

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

***Gender diversity:  
situazione attuale e prospettive di sviluppo***

**RELATORE**  
Prof. Gabriele Gabrielli

**CANDIDATO**  
Mariangela Peci  
Matr. 159011

**ANNO ACCADEMICO**  
**2012/2013**

**“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”.**

*Narciso e Boccadoro, Hermann Hesse*

# *Indice*

*Introduzione* p. 5

## **Capitolo 1: DIVERSITY MANAGEMENT**

1.	LA DIVERSITA'	p. 7
2.	COS'E' IL "DIVERSITY MANAGEMENT"	p. 10
3.	FATTORI DI SPINTA	p. 11
	3.1 Cambiamenti dell'ambiente esterno	p. 12
	3.2 Cambiamenti dell'ambiente organizzativo	p. 14
	3.3 Scelte manageriali	p. 15
4.	IMPLEMENTAZIONE DEL DIVERSITY MANAGEMENT	p. 15

## **Capitolo 2: GENDER DIVERSITY**

1.	UN QUADRO GENERALE	p. 19
	1.1 Segregazione orizzontale	p. 20
	1.2 Segregazione verticale	p. 22
	1.3 Segregazione di status occupazionale	p. 24
2.	EUROPA ED ITALIA A CONFRONTO	p. 27
3.	LAVORO DOMESTICO E LAVORO DI CURA	p. 31
4.	LA MATERNITA'	p. 34

## **Capitolo 3: GENDER EQUALITY. QUALI SOLUZIONI?**

1.	NORMATIVA ED UGUAGLIANZA DI GENERE	p. 38
	1.1 La normativa nazionale	p. 38

1.2 La normativa europea	p. 41
1.3 Le conferenze mondiali sulle donne	p. 42
2. GENDER DIVERSITY E GESTIONE DEL PERSONALE	p. 43
2.1 Recruiting e selezione	p. 43
2.2 La formazione	p. 45
2.3 Sviluppo della carriera	p. 46
<i>Caso “L’Oreal Italia”</i>	p. 47
3. GENDER DIVERSITY E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	p. 49
3.1 Flessibilità degli orari	p. 49
<i>Caso “Unilever”</i>	p. 49
3.2 Telelavoro	p. 51
3.3 Job sharing o contratto di lavoro ripartito	p. 53
<i>Caso “Luxottica”</i>	p. 53
3.4 Offerta diretta dei servizi di cura familiare	p. 54
<i>Caso “Randstad Italia”</i>	p. 55
<i>Caso “L’Oreal Italia”</i>	p. 55
<i>Caso “Accenture”</i>	p. 56
4. L’INDICE IFREI	p. 58
5. LA GESTIONE DELLA MATERNITA’	p. 60
6. IL COACHING	p. 62
<i>Conclusioni</i>	p. 64
<i>Bibliografia</i>	p. 66
<i>Sitografia</i>	p. 69

## ***Introduzione***

*Leggendo i giornali o guardando la televisione possiamo renderci conto che un tema sta acquistando sempre più rilievo nella società odierna: la gender equality. Uomini e donne devono avere le stesse possibilità e devono essere messi sullo stesso piano. Lento è stato il processo che ha portato al riconoscimento dell'uguaglianza ed ancora molti sono i passi in avanti da compiere. Una forte spinta è sicuramente derivata dai numerosi cambiamenti economici e sociali avutisi negli ultimi anni. La globalizzazione, la diffusione delle tecnologie informatiche, lo sviluppo di un'economia di servizi, la femminilizzazione del mercato del lavoro sono soltanto alcuni dei fattori che, abbattendo i confini dei singoli Stati, hanno profondamente modificato la realtà nella quale viviamo, avvicinando gente di tutto il mondo. La parola chiave della società odierna è dinamismo. Viviamo in un contesto in continuo mutamento, che ci consente d'interagire con persone provenienti da tutto il mondo. Tutto ciò naturalmente ha portato ad un' esaltazione della diversità. Infatti, mentre nel passato il diverso, proprio perché sconosciuto, era qualcosa che faceva paura e quindi da evitare, oggi è qualcosa da esaltare, perché sinonimo di apertura mentale, di conoscenza, di progresso. La diversità è quindi divenuta un valore. Ed è proprio per questo che in ambito aziendale è nato il Diversity Management: la gestione della diversità del capitale umano operante all'interno delle organizzazioni, ma anche di quella delle complesse realtà con cui queste devono fare i conti. La diversità è ciò su cui puntare per essere competitivi nel mercato odierno. Essa può tradursi in termini di differenziazione e diversificazione dei prodotti offerti al mercato, customizzazione, ma anche di un ambiente lavorativo più eterogeneo, in cui collaborano individui di diverse etnie, religioni, lingue. Esaltazione delle differenze vuol dire anche valorizzazione delle differenze di genere. Uomini e donne infatti adottano nei confronti della realtà e del lavoro approcci tra loro molto differenti, ma complementari e le organizzazioni hanno bisogno di entrambi per avere una visione tout court dell'ambiente che le circonda e rimanere competitive sul mercato. Proprio per questo sono state adottate numerose politiche per favorire la gender equality e consentire, soprattutto alle donne, che si vedono scisse tra professione e famiglia, un miglior bilanciamento tra carriera e vita privata.*

*L'obiettivo di questo elaborato è perciò quello di mettere in evidenza in primis cosa s'intende per Diversity Management, partendo dalla definizione di diversità ed andando*

*poi ad analizzare le varie tipologie di cause che ne hanno determinato la nascita (primo capitolo).*

*Nel secondo capitolo, l'attenzione si soffermerà, invece, sul concetto di Gender diversity. Analizzeremo quali sono i fattori alla base delle differenze di genere, effettuando un'analisi comparativa tra Italia ed Europa.*

*In ultimo vedremo quali politiche stanno intraprendendo le aziende al fine di garantire un'uguaglianza di genere, riportando anche dei casi concreti che mettono in evidenza la molteplicità delle iniziative adottate.*

# DIVERSITY MANAGEMENT

## 1. LA DIVERSITÀ

Per poter parlare di Diversity Management è innanzitutto necessario dare una definizione di *diversità*. La diversità nasce da un bisogno innato dell'essere umano, ossia quello di appartenenza. L'appartenenza ad un gruppo è legata a molteplici fattori: l'etnia, il sesso, l'età, ma anche la cultura, la religione, la lingua o l'orientamento politico ecc. Tantissimi sono gli elementi che ci distinguono gli uni dagli altri, rendendo ciascuno di noi unico. L'identificazione con altri soggetti, però, se da un lato ci fa sentire al sicuro, trasmettendoci un senso di protezione, dall'altro può essere causa di tensioni con altri gruppi "diversi" avvertiti come minacce. Due esperte del Diversity Management, Lee Gardenswartz e Anita Rowe (1995) descrivono gli elementi che caratterizzano la diversità individuale, ponendoli su differenti livelli che vanno (dal centro verso la periferia) da un maggiore ad un minore grado di stabilità. Al centro della ruota della diversità è collocata la personalità. Essa costituisce la parte più stabile delle caratteristiche psicologiche di un individuo ed è per questo la più difficile da modificare. Il livello successivo è rappresentato dalle dimensioni cosiddette "interne", sulle quali la persona non ha controllo: l'età, il genere, le preferenze sessuali, l'abilità fisica, l'etnia, la razza. Il terzo livello è rappresentato dalle dimensioni esterne (quali la localizzazione geografica, la religione, la condizione familiare, ecc.) che sono maggiormente sotto il controllo dell'individuo. Al livello più esterno, infine, troviamo le dimensioni organizzative quali l'anzianità o lo status manageriale.



## La personalità

Molteplici sono le definizioni di personalità. Come affermato da Kreinter e Kiniki (2008: 85-86) “Ogni individuo pensa ed agisce in modo unico: c’è uno stile che lo contraddistingue, detto anche *personalità*. Si definisce personalità l’insieme delle caratteristiche fisiche e mentali che formano l’identità di un individuo. Tali caratteristiche o tratti, compresi l’aspetto ed il modo di parlare, agire e sentire sono il prodotto dell’interazione tra influssi genetici e ambientali.” È evidente, quindi, che la personalità è ciò che contraddistingue ciascun uomo, è ciò che ci rende diversi gli uni dagli altri. Essa è la determinante del comportamento umano, delle nostre scelte, del nostro modo di rapportarci con il mondo. È la nostra essenza ed in quanto tale rappresenta un fattore difficilmente modificabile.

## Dimensione interna

A questa dimensione appartengono tutti quegli aspetti caratterizzanti l’individuo legati a condizioni ereditarie o specifiche del gruppo di appartenenza. Questi sono infatti l’età, il sesso, l’orientamento sessuale, l’etnia, le capacità. Non sono pertanto elementi scelti volontariamente dagli individui ed è per questo che è ingiusto predisporre trattamenti differenti nei loro confronti solamente sulla base di tali caratteristiche.

### Dimensione esterna.

Le dimensioni esterne sono: la collocazione geografica, abitudini ricreative, abitudini personali, stato familiare, stato maritale, aspetto, esperienze lavorative, background educativo, religione e reddito. Queste dipendono soprattutto dalle condizioni personali e familiari e pertanto, anche se solo parzialmente, possono essere modificate.

### Dimensione organizzativa

Essa comprende una serie di dimensioni definite dalle organizzazioni e perciò in qualsiasi momento modificabili, quali: il livello funzionale, il contenuto del lavoro, il campo degli studi, il luogo di lavoro/ studio, il tipo di lavoro, la durata del lavoro/ studio.

Kandola e Fullerton (1994), invece, distinguono tra diversità *visibili* e *non visibili*. Le prime si riferiscono a caratteri *visibilmente* differenti come il colore della pelle o il sesso, le seconde, invece, a quelli non riconoscibili di primo impatto.

Tutte queste differenze non di rado sono all'origine di discriminazioni, attuate, generalmente, dalla maggioranza nei confronti delle minoranze. Discriminazioni razziali, di sesso, legate allo status sociale, alla religione ecc.. Le organizzazioni non sono esenti da questo fenomeno. Anzi fino a poco tempo fa si mirava all'assimilazione delle diversità e quindi all'omologazione. Oggi fortunatamente le cose stanno cambiando, soprattutto grazie alle mutate condizioni ambientali. Per esempio, la globalizzazione, avvicinando gente di tutto il mondo ed aumentando la competizione tra imprese sempre più grandi, ha spinto queste ultime a fare della diversità un valore. Per rimanere sul mercato, infatti, bisogna essere capaci di soddisfare le richieste di una clientela sempre più esigente, che pretende prodotti personalizzati. Le imprese, perciò, hanno dovuto modificare il proprio modo di rapportarsi alla diversità. Questo non è, non è stato un percorso facile ed ancora molti sono i passi in avanti da fare. Tale cambiamento ha portato alla nascita del Diversity Management, con il quale si cercano di gestire i vari tipi di diversità presenti nelle aziende. Naturalmente, come nota Bombelli nel suo articolo (2004) "Diversity Management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo", le differenze devono essere **compatibili** con l'organizzazione. Il Diversity Management non deve portare alla frammentazione dell'azienda; è importante che ci sia un'unità di fondo. L'obiettivo è quello di essere "UNITI NELLA DIVERSITÀ" come afferma il motto dell'Unione europea. Per

raggiungere tale obiettivo è fondamentale che non si lavori solo sulle differenze *visibili*, ma anche su quelle meno immediate come la personalità o lo stile di lavoro.

## **2. CHE COS'È IL “DIVERSITY MANAGEMENT”**

Il termine “Diversity Management” risale al 1987, quando l’Hudson Institute pubblicò la sua relazione “Workforce 2000”, con la quale informava i nordamericani che entro il 2000 la maggioranza dei loro lavoratori sarebbe stata afroamericana, ispanica, nativa americana, composta da donne ed appartenente ad altri gruppi di minoranza. Secondo la definizione fornita da Arredondo (1996), *“Diversity Management refers to a strategic organisational approach to workforce diversity development, organisational culture change, and empowerment of workforce. It represents a shift away from the activities and assumptions defined by affirmative action to management practices that are inclusive, reflecting the workforce diversity and its potential. Ideally it is a pragmatic approach, in which participants anticipate and plan for change, do not fear human differences or perceive them as a threat, and view the workplace as a forum for individual’s growth and change in skills and performance with direct cost benefit to the organization.”* Vediamo quindi come il Diversity Management sia definito come un approccio strategico con lo scopo di far diventare l’azienda un luogo di tolleranza, in cui le differenze non sono avvertite come una minaccia, ma come un’opportunità di crescita personale e professionale. Tutto ciò naturalmente con diretti benefici per l’organizzazione sia di tipo economico (aumento della produttività, migliore capacità di problem solving e di risposta alle sempre più diversificate esigenze del mercato), sia di tipo relazionale, poichè favorisce l’interazione tra diversi gruppi culturali e di conseguenza l’istaurarsi di un clima organizzativo armonioso. A tal riguardo una ricerca dell’Unione europea del 2003 condotta su un campione d’imprese comunitarie sulla percezione dei *vantaggi della diversità* ha evidenziato che tra questi l’accesso a nuovi gruppi di lavoratori sembra essere il più importante, seguito dal fatto che l’uguaglianza e la diversità diventano valori aziendali. Al terzo posto è stata riscontrata una maggiore motivazione ed efficienza del personale, mentre al quarto ed al quinto vi sono rispettivamente il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo e maggiori opportunità di marketing. Quando parliamo di Diversity Management, però, dobbiamo fare molta attenzione a non confondere questo con le politiche per le pari opportunità. Infatti se queste ultime sono imposte a livello normativo ed hanno lo

scopo di favorire l'ingresso nel mercato del lavoro delle minoranze, avendo come assunto base l'*assimilazione*, il Diversity Management è un'iniziativa volontaria dell'azienda che ha lo scopo di promuovere la crescita professionale dei dipendenti attraverso l'*integrazione*.

### **Tavola I – Politiche per le pari opportunità e Diversity management**

	<b>Equal employment opportunities</b>	<b>Diversity management</b>
Obiettivo	Ingresso nel mercato del lavoro	Crescita professionale (empowerment)
Attivazione	Vincolata e imposta a livello normativo	Volontario (su iniziativa dell'azienda)
Dimensione temporale	Breve: logica di «strumento»	Lungo: logica di «processo»
Modalità	Quantitativo	Qualitativo
Meccanismi di implementazione	Guidato dalla legge (Per quote)	Guidato dalla produttività (Per merito-crazia e sviluppo del potenziale)
Incentivi	Rischio di sanzioni e vincoli esterni	Etica e vantaggi economici, sociali, competitivi
Orientamento	Focalizzato sui problemi	Focalizzato sulle opportunità
Assunto di base	Assimilazione	Integrazione
Approccio	Reattivo	Proattivo

Fonte: Castellucci, Martone, Minelli, Rebora, Traquandi 2009.

Un posto centrale nelle politiche per le pari opportunità è ricoperto dalle “Affirmative Actions”, introdotte per la prima volta negli Stati Uniti il 2 aprile del 1972, attraverso l'Executive Order 11246, firmato dal presidente Lyndon B. Johnson. Queste introducevano la parola “quote” ed eliminavano il termine “merito”. Infatti esse prevedevano che le aziende per legge assumessero un numero ben preciso d'individui appartenenti a gruppi “diversi”, indipendentemente dal merito. Se da un lato ciò consentì di riequilibrare la composizione del capitale umano, dall'altro, in alcuni casi, fu all'origine della cosiddetta “Reverse Discrimination”, con la quale è la maggioranza a venire penalizzata, a causa delle minoranze, nei suoi possibili percorsi di sviluppo.

### **3. FATTORI DI SPINTA**

Diversi sono i fattori ai quali si può imputare la nascita del Diversity Management. Si possono suddividere in tre categorie:

- Cambiamenti dell'ambiente esterno;
- Cambiamenti interni alle organizzazioni;
- Scelte manageriali.

### 3.1 Cambiamenti dell'ambiente esterno

1. La globalizzazione dell'economia, ossia il fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale ottenuto tramite una serie di interventi come l'abolizione delle barriere commerciali, le politiche di deregolamentazione, liberalizzazione, privatizzazione e l'affermarsi d'impresе multinazionali prima, e transazionali e metanazionali dopo. A tutto ciò va aggiunto lo sviluppo dell'Information Technology che, attraverso strumenti quali chat, posta elettronica, social networks ha avvicinato persone di tutto il mondo, consentendo loro di restare in contatto, scambiarsi informazioni e lavorare assieme, anche in tempo reale. Questi cambiamenti hanno inciso sul modo di produrre delle imprese che si sono orientate sempre più verso la *delocalizzazione*. Con questa, le fasi del processo produttivo vengono appunto dislocate nei più disparati Stati del mondo dalla Cina all'India, alla Romania allo scopo di trarne benefici economici ed essere più competitivi sul mercato. Negli ultimi anni, un'ulteriore spinta alla globalizzazione del mercato è stata data dalla nascita dell'e-commerce. Questo consente alle persone di acquistare i loro prodotti on-line e di riceverli comodamente a casa. Si oltrepassano i confini nazionali e non è più importante dove ha sede l'impresa, che dal canto suo, deve essere in grado di rispondere alle innumerevoli esigenze della clientela, offrendo una gamma di prodotti sempre più differenziata.
2. Customizzazione. Oggi la standardizzazione e la produzione di massa hanno lasciato il posto alla customizzazione. Infatti per essere competitivi e soddisfare adeguatamente la propria clientela non si possono più offrire prodotti e servizi indifferenziati. I clienti vogliono sentirsi ascoltati e capiti nelle loro esigenze. La parola d'ordine è perciò *personalizzazione*. Questo perché il consumo ha acquistato un valore simbolico- edonistico: gli individui comprano i prodotti che rispecchiano loro ideali o che li fanno sentire parte di un determinato gruppo.
3. Cambiamento demografico della forza lavoro. Questo fenomeno è a sua volta determinato da una serie di fattori quali: l'affermarsi di una cross culture, la femminilizzazione del mercato del lavoro, l'invecchiamento della popolazione.

- Cross culture, determinato dai fenomeni migratori e dalla scarsità di manodopera locale per alcune posizioni professionali.
  - Femminilizzazione del mercato del lavoro. La posizione della donna all'interno della società è profondamente cambiata nel corso del tempo ed oggi ci troviamo di fronte a donne laureate che entrano nel mercato del lavoro con l'intenzione di rimanervi e fare carriera, cercando di conciliare professione e famiglia. Nonostante gli evidenti progressi fatti rispetto ad un passato che le relegava prevalentemente in attività di natura domestica, ancora tanti sono i passi in avanti da fare per raggiungere la parità di genere all'interno delle imprese e riuscire ad infrangere il soffitto di cristallo che impedisce loro di raggiungere i vertici aziendali. Ed in tal senso sono sicuramente molto importanti i risultati che si possono raggiungere tramite il Diversity Management.
  - Invecchiamento della popolazione, determinato dall'allungamento della vita e dalla riduzione del tasso di natalità. Secondo i dati forniti dall'Organizzazione Mondiale di Sanità (Oms) entro il 2050 le persone con più di 60 anni saranno più dei bambini, arrivando a ben 2 miliardi contro gli attuali 650 milioni. Questo però non è un fenomeno che riguarda solamente i Paesi più sviluppati, come si potrebbe pensare. Infatti gli stessi studi hanno rilevato una crescita dell'anzianità anche in Stati poveri come Cile, Costa Rica, Giamaica, Libano, Sri Lanka o Thailandia.
4. Sviluppo dell'economia di servizi. Il passaggio da un'economia industriale ad una di servizi ha delle importanti ripercussioni sul Diversity Management, dal momento che i lavoratori di questo settore sono sempre a stretto contatto con i clienti e devono essere in grado di comprendere chi hanno davanti ed i relativi bisogni, anche se appartenenti a minoranze.
5. Normativa. Innanzitutto il diritto di uguaglianza viene riconosciuto nel primo e nel secondo articolo della Dichiarazione universale dei diritti umani, la cui redazione fu promossa dalle Nazioni Unite, i quali recitano rispettivamente:
- ARTICOLO 1: "Tutti gli esseri umani nascono liberi ed eguali in dignità e diritti. Essi sono dotati di ragione e di coscienza e devono agire gli uni verso gli altri in spirito di fratellanza ..."
- ARTICOLO 2: "Ad ogni individuo spettano tutti i diritti e tutte le libertà enunciate nella presente Dichiarazione, senza distinzione alcuna per ragioni di razza, di colore,

di sesso, di lingua, di opinione politica o di altro genere, di origine nazionale o sociale, di ricchezza, di nascita o di altra condizione ...”

Inoltre a partire dal 2000 la Comunità Europea, grazie ai poteri conferitegli dall'articolo 13 del Trattato di Amsterdam (“il Consiglio,... può prendere i provvedimenti opportuni per combattere le discriminazioni fondate sul sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali”), ha emanato alcune direttive volte a garantire l'uguaglianza dei cittadini degli Stati membri. Tra queste ricordiamo la direttiva 2000/43/CE per la parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza e la direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione, formazione professionale e condizione del lavoro. Altrettanto importante è la direttiva 2006/54/CE in cui confluiscono 7 direttive europee riguardanti la parità di trattamento tra uomini e donne. Da ultimo va sottolineato che il diritto di uguaglianza tra i cittadini è riconosciuto anche dall'art.3 della nostra Costituzione che recita: “Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali ...”

### **3.2 Cambiamenti dell'ambiente organizzativo**

1. Nuove modalità di lavoro tra le aziende. La necessità delle imprese di essere sempre più competitive in un mercato globale ha spinto queste ultime a mettere in atto nuove strategie, basate su rapporti collaborativi con altre imprese. Un esempio in tal senso è rappresentato dalle alleanze strategiche. Queste vengono stipulate per varie ragioni: la volontà di sviluppare ed accrescere il patrimonio di competenze, migliorare l'efficienza produttiva, gestire la propria posizione competitiva o ancora espandersi in nuovi mercati. Le alleanze strategiche possono concretizzarsi attraverso accordi contrattuali, consorzi o joint venture. Sempre più frequenti sono anche i casi di co-marketing o di outsourcing con cui le imprese esternalizzano alcune fasi del proprio processo produttivo, così da potersi concentrare su quelle che sono fonte di maggior valore e quindi fondamentali per il raggiungimento e/o mantenimento di una posizione di vantaggio competitivo. Queste tecniche, come si può ben intuire, hanno successo solamente se le aziende sono in grado di relazionarsi correttamente ai loro partner e ciò può verificarsi se ciascuna di esse ha sviluppato al proprio interno una buona cultura della diversità.

2. Affermazione di modelli organizzativi per team, che richiedono ai membri buone capacità relazionali e tolleranza della diversità.
3. Crescente rilievo attribuito alla soddisfazione dell'ambiente lavorativo. Il principale fattore su cui oggi si poggia il vantaggio competitivo delle imprese è il capitale umano. Affinchè questo possa effettivamente fare la differenza, è necessario che l'impresa crei al suo interno condizioni tali da consentire ai suoi dipendenti di essere soddisfatti della loro impresa e quindi di dare il meglio di sé. Per raggiungere tale obiettivo l'organizzazione deve prestare ascolto alle esigenze dei suoi dipendenti favorendo percorsi di carriera coerenti con le loro priorità, offrendo loro servizi che consentono un miglior bilanciamento lavoro-tempo libero ed un miglior equilibrio psico-fisico, creando un ambiente organizzativo favorevole all'integrazione delle minoranze.

### **3.3 Scelte manageriali**

In questo caso l'adozione di politiche di Diversity Management non deriva da spinte interne od esterne dell'organizzazione, ma dalla semplice volontà del management di apportare modifiche alla cultura ed ai modelli gestionali aziendali.

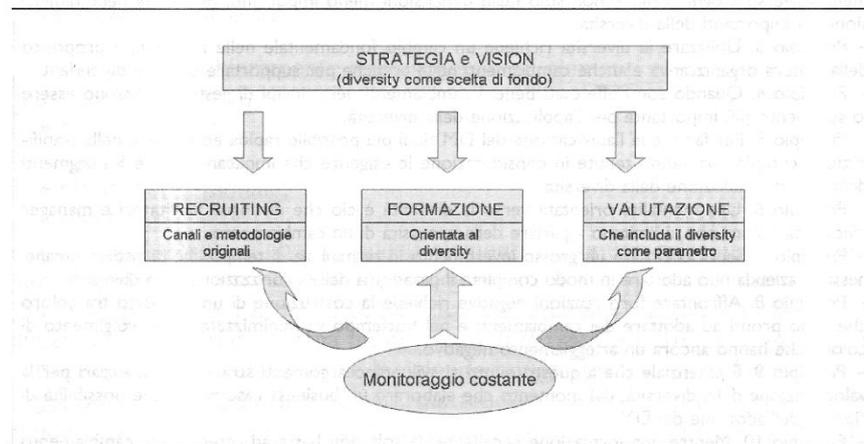
## **4. IMPLEMENTAZIONE DEL DIVERSITY MANAGEMENT**

L'implementazione del Diversity Management è possibile attraverso la creazione di una cultura rispettosa della diversità e l'adozione di adeguati modelli di gestione delle differenze.

Per creare una buona *cultura della diversità* si deve agire su più fronti. È necessario che l'organizzazione stessa abbracci la diversità come valore. Per fare ciò è necessaria innanzitutto l'adozione di una vision e di una strategia incentrate sulla diversità, in quanto fonte di vantaggio competitivo. Valorizzare le differenze ed utilizzarle per raggiungere gli obiettivi di business diventano l'obiettivo base di tutti i lavoratori. È importante anche fare leva sul recruiting, formazione e valutazione. Con il recruiting si mira a favorire l'ingresso in azienda di persone appartenenti a vari gruppi, anche di minoranza, ciascuno con le proprie caratteristiche, andando così a formare un capitale umano eterogeneo, mentre con i piani di formazione si vuole promuovere la tolleranza ed il rispetto della diversità. È importante, anche introdurre nuovi criteri di valutazione della performance che tengano conto della diversità e del rispetto delle minoranze.

Naturalmente tutte queste azioni devono essere sottoposte ad un continuo monitoraggio così da poter verificare se si sta procedendo nella direzione desiderata ed in caso negativo essere pronti ad attuare misure correttive.

**Tavola 4 - Creare una cultura del diversity**



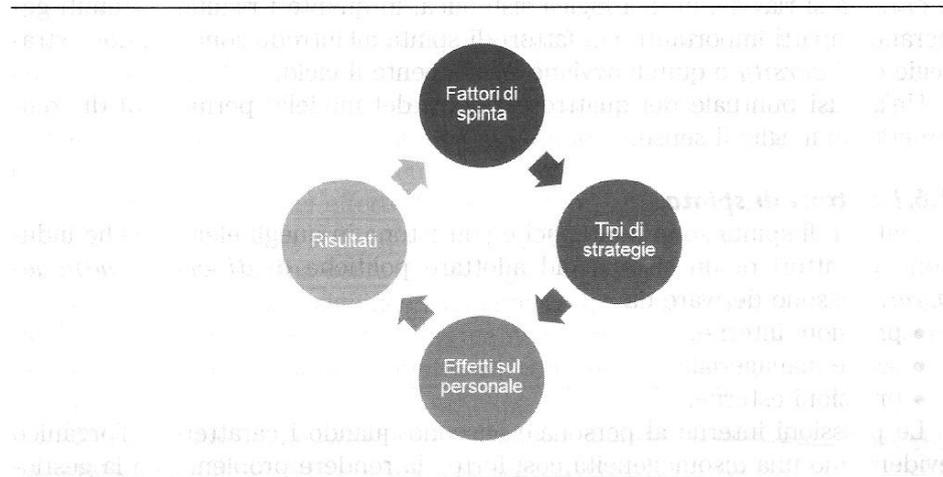
Fonte: Castellucci, Martone, Minelli, Rebor, Traquandi 2009.

Attraverso il modello dell'Equity Continuum di Trevor Wilkinson, è possibile individuare sei diversi livelli di cultura organizzativa.

- 1) **Think they are five:** queste aziende non sono motivate ad attuare una cultura organizzativa rispettosa della diversità.
- 2) **Compliance:** le organizzazioni implementano le prime politiche di Diversity Management con lo scopo di creare un clima culturale organizzativo basato sull'equità e l'inclusione. L'attuazione di tali politiche, però, dipende dalle pressioni esterne ed in particolare dal contesto normativo. Non è, quindi, una scelta volontaria dell'azienda.
- 3) **Moving beyond compliance:** l'implementazione delle politiche di Diversity Management in questo caso dipende dalla volontà di favorire l'ingresso in azienda di gruppi storicamente svantaggiati.
- 4) **Business case:** queste organizzazioni sono spinte dai benefici economici derivanti da un ambiente di lavoro tollerante ed inclusivo.
- 5) **Integrated equity:** queste organizzazioni ritengono che l'equità sia un valore base della cultura organizzativa, che deve essere perseguito in modo sostenibile.
- 6) **Inclusive and equitable organizations:** per queste imprese il Diversity Management è un imperativo organizzativo e lo attuano con lo scopo di diventare leaders in tema di diversità e di equità.

*Il modello di gestione*, invece, deve tenere conto di quattro aspetti: i fattori di spinta, i tipi di strategie utilizzate, gli effetti sul personale e i risultati. Tra questi elementi sussiste una relazione ciclica. Pertanto s'influenzano reciprocamente.

**Tavola 6 - La gestione del diversity**



Fonte: Castellucci, Martone, Minelli, Reborà, Traquandi 2009.

I fattori di spinta sono già stati approfonditi precedentemente.

Quattro sono le strategie con cui l'impresa può rapportarsi alla diversità: l'espulsione, l'assimilazione, separazione e pluralismo ed infine mediazione ed integrazione. Tramite l'espulsione l'azienda evita il rapporto con la diversità, escludendo dal suo ambiente tutti i soggetti "diversi". Con l'assimilazione, invece, si punta all'omologazione: gli appartenenti alle minoranze vengono privati dei loro caratteri distintivi e resi uguali alla maggioranza. Con la separazione ed il pluralismo si riconosce la diversità, senza, però, alcuna volontà d'integrazione con gli obiettivi aziendali, volontà che invece troverà attuazione con la strategia di mediazione ed integrazione.

Gli effetti di tali strategie sul personale sono di due tipi: affettivi e cognitivi. Tra i primi vi è il senso di appartenenza e l'identificazione con l'azienda, mentre tra i secondi vanno ricordati una maggiore creatività ed innovazione nei processi decisionali.

Gli effetti che tali relazioni producono devono essere analizzati su più piani. Innanzitutto quello individuale, valutabile in termini di soddisfazione personale ed output prestazionali. In secondo luogo quello di gruppo e quindi verificare che ci sia stato, per esempio, un calo dei conflitti relazionali ed infine quello aziendale i cui

indicatori possono essere rappresentati dall'introduzione di prodotti e servizi innovativi, da una riduzione dei costi o una maggiore produttività.

A tal riguardo il CSES (Centre for Strategy and Evaluation Services), in un rapporto pubblicato nell'ottobre del 2003 dal titolo "Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises" fornisce un elenco d'indicatori e metodi per misurare gli effetti dell'implementazione di politiche di Diversity Management. I principali indicatori sono:

- 1) **Committment morale del top management**, valutato in base al tempo speso a favore della diversity rispetto al tempo totale, alla frequenza delle citazioni nei discorsi ufficiali ed al numero di senior managers nelle strutture delegate alla pianificazione di strategie di Diversity Management;
- 2) **Pianificazione**, e quindi la presenza di una strategia di diversity e di un piano di azione annuale di diversity;
- 3) **Incentivi ai managers**;
- 4) **Strutture organizzative** come commissioni e/o team correlati alla questione della diversità;
- 5) **Processo di monitoraggio e di valutazione della diversity**;
- 6) **Comunicazione** scritta e verbale verificabile nel numero di citazioni della politica di diversity sui media interni ed esterni verso gli azionisti e gli investitori, nei discorsi chiave aziendali;
- 7) **Iniziative di supporto**;
- 8) **Composizione della forza lavoro**;
- 9) **Cultura aziendale** orientata al diversity ravvisabile attraverso il numero di formali lamentele riconducibili a discriminazioni e costi relativi alle cause.

## Capitolo 2

# ***GENDER DIVERSITY***

## **1. UN QUADRO GENERALE**

Per parlare di “Gender Diversity” bisogna dapprima soffermarsi sulla storia del genere femminile. Infatti per secoli e secoli il termine “donna” è stato sinonimo di “buona moglie e buona madre”. La maternità ed il lavoro domestico non erano una scelta, ma un obbligo delle donne. Ed anche quando, con la nascita dell’industria, esse poterono entrare nel mercato del lavoro, furono sempre sottoposte a condizioni peggiori rispetto a quelle degli uomini. Venivano sottopagate, costrette a seguire orari massacranti ed il tutto in ambienti dalle pessime condizioni igienico-sanitarie. In più le basse qualifiche professionali, un più frequente assenteismo, dovuto alla maternità ed al lavoro domestico, e la scarsa disponibilità verso straordinari hanno fatto sì che venissero ritenute una risorsa di riserva, non alla pari degli uomini. I primi passi verso una maggiore considerazione ed una maggiore uguaglianza si avranno soltanto a partire dal Secondo Dopoguerra, quando fattori come la diminuzione dei tassi di natalità, l’introduzione degli elettrodomestici, che hanno alleggerito il lavoro in casa, e la necessità di contribuire al reddito familiare hanno favorito un incremento dell’offerta di lavoro per le donne. I risultati più significativi in termini di rivendicazioni sociali, economiche e politiche si avranno, però, almeno in Italia, solo a partire dagli anni ’70. In questo periodo avvenimenti come il referendum sul divorzio, la regolamentazione dell’aborto e la lotta per la liberazione sessuale sono alcune delle importanti tappe raggiunte sulla strada dell’uguaglianza. Da ricordare sono anche i provvedimenti presi nel corso degli anni ’80 in tema di Pari Opportunità, tra cui la legge n. 903 del 1977 per la parità di trattamento tra uomini e donne, la costituzione nel 1983 del Comitato Nazionale per l’attuazione dei principi di parità di trattamento ed uguaglianza tra lavoratori e lavoratrici e nel 1984 della Commissione nazionale per la realizzazione della parità tra uomo e donna. In questi anni, inoltre, si creca di garantire un crescente ingresso della donna nel mercato del lavoro assieme a nuove prospettive di carriera. In tal senso, fondamentale è stata l’attenzione da parte delle imprese verso il tema della *gender diversity*. Gestire la diversità di genere non vuol dire andare a raggiungere l’uguaglianza tra i sessi e quindi, in un certo senso, andare ad omologare

uomini e donne sulla base dei valori e della cultura aziendale, ma significa valorizzare le caratteristiche di ciascun genere in modo tale che l'impresa ne possa trarre vantaggio. Infatti è stato riscontrato che uomini e donne presentano un approccio differente, ma complementare nei confronti della realtà e dei problemi, consentendo così all'impresa di avere una visione poliedrica degli stessi. L'organizzazione, infatti, avendo un quadro più sfaccettato e complesso dell'ambiente con cui deve rapportarsi, può prendere decisioni migliori che le consentono di mantenere o raggiungere una posizione competitiva. Molti sono infatti i vantaggi derivanti da una leadership gender- balanced. Ad esempio la ricerca "Woman Matter 2010", condotta da McKinsey su un campione d'impresie in sei Paesi europei e nei Bric (Brasile, Russia, India, Cina), ha messo in evidenza che quelle con maggiore presenza femminile nei comitati esecutivi hanno presentato un ROE superiore del 41% ed un EBIT maggiore del 56% a quelle con presenza esclusivamente maschile. Un altro studio effettuato dalla Business School della Leeds University su un campione di 1700 imprese inglesi ha dimostrato che i vantaggi portati dalle donne sono principalmente: varietà di opinioni, minore propensione ad indebitarsi pesantemente, maggiore oculatezza nel gestire il flusso di cassa, migliore gestione delle risorse umane. Nonostante tutti questi dati ed i molteplici sforzi, le carriere femminili sono ancora ostacolate da meccanismi di *segregazione occupazionale*. "Con questo termine si vuole definire un'ineguale distribuzione per genere degli individui tra le diverse occupazioni" (Strober, 1987). La segregazione occupazionale può essere di due tipi: orizzontale o verticale. Oltre a queste forme, che potremmo definire *tradizionali*, ricordiamo, anche, la cosiddetta "*segregazione di status occupazionale*".

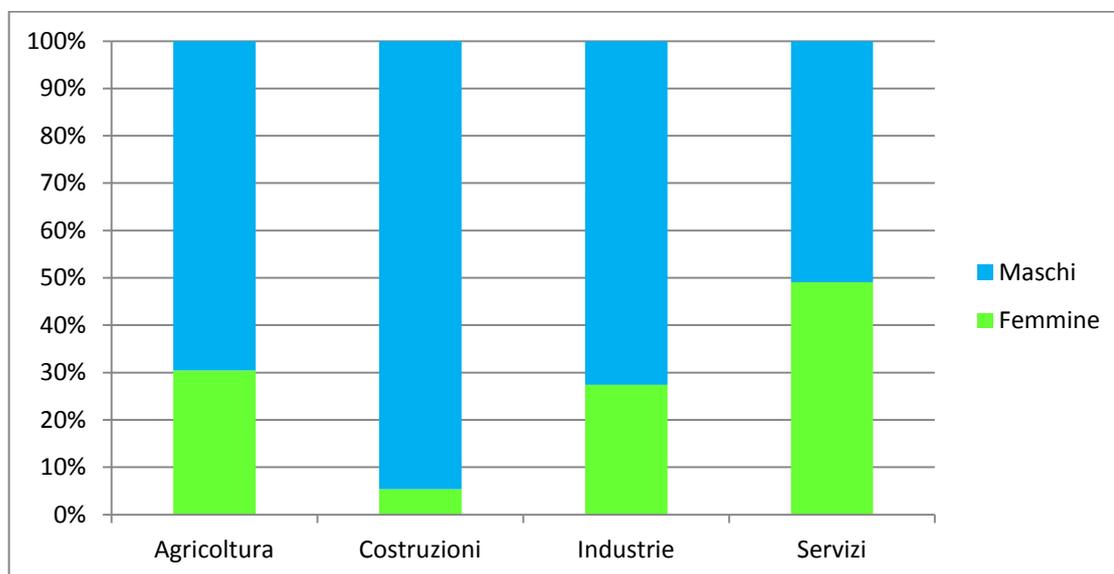
### **1.1 Segregazione orizzontale**

Con il termine *segregazione orizzontale* facciamo riferimento a quel fenomeno che impedisce a uomini o donne di lavorare in determinati settori e, quindi, di andare a svolgere alcune professioni ritenute prettamente "femminili" o "maschili". Uno dei motivi alla base è sicuramente il percorso di studi. Dalle statistiche del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca scientifica per l'anno accademico 2008-2009 è stato rilevato che vi è una maggiore concentrazione di donne in facoltà umanistiche (esse rappresentano il 78% degli iscritti). Di contro, discipline come ingegneria industriale o ingegneria meccanica sono ancora tipicamente maschili. Nel primo caso infatti la percentuale femminile non raggiunge il 20%, nel secondo arriva appena al 7,5%. Il proprio percorso di studi, però, influenza solo in parte le scelte

lavorative, dal momento che altrettanto importanti sono anche le opportunità che vengono offerte e la capacità di coglierle e sfruttarle. Un altro elemento alla base della segregazione orizzontale femminile è sicuramente la maternità. Questa, infatti, oltre ad essere causa di maggiore assenteismo, rende le donne meno disponibili degli uomini riguardo al numero di ore da trascorrere in ufficio o da dedicare agli straordinari. Per questo alcune aziende di fatto le sfavoriscono agli uomini. Si tratta generalmente di imprese che privilegiano il presenzialismo al conseguimento degli obiettivi organizzativi, o che non prevedono orari di lavoro flessibili o servizi che consentirebbero alle mamme un miglior bilanciamento tra lavoro e vita privata. Ad oggi i cosiddetti settori “femminilizzati” sono quello *pubblico* e quindi ministeri, scuole, sanità, enti locali, università e forze di polizia, in cui le donne già dal 1996 rappresentano complessivamente il 54% degli occupati, ed il *settore terziario*, che offre dei ritmi di lavoro più flessibili.

Ciò emerge anche dalla Figura 1 riportante la distribuzione degli occupati per genere e settore economico in Italia nel 2007.

**Figura 1.1. Distribuzione degli occupati per genere e settore economico - Italia 2007**



Fonte: Progetto Safire – CNR

Gli squilibri sono evidenti. Come già affermato precedentemente, è possibile ravvisare una maggiore concentrazione femminile nel settore dei servizi, dove le donne sono pari al 48% degli occupati. Al secondo posto si collocano il settore agricolo, con una

percentuale pari al 30%, e quello industriale. L'ultima posizione è, invece, occupata dal settore delle costruzioni che vede una percentuale femminile pari solamente al 5%.

## 1.2 Segregazione verticale

Con il termine *segregazione verticale*, invece, si fa riferimento a quel fenomeno che vede le donne occupare quasi esclusivamente i livelli più bassi della gerarchia aziendale. Solo poche, anzi pochissime arrivano a ricoprire posizioni apicali. Infatti una recente ricerca effettuata dall' università "Carlo Cattaneo- LIUC" ha messo in evidenza che su un campione italiano di *105 capi azienda*, solo *9 sono donne*. Addirittura nel settore pubblico, che abbiamo detto essere un settore "femminilizzato", c'è un numero esiguo di donne in posizioni di responsabilità. Secondo stime rilevate nel 2006, esse costituiscono il 50% dei presidi di scuola media e dei segretari comunali di piccoli comuni, il 28% dei segretari comunali dei comuni medi, il 21% degli assessori di città metropolitane, il 20,6% dei dirigenti apicali dei Ministeri, per arrivare al 2,6% se consideriamo i rettori delle università, al 2,3% per i presidenti degli Enti pubblici ed addirittura lo 0,0% per i direttori generali. Per indicare tutte le barriere che impediscono alle donne di arrivare ai vertici, negli anni '70 la studiosa Rosabeth Moss Kanter coniò l'espressione "*glass ceiling*", in italiano "*soffitto di cristallo*". Esistono, dunque, degli ostacoli invisibili, e per questo ancora più difficili da superare, che bloccano le donne nei loro percorsi di carriera. Tra queste barriere, oltre alla maternità, vanno ricordati i meccanismi di selezione. La stessa Moss Kanter ha osservato che molto spesso nelle aziende l'avanzamento verso le posizioni di maggiore responsabilità si basa sulla cooptazione al fine di garantire la *riproduzione omosociale* dell'organizzazione: gli uomini che occupano posizioni di vertice tendono a promuovere altri uomini e così via. Significativa in tal senso è, anche, la *teoria dei tornei* elaborata da Lazear e Rosen (1981). Questa teoria afferma che l'avanzamento di carriera è basato su principi simili a quelli dei tornei. Ci sono più turni, ognuno dei quali prevede per i partecipanti una serie di prove ed obiettivi da raggiungere. Solo i più bravi vengono ammessi al turno successivo. Tale processo di selezione difficilmente consente a coloro che non sono stati scelti di essere ripescati ed avere una seconda possibilità, mentre assicura posizioni organizzative di crescente rilievo a tutti coloro che passano il turno. Come si può ben intuire questo meccanismo è sfavorevole alle donne, dal momento che eventi come la maternità, o il maggiore impegno nel

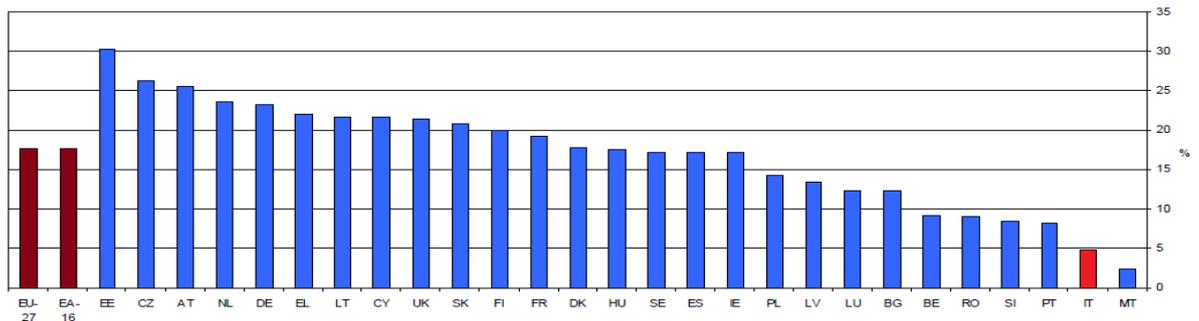
lavoro di riproduzione o di cura spesso impediscono loro di prendere parte ai tornei, vedendo di fatto bloccate le proprie prospettive di carriera.

Un'altra faccia della segregazione verticale è rappresentata dai *differenziali retributivi* tra uomini e donne, nonostante i vari provvedimenti presi a livello europeo. Già nel 1957 il trattato di Roma, con cui s'istituiva la CEE, riconosceva all'art.119 il principio di una "retribuzione uguale per un lavoro uguale". Interventi significativi in tal senso sono stati anche, negli anni '80, il "Primo Programma d'azione" per la promozione della parità tra uomini e donne, con cui l'Unione europea si poneva l'obiettivo di "consolidare i diritti delle donne in materia d'occupazione e parità salariale, nonché promuovere concretamente la parità attraverso le azioni positive", la pubblicazione nel 1994 di un "Memorandum" sulla parità di retribuzioni di uguale valore e nel 1996 del "Codice di condotta per l'applicazione della parità retributiva tra uomini e donne di pari valore". Possiamo affermare, perciò, la seguente uguaglianza: a lavori di pari valore deve corrispondere una pari retribuzione. È questa la teoria del cosiddetto *comparable worth*<sup>1</sup>. Essa "rigetta la premessa di una gerarchia separata ed inferiore dei salari e dei lavori delle donne. Il valore comparabile non accetta quindi né la nozione che il lavoro delle donne di per sé abbia meno valore, né l'assunzione, ad essa correlata, che i lavoratori sono pagati a seconda dei loro bisogni e che quindi le donne hanno meno bisogno di soldi degli uomini (perché il loro non è un lavoro accessorio rispetto a quello del marito). Si rifà invece al concetto che le persone devono essere pagate a seconda del lavoro che svolgono, senza tenere conto della razza, del sesso o di altre circostanze". Alla base dei differenziali retributivi, come già detto in precedenza, vi è innanzitutto il fatto che gli uomini ricoprono posizioni di maggiore responsabilità rispetto alle donne. A ciò va aggiunto che essi sono maggiormente presenti in comparti con retribuzioni più alte e che spesso lavorano per aziende di medio- grandi dimensioni con salari più tutelati dai sindacati. Nel 2008 il differenziale retributivo medio, secondo i dati dell'Eurostat, era pari al 17,8%.

---

<sup>1</sup> Comerci M.F., *Differenziali retributivi di genere: il "caso" della pubblica amministrazione*, 2002.

**FIGURA 1.2-Differenziali retributivi di genere nell'anno 2008**



Fonte: Eurostat 2008

Osservando il grafico, è possibile rendersi conto che l'Italia è tra gli Stati con un più basso gender pay gap, pari soltanto al 5%. Questo valore, però, deve essere considerato con attenzione. Infatti esso dipende dal fatto che nei mercati del lavoro con uno scarso livello di occupazione femminile, come quelli dei Paesi mediterranei, le donne si aspettano bassi salari potenziali, scegliendo così di non lavorare e dedicarsi completamente alla casa.

### 1.3 Segregazione di status occupazionale

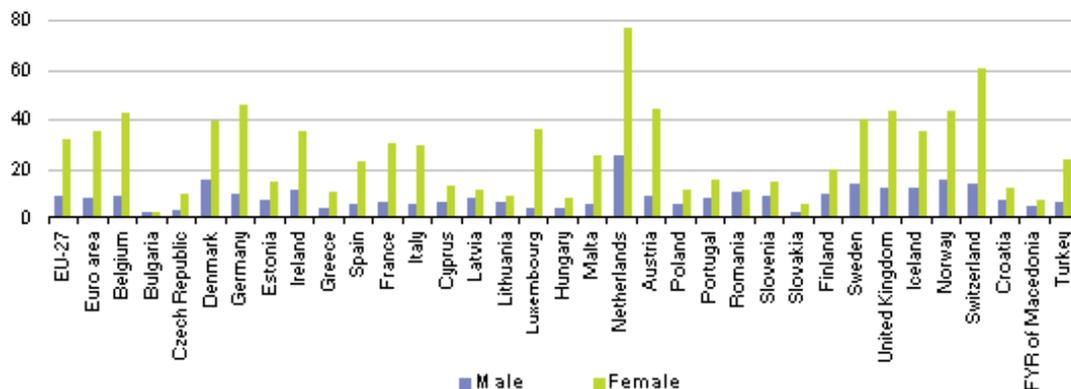
Con il termine “segregazione di status occupazionale”, in ultimo, si fa riferimento al fatto che vi è una sovra rappresentazione delle donne nel mercato del lavoro flessibile. Molte di esse, infatti, si vedono **costrette** ad accettare contratti di lavoro part-time o a tempo determinato a causa della necessità di conciliare professione e lavoro domestico. Ma cosa s'intende esattamente per contratto di lavoro part-time e per contratto di lavoro a tempo determinato?

*Il contratto di lavoro part-time* è un contratto di lavoro subordinato caratterizzato da una riduzione del numero di ore lavorative normalmente pari a 40 settimanali. La riduzione dell'orario può avvenire secondo tre modelli: verticale, orizzontale e misto. Il modello verticale prevede che il lavoratore eserciti la sua attività i tutti i giorni ad un orario ridotto; quello orizzontale che esso lavori a tempo pieno, ma solo alcuni giorni della settimana, del mese o dell'anno; mentre la modalità mista, come già suggerisce l'aggettivo stesso, è una via di mezzo tra il modello verticale ed orizzontale.

*Il contratto di lavoro a tempo determinato*, invece, presuppone che la prestazione di lavoro venga eseguita solo per un preciso periodo di tempo. Ad esso si può ricorrere quando sussistono ragioni di carattere tecnico, produttivo e organizzativo o sostitutivo, come per esempio la necessità d’incrementare la manodopera per far fronte a picchi di attività dovuti ad eventi eccezionali, la necessità di sostituire lavoratori per malattia o ferie e simili.

Date le caratteristiche dei contratti, è evidente come essi costituiscano, soprattutto in realtà poco attente alle esigenze di conciliazione delle donne, una delle alternative per bilanciare lavoro e vita privata. Dalla “Fourth European Working Conditions Survey 2007”, è emerso che il 17% dei posti di lavoro nell’Europa a 27 è part-time e di questi la maggior parte è occupata da donne: il 29% di esse è assunta con contratto a tempo parziale contro il 7% dei colleghi maschi. Tale scenario è confermato anche dal grafico sottostante, che riporta i dati dell’Eurostat risalenti al 2010. Esso, infatti, mette efficacemente in evidenza come siano proprio le donne il principale destinatario di questa forma contrattuale. In tutti gli Stati considerati, ad eccezione della Bulgaria, le lavoratrici sono impiegate a contratto parziale in percentuali superiori a quelle degli uomini. Bisogna aggiungere che mentre in alcune Nazioni si tratta di un divario consistente, in altre la differenza si fa sentire meno, dal momento che si tratta di realtà in cui tale tipologia contrattuale non è ancora molto diffusa, nonostante si prospetti un suo sempre maggiore utilizzo nei prossimi anni.

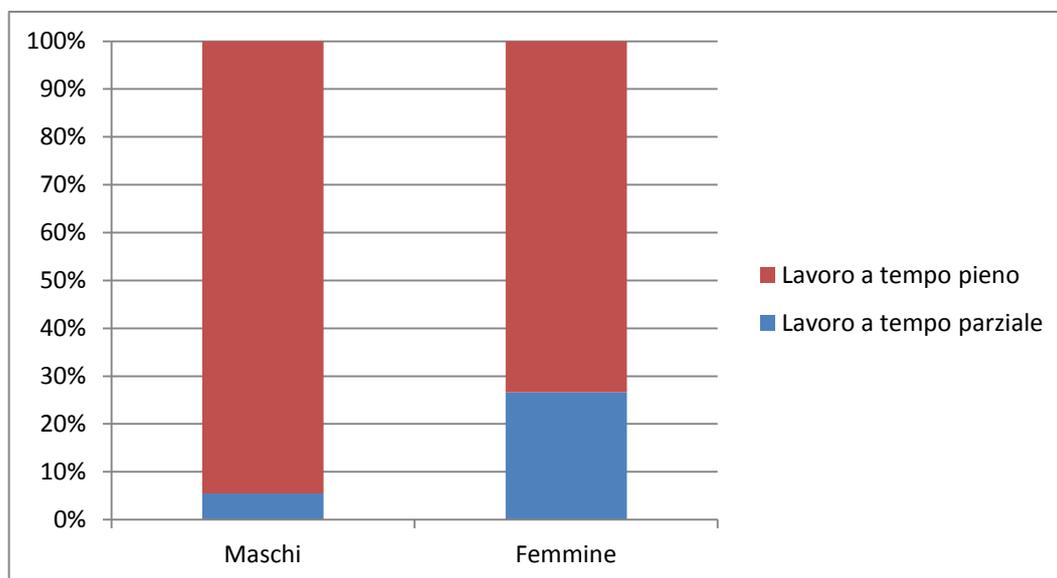
**FIGURA 1.3-Persone impiegate part-time, 2010 (% sul totale di occupati)**



Source: Eurostat (online data code: tps00159)

In Italia, secondo i dati forniti dall'Istat per l'anno 2007, ben il 26,9% delle donne lavora a tempo parziale contro solo il 5% degli uomini. Anche qui si è in presenza di una differenza sostanziale.

**FIGURA 1.4-Distribuzione degli occupati per orario di lavoro – Italia 2007.**



Fonte: "Progetto Safira – CNR".

Possiamo concludere affermando che, se da un lato il lavoro flessibile rappresenta un'occasione in più per trovare un'occupazione ed entrare nel mondo del lavoro, dall'altro costituisce una trappola, poichè comporta il rischio di non riuscire mai a tramutare il proprio contratto di lavoro in un contratto a tempo indeterminato. Come affermano Carla Panetta e Michela Tina Romita "è qui che si spezza il sottile filo tra *la scelta e l'imposizione* che vede la donna divisa tra famiglia e lavoro, dedita alla cura dei figli e dei genitori, ma anche attenta ai suoi desideri di soddisfazione personale. Il più delle volte il lavoro atipico non viene vissuto dalle donne come un'opportunità, ma come un obbligo che richiede agli individui dedizione totale a tempo pieno".

## 2. EUROPA ED ITALIA A CONFRONTO

Qual è la condizione delle donne nei Paesi dell'Unione europea? Qual è il loro tasso di occupazione? Quali sono i Paesi con il minore gender gap? E quali quelli con il maggiore? Come si colloca l'Italia all'interno di questo scenario?

Queste ed altre sono le domande a cui si cercherà di dare risposta in questo paragrafo. Soffermiamoci dapprima sul tasso di occupazione. Dalla tabella sottostante, che riporta i tassi di occupazione della popolazione tra i 15 ed i 64 anni e le differenze di genere dei 27 Stati facenti parte dell'Unione europea, appare subito evidente la presenza di una situazione disomogenea tra i vari Paesi. Se guardiamo i valori che fanno riferimento alla media europea, si può riscontrare una riduzione del gender gap, che dal 17,1% nel 2000 ha raggiunto il 14,2% nel 2007. Questa riduzione è stata determinata da un incremento di 5 punti percentuali dell'occupazione femminile (si è passati dal 53,6% al 58,3%) e da un calo di quella maschile.

**FIGURA 2.1-Tassi di occupazione<sup>2</sup> e differenze di genere<sup>3</sup>.**

	Employment rates* and gender gaps**					
	2000		2007		Gender gap	
	Male	Female	Male	Female	2000	2007
EU27	70.7	63.6	72.5	58.3	17.1	14.2
Euro area	71.4	51.2	73.4	58.0	20.2	15.4
Belgium	69.8	51.9	68.7	55.3	17.9	13.4
Bulgaria	56.1	47.2	66.0	57.6	8.9	8.4
Czech Republic	73.1	56.8	74.8	57.3	16.3	17.5
Denmark	80.7	72.1	81.0	73.2	8.6	7.8
Germany	72.7	57.8	74.7	64.0	14.9	10.7
Estonia	63.7	57.2	73.2	65.9	6.5	7.3
Ireland	75.7	53.2	77.4	60.6	22.5	16.8
Greece	71.7	41.8	74.9	47.9	29.9	27.0
Spain	71.0	41.2	76.2	54.7	29.8	21.5
France	68.8	54.3	69.3	60.0	14.0	9.3
Italy	67.6	39.3	70.7	46.6	28.3	24.1
Cyprus	78.6	53.0	80.0	62.4	25.6	17.6
Latvia	61.9	53.3	72.5	64.4	8.6	8.1
Lithuania	61.1	58.2	67.9	62.2	2.9	5.7
Luxembourg	75.0	50.0	72.3	58.1	25.0	16.2
Hungary	62.7	49.4	64.0	50.9	13.3	13.1
Malta	75.3	33.4	74.2	36.9	41.9	37.3
Netherlands	82.1	63.4	82.2	69.6	18.7	12.6
Austria	76.2	59.7	78.4	64.4	16.5	14.0
Poland	61.2	49.3	63.6	50.6	11.9	13.0
Portugal	76.2	60.5	73.8	61.9	15.7	11.9
Romania	69.5	59.0	64.8	52.8	10.5	12.0
Slovenia	66.7	50.5	72.7	62.6	8.2	10.1
Slovakia	61.6	51.1	68.4	53.0	10.5	15.4
Finland	71.1	65.2	72.1	66.5	5.9	3.6
Sweden	72.6	69.7	76.5	71.8	2.9	4.7
United Kingdom	77.6	64.5	77.3	65.5	13.1	11.8
Norway	81.8	73.9	79.5	74.0	7.9	5.5
Switzerland	87.3	69.3	85.5	71.6	18.0	14.0

Fonte: Castellucci, Martone, Minelli, Rebora, Traquandi 2009.

<sup>2</sup> Tasso di occupazione della popolazione tra 15 e 64 anni come percentuale della popolazione totale della stessa età.

<sup>3</sup> Calcolato come differenza tra i tassi di occupazione dei due generi: differenze positive/negative indicano una maggiore/minore percentuale di uomini occupati rispetto alle donne.

Inoltre i dati mostrano che il tasso di occupazione degli uomini è stato, sia nel 2000 sia nel 2007, più alto rispetto a quello delle donne in tutte le Nazioni considerate. Vi sono, però, notevoli discrepanze circa i valori assunti dal gender gap. Infatti, se osserviamo i dati del 2007, vediamo che esso passa da percentuali molto basse come il 3,6% in Finlandia o il 4,7% in Svezia al 37,3% di Malta. Tale differenza è dovuta principalmente al fatto che i Paesi nordici sono meglio attrezzati di quelli mediterranei per offrire servizi di supporto alle donne che lavorano, così da consentire, alla maggior parte di esse, di conciliare lavoro e vita privata. L'Italia si trova agli ultimi posti con una percentuale uguale al 24,1%, abbastanza lontana dalla media europea (14,2%). Fortunatamente pochi sono gli Stati in cui il gap è aumentato con il passare degli anni. Tra questi ricordiamo la Repubblica Ceca, la Lituania (si è passati dal 2,9% del 2000 al 5,7% del 2007), l'Estonia e la Polonia. Il miglioramento più evidente si è invece registrato nel Lussemburgo.

È inoltre interessante osservare come il tasso di occupazione delle donne vari al variare del numero e dell'età dei figli. Anzi possiamo precisare che esso decresce all'aumentare del numero di figli ed in presenza di bambini molto piccoli. Questo è confermato anche dai dati della tabella sottostante che riporta i valori del tasso di occupazione delle donne tra i 25 e 49 anni per numero ed età dei figli del 2005 nei Paesi dell'Unione europea. Infatti se guardiamo la media europea, emerge subito come da un tasso di occupazione del 75,5% per le donne senza figli, si passi ad uno pari al 45,1% per quelle con tre o più figli tra i 0-14 anni, per arrivare addirittura al 34,8% se il più piccolo di questi ha un'età compresa tra gli 0 ed i 2 anni.

**FIGURA 2.2-Tasso di occupazione delle donne di 25-49 anni per numero ed età dei figli nell'UE.**

PAESI	Senza figli	Un figlio 0-14 anni	Due figli 0-14 anni	Tre o più figli 0-14 anni	Un figlio 0-2 anni	Due figli, il più piccolo 0-2 anni	Tre o più figli, il più piccolo 0-2 anni	Un figlio 3-5 anni	Due figli, il più piccolo 3-5 anni	Tre o più figli, il più piccolo 3-5 anni
Italia	64,5	59,0	50,6	35,6	59,6	48,0	33,6	61,0	51,7	39,3
Austria	83,4	78,7	68,1	51,1	74,5	54,8	43,4	74,4	65,8	51,0
Belgio	75,0	72,2	74,8	52,2	77,8	72,7	41,9	65,6	77,6	55,6
Cipro	79,5	71,0	73,1	58,0	66,1	73,6	57,0	71,9	81,4	61,4
Danimarca	80,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estonia	84,9	77,9	64,4	-	-	-	-	-	74,8	-
Finlandia	78,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Francia	78,9	75,4	69,7	48,3	74,1	58,2	33,5	73,9	72,9	57,0
Germania	79,9	69,8	56,5	39,6	45,8	36,0	25,7	65,6	57,1	36,7
Grecia	63,5	60,6	56,1	50,0	58,9	52,4	41,3	62,1	55,3	53,3
Olanda	69,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lettonia	76,6	80,2	69,0	45,7	-	-	-	90,9	64,4	-
Lituania	80,8	81,3	78,8	60,6	75,9	61,2	-	84,1	73,1	58,6
Lussemburgo	78,2	71,9	63,5	44,5	79,1	61,2	-	77,8	62,1	-
Malta	52,6	34,5	21,9	16,0	49,5	22,1	26,6	27,5	24,6	9,7
Paesi Bassi	82,1	78,3	73,2	60,5	60,7	71,1	57,7	74,6	72,2	57,0
Polonia	68,4	68,1	61,9	48,4	55,6	48,2	35,3	66,3	59,6	46,6
Portogallo	76,0	79,4	76,0	62,2	81,7	76,8	67,6	82,8	75,6	-
Regno Unito	83,7	74,8	68,9	45,5	72,6	57,9	36,9	72,1	65,4	45,1
Repubblica Ceca	83,8	68,6	57,1	33,7	19,0	15,1	12,8	59,1	55,9	40,3
Slovacchia	73,2	69,3	61,1	33,3	16,9	19,9	15,8	67,9	60,9	32,6
Slovenia	82,3	87,5	87,6	80,2	82,3	79,9	75,8	86,9	92,1	-
Spagna	69,6	61,2	54,0	45,7	64,5	50,1	41,6	61,9	54,0	46,7
Svezia	80,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ungheria	78,1	64,0	53,6	21,3	12,2	13,9	-	67,2	57,4	27,9
EU-25	75,5	66,7	61,9	48,1	62,3	50,9	34,8	68,0	61,6	47,2
EU-15	75,8	68,5	62,0	45,5	64,9	52,8	36,0	68,0	61,6	47,6

Fonte: Eurostat, Labour Force Survey, Aprile-Giugno 2005

Fonte: Castellucci, Martone, Minelli, Rebor, Traquandi 2009.

Focalizzandoci sulla situazione italiana, gli ultimi dati Istat (2012) rivelano una realtà ancora molto discriminate, che non consente alle donne con una famiglia di realizzarsi professionalmente. Infatti la statistica mostra come il tasso di occupazione scenda sensibilmente se la donna è sposata ed ancora di più se ha figli. Infatti se si è single la differenza tra il tasso di occupazione maschile e quello femminile è minima (84,6% nel primo caso, 81,2% nel secondo). Il gender gap aumenta nel caso in cui si sia sposati, ma senza figli: la percentuale maschile sale al 90,9%, mentre quella femminile scende al 73,1%. Tale discrepanza cresce ancora se si è monogenitori, raggiungendo i massimi livelli nel caso del monogenitore con 3 figli: solo il 62,3% delle donne è occupato contro il 95,6% degli uomini. Il divario tocca i massimi livelli quando si è sposati con figli. Infatti il tasso di occupazione femminile cala ancora arrivando al 52,5%, mentre quello maschile resta pressoché invariato.

**FIGURA 2.3-Tasso di occupazione per numero di figli.**

	F	M
<b>Single</b>	81,2	84,6
<b>Coniuge senza figli</b>	73,1	90,9
<b>Monogenitore</b>	69,3	86,5
1 figlio	71,3	85,8
2 figli	66,7	86,5
3 figli	62,3	95,6
<b>Coniuge con figli</b>	52,5	90,5
1 figlio	60	91,3
2 figli	50,6	90,8
3 figli	33,7	85

Fonte: Istat-2012

Se osserviamo, invece, il tasso d'inattività delle donne sulla base dei dati forniti dall'Eurostat nel 2008, possiamo subito renderci conto che nel 2006 il 23,6% delle donne comprese tra i 25 ed i 54 anni non lavorava e di queste il 10,2% a causa della famiglia. Valori così alti sono fortemente significativi dal momento che ci fanno comprendere i numerosi passi in avanti ancora da compiere.

**FIGURA 2.4-Tassi di inattività delle donne nel 2006.**

	15-64 years old	15-24 years old	25-54 years old		55-64 years old
			Total	due to family responsibilities	
EU27	37.1	59.4	23.6	10.2	62.9
Belgium	40.5	68.1	23.0	10.1	75.4
Bulgaria	39.8	73.6	20.5	7.7	66.1
Czech Republic	37.7	70.8	18.7	12.4	66.0
Denmark	23.0	30.7	14.6	2.3	43.3
Germany	30.5	52.2	18.6	9.9	52.7
Estonia	30.7	69.4	14.3	8.5	39.5
Ireland	38.7	52.2	29.5	23.1	59.2
Greece	45.0	71.3	30.9	18.8	72.0
Spain	40.0	55.9	28.8	18.2	69.6
France	35.9	65.4	19.8	4.9	63.0
Italy	49.2	73.1	35.7	15.2	77.5
Cyprus	36.2	61.7	22.6	18.3	62.2
Latvia	33.4	86.4	17.1	8.8	48.4
Lithuania	35.4	76.9	16.2	7.1	52.4
Luxembourg	41.8	75.0	26.3	21.7	71.5
Hungary	44.5	76.6	27.1	11.6	71.8
Malta	61.7	50.9	58.9	45.9	89.4
Netherlands	29.7	31.6	20.4	8.3	60.7
Austria	33.0	44.9	19.1	12.8	73.1
Poland	43.2	69.3	24.6	12.0	79.7
Portugal	31.6	61.3	17.3	8.7	54.9
Romania	43.4	74.1	27.4	11.7	65.2
Slovenia	33.2	63.6	13.0	3.9	78.6
Slovakia	39.1	69.1	18.8	11.4	79.1
Finland	25.0	39.2	14.6	6.2	42.8
Sweden	23.7	48.1	13.7	2.1	30.4
United Kingdom	30.8	41.6	22.1	1.9	49.9
Croatia	43.1	68.4	24.8	11.0	73.1
Turkey	73.9	76.3	71.5	62.6	83.2
Iceland	16.6	19.7	15.2	3.2	18.8
Norway	25.2	42.1	16.7	2.7	37.8
Switzerland	25.3	32.9	18.8	13.7	41.4

Fonte: Castellucci, Martone, Minelli, Rebora, Traquandi 2009.

La tabella presa in considerazione mostra come varia il tasso d'inattività delle donne nelle diverse fasi della loro vita. Per fare ciò sono state considerate tre fasce d'età: 15-24 anni, 24-54 anni e 55-64 anni. La fascia più significativa è sicuramente quella che va dai 25 ai 54 anni, poichè è proprio questo il periodo in cui si formano le famiglie e ci si deve più dedicare alla casa. L'alto tasso d'inattività nelle altre due fasce, invece, non spaventa dal momento che dipende, nel primo caso, dal fatto che la maggior parte delle ragazze, ancora molto giovani, si dedica allo studio e nel secondo dal fatto che esse hanno concluso la loro carriera e vanno in pensione. Prendendo in considerazione, dunque, la fascia d'età tra i 25 ed i 54 anni, il Paese che mostra i dati più preoccupanti è la Turchia, in cui ben il 71,5% delle donne è inattivo e tra queste il 62,6% a causa del ruolo di mogli e madri che la società impone loro. Al secondo posti vi è Malta, che su una percentuale pari al 58,9%, ne vede ben il 45,9% inoccupate per le responsabilità familiari. Anche in questo caso le percentuali più basse si registrano nei Paesi nordici in cui solo poche donne, pari circa al 2-3%, sono inoccupate a causa dell'impossibilità di coniugare carriera e lavoro di cura. In questo contesto l'Italia si trova in una situazione intermedia con una percentuale totale di donne inattive pari al 35,7%, di cui solo il 15,2% lo è a causa della famiglia. Sono comunque dei valori abbastanza alti, da non sottovalutare, legati al fatto che siamo tra le Nazioni che presentano la minor collaborazione maschile in casa. Molte donne, perciò, sentendosi oberate di lavoro, sacrificano la propria carriera e la propria realizzazione professionale a vantaggio della famiglia.

### **3. LAVORO DOMESTICO E LAVORO DI CURA.**

Una delle principali cause della segregazione femminile risiede nel fatto che molti Paesi stentano ad abbandonare una visione tradizionale della donna, considerata ancora come l'angelo del focolare. È sulla donna, che, all'interno della famiglia, ricadono tutte le responsabilità legate alla cura della casa ed alla crescita dei figli. L'aiuto degli uomini resta marginale. Questo viene confermato anche dai dati, risalenti al 2006, della tabella sottostante, che analizza l'uso del tempo della popolazione occupata in alcuni Stati europei. Per fare ciò, essa prende in considerazione alcune attività come dormire, pasti e cura della persona, lavoro totale ed altre e mette in evidenza come tra uomini e

donne vi siano delle differenze sostanziali in termini di tempo dedicato a ciascuna attività.

**FIGIRA 3.1-Usò del tempo della popolazione occupata<sup>4</sup>.**

	Italia	Belgio	Estonia	Finlandia	Francia	Germania	Lettonia	Lituania	Norvegia	Polonia	Regno Unito	Slovenia	Spagna	Svezia	Ungheria
<b>FEMMINE</b>															
Dormire	8.00	8.16	8.23	8.22	8.38	8.11	8.21	8.13	8.07	8.08	8.25	8.12	8.11	8.05	8.18
Pasti e cura della persona	2.44	2.36	2.06	2.02	2.57	2.31	2.06	2.16	2.02	2.14	2.07	2.02	2.28	2.23	2.21
Lavoro totale	8.30	7.45	8.17	7.41	8.12	7.03	8.54	9.19	7.12	8.44	7.34	8.47	8.28	7.37	8.37
Lavoro retribuito, studio	4.37	3.53	4.13	4.20	4.32	3.52	5.46	5.55	3.46	4.46	4.06	4.23	4.57	4.05	4.43
Lavoro familiare	3.53	3.52	4.04	3.21	3.40	3.11	3.08	3.24	3.26	3.58	3.28	4.24	3.29	3.32	3.54
Spostamenti	1.28	1.30	1.15	1.16	1.05	1.27	1.26	1.07	1.17	1.10	1.33	1.09	1.22	1.28	1.02
Tempo libero e tempo non specificato	3.18	3.53	3.59	4.39	3.08	4.48	3.13	3.05	5.22	3.43	4.21	3.50	3.33	4.27	3.42
<b>MASCHI</b>															
Dormire	7.59	8.01	8.22	8.12	8.24	8.00	8.16	8.08	7.53	7.59	8.11	8.06	8.15	7.52	8.08
Pasti e cura della persona	2.52	2.35	2.11	1.85	2.58	2.21	2.08	2.23	1.58	2.14	1.55	2.07	2.31	2.05	2.30
Lavoro totale	7.22	7.18	7.20	7.31	7.37	6.57	8.07	8.10	7.08	8.03	7.36	7.44	7.31	7.40	7.34
Lavoro retribuito, studio	6.12	5.03	5.00	5.32	5.44	5.05	6.41	6.31	4.66	6.10	5.42	5.20	6.11	5.17	5.25
Lavoro familiare	1.10	2.15	2.20	1.59	1.53	1.52	1.26	1.39	2.12	1.53	1.54	2.24	1.20	2.23	2.09
Spostamenti	1.40	1.43	1.20	1.17	1.10	1.31	1.31	1.17	1.23	1.15	1.36	1.14	1.23	1.32	1.10
Tempo libero e tempo non specificato	4.07	4.23	4.47	5.05	3.51	5.11	3.58	4.02	5.38	4.29	4.42	4.49	4.20	4.51	4.38

Fonte: Castellucci, Martone, Minelli, Reborà, Traquandi 2009

In linea di massima vediamo come il tempo dedicato dalle donne al lavoro familiare sia sempre maggiore rispetto a quello degli uomini. Naturalmente le cose cambiano da Stato a Stato. Anche in questo caso le Nazioni con una situazione meno squilibrata sono quelle nordiche: Finlandia, Norvegia e Svezia. Per esempio in Svezia le donne dedicano al lavoro familiare 3h32', mentre gli uomini 2h23', e in Norvegia le donne 3h26' e gli uomini 2h12'; valori coerenti con quella che è la realtà di questi Paesi. Non dobbiamo dimenticare, infatti, che gli Stati del Nord Europa sono stati i primi a muoversi e a lottare per una maggiore uguaglianza, a partire dalla Finlandia che concesse il diritto di voto alle donne già nel 1906 (in Italia dovremo aspettare il 1946). Tra i Paesi con il gap maggiore, invece, ci sono quelli mediterranei come l'Italia e la Spagna. Ciò è dovuto al fatto che in questi Stati è fortemente radicata l'idea di una donna che deve essere soprattutto una buona moglie ed una buona madre e di un uomo che si occupa principalmente di creare reddito per la famiglia. Infatti in Spagna le donne occupano ben 3h29' del loro tempo giornaliero nel lavoro familiare, a differenza degli uomini che ne occupano solo 1h20', ed in Italia addirittura le donne 3h53',

<sup>4</sup> Durata in ore e minuti.

mentre gli uomini 1h10'. Tra le Nazioni considerate l'Italia è quella con la più bassa collaborazione maschile sul fronte domestico. Questo appare evidente anche dal tempo che gli uomini impiegano nei lavori retribuiti o nello studio, che in Italia, è tra i più alti (6h12'). Tale scenario italiano emerge anche da una recentissimo (fine 2012) studio effettuato da AstraRicerche per Camomilla Italia. Esso ha rilevato che alle donne viene ancora attribuita l'esclusiva sulla gestione della casa, sui consumi e rapporti con i figli, mentre sono appannaggio maschile reddito, lavoro e carriera. Il 77% degli Italiani intervistati concorda sul fatto che sia la donna a doversi occupare di tutto ciò che avviene all'interno delle mura domestiche, e di questo l'88,3% è rappresentato da giovani e l'84% appartiene a regioni del Centro-Sud. Inoltre è stato evidenziato che sono proprio le donne a vedersi come regine della casa (87% contro 67% degli uomini). Un'altra ricerca molto interessante a riguardo è quella condotta, sempre nel 2012, da Andrea Ichino, professore all'Università di Bologna e dall'economista Alberto Alesina, professore presso l'Università di Harvard. Questo studio è stato condotto su un doppio campione: un campione ISPO (Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione) costituito da 1.005 coppie rappresentative della popolazione italiana ed un campione Manager formato da 241 coppie di cui almeno un/a partner in posizione dirigenziale in Valore D, finanziatrice dello studio. Essa è un'associazione di grandi imprese, la prima nata in Italia, allo scopo di favorire la leadership femminile in azienda. Tra le organizzazioni ricordiamo "Intesa SanPaolo", "Luxottica", "Banca d'Italia" e "Ikea".

**FIGURA 3.2- Campione di coppie intervistato**



Fonte: Valore D.

“La peculiarità di questa ricerca”, come ha affermato lo stesso Ichino, “ è di aver posto le stesse domande a entrambi i membri di un campione rappresentativo di coppie. Ciascun partner ha dovuto rispondere per sé e per l’altro. Anche gli uomini hanno riconosciuto senza ambiguità il maggior lavoro delle loro compagne.”

Quattro sono i principali risultati emersi:

1. I compiti familiari sono ancora allocati in modo squilibrato;
2. Entrambi i partner concordano sul fatto che questo incide negativamente sulla soddisfazione delle donne;
3. Le donne sono perciò maggiormente propense ad accettare nuove offerte di lavoro;
4. Gli uomini non supportano le donne nei loro percorsi di carriera, mostrandosi restii a sostituirle in casa.

Analizziamoli nel dettaglio.

Innanzitutto è stato riscontrato che le donne in casa lavorano complessivamente il doppio degli uomini, svolgendo anche lavori domestici tipicamente maschili. Se oltre al lavoro domestico consideriamo anche quello svolto all’esterno, allora giornalmente le donne lavorano 30 minuti in più rispetto ai loro compagni, 40 se consideriamo il campione delle manager che ha preso parte alla ricerca. Naturalmente tutto ciò ha ripercussioni sulla soddisfazione femminile, portando le donne a cercare nuove offerte di lavoro per conciliare meglio carriera e vita privata. È interessante osservare come esse cerchino sia offerte con più lavoro e più salario, sia offerte con meno lavoro e meno salario. È stato, però, anche osservato che i partner disposti ad appoggiare le donne nelle loro scelte lavorative, contribuendo maggiormente al lavoro domestico, sono davvero pochi. Infatti mediamente per ogni ora di lavoro in più fuori casa del partner, la donna aumenta di 17 minuti il lavoro in casa, mentre gli uomini solo di 4 minuti. È anche per questa mancanza di collaborazione che eventi come la maternità diventano particolarmente problematici e discriminanti nei confronti delle donne.

#### **4. LA MATERNITA’**

Come afferma Maria Cristina Bombelli, nel suo articolo “Il tempo delle donne”, “uno spettro si aggira per le nostre aziende ed è lo spettro della maternità”. Essa, infatti, costituisce, assieme alla mancanza di partecipazione maschile alla vita domestica, una delle principali cause della segregazione femminile, in particolar modo di quella

verticale e di status occupazionale. È infatti comune credenza all'interno delle imprese che, con il matrimonio e soprattutto con la nascita dei figli, le donne si allontanino oltre che fisicamente, anche psicologicamente dal lavoro, mostrandosi al loro ritorno più demotivate e meno preparate degli uomini. Per questo motivo spesso, nonostante gli elevati risultati in termini di performance, esse vengono considerate risorse poco affidabili dalle aziende che di fatto favoriscono gli uomini negli avanzamenti di carriera e nei contratti a tempo indeterminato. Tutto ciò, però, rappresenta solamente uno spettro, un mito che può essere facilmente sfatato considerando per prima cosa che non tutte le donne si sposano o hanno dei figli. In secondo luogo dobbiamo ricordare che l'Italia è tra i Paesi europei con il minor tasso di natalità (1,2 figli per coppia), per cui la fase di assenza dal lavoro ed eventualmente quella di aspettativa non sempre sono così lunghe come le organizzazioni si aspettano. Possiamo quindi affermare che le donne costituiscono allo stesso tempo un rischio ed un'opportunità per le imprese. Un rischio perché, se non si presta loro la dovuta attenzione e non si cerca di aiutarle, con le giuste misure, nella conciliazione tra vita privata e carriera, possono perdere la motivazione o disaffezionarsi all'azienda. E questo naturalmente con gravi danni per l'impresa stessa che può restare priva di personale altamente qualificato. Inoltre ci possono essere anche difficoltà di reinserimento al momento del rientro o problemi nel trovare adeguati sostituti. Rappresentano, invece, un'opportunità perché, come già detto, possiedono un insieme di capacità, conoscenze, competenze, esperienze che possono essere fondamentali per la posizione competitiva dell'azienda. Tutto ciò assume ancora più importanza poi se si considera che mentre gli uomini danno il meglio di sé nel primo periodo della loro esperienza lavorativa, le donne lo fanno dopo la maternità, nel momento in cui i loro figli diventano grandi. Non sarebbe saggio perciò perdere delle risorse valide, proprio quando possono offrire il massimo. Un altro mito da sfatare è quello degli elevati costi aziendali legati al periodo di gravidanza. A tal riguardo, significativa è una ricerca condotta tra il 2008 ed il 2009 dall'Osservatorio sul Diversity Management della SDA Bocconi su alcune imprese italiane. Essa è stata articolata in due fasi: una prima di natura quantitativa, durante la quale è stato somministrato un questionario a tre diversi interlocutori aziendali, quali HR, capi e madri lavoratrici, ed una seconda di natura qualitativa con l'analisi di alcuni casi aziendali come Nestlé-San Pellegrino, Kraft Foods, Shell, Eni e Autogrill. Il primo dei tre risultati emersi è proprio inerente ai costi aziendali da sostenere per la maternità. Innanzitutto è stata confermata l'esistenza di due diverse tipologie di costi: *i costi "vivi" monetari* ed *i costi percepiti*. Mentre i primi sono esattamente quantificabili

attraverso gli effettivi esborsi, i secondi sono di difficile misurazione, poichè si riferiscono a voci che non generano una spesa immediata. Essi, infatti, indicano la *percezione* dello sforzo che l'impresa deve sopportare per la riorganizzazione del lavoro, la sostituzione della lavoratrice in attesa, l'aggiornamento della stessa al rientro, la possibile perdita di Human Capital. Detto ciò, un dato molto interessante messo in luce è che la maternità costituisce una voce di costo molto contenuta, pari circa allo 0,23% dei costi complessivi del personale, ed indiretta. Tale voce, inoltre, si riduce sensibilmente in presenza di ambienti organizzativi trasparenti che favoriscono il dialogo tra capo e madri-lavoratrici. Spesso le donne ritardano il più possibile il momento in cui comunicare al loro superiore la gravidanza, proprio perché sanno che questa potrebbe segnare la fine della loro carriera e portarle ad essere messe da parte o dimenticate, senza più corsi di formazione o incarichi di responsabilità. È evidente che un comportamento simile si ripercuote su tutta l'organizzazione dal momento che aumenta il grado d'incertezza da gestire, rendendo ancora più complicata la ricerca di sostituti. Se, però, l'azienda favorisce la creazione di un contesto aperto al dialogo, sia attraverso capi predisposti all'ascolto e sensibili alle esigenze del personale, sia promuovendo le competenze relazionali delle future madri, vediamo come diventa possibile ridurre i disagi legati alla maternità. E questo non soltanto dal punto di vista dell'azienda che può gestire meglio le sostituzioni del personale, ma anche da quello delle mamme-lavoratrici che possono stabilire con i loro capi una strategia di rientro, al fine di proseguire nella loro carriera. Possiamo quindi concludere affermando che “è errato considerare la maternità un costo: la maternità è un fatto aziendale che va gestito sicuramente dal punto di vista monetario, ma anche dal punto di vista delle prassi di gestione, delle politiche aziendali e delle competenze relazionali dei capi e dei lavoratori che possono facilitare la riorganizzazione e programmazione del lavoro”<sup>5</sup>. Il secondo risultato emerso, invece, riguarda la legislazione italiana in tema di tutela della maternità. È stato evidenziato, infatti, che le nostre leggi sono molto meno protettive rispetto a quelle di altri Paesi europei come Olanda e Austria, che hanno, però, dei tassi di occupazione femminile più alti rispetto al nostro. *Non esiste, perciò, alcuna relazione tra il tasso di occupazione femminile e la generosità dei congedi*, che pertanto non devono essere visti come un ostacolo alla carriera delle donne o una premessa per l'abbandono del posto di lavoro. In ultimo è stato rilevato che dal 2000 vi è una correlazione positiva tra tasso di occupazione femminile e tasso di fecondità:

---

<sup>5</sup> Osservatorio sul Diversity Management in collaborazione con Assolombarda, *Maternità, ma quanto ci costi? Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane, 2008-2009.*

gli Stati con maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro sono anche quelli con i tassi di fecondità maggiori.

## Capitolo 3

# GENDER EQUALITY. QUALI SOLUZIONI?

## 1.NORMATIVA E UGUAGLIANZA DI GENERE

Uno dei modi con cui raggiungere l'uguaglianza di genere è sicuramente il sistema legislativo, sia nazionale sia europeo.

### 1.1 La normativa nazionale.

Rispetto agli altri Paesi europei, l'Italia ha mosso tardi i suoi primi passi verso l'uguaglianza di genere. Le donne dovranno aspettare il 1945 per essere ammesse al voto, mentre solo nel 1948, con la nascita della Costituzione italiana, verrà sancito il *principio dell'uguaglianza di genere*. L'**art.3**, infatti, afferma che "tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese." Significativo è anche l'**art.37**, in cui viene specificato che "*la donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore.*" Vanno ricordati inoltre l'**art.51**, che riconosce la parità di accesso agli uffici pubblici ed alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, e l'**art.117** che, a seguito delle modifiche apportate dalla l. cost. 3/2001, prevede che "*le leggi regionali rimuovano ogni ostacolo che impedisce la piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica e promuovano la parità di accesