati sostitutivi di cura che rendono non più remunerativo a quel punto il lavoro a fronte degli elevati costi da sostenere per mantenerlo, soprattutto nelle fasce di lavoro a basso reddito.

⁴⁰ *Rapporto annuale 2018, la situazione del Paese*, Istituto nazionale di statistica (Istat), Roma, 2018

⁴¹ Istat, *Come cambia la vita delle donne* (2004-2014), (a cura di) Sabbadini L., Demofonti S. Fabroni R.

Sempre crescente inoltre il peso, sui carichi di cura, del generale invecchiamento della popolazione; infatti il 65% delle donne deve occuparsi di un anziano, mentre “solo” il 33% anche di bambini.⁴², il tutto in un contesto caratterizzato dalla scelta obbligata sempre più ricorrente della deospedalizzazione e da una sanità pubblica con risorse sempre più scarse.

A proposito di salute e sicurezza sul lavoro, è stato poi statisticamente rilevato che il notevole “carico di cura” sopportato dalle donne lavoratrici rispetto ai loro colleghi maschi ha un’incidenza maggiore per gli infortuni sul lavoro per cui risulta indispensabile ripensare la sicurezza e l’organizzazione stessa del lavoro anche in funzione di genere. La Medicina del Lavoro ha rilevato peculiari patologie e specifici rischi sanitari a cui le donne lavoratrici sono esposte con maggiore incidenza rispetto agli uomini. Al riguardo si fa notare come il ruolo di rappresentante dei lavoratori per la sicurezza nelle aziende italiane è prerogativa quasi esclusiva dei maschi, con una percezione del rischio, quindi, ben diversa rispetto alle colleghe donne.⁴³ Emerge da tutte queste riflessioni e studi la necessità di una nuova cultura del benessere della persona lavoratrice, in grado di passare da una visione di “salute e sicurezza sul lavoro” ad un concetto di “ salute e sicurezza del lavoro”, che identifichi il lavoro quale strumento di compimento e realizzazione della persona umana, secondo il nostro dettato costituzionale e gli orientamenti europei.

Le donne, soprattutto in Italia, risultano penalizzate anche sotto il profilo salariale. Il *gender pay gap*, già oggetto di intervento legislativo nel 1975 con la direttiva europea che sanciva il principio della parità retributiva, rappresenta ancora oggi un obbligato e necessario impegno per molti Stati Europei che non può certo esaurirsi con la mera celebrazione della “giornata della parità retributiva”. Scavando a fondo sulle cause del *gender pay gap* si può rilevare che alla fine il lavoro delle donne continua, nonostante tutto, ad essere sottovalutato, la qual cosa compartecipa al risultato della ridotta presenza delle donne nel mondo produttivo rispetto agli uomini, riflesso degli stereotipi sociali che la rendono vittima di segregazione orizzontale e verticale con una disuguale distribuzione per genere tra i diversi settori e ruoli organizzativi.⁴⁴ Un quadro così ampio di divari tra i generi e di situazioni discriminanti spiega l’ampio corpus legislativo prodotto con le direttive comunitarie sulla parità tra uomini e donne nonché il ruolo che esse assumono di vero e proprio pilastro della politica sociale dell’Unione Europea in materia di accesso all’occupazione, protezione alla maternità, sicurezza sociale, congedi parentali, disciplina dell’onere della prova nei casi di discriminazione.

3.2 LA “SCHIAVITÙ DOMESTICA” E LA TEORIA DEI RUOLI SESSUALI

⁴² De Vita L., *Il diversity management in Europa e in Italia, L’esperienza delle Carte della diversità*, FrancoAngeli, Milano 2013

⁴³ Bianchieri R., *La costruzione della salute nel welfare socio-sanitario*, Studio Agostini, Roma 2016

⁴⁴ *Report on Equality between women and men in the EU*, European Union, 2018

In un percorso a ritroso di comprensione del fenomeno della disuguaglianza ritroviamo il modello di famiglia moderna che si afferma nel Novecento, dove si riscontrano le prime tracce di antagonismo di genere, e la definizione di “schiavitù domestica” della donna. La divisione sessuale del lavoro e l’oppressione femminile, si sviluppano infatti con la nascita della proprietà privata e del modello di società patriarcale, in cui la donna viene considerata naturalmente inferiore all’uomo. Nell’opera di Durkheim (1933)⁴⁵ sulla divisione del lavoro sociale la donna viene rappresentata come un essere asociale, mero prodotto della natura ancora primitiva; l’uomo al contrario viene descritto come un prodotto della società e pertanto in possesso di una coscienza collettiva che lo vede in una posizione gerarchica- dettata dal sesso- superiore a quella della donna. Ne consegue che i ruoli riservati alle donne riguardano l’affettività, la sfera riproduttiva e familiare mentre agli uomini viene riconosciuta la capacità di specializzarsi in funzioni intellettuali e pratiche proprie della sfera sociale.

L’esclusione delle donne dal contesto produttivo si basa quindi sulla distinzione tra la sfera domestica, in cui primeggiano l’affettività e calore umano senza tregua e la sfera della produzione nella quale prevale la razionalità e i rapporti si reggono su uno scambio strumentale che emargina l’emotività (Piva, 1994).

Weber⁴⁶ invece riporta in primo piano la soggettività e l’individualità dell’attore sociale, sostenendo che la superiorità dell’uomo trova manifestazione non soltanto in ambito pubblico ma anche e soprattutto all’interno della gestione familiare. Infatti è proprio all’interno dell’ambito familiare, in cui vige l’ ”autorità del più forte e del più esperto” che nasce il modello del Patriarcato. La struttura patriarcale regge anche le idee di Marx ed Engels che inquadrano la donna in posizione di sottomissione economica e sociale in cui la scissione di genere in ambito lavorativo si basa sulle differenze sessuali legate alla natura propria di uomini e donne.

Engels in *L’origine della famiglia della proprietà privata e dello Stato*⁴⁷ sostiene che fino a quando la donna resterà esclusa dal lavoro produttivo sociale e confinata tra le mura domestiche per un lavoro privato, non sarà in grado di emanciparsi e non raggiungerà una posizione di uguaglianza con l’uomo.

Un’ulteriore questione fondamentale riguarda il rapporto asimmetrico dei due sessi, dovuto alle diverse caratteristiche attitudinali e comportamentali. Parsons (1974)⁴⁸ si focalizza sulla differenziazione dei ruoli sessuali, affermando che è proprio la distinzione biologica tra uomini e donne ad aver gettato le basi per la loro occupazione di differenti ruoli sociali e il processo di socializzazione ha contribuito a diffondere questi ruoli nel corso delle generazioni. Specchio della differenza sessuale e biologica tra i due generi è l’ambito di azione dei due soggetti, diversi nelle attitudini e nel modo di rapportarsi con gli altri, con una leadership maschile capace di raccordare la società con la famiglia per garantirle il necessario supporto economico mediante la partecipazione dell’uomo al processo produttivo. Alla donna la leadership è riconosciuta all’interno della famiglia con la sua organizzazione per la cura dei figli, del coniuge e della casa. La

⁴⁵ Durkheim E., *The Division of Labor in Society*, Free Press, New York, 1933

⁴⁶ Weber M., *Economia e società*, Edizioni di comunità, Milano, 1961

⁴⁷ Engels F. *L’origine della famiglia, della proprietà privata e dello Stato*, Savelli spa, Roma, 1975

⁴⁸ Parsons T., Bales R. F., *Famiglia e socializzazione*, Mondadori, Milano, 1974

condizione di inferiorità della donna deriva quindi direttamente da questi stereotipi che definiscono le donne inadatte a ricoprire ruoli di potere e intraprendere percorsi professionali di carriera.

In conclusione la divisione sessuale del lavoro irrigidisce le differenze di genere e le riproduce nel rapporto pubblico/privato, con una presunta superiorità maschile di natura biologica dove un ruolo fondamentale lo occupa la socializzazione.

Con gli Anni '70 il rapporto pubblico/privato viene posto in discussione dalle lotte femministe che attribuiscono alla divisione di genere una connotazione storico-sociale originata dall'evoluzione della cultura anziché dalla biologia. A definire i rapporti tra i sessi interviene quindi il contesto storico-sociale, così G. Rubin (1975)⁴⁹ che assegna ad un sistema complesso di rapporti e comportamenti la capacità della società di trasformare la sessualità biologica in prodotti dell'attività umana e di organizzare la differenziazione dei compiti fra gli uomini e le donne.

Anche Joan Scott (1989)⁵⁰ contrappone la categoria del genere al termine sesso ed alle differenze sessuali e rifiuta qualsiasi spiegazione biologica nell'individuazione di ruoli determinati esclusivamente dai rapporti sociali tra i sessi. Crollano così le credenze secondo le quali meticolosità, pazienza, cura, capacità di ascolto sarebbero caratteristiche tipicamente femminili, mentre autonomia, resistenza, competitività, capacità di leadership e desiderio di successo distinguerebbero la personalità maschile, rivelando, al contrario, tutta la loro natura di chiari stereotipi di genere.

È noto come il movimento femminista ha fortemente combattuto tali stereotipi e le logiche di subordinazione delle donne nella società e nel lavoro.

Anche negli studi contemporanei il genere diviene un elemento imprescindibile e costitutivo delle relazioni sociali, in grado di offrire nuovi campi di indagine che riportano alla sua natura non neutrale. Questi studi rappresentano la possibilità di un legame stretto tra lavoro e famiglia, due realtà non più rappresentate in perenne conflitto ma compatibili e connessi tra loro; l'esempio è il modello di Stato in grado di rivestire un doppio ruolo, sia come datore di lavoro che di erogatore di servizi di welfare.

Risulta chiaro l'importante passo in avanti per la condizione femminile nel mercato del lavoro, almeno nelle sue teorizzazioni.

3.3 LA PARTECIPAZIONE FEMMINILE AL MERCATO DEL LAVORO

La divisione sessuale del lavoro ha prodotto poi, con l'avvento della moderna società industriale ed il conseguente ingresso in massa delle donne nel mercato del lavoro, la supposizione della minore produttività della donna rispetto alla forza lavoro maschile. Da questo momento solo le attività svolte e finalizzate allo

⁴⁹ Rubin G., *The traffic in women: notes on the political economy of sex*, in Rayna R. Reiter (ed.), *Toward an Anthropology of Women*. Monthly Review Press. pp. 157-210, 1975

⁵⁰ Scott J., *Uguaglianza versus differenza*, in *Memoria*, 1989, n.1, pp. 57-72

scambio sul mercato vengono ricondotte al concetto di lavoro mentre l'attività domestica nell'ambito della famiglia non riceve rilevanza e funzione economica. A questo punto sembrerà una contraddizione, ma risulta chiaro come l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro contribuisce a marcare la divisione sessuale del lavoro.⁵¹

Le importanti trasformazioni economiche e sociali a partire dall'epoca industriale, sono dense di contraddizioni. Ai concetti, infatti, di produttività, efficienza, progresso, si contrappongono l'occupazione femminile e l'emancipazione della donna, nella convinzione della sua debolezza e nella permanente divisione sessuale del lavoro diffusasi nella società contadina. Gli impegni familiari delle donne, infatti – riporta Altieri (1993) - irrigidiscono il mercato del lavoro rispetto agli uomini e le rendono più costose e meno produttive sicché il loro lavoro risulta di second'ordine rispetto alla funzione essenziale della riproduzione. Ad accrescere tale assunto interviene la carenza di servizi sociali che rende difficilmente conciliabili il carico di lavoro familiare con il lavoro al di fuori delle mura domestiche.

Una evoluzione della dimensione femminile nel mercato del lavoro si registra alla fine degli anni '70 in cui emerge il concetto della “doppia presenza”, studiato dal Balbo nel 1978⁵², che supera l'assunto riduttivo del doppio lavoro o del doppio ruolo, incompatibile e antitetico, di casalinga e di lavoratrice.

Infatti il concetto di “doppia presenza” traduce la capacità delle donne di inserirsi simultaneamente in due dimensioni diverse tra loro, pertinenti l'un l'altro e non più in opposizione. La famiglia e il lavoro, il privato e il pubblico, la riproduzione e la produzione possono convivere tra loro e condizionarsi a vicenda. È il periodo in cui, come sostiene Piva, un numero crescente di donne sceglie il lavoro per una affermazione personale non subordinata alla sfera familiare alla quale pure si dedicano.

Il concetto di lavoro femminile con l'evoluzione della “doppia presenza” si ridefinisce e sostituisce il concetto di “lavoro domestico” proprio delle attività svolte all'interno dell'ambiente domestico, con quello di “lavoro familiare”, più inclusivo in quanto raccoglie più funzioni finalizzate al benessere degli individui, da quelle organizzative e gestionali dei rapporti tra i componenti della famiglia a quelle riguardanti i rapporti tra l'unità familiare e le altre istituzioni produttive e di servizio.

Negli Anni '80 e '90 cresce la stabilità dell'occupazione femminile, sempre più al centro nelle analisi del mercato del lavoro. Gli stereotipi di debolezza e marginalità del lavoro femminile si attenuano notevolmente mentre resistono le problematiche relative alle responsabilità familiari che alimentano la complessità della tematica. I cambiamenti socio-economici, culturali e demografici nel frattempo intervenuti nel mercato modificano il valore riconosciuto alle donne che lavorano, sempre più scolarizzate. L'incremento della scolarizzazione femminile incide anche nel processo di femminilizzazione del lavoro e contribuisce alla definizione di nuovi modelli culturali relativi al ruolo della donna nella società e di nuovi comportamenti nel

⁵¹ Altieri G., *Presenti ed escluse. Le donne nel mercato del lavoro: un universo frammentato*, Ediesse, Collana Ires, Roma, 1993

⁵² Balbo L., *La doppia presenza*, in *Inchiesta*, n. 32, 1978, pp. 3-6

mercato del lavoro che finiscono con lo scardinare la storica contrapposizione fra uomo inquadrato nella sfera lavorativa e donna nella sfera familiare.⁵³

Inoltre, investire nell'istruzione per la donna significa abbandonare la prospettiva della "casalinghità" a tempo pieno e ricercare attraverso l'occupazione la propria realizzazione e la soddisfazione professionale.

Sotto il profilo demografico, dagli anni '70 si registra una graduale riduzione della fecondità che porta a correlare il fenomeno con l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro. La difficoltà di conciliare impegno professionale e famiglia e il complesso fattore dei costi economici, affettivi, organizzativi e temporali mettono in concorrenza i due modelli di investimento familiare e lavorativo.

Lo sviluppo del settore terziario gioca a favore dell'investimento nel mercato del lavoro per le donne i cui profili professionali risulterebbero affini con le peculiarità e le abilità femminili, in particolare nelle relazioni interpersonali e nella interpretazione dei bisogni del prossimo.⁵⁴

Si sviluppa così un lavoro considerato ideale per le donne; ad esempio, il pubblico impiego, per gli orari ridotti, inesistenza di pressioni circa la produttività, e la notevole tolleranza per l'assenteismo diventava il modello di lavoro ottimale per le donne con famiglia, non sufficientemente motivate ad percorso di carriera professionale.

La terziarizzazione dell'economia da un lato ha contribuito fortemente all'incremento della manodopera femminile, dall'altro ha portato alla manifestazione di un ulteriore fenomeno complesso: la segregazione occupazionale.

3.4 LA SEGREGAZIONE OCCUPAZIONALE E IL RUOLO DELLE ORGANIZZAZIONI

Con l'espressione "Segregazione occupazionale"⁵⁵ viene indicata la tendenza per le donne e gli uomini di lavorare in ambiti e ruoli differenti, nello specifico il termine "Segregazione occupazionale" femminile indica la rilevante concentrazione delle donne lavoratrici nell'ambito di un ristretto numero di categorie e ruoli professionali. Il problema non sorge nel momento in cui alle donne e agli uomini vengono offerte le stesse opportunità, trattamenti salariali e condizioni di lavoro e nel momento in cui questa segregazione è frutto di una libera scelta delle lavoratrici/lavoratori. Tuttavia i settori e i ruoli in cui risulta preminente la presenza delle donne si dimostrano essere marginali e poco retribuiti. Questo è un fenomeno che riguarda

⁵³ Reyneri E., *La nuova partecipazione al lavoro delle donne*, in Reyneri E., *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1996

⁵⁴ Frey L., Iacobelli B., Livraghi R., *Servizi e lavoro femminile, la progettazione e gestione di servizi sociali particolari per favorire una migliore partecipazione della donna lavoratrice al sistema produttivo*, FrancoAngeli, Milano, 1989., pp. 162-183

⁵⁵ Frey L., Iacobelli B., Livraghi R., *Servizi e lavoro femminile, la progettazione e gestione di servizi sociali particolari per favorire una migliore partecipazione della donna lavoratrice al sistema produttivo*, FrancoAngeli, Milano, 1989., pp. 162-183

tutte le società e in particolare quelle maggiormente industrializzate, che hanno assistito tra gli anni '70 e '80 al fenomeno della terziarizzazione dell'economia.

Al problema della segmentazione si affianca il tema del mercato del lavoro “secondario”, un mercato del lavoro caratterizzato per la presenza di categorie di lavoratori considerate “deboli” (i giovani, le donne, le persone anziane, gli immigrati) e completamente opposto al mercato del lavoro considerato “maschile”. Quando si prende in considerazione il tema della segregazione occupazionale è necessario e indispensabile considerare il fenomeno più ampio della discriminazione, all'interno del quale la segregazione esplica la sua connotazione strettamente sociale.

Precisamente la segregazione occupazionale si compone di segregazione orizzontale e segregazione verticale, la prima riferita alla concentrazione delle lavoratrici in un limitato numero di settori, la seconda invece concernente la concentrazione femminile in ruoli organizzativi nella fascia più bassa della scala gerarchica organizzativa.

Il tema assume rilievo a partire dagli anni '50-'60, anni in cui gli economisti cercano di trovare una giustificazione alle forme di discriminazione nel mercato del lavoro. Una delle prime teorie al riguardo è quella, di stampo neoclassico, del Capitale Umano in cui la differenziazione nel trattamento è giustificata da scarsa qualificazione professionale attribuita alle donne ed agli stranieri.

Secondo Becker, maggior esponente di tale teoria, è l'istruzione l'elemento di differenziazione tra i lavoratori, elemento causa di maggiore produttività e di conseguenza di maggior reddito. Secondo la teoria del capitale umano quindi, la segregazione occupazionale è frutto di una libera scelta razionale dei lavoratori che scelgono appunto di agire nei modi che sembrano soddisfare al meglio i loro interessi, ignorando che l'impossibilità di affrontare il costo dell'istruzione sia frutto proprio della segregazione. L'interesse primario delle donne, sulla scia neoclassica, è quello di avere i figli ed occuparsi di attività di cura nella sfera domestica, per cui scelgono lavori che le consentano di dedicarsi principalmente alle attività di cura e che quindi le consentano agevolmente l'uscita temporanea per tali scopi anche a scapito della professionalità.

Un'altra teoria, sviluppatasi nell'epoca industrializzata, in antitesi alla teoria del Capitale umano ritrova le ragioni della segregazione nel sistema capitalistico, caratterizzato da una rigida divisione del lavoro al fine di raggiungere l'obiettivo principale proprio del datore di lavoro, ossia la massimizzazione della sua utilità.

La teoria del *Crowding* al contrario introduce un nuovo responsabile della discriminazione femminile derivante dalle barriere esistenti in molte occupazioni che finiscono con l'indirizzare le donne tutte verso le occupazioni prive di questi ostacoli. Le leggi di mercato al riguardo suggellano la discriminazione riportando, come conseguenza della concentrazione dell'offerta di lavoro femminile in alcuni settori cosiddetta *female intensive*, una riduzione dei salari. Fenomeno inverso per i settori esclusivamente maschili cosiddetti *male intensive*. Si comprende quindi come, pur in presenza di una espansione delle donne nel mondo del lavoro retribuito, le disuguaglianze continuano a registrarsi in un sistema stabile.

In questo fenomeno Bauman riconosce la fonte di un *sex-typing*, ovvero uno stabile sistema di differenze nel lavoro tra uomini e donne sia nei settori di appartenenza che nelle retribuzioni con l'effetto di una cospicua produzione di forme contrattuali atipiche e flessibili.

La fonte di tale sistema di differenziazione stereotipato viene rielaborata da economisti istituzionalisti nella teoria della Segmentazione a fine anni '60 e ricondotta in un alveo diverso dalle caratteristiche naturali del lavoro e da quelle legate al sesso. I sostenitori di tale teoria negano l'esistenza di differenze sostanziali tra uomini e donne nel lavoro ed affermano, al contrario, che sono i meccanismi organizzativi presenti nel lavoro a formare le persone, sulla base delle scelte che le Istituzioni, cui assegnano un ruolo fondamentale nei sistemi economici, adottano creando categorizzazioni dei lavoratori e, quindi, anche quella dei lavoratori "deboli" (R. Moss Kanter).

A fine anni '80 la segregazione occupazionale verrà poi definita come il risultato della creazione di ruoli ritenuti più adatti alle donne all'interno delle organizzazioni con il risultato di una distribuzione per genere del lavoro.

Tali valutazioni conducono alla conclusione che non sono le caratteristiche intrinseche dei lavoratori a condizionare la diversa presenza di uomini e donne sul mercato del lavoro, condizionata invece da un'evoluzione culturale in un dato contesto organizzativo. I lavoratori risultano condizionati dalle immagini legate ai ruoli organizzativi (i dirigenti uomini e le segretarie donne) e non solo, ma anche da tutta la struttura organizzativa del lavoro. Gli stereotipi nascono proprio da come le variabili sul posto di lavoro (come opportunità, potere e numeri) interagiscono tra loro. Sia la domanda che l'offerta di lavoro risentono di tali stereotipi, presenti in fase di reclutamento e in fase di scelte per i percorsi di formazione e di carriera, e rilevabili, come osservato da R. Livraghi, sin dalle scelte degli studi e nelle ambizioni e aspettative delle donne nei confronti del lavoro.⁵⁶

3.5 SUPERARE IL "SOFFITTO DI CRISTALLO"

Il tema della segregazione verticale, del *Glass Ceiling*⁵⁷, rappresenta, forse oggi più che mai, un argomento ricorrente per il superamento di una persistente crisi economica e di valori in cui la presenza delle donne in posizioni di maggiore responsabilità potrebbe avere un ruolo incisivo.

La presenza di un limite che ostacola le donne nella crescita professionale è oggetto, per il grande interesse che suscita, di molte indagini e sondaggi.

⁵⁶ Frey L., Iacobelli B., Livraghi R., *Servizi e lavoro femminile, la progettazione e gestione di servizi sociali particolari per favorire una migliore partecipazione della donna lavoratrice al sistema produttivo*, FrancoAngeli, Milano, 1989., pp. 162-183

⁵⁷ Ibarra H., Ely R., Kolb D. (2013) *Le Barriere invisibili all'ascesa delle donne*, Harvard Business Review, September p.10

Un ampio sondaggio del 2012 condotto in Svezia⁵⁸, che occupa ad oggi il quinto posto nella classifica mondiale per *global gender index* (81.6%), dimostra che i manager di sesso maschile e femminile differiscono sistematicamente nei loro valori fondamentali e nei loro atteggiamenti verso il rischio; le donne sono più benevole e preoccupate ma meno orientate al potere e, al contrario di ciò che evidenziano gli stereotipi di genere, sono meno orientate alla tradizione e alla sicurezza e sono più propense al rischio rispetto ai loro colleghi di sesso maschile.

Alla luce dei recenti scandali societari, diversi economisti hanno cominciato a domandarsi se le cose sarebbero andate diversamente se più donne fossero state al comando (Huffington 2003) e se abbattere il cosiddetto “soffitto di vetro” fosse una possibile strategia vincente per l’economia mondiale.

Kirk e Gwin (2009) sostengono che i punti di vista differenti di persone differenti possono essere particolarmente preziosi in periodi di difficoltà economica. Kristof (2009) sottolinea che le società finanziarie sono particolarmente dominate dagli uomini e suggerisce che ciò potrebbe aver contribuito al recente scarso rendimento delle banche. Harriet Harman, vicedirettore del partito laburista britannico, si è spinto fino al punto di incolpare la crisi finanziaria sul dominio maschile nelle banche (Morris 2009). Cristine Lagarde (Gazzetta del Mezzogiorno settembre 2018) afferma “se ci fossero state Lehman Sisters invece che Lehman Brothers, il mondo potrebbe essere molto diverso ora”. Secondo Lagarde una maggiore diversità con conseguente maggior numero di donne nei consigli di amministrazione di banche e agenzie di supervisione finanziaria si traduce in maggiore prudenza, minori decisioni avventate e maggiore stabilità. C’è chi (Cesqui, *Donne e legalità*,) si spinge oltre, affermando che la presenza di donne in posizioni apicali nelle organizzazioni, oltre a migliorare le performance economico-finanziarie, è foriera di maggiore legalità e minor rischio di corruzione.⁵⁹

Il mancato pieno utilizzo delle potenzialità delle donne in ruoli chiave delle organizzazioni finisce col rappresentare un costo per le stesse aziende e, in definitiva, per la stessa società.

Capire se ci si può aspettare che i risultati aziendali cambino con una maggiore rappresentanza del consiglio di amministrazione femminile è fondamentale in relazione alla crescente tendenza mondiale ad emanare quote di genere ai vertici delle imprese e delle istituzioni. La Norvegia ha emanato una legge nel 2003 che imponeva alle imprese di avere il 40% di direttori donne entro il 2008. La Spagna ha approvato linee guida nel 2007 per incoraggiare le imprese ad aumentare la percentuale di donne al 40% entro il 2015. Nel 2012 l’assemblea nazionale francese ha proposto una legge che impone quote di genere del 20% nei consigli di amministrazione entro tre anni dall’adozione e quote del 40% entro sei anni.⁶⁰

In Italia nel 2018 gli obiettivi auspicati e introdotti con l’emanazione della Legge 120/2011 Golfo Mosca, sono stati raggiunti con la presenza di donne pari al 33,5 % nei consigli di amministrazione delle 237 società

⁵⁸ Renée B. Adams, Patricia Funk, (2012) *Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?*. Management Science 58(2):219-235. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>

⁵⁹ *Donne e legalità*, studio sui dati 2012 della Cassazione a opera di Elisabetta Maria Cesqui.

⁶⁰ Renée B. Adams, Patricia Funk, (2012) *Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?*. Management Science 58(2):219-235. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>

quotate in borsa.⁶¹ L'introduzione di quote rosa ai ruoli apicali è da anni un tema molto dibattuto e criticato perché considerato dalla stessa popolazione femminile un provvedimento ricco di ambiguità. Molto spesso queste azioni, secondo una valutazione non minoritaria, anziché raggiungere la parità sostanziale nella lotta alla discriminazione, finiscono per alimentare la discriminazione e la conseguente segregazione occupazionale; la loro finalità anziché essere destinata a rimuovere gli ostacoli alla carriera delle donne derivanti da una cultura aziendale densa di stereotipi e pregiudizi, risulterebbe coincidere con quella di attribuire loro un ruolo in quanto categoria minoritaria e/o “debole”, che deve essere tutelata e supportata. Ciò che dà maggior vigore e credibilità a questa posizione critica è la considerazione che le quote sconsigliano il principio di meritevolezza, da sempre principio fondante del mondo del lavoro. Il vincolo di assumere una determinata categoria potrebbe penalizzare e discriminare soggetti più meritevoli, andando così ad alterare e falsare le regole del mercato concorrenziale.

3.6 LE POLITICHE A SOSTEGNO DELLA PARTECIPAZIONE FEMMINILE AL MERCATO DEL LAVORO

Si può rilevare come la società industriale abbia contribuito a rafforzare la distanza delle donne rispetto al mercato del lavoro, individuando il successo come appannaggio dell'uomo con la capacità competitiva per la carriera, in contrapposizione alla donna, naturalmente dedita alla maternità ed alle attività domestiche e di cura. Il successivo incremento della presenza femminile nel mondo del lavoro ha reso tale interpretazione inadeguata e fuorviante.

Le principali conseguenze derivanti dalla divisione del lavoro consolidatesi durante l'epoca fordista, che hanno rafforzato l'idea di una sempre più difficoltosa e complessa armonizzazione del doppio ruolo femminile, sono sostanzialmente due: la convinzione diffusa che sono gli uomini i lavoratori regolari e permanenti e il paradigma della “doppia presenza”. La principale criticità legata all'integrazione femminile nella sfera lavorativa risiede in quest'ultimo elemento; Infatti la combinazione delle due dimensioni, profondamente diverse per organizzazione, tempi, luoghi, qualità, riconoscimento sociale ecc., che caratterizza l'esperienza di tutte le donne, è un compito assai arduo e difficilmente realizzabile, le responsabilità familiari in molti casi impediscono l'accesso al sistema produttivo o un carattere ostacolante le prospettive di carriera. Un ulteriore elemento critico, insito nel paradigma della doppia presenza, è la visione dicotomica del tempo tra quello femminile, impiegato in casa, e il tempo maschile, mercificato fuori dalle mura domestiche, così come richiesto dall'organizzazione produttiva che punta su una prolungata e

⁶¹ Barbieri F., *Le donne scalano i cda delle quotate: centrato l'obiettivo 33,5%*, 2018 <https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-01-19/le-donne-scalano-cda-quotate-centrato-l-obiettivo-335percento-155623.shtml?uuid=AE2TpOkD>

costante presenza, indipendentemente dall'appartenenza di genere. L'esistenza della *doppia presenza* implica che le donne necessitano di un tempo maggiore e/o più sentito rispetto agli uomini.

Al dato oggettivo si aggiunga che dividere il tempo tra lavoro e famiglia rappresenta un costo non solo monetario ma anche psicologico ed emotivo dettato da caratteristiche ed esigenze differenti. Il tempo per la famiglia non è prevedibile e programmabile e risulta difficilmente compatibile con la rigidità dell'orario lavorativo.⁶²

Il crescente bisogno di un lavoro quale strumento di autonomia, di soddisfazione personale e/o di riconoscimento sociale, incontra ostacoli determinati da una serie di fattori diversi tra loro tra i quali sempre maggior rilievo assume l'invecchiamento della popolazione che richiede un serio ripensamento degli apparati di welfare. Il nostro Paese affida alla famiglia un ruolo centrale nella responsabilità degli interventi socio-assistenziali, in particolare con riferimento alla funzione riproduttiva per la quale le donne tradizionalmente ricoprono il ruolo più importante che richiede impegni considerevoli, estesi oltre la sfera domestica, che finiscono col rappresentare un ulteriore freno al loro ingresso nel mondo produttivo.

La stessa legislazione italiana in materia di lavoro femminile ha influenzato nel tempo l'ingresso e la permanenza delle donne nel mondo produttivo e, talvolta, in base ad alcune valutazioni, li avrebbe anche frenati. La suddivisione in tre periodi degli interventi normativi, articolati in base ai diversi principi guida ed in particolare con riferimento ai principi fondanti della parità e delle pari opportunità, delinea il complesso percorso femminile nel mondo del lavoro denso di condizionamenti oltre che di sostegni, a partire dal secolo scorso.⁶³

Il primo periodo è definito da una legislazione di natura protettiva indirizzata alle categorie sociali considerate più deboli quali le donne ed i bambini, il cui inizio lo si fa coincidere con la legge del 1907 che introduce il divieto di destinare le donne a lavori che si svolgono in condizioni di estremo disagio, come il lavoro notturno e quello nel sottosuolo, e l'istituzione di un congedo di maternità di 4 settimane dopo il parto.

Nel ventennio fascista, la politica sociale di Mussolini è tutta incentrata sulla famiglia e sulla procreazione. Il regime si preoccupa della crescita demografica della Nazione ed emana una serie di norme a tutela della maternità e della salute, in particolare di donne e bambini, con una serie di provvedimenti che resisteranno anche oltre quel periodo storico. In materia di lavoro, l'occupazione femminile viene tutelata limitandone le mansioni e l'orario di lavoro nelle fabbriche. L'interpretazione di queste norme non è univoca e, ad un primo impatto circa la funzione di tutela ad esse attribuita, se ne rivela un'altra in relazione agli effetti prodotti ed al contesto storico sociale delle norme stesse. Tali provvedimenti – secondo una interpretazione ricorrente – infatti, avrebbero di fatto scoraggiato il lavoro extradomestico delle donne, coerentemente con il ruolo prioritario riconosciuto alle stesse nella procreazione e nell'accudimento di figli e marito secondo lo

⁶² Balbo L., *La doppia presenza*, in *Inchiesta*, n. 32, 1978, pp. 3-6

⁶³ Ballestrero M. V., *Dalla tutela alla parità. La legislazione italiana sul lavoro delle donne*, Il Mulino, Bologna, 1979

stereotipo donna - dimensione domestica-familiare. Quindi tali interventi normativi vengono riletti in chiave di tutele della capacità di procreazione, giungendo fino a definire la legislazione di questo arco temporale come uno strumento di marginalizzazione delle donne dalla sfera produttiva.⁶⁴

Con il primo decennio della Repubblica si apre un nuovo capitolo nella storia dell'ordinamento giuridico, caratterizzato dall'introduzione del principio fondamentale di eguaglianza e con il riconoscimento della parità di trattamento e di equità fra i generi. A partire dagli anni '70, ai fondamentali enunciati di principio seguirà una produzione legislativa che tende a realizzare concretamente la parità di genere nel mondo produttivo. Illuminante al riguardo la legge n. 1204 del 1971 che allarga il raggio di azione delle tutele riconosciute alle lavoratrici madri con il divieto di assegnare alle donne in stato di gravidanza lavori faticosi e dannosi per la salute e con il rilevante divieto di licenziamento della lavoratrice nella fase di gravidanza e nel primo anno di accudimento del bambino. Segue nel 1977 la legge n.903 che sancisce formalmente la parità di trattamento economico e normativo fra uomini e donne, sull'onda europeista. Espressione di nuovo ruolo occupato dalla donna nella società e nel mondo del lavoro lo rivela la Legge n.1044 del 1971 che, in materia di servizi all'infanzia, esternalizza la funzione di cura e garantisce così maggiore libertà di movimento alla donna nel cogliere opportunità di lavoro

Anche questa produzione legislativa, che offre una rigorosa quanto adeguata tutela alla maternità, si presta ad una duplice lettura. Infatti se da un lato l'introduzione di queste tutele produceva l'effetto di un aumento delle donne nel mercato del lavoro che sino ad allora aveva visto in posizione dominante lo stereotipo del lavoratore maschio, allo stesso tempo si rilevavano le disparità di trattamento economico - professionali riservate alla donna lavoratrice stessa. L'esigenza di una rigorosa disciplina protezionistica della maternità, quindi, anche qui finisce con lo scontrarsi con i possibili risvolti discriminanti e disincentivanti delle tutele nei riguardi della occupazione delle donne.

La legislazione sociale del terzo intervallo nasce su ispirazione e vincoli della legislazione antidiscriminatoria di altri Paesi negli anni '80 e si definisce negli anni '90. L'impostazione di fondo della produzione normativa di questo terzo arco temporale rivela il diffondersi di una nuova cultura incentrata sul concetto di pari opportunità fra i generi. Alla riconosciuta parità formale tra uomini e donne nel lavoro si affianca la ricerca di una parità sostanziale in grado di assicurare reali parità di condizioni, andando oltre gli enunciati del diritto di uguaglianza. In un contesto europeo in fermento e in una rinnovata produzione legislativa, le differenze biologiche e sociali delle donne, direttamente legate alla maternità, segnano la strada, impensabile fino ad allora, per il riconoscimento di una effettiva parità di condizioni attraverso il "diritto diseguale".⁶⁵

Si assiste ad una vera e propria svolta culturale che impegna la legislazione ad affrontare il tema con modalità ed interventi sino ad allora sconosciuti. La Raccomandazione Cee 635 del 1984 è l'espressione del cambiamento dell'agire a tutela della parità; introduce infatti le azioni positive (*affirmative actions*),

⁶⁴ Saraceno C., *L'arduo incontro tra donne e lavoro*, in LaVoce, 2005

⁶⁵ Saraceno C., *La conciliazione di responsabilità familiari e attività lavorative in Italia: paradossi ed equilibri imperfetti*, in Polis, 2, 2003, pp. 199-228

interventi preferenziali nati negli Stati Uniti e destinati a soggetti svantaggiati e/o discriminati ai quali venivano riservati trattamenti di favore in grado di correggere lo svantaggio.

L'impatto sulla domanda e sull'offerta di lavoro ed i risultati derivanti dall'incontro delle stesse risentono di questi interventi esterni alle logiche del mercato stesso e riguardanti lavoratori con determinate caratteristiche.

La necessità delle azioni positive nasce da molteplici fattori ed in primis la mancanza di informazioni sui mercati del lavoro nei Paesi industrializzati che pesa particolarmente sul lato dell'offerta di lavoro in alcuni segmenti così come per il lavoro femminile. L'intervento delle azioni positive in tal caso deve tendere a migliorare i canali di informazione per gruppi a rischio discriminazione, condizione questa che a sua volta è anche il risvolto di una discriminazione indiretta perpetrata da fattori istituzionali e sociali che favoriscono la segmentazione del mercato del lavoro. Gli interventi quindi devono riguardare un ampio raggio di azione che va dalla selezione del personale al suo addestramento, dalla qualificazione alla pianificazione delle carriere, dalle politiche retributive alle condizioni di lavoro ecc. ed organizzati con ampi programmi condivisi con le organizzazioni sindacali, datoriali e istituzioni in grado di gestire e indirizzare specifici aspetti del mercato stesso.⁶⁶

Nonostante l'inderogabilità della normativa sulla parità formale, consolidata nella nostra costituzione e nei rapporti sindacali, le nuove politiche, al contrario di quanto avviene in altri Paesi, tardano ad affermarsi in Italia. Infatti il nostro Paese recupera terreno sul piano delle azioni positive solo con l'inizio degli anni '90. Le ragioni del ritardo sono diverse e partono dalla resistenza della tradizione cattolica del nostro Paese al cambiamento del ruolo della donna, fedele all'ideale stesso della famiglia e messo in discussione con l'introduzione delle azioni positive.

Con la legge 125 del 1991 le azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro sono introdotte anche nel nostro ordinamento con l'esplicita finalità di favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza sostanziale con azioni in grado di offrire parimenti a uomini e donne le stesse opportunità, eliminando le disparità di cui le donne sono vittime per trovare occupazione, per le attività formative, per i percorsi di carriera, ed assicurando condizioni e organizzazione del lavoro in grado di superare situazioni discriminanti..

Sviluppo della legislazione sulle azioni positive è la cosiddetta legge sull'Imprenditoria femminile, la n.215 del 1992, che prevede incentivi di natura economica per lo sviluppo di attività imprenditoriali di donne in diversi settori che vanno dal commercio, all'industria, dall'artigianato al terzo settore.

C'è da rilevare al riguardo che la misura non ha prodotto gli effetti sperati da un lato perché richiedeva la bancabilità dell'iniziativa imprenditoriale, poco presente nelle donne che intendono avviare un'attività di impresa, e dall'altro perché in molti casi la presenza femminile era solo nominale ma è stata utilizzata da imprenditori maschi per cogliere l'opportunità delle agevolazioni connesse.

L'esperienza delle azioni positive più in generale non ha prodotto l'auspicato incremento dell'occupazione

⁶⁶ Frey L, Livraghi R, *Le azioni positive, aspetti e problemi*, FrancoAngeli, Milano 1986, pp. 33-49

per le donne. Il mercato infatti, come rilevato da molte indagini, rimane ancora deficitario sia in termini numerici che in termini di carriera e di inquadramento per l'occupazione femminile, pur con rilevanti differenze da regione a regione. Sulla base della registrazione di questo dato non confortante si è arrivati a concludere che la misura delle azioni positive in Italia si è fermata ad una mera dichiarazione di principi il cui sviluppo pratico ha trovato un terreno non fertile anche per le resistenze di diversa natura che hanno fatto prevalere le difficoltà e i costi della conciliazione vita/lavoro.

Il problema della conciliazione infatti esplode con la tematica delle azioni positive e viene affrontato in diverse disposizioni normative, come la legge 53 del 2000 e rielaborata nel testo unico 151 del 2001.

In particolare, il D.lgs. n.80/2015 attua i principi e criteri direttivi contenuti nell'art 1, comma 8 della legge n. 183/2015 (*Delega al Governo per la tutela e la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*) predisponendo una serie di strumenti in grado di garantire una armonia fra vita e lavoro, quali i congedi parentali che sostituiscono quelli più restrittivi di maternità, i congedi per la formazione continua, il coordinamento dei tempi di funzionamento delle città nonché tutta una serie di incentivi destinati ad aziende private ed anche nel pubblico; con la riforma Fornero del 2016 viene inoltre introdotta in via sperimentale la possibilità per la madre lavoratrice di usufruire di voucher per l'acquisto di *baby sitting*, in alternativa al congedo parentale.⁶⁷

Il perno intorno al quale ruotano le politiche sulla conciliazione e gli strumenti per la gestione dei tempi di vita e di lavoro è in definitiva la flessibilità, nozione che non sottrae il tema, così come per le quote rosa, da critiche e ambiguità. L'utilizzo della flessibilità e delle politiche di conciliazione destinato alle sole donne per il miglioramento ed il mantenimento del loro doppio ruolo finiscono col rafforzare gli stereotipi di genere ribadendo la atavica distinzione uomo-lavoro, donna-famiglia. Di qui le raccomandazioni comunitarie circa un riposizionamento dell'utilizzo delle politiche sulla conciliazione da parte di entrambi i generi, evitando di darne una connotazione tipicamente femminile.

Quindi lo sviluppo delle politiche di genere deve poter rispondere non solo ad obblighi di legge e ad adesioni opportunistiche bensì alla profonda trasformazione della società e del mercato del lavoro, verso una cultura del vivere il lavoro, la famiglia, la vita. I dati rielaborati delle azioni di conciliazione adottati in alcuni Paesi come la Francia, la Germania e l'Austria evidenziano una serie di benefici che traducono gli obiettivi di lungo raggio delle politiche di genere, a partire dall'incremento della produzione e dei profitti, alla riduzione dell'assenteismo, dal miglioramento del clima aziendale al benessere dei lavoratori sino ai benefici reputazionali dell'azienda forieri a loro volta di reperimento di migliori risorse umane e migliore "rating di Basilea" nelle richieste di finanziamento.⁶⁸

⁶⁷ Lombardo G., Viganò F., *Valorizzare la diversità di genere è responsabilità delle imprese*, in Sviluppo e Organizzazione, maggio/giugno 2016, pp. 16-22

⁶⁸ Lombardo G., Viganò F., *Valorizzare la diversità di genere è responsabilità delle imprese*, in Sviluppo e Organizzazione, maggio/giugno 2016, pp. 16-22

3.7 L'IMPORTANZA DELLE AZIENDE E GLI STRUMENTI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

A fronte di queste osservazioni si può rilevare che le tematiche della conciliazione e più in generale la pianificazione di azioni positive quindi non interessano soltanto l'ambito del pubblico (Stato) ma interessano sempre più la sfera del "privato", ovvero le singole imprese. Ed è proprio all'interno di esse che nasce l'esigenza di innescare dei processi di cambiamento del mondo occupazionale delle donne e non solo. In tale direzione il D.lgs. 80/2015 che affronta in particolare i fattori tempo e maternità, centrali per l'incremento dell'occupazione femminile, e fortemente condizionati dalle diverse culture organizzative. È stato più volte richiamato il profondo cambiamento organizzativo oltre che affettivo che comporta la maternità, i cui costi in termini di presenza sono rilevanti nelle organizzazioni che considerano la dimensione temporale un fondamentale indicatore di meritevolezza del lavoratore e quindi un viatico per il successo professionale.

La disponibilità alla permanenza in azienda oltre l'orario contrattualmente previsto, è sinonimo infatti di impegno e di attaccamento all'azienda, sicché la maternità con tutte le sue necessità e incombenze temporali diventa fattore discriminante.

Tale teorizzazione sul tempo di lavoro sta lentamente perdendo il valore che ha avuto sino ad oggi, a favore della qualità del lavoro ma anche per il cambiamento culturale in atto, dove il *work-life balance*, strumento di forte inclusione, colloca le donne e anche gli uomini sullo stesso piano nel gestire i tempi del lavoro e quello familiare in un'ottica di *et-et* piuttosto che in quella di *aut-aut*. Il *work-life balance* è infatti una politica organizzativa che racchiude un insieme di pratiche e strumenti adottati liberamente dai datori di lavoro onde permettere ai lavoratori ed alle lavoratrici di gestire in maniera equilibrata e addirittura interdependente gli impegni familiari con quelli professionali in una logica complessa dove equilibrio e conflitto, integrazione e mutuo beneficio riescono a convivere. Emblematico al riguardo l'art.25 del D.lgs. n. 80/ 2015 che destina una quota pari al 10% del Fondo per il finanziamento degli sgravi contributivi alla contrattazione decentrata per interventi di conciliazione tra vita professionale e vita privata (triennio 2016-2018).

La diffusione di una diversa cultura del lavoro, in aggiunta al già citato *work-life balance* ha indotto alla individuazione di altri sintomatici strumenti in grado di scandire diversamente il tempo del lavoro in termini di flessibilità; dall'articolato *part-time* al *job sharing*, alla banca delle ore, alla flessibilità in entrata e uscita, al lavoro a *term time*. Altre misure invece riducono il tempo del lavoro sia sulla base di previsioni ed obblighi legislativi, come i congedi parentali e le pratiche di sostegno alla maternità/ paternità, in costante evoluzione regolamentare, che come scelte organizzative anche contrattuali dei datori di lavoro. Aziende con senso di responsabilità sociale, come ad esempio Aeroporti di Puglia (2016), adottano strumenti e iniziative di sostegno alle attività di cura di pertinenza dei propri dipendenti e dei loro familiari, quali i nidi aziendali e le strutture addizionali di sostegno per bambini ed anziani.

Un ulteriore passo verso la conciliazione vita-lavoro è stato fatto con l'art 23 del D.lgs. n. 80/2015, che

introduce una misura di favore per il telelavoro strumento di conciliazione dei tempi permessa dall'adozione di tecnologia dell'informazione, scarsamente utilizzato in Italia.

Maggiore risonanza in Italia è invece attribuita allo *smart working*, forma di lavoro sperimentale la cui prestazione lavorativa è esercitabile anche in un luogo diverso dall'azienda e per un periodo limitato di tempo se lo permette la mansione e le condizioni operative di utilizzo. Altra forma sperimentale il lavoro agile che comporta lo svolgimento della prestazione di lavoro subordinato con strumenti tecnologici sia dentro l'azienda, con orari massimi stabiliti per legge o per contrattazione collettiva, sia al di fuori senza una postazione fissa.

Tracce di un cambiamento culturale ancora agli albori nella organizzazione aziendale e nella definizione di responsabilità sociale dell'Impresa sono rinvenibili nel *Jobs Act*, nella parte in cui ha previsto una nuova forma di tutela per le lavoratrici vittime di violenza di genere. L'art. 24 del Decreto n. 93 del 2013 riconosce alle lavoratrici vittime di atti violenti sessuali fisici o psichici uno specifico congedo retribuito. Al riguardo impattante è stata la ratifica italiana della Convenzione di Istanbul sulla prevenzione e la lotta contro la violenza sessuale in ogni ambito sociale ed economico, nel pubblico come nel privato.⁶⁹

L'implementazione di tali prassi, al di là delle fondamentali previsioni e statuizioni legislative, richiede un cambiamento profondo negli assiomi propri di una cultura organizzativa aziendale tradizionale, nell'ambito di un più generale processo di rinnovamento culturale da cui non potranno sottrarsi le Aziende stesse in una visione di lungo periodo.

La questione delle differenze di genere può essere rappresentata come un treno che viaggia verso una direzione unitaria, ossia l'uguaglianza sostanziale, attraverso un duplice binario: da un lato l'indispensabile intervento statale e internazionale che, attraverso un articolato sistema normativo, impegna le organizzazioni a prendere in considerazione un problema di tale rilevanza che altrimenti correrebbe il rischio di essere accantonato. Dall'altro, l'intervento privato delle imprese le quali hanno il compito, anzi il dovere, di ripensare ad una cultura organizzativa che tenga conto dell'esistenza delle differenze tra uomini e donne e che sia in grado di riconoscere il contributo che queste differenze, se gestite e valorizzate, apporterebbero all'organizzazione, attraverso un profondo *reengineering* di molti strumenti e politiche di *people management*. Il salto di qualità richiesto presuppone il passaggio dall'ottica della eguaglianza formale ad una visione reale dell'uguaglianza in cui gli strumenti preposti ad attuarla presuppongono la valorizzazione della diversità tra uomini e donne e non un astratto quanto inattuabile appiattimento delle stesse.

Si può quindi ben comprendere la rilevanza riconosciuta alla cultura organizzativa, nel processo di revisione dell'ormai "vecchio" mondo del lavoro e come essa sia in grado di sviluppare il processo di identificazione con l'ambiente di lavoro ed il senso di appartenenza all'azienda nei lavoratori.

In un mondo globalizzato dove i cambiamenti sono la variabile costante del mercato, un management aziendale di successo deve essere in grado di gestire e anticipare i mutamenti all'interno di un ambiente

⁶⁹ Zuccaro R, *Più conciliazione vita- lavoro per sostenere l'occupazione*, in Sviluppo & Organizzazione, Luglio/Agosto 2016, pp. 74-84

complesso adattando e innovando costantemente gli schemi di gestione. Un valido supporto alla gestione sostenibile dei cambiamenti è rappresentato dalla formazione aziendale che, oltre ad essere uno strumento consolidato nella diffusione dei valori solidi aziendali, diviene fattore fondamentale nel cambiamento delle “regole del gioco”. La formazione rappresenta un valido strumento di individuazione e di sviluppo delle competenze e delle abilità individuali. La declinazione delle stesse, anche in virtù di categorie tradizionali come le capacità manageriali, le competenze di *problem solving*, le predisposizioni ai lavori di gruppo, la propensione alle attività relazionali ecc., se rapportate alle specifiche caratteristiche di ciascuno con il bagaglio personale di valori e abilità anche in funzione del genere, agevola il salto di qualità auspicato.

Oltre agli strumenti legati essenzialmente alla categorizzazione della figure femminili, l'organizzazione può servirsi anche di strumenti di gestione strettamente collegati alla sfera soggettiva delle lavoratrici. In particolare si tratta di leve motivazionali che agiscono sulla capacità e sulla consapevolezza delle lavoratrici circa le loro competenze, le loro ambizioni di carriera, i loro desideri al fine di migliorarne l'autostima e conoscerne le dimensioni soggettive e personali. Lavorando quindi sulle motivazioni potranno migliorare le loro competenze, le capacità di gestione e di assunzione di responsabilità, potranno avviare nuovi ruoli anche sperimentali e non tradizionalmente affidati alle donne.

Questi i presupposti per esempio del *mentoring*, una metodologia di formazione utilizzata anche per le lavoratrici, che permette il trasferimento di conoscenze da donne che hanno realizzato le loro ambizioni professionali e imprenditoriali a quante devono ancora realizzarsi appieno. Si tratta di instaurare una relazione interpersonale in cui il mentore rappresenta un modello non rigidamente precostituito ma di solo riferimento che mette a disposizione la propria esperienza di lavoro, trasferisce competenze e spinte motivazionali, estrapola attitudini e affinità con l'interlocutrice, creando al contempo, se interne alla stessa organizzazione, un patrimonio di cultura gestionale e imprenditoriale utilissimo all'organizzazione stessa.

Anche il *counseling* è un'attività professionale con lo scopo di rafforzare e indirizzare le potenziali capacità degli individui, attraverso comportamenti “positivi e propositivi” per migliorarne autostima e relazioni interpersonali, particolarmente utile nei casi di inadeguatezza, mancanza di motivazione, carenza di autostima così come pure per le attività di bilanci e valorizzazione delle competenze della persona lavoratrice .

Un altro strumento di supporto è il *career counseling*: un servizio di sostegno alla crescita professionale che, partendo dalla storia e dalla carriera della persona, fornisce un importante supporto nella individuazione di possibili progetti e sbocchi professionali di prospettiva, soprattutto in fase di cambiamento del lavoro o dei processi lavorativi. L'analisi si focalizza sui punti di forza e di debolezza della lavoratrice per agevolarla nelle scelte e negli adattamenti. Lo strumento si rivela particolarmente utile per le lavoratrici che tornano al lavoro dopo lunghi periodi di assenza o in caso di cambiamenti che le impongono scelte anche importanti.

Degno di nota anche il *coaching*: una metodologia nuova che affonda le radici nel tempo con la filosofia di Socrate, basata su un approccio *maieutico* all'apprendimento, con la quale si guida una persona per uno specifico obiettivo professionale il cui presupposto è la conoscenza di sé , delle proprie specificità, qualità e

limiti. È uno strumento che sostiene la persona a focalizzare mete specifiche per trovare le più opportune risposte e le migliori strategie, un percorso di crescita, accompagnato dall'ascolto e dall'”esplorazione” dei valori fondamentali che favorisce il cambiamento attraverso una profonda riflessione. La filosofia che ispira il coaching in definitiva è una relazione tra persone al fine di far coincidere la realizzazione di sé con scelte ottimali di performance, attraverso una fase anche di riflessione e introspezione. Diventa quindi un importante strumento di stimolo al cambiamento sia a livello culturale che organizzativo, utilissimo in casi di cambiamenti riguardanti il ruolo lavorativo.

Leitmotiv degli strumenti illustrati, e di tanti altri caratterizzati da metodologie psico-sociali, come gli outdoor, il teatro ecc., è il cambiamento da sostenere e guidare con un processo relazionale articolato in cui il ruolo centrale è sempre giocato dalla persona interessata al e dal cambiamento stesso.

Dal 2010, anno in cui il famoso game-designer americano Jesse Schell introdusse per la prima volta in pubblico il termine *gamification* traducibile in ludicizzazione, sempre più aziende utilizzano elementi e tecniche proprie di *game design* quale leva strategica per molti settori anche del business con svariati utilizzi tra cui la selezione e la gestione delle risorse umane. Molti studi ormai hanno dimostrato come la *gamification* sia in grado di coinvolgere e divertire anche nello svolgimento di noiose e ripetitive attività quotidiane utilizzando le dinamiche e le meccaniche del gioco, con l'obiettivo di stimolare alcuni istinti primari dell'uomo quali lo status sociale, la competizione, i compensi ed il successo. L'utilizzo di metodologie ludiche stimola comportamenti intelligenti e socialmente virtuosi anche in situazioni normalmente non gratificanti ed al contempo fornisce informazioni interessanti dei partecipanti al gioco. Tra gli svariati campi di applicazione *l'enterprise* per migliorare i processi interni alle aziende e gli addestramenti, il cui successo è garantito dal variegato sistema premiante insito nel gioco stesso. Destinatari privilegiati le donne che rappresentano il 47% di tutto l'universo dei videogiocatori tanto da aver creato lo stereotipo del giocatore corrispondente ad una donna, madre, di anni 43. La *gamification* migliora inoltre i processi di apprendimento e di coinvolgimento nonché i processi di innovazione, ragion per cui anche in questo campo l'utilizzo delle sue tecniche è in costante ascesa. In particolare la tecnologia della *gamification* diventa il driver fondamentale nelle tecniche di apprendimento, quale socializzazione di processi ed interviene come leva di coinvolgimento dove la lavoratrice trova agevolmente il suo posto. Al riguardo Joseph Chilton Pearce così si esprime “ *Play is the only way the highest intelligence of humankind can unfold*”.

Nell'idea di cambiamento che torna nell'analisi di che trattasi e nelle leve che lo guidano rientrano anche i presupposti del nuovo Welfare che si propone di non dare nulla per scontato, ma ascoltare e rispondere a esigenze specifiche, sempre più complesse e differenziate. Il nuovo Welfare infatti non deve essere solo un contributo economico attraverso i *flexible benefits* ma anche e soprattutto orientamento verso nuovi modelli di organizzazione *bottom up* più flessibili e innovativi, che facilitano l'ingresso e la crescita delle donne, e non solo, in azienda. È necessario dunque innescare processi di personalizzazione delle politiche di Welfare in modo da soddisfare le esigenze proprie di ciascun lavoratore per creare *engagement* e sentirsi in armonia

con un clima organizzativo “gentile”.

Il Welfare, oggi, deve trovarsi in agenda in ogni *people strategy* di aziende che vogliono crescere in una prospettiva di progresso e sviluppo e rendersi attrattive per nuovi talenti, in modo da valorizzarli ed accrescere la *loyalty*.

3.8 CASI AZIENDALI

Il percorso storico del Diversity Management nelle Aziende trova nella Società IBM la precorritrice in termini di pari opportunità sul posto di lavoro.⁷⁰ Infatti essa negli USA già nel 1914, 76 anni prima che intervenissero disposizioni normative vincolanti, inseriva nell’Azienda il primo lavoratore disabile. Risale invece al 1935 la prima donna *professional*, e al 1943 la nomina di una donna come *Vice President*. L’esempio IBM è illuminante anche perché la Società abbina al termine Diversity la parola *inclusion*, partendo dal presupposto che le diversità insite in ogni persona diventano un valore aggiunto non soltanto nel momento in cui vengono riconosciute ma devono anche essere in primis rispettate, quindi integrate e poi valorizzate. Una prospettiva di questo genere rispetto alle diversità si fonda verosimilmente su principi morali ed etici di comprensione, rispetto ed ancor prima sui principi di uguaglianza. Su questi principi, poi, il mercato globale costruisce la valenza strategica del business nella piena consapevolezza che la comprensione delle esigenze di tutti gli attori in un mercato eterogeneo e divenuto sempre più complesso per il processo di globalizzazione, diventa fattore di successo competitivo, al di fuori come all’interno della struttura stessa aziendale.

IBM inoltre si è distinta anche per l’introduzione di attività e strategie in grado di attrarre talenti e persone altamente qualificate e per una specifica posizione lavorativa frutto dell’impegno del top management. Le iniziative però non hanno mai discriminato e precluso in fase di ingresso alcuna persona, nella convinzione che l’attenzione per la diversità e i principi di rispetto nei confronti delle persone debba partire sin dalle fasi della selezione del personale stesso.

Il *commitment* del management ha poi progressivamente ampliato il raggio di azione implementando programmi e attività di coordinamento introducendo la funzione di *role models*, diventandone essi stessi responsabili dell’esempio e quindi assumendo in prima persona modelli di comportamento che finivano poi con il coinvolgere a tutti i livelli il personale dipendente.

Antesignana l’IBM anche per l’attenzione rivolta alle donne. Nel 1935 TJ Watson, fondatore della prestigiosa multinazionale, assumeva nei confronti delle donne lavoratrici dell’Azienda un esemplare impegno di parità che dal contenuto delle sue parole non si limitava alla parità formale: “Uomini e donne svolgeranno lo stesso tipo di lavoro, alla stessa retribuzione. Avranno lo stesso trattamento, le medesime

⁷⁰ Grosselli C, *Il valore della diversità in IBM*, in Sviluppo & Organizzazione, gennaio/febbraio 2009, pp. 53-55

responsabilità e le stesse opportunità di carriera”.

L’impegno in questa direzione oggi continua con una fitta serie di programmi e di iniziative sia in campo nazionale che sul piano internazionale. Le politiche di gestione delle risorse umane prestano molta attenzione ai programmi di formazione e di interventi sul personale atti a garantire una sempre maggiore posizione di equilibrio nei diversi livelli di inquadramento aziendale. Con specifici programmi di training si favoriscono percorsi professionalizzanti nel settore tecnico dove la presenza femminile è tradizionalmente più scarsa rispetto a quella maschile e impegnano risorse e progetti per la ricerca e la promozione di top talent donne.

La gestione di questi programmi è affidata in ogni Paese alla figura del diversity leader, sempre presente quindi ma con la libertà di poter contestualizzare gli interventi in base alle peculiarità locali. In Italia il diversity leader si accompagna a due strutture: il *Women Leadership Council*, il cui compito è sponsorizzare interamente le iniziative “al femminile”, e il *Women in Technology (WiT)*, un network i cui compiti sono di natura culturale e divulgativa per indirizzare sempre più donne verso gli studi di materie scientifiche nonché di promuoverne sia l’inserimento che la crescita professionale nelle carriere di tipo tecnologico.

I risultati raggiunti nel nostro Paese nel corso degli ultimi anni con l’adozione di queste strategie sono di tutta evidenza. Sotto il profilo della conciliazione vita/lavoro è stato possibile un facile accesso ad una maggiore flessibilità degli orari e, grazie alla tecnologia, alla possibilità di lavorare da casa. Si registra inoltre sotto il profilo della occupazione di settori e di posizioni apicali tradizionalmente maschili una crescita numerica e professionale delle donne nelle posizioni di lavoro ad alto contenuto tecnico.

Un altro esempio ridondante di Diversity Management è offerto da Procter & Gamble. (“*At Procter & Gamble, we operate on the fundamental belief that individual differences are good and such differences will produce genuine, competitive advantage.*”) L’obiettivo dell’azienda è quello di sviluppare il pieno potenziale di tutti i dipendenti, attraverso sistemi di risorse umane che supportano lo sviluppo individuale, quali *Career discussions, performance appraisals, assignment plans, transfer and promotion plans, Grass roots/informal network support groups, mentoring, coaching* e piani di formazione forniti da un manager per ciascun lavoratore. L’importanza che l’azienda attribuisce alla gestione della diversità è sottolineata dalla presenza di sistemi di monitoraggio di queste pratiche di HR, come revisioni approfondite sulla diversità da parte dell’amministratore delegato, revisioni dei dipendenti basate su un elenco di fattori di “*what counts*”, che includono la capacità dei dipendenti di rispettare e lavorare efficacemente con persone diverse, indagini periodiche sui dipendenti circa i feedback sul benessere della cultura e dell’ambiente. Procter & Gamble, così come IBM, supporta l’importanza della diversità anche all’esterno dell’organizzazione, attraverso collaborazioni con università, organizzazioni no-profit e *minority business organization*, attraverso conferenze, network, sponsor e premi. Esse assumono in tal senso la responsabilità sociale d’impresa con l’importante contributo sia in termini culturali all’evoluzione della cultura di diversity e, allo stesso tempo, in termini pratici con la condivisione di buone prassi con altre realtà, mediante iniziative congiunte di grande interesse sociale ed economico.

Esempio di nuovo Welfare aziendale per le donne lo si ritrova in UniCredit⁷¹ interprete della necessità di un “nuovo” welfare, diverso dal tradizionale paternalistico e più aderente alla realtà. Il punto di partenza di queste politiche in Unicredit sono i cambiamenti determinati dalla condizione lavorativa delle donne. Si è visto come i bisogni specifici femminili richiedono la “prossimità del servizio in caso di necessità” e strumenti di conciliazione tra vita personale e vita professionale, soprattutto in concomitanza con la nascita di un figlio che stravolge la vita anche professionale della lavoratrice stessa. Le politiche di welfare devono essere rimodulate sulla base delle esigenze del nuovo modello di famiglia con i suoi ritmi e le nuove abitudini.

L’interpretazione in chiave di welfare di UniCredit ha portato alla realizzazione di un intenso percorso di Welfare di supporto ai genitori nella cura dei figli, con il contestuale e propedeutico sviluppo di strumenti di flessibilità e di iniziative mirate in grado di favorire l’integrazione tra lavoro e vita privata. In tal senso per esempio il programma MAAM (*Maternity As A Master*), destinato alle neo-mamme ma programmato anche per i papà in una ottica di condivisione dei lavori di cura. Si tratta di una iniziativa che sottende un profondo cambiamento culturale in quanto riconosce alla maternità il valore di una occasione di sviluppo di nuove competenze a supporto della cura dei figli in età prescolare. Inoltre i dipendenti dell’Azienda usufruiscono di nidi aziendali presenti in 5 città o di nidi convenzionati con sconti sulla retta o per i quali l’azienda prevede un contributo economico. Altra innovativa iniziativa di Welfare modulare è il progetto 90 giorni: in età scolare, UniCredit consente ai lavoratori e lavoratrici con figli dai 3 ai 12 anni di portarli al lavoro durante la chiusura delle scuole: situazione tradizionalmente ricorrente di difficoltà circa il luogo dove “parcheggiare” i figli in attesa della fine della giornata lavorativa. I figli hanno la possibilità di usufruire di spazi aziendali allestiti e dedicati per attività ricreative ed educative peraltro molto qualificate. La situazione di difficoltà esiste anche con figli più grandi, dai 7 ai 17 anni, per i quali nel periodo estivo, UniCredit offre diverse convenzioni con campus e centri estivi in strutture selezionate, onde consentire ai genitori di poter continuare tranquillamente nel loro impegno di lavoro giornaliero senza la preoccupazione per i figli girovaghi.

Nel Welfare aziendale di Unicredit rientra anche la medicina di genere, la prevenzione ed una articolazione di genere nella profilatura del rischio. Specifiche campagne di prevenzione con la possibilità di usufruire gratuitamente di screening vengono periodicamente promosse per le lavoratrici destinatarie di interventi ad hoc sulla base dell’età e del suddetto profilo di rischio.

Unicredit inoltre uniforma ed articola le politiche di Welfare con indagini conoscitive presso i suoi dipendenti. Dalla *Survey* del 2016 è emerso che la principale esigenza per i lavoratori, senza distinzione di età e di genere, sono gli strumenti per la flessibilità. Alla diffusa richiesta di conciliazione tra vita privata e lavoro l’Azienda risponde con l’introduzione del lavoro agile, che permette di gestire il proprio tempo lavorando un giorno alla settimana da casa o da altro locale aziendale più comodo per la persona. Questo

⁷¹ Di Nardo F., *Un welfare aziendale per le donne*, self development & career, Guerini Nxtet srl, Milano 2017, pp. 186-190

strumento di conciliazione si aggiunge ad altri già consolidati come il *part-time*, e a previsioni contrattuali di secondo livello riguardanti trattamenti migliorativi rispetto alle previsioni di Legge/ CCNL, come i permessi per l'inserimento dei figli al nido o alla scuola d'infanzia, e gli ulteriori permessi oltre quelli già previsti per legge per assistere i figli malati o per accompagnarli se non autosufficienti (così pure per i parenti) alle visite mediche. Esiste inoltre la possibilità di assentarsi per un periodo sabbatico, della durata massima di 24 mesi. In questa direzione si spingono anche altre grandi aziende tra cui Cambiaso Risso Marine Spa, Ernest&Young, fondazione Poliambulanza Istituto Ospedaliero, Micron Semiconductor Italia, Gruppo Nestlè Italia, Sanofi, Sara Assicurazioni, Trans-Edit Group, Fater.

CONCLUSIONI

L'analisi proposta sull'evoluzione delle differenze di genere nel mercato del lavoro conferma quello che Saraceno (2005) definisce come “arduo incontro tra donne e mercato” e palesa la sua attualità e consistenza, un arduo incontro da sempre caratterizzato dai suoi rigidi assunti storici, categorizzazioni e pregiudizi, dalle sue ambiguità e criticità.

Dall'idea delle differenze di genere come frutto di differenze biologiche tra gli individui al ruolo primario delle organizzazioni sociali nel “disegnarle”, al paradigma della “doppia presenza”: ancora oggi la presenza delle donne nel mondo del lavoro rappresenta un tema complesso e portatore di una tradizione forte di convinzioni e supposizioni. Nonostante siano stati fatti enormi passi avanti, si parla sempre di un disegno incompleto, di un incontro non sempre perfettamente riuscito, in cui permangono fenomeni di discriminazione e segregazione occupazionale di genere.

Ma, come emerge nello sviluppo del tema, il mondo del lavoro si sta avviando nella direzione giusta, con le nuove politiche e pratiche di gestione delle risorse umane che toccano il più articolato tema del Diversity Management, ampiamente discusso, all'interno del quale si manifestano e si esplicano le differenze di genere.

Gestire la diversità sempre più assume significato di aumento di competitività, attrattività, produttività. Si rende pertanto necessario proseguire in questa direzione attraverso una profonda rivisitazione, se non proprio “rottamazione” del modello di lavoro attuale; merito, gestione per obiettivi, collaborazione, condivisione, leadership, senso di responsabilità, innovazione, formazione continua, sono alcune delle parole chiave per ripartire e raggiungere produttività e benessere in una prospettiva di progresso e sviluppo.

Un compito primario in questo contesto è affidato alla responsabilità sociale delle aziende, che sono chiamate a svolgere un ruolo che si affianca e integra il sistema normativo e l'offerta pubblica di welfare. Il modello di welfare aziendale, sulla scia dei casi aziendali osservati, può e deve rispondere ai bisogni specifici emergenti ed essere da esempio per le aziende di piccole dimensioni nella sperimentazione di soluzioni innovative. Sono proprio le piccole e medie imprese, che caratterizzano il mercato del lavoro in Italia (99,9%), che devono strutturarsi con i nuovi sistemi di welfare, non solo per il loro sviluppo, ma anche per la crescita dei territori in cui operano in un'ottica di potenziamento della attrattività sui grandi mercati attraverso la sostenibilità finanziaria e l'utilizzo strategico delle, seppur contenute, risorse a disposizione.

Il Diversity Management potrebbe essere la risposta ai cambiamenti sociali ed economici in essere, alle nuove esigenze di consumatori e imprese, ai bisogni di mamme (e papà) e donne lavoratrici. Il tema del Diversity Management, a quasi trent'anni dalla sua apparizione in America all'interno della relazione Workforce 2000, ha animato i dibattiti degli studi organizzativi e la realtà delle consulenze e formazione aziendale, raggiungendo ormai quasi tutti gli Stati europei.

Se si accetta la sfida, come afferma Coccozza, “occorre passare da un approccio tecnocentrico a un approccio antropocentrico, superare il concetto di gestione delle risorse umane a favore di quello di valorizzazione

delle persone” (Cocozza, 2012,2014,2016). Occorre andare oltre il concetto di *Know how*, che si muove nella dimensione dell’efficienza, e attivare una prospettiva di *Know why*, che riempie di significato motivazionale l’attività lavorativa.⁷²

Le persone risultano così essere la risorsa fondamentale per raggiungere un vantaggio competitivo, un valore aggiunto da sviluppare ed esaltare tenendo in considerazione le diversità individuali, al fine di creare un ambiente di lavoro etnocentrico, tollerante ed inclusivo, in cui tutti possano esprimere al meglio il loro potenziale, riconoscersi nel lavoro che svolgono, trovare un senso e un valore per il quale impegnarsi a dare il meglio di sé, in cui cooperare e relazionarsi attraverso un processo di apprendimento reciproco.

⁷² Cocozza A., *Dalla gestione alla valorizzazione della persona per un nuovo welfare*, Sviluppo & Organizzazione, Maggio/giugno 2018, pp. 48-53

BIBLIOGRAFIA

Acker J. *Gender Insitutions, From sex roles to gender institutions*, Contemporary Sociology, Vol. 21, No. 5 (Sep., 1992), pp. 565-569, American Sociological Association
Contemporary Sociology, Vol. 21, No. 5 (Sep., 1992), pp. 565-569, American Sociological Association

Altieri G., *Presenti ed escluse. Le donne nel mercato del lavoro: un universo frammentato*, Ediesse, Collana Ires, Roma, 1993

Angeli F., *Donne e management: una questione di opportunità*, Milano FrancoAngeli, 2016.

Balbo L., *La doppia presenza*, in *Inchiesta*, n. 32, 1978, pp. 3-6

Ballestrero M. V., *Dalla tutela alla parità. La legislazione italiana sul lavoro delle donne*, Il Mulino, Bologna, 1979

Barbieri F., *Le donne scalano i cda delle quotate: centrato l'obiettivo 33,5%*, 2018
<https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-01-19/le-donne-scalano-cda-quotate-centrato-l-obiettivo-335percento-155623.shtml?uuid=AE2TpOkD>

Bianchieri R., *La qualità della vita in una società in trasformazione*, Studio Agostini, Roma 2017.

Bianchieri R., *La costruzione della salute nel welfare socio-sanitario*, Studio Agostini, Roma 2016.

Bombelli M.C., *Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del diversity consapevole*, in *Economia & Management*, 2003, pp. 99- 110

Bombelli M.C., *Reinterpretare il Diversity Management: dalla diversità alla pluralità*, in *Sviluppo & Organizzazione*, gennaio/febbraio 2009, pp.45-48

Buemi M., Conte M., Guazzo G. (a cura di), *Il diversity management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2015.

Carta dei Diritti Fondamentali Dell'Unione Europea (2000/C 364/01)
http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_it.pdf

Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro

<https://www.inail.it/cs/internet/docs/carta.pdf?section=istituto>

Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro

<http://www.cartapariopportunita.it/contenuti/home.aspx>

Cesqui. E.M. , *Donne e legalità*, studio sui dati 2012 della Cassazione

Cocozza A., *Dalla gestione alla valorizzazione della persona per un nuovo welfare*, Sviluppo & Organizzazione, Maggio/giugno 2018, pp. 48-53

Commissione Europea, *Costi e Benefici della diversità*, 2003

Commissione Europea (Giustizia), *Gestire la diversità sul posto di lavoro*, 2012

De Vita L., *Il diversity management in Europa e in Italia, L'esperienza delle Carte della diversità*, FrancoAngeli, Milano, 2013.

Del Boca D., L. Mencarini- S. Pasqua, *Valorizzare le donne conviene*, Il Mulino 2012

Di Nardo F., *Un welfare aziendale per le donne*, self development & career, Guerini Nxet srl, Milano, 2017

Di Sarcina F., *L'Europa delle donne. La politica di pari opportunità nella storia dell'integrazione europea (1957-2007)*, Il Mulino, 2010

Durkheim E., *The Division of Labor in Society*, Free Press, New York, 1933

Engels F. *L'origine della famiglia, della proprietà privata e dello Stato*, Savelli spa, Roma, 1975

Frey L., Iacobelli B., Livraghi R., *Servizi e lavoro femminile, la progettazione e gestione di servizi sociali particolari per favorire una migliore partecipazione della donna lavoratrice al sistema produttivo*, FrancoAngeli, Milano, 1989. (pp. 162-183)

Frey L., Livraghi R., *Le azioni positive, aspetti e problemi*, FrancoAngeli, Milano 1986, pp. 33-49

Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, De Agostini Scuola SpA, Novara 2016, pp. 311-326

Girelli L., *Identità e diversità in azienda: io e l'altro*, in Sviluppo & Organizzazione, Gennaio/ Febbraio 2009

Grosselli C., *Il valore della diversità in IBM*, in Sviluppo & Organizzazione, gennaio/febbraio 2009, pp. 53-55

Ibarra H., Ely R., Kolb D. *Le Barriere invisibili all'ascesa delle donne*, Harvard Business Review, September 2013, p.10

Istat, *Come cambia la vita delle donne (2004-2014)*, (a cura di) Sabbadini L., Demofonti S. Fabroni R.

Kirton G., Greene A. M., *The costs and opportunities of doing diversity work in mainstream organizations*, Human Resource Management Journal, Vol. 19, 2, 2009, pp. 159-175

Lombardo G., Viganò F., *Valorizzare la diversità di genere è responsabilità delle imprese*, in Sviluppo e Organizzazione, maggio/giugno 2016, pp. 16-22

Lucarelli M., *Diversity Management: a che punto siamo in Italia?*, ManagerItalia, 2016

Monaci M., *Culture nella diversità, cultura della diversità*, Fondazione ISMU, 2012.

M.Per., *Anche in Italia l'ora del «diversity management»*, Sole24Ore, 2016,
<http://scuola24.ilsole24ore.com/art/universita-e-ricerca/2016-12-09/anche-italia-l-ora-diversity-management--205346.php?uuid=ADheq1AC>

Packer Arnold E., Johnston William B., *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century*, Hudson Institute, Indianapolis, Indiana, June 1987, pp. 7-8

Parsons T., Bales R. F., *Famiglia e socializzazione*, Mondadori, Milano, 1974

Piva P., *Il lavoro sessuato. Donne e uomini nelle organizzazioni*, Anabasi, Milano, 1994

Rapporto annuale 2018, la situazione del Paese, Istituto nazionale di statistica (Istat), Roma, 2018

Rapporto Globale previsto dalla Dichiarazione dell'ILO sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro, *uguaglianza nel lavoro: una sfida continua*, 2011,

https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/100thSession/reports/reports-submitted/WCMS_154779/lang--it/index.htm

Reyneri E., *La nuova partecipazione al lavoro delle donne*, in *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1996

Renée B. Adams, Patricia Funk, (2012) *Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?*. *Management Science* 58(2):219-235. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>

Report on Equality between women and men in the EU, European Union, 2018

Riccò R., *Teoria e pratica della gestione delle diversità*, in Neri M. *Studi e ricerche sul tema delle relazioni di lavoro*, Pitagora, 2008

Rubin G., *The traffic in women: notes on the political economy of sex*, in Rayna R. Reiter (ed.), *Toward an Anthropology of Women*. Monthly Review Press., 1975, pp. 157-210

Saraceno C., *L'arduo incontro tra donne e lavoro*, in *LaVoce*, 2005

Saraceno C., *La conciliazione di responsabilità familiari e attività lavorative in Italia: paradossi ed equilibri imperfetti*, in *Polis*, 2, 2003, pp. 199-228

Scott J., *Uguaglianza versus differenza*, in *Memoria*, 1989, n.1, pp. 57-72

The Global Gender Gap Report 2017, World Economic Forum

Thomas R.R. Jr., *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, 1999, pp. 3-5

Thomas R.R. Jr. *From Affirmative Action to Affirming Diversity*. *Harvard Business Review*. March-April, 1990 pp. 107-117

Treu T., *Welfare aziendale 2.0*, Guide operative, 2016

Uguaglianza nel lavoro: una sfida continua, rapporto globale previsto dalla dichiarazione dell'ILO sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro, Embargo lunedì 16 maggio 2011

Weber M., *Economia e società*, Edizioni di comunità, Milano, 1961

Zuccaro R, *Più conciliazione vita- lavoro per sostenere l'occupazione*, in Sviluppo & Organizzazione, Luglio/Agosto 2016, pp. 74-84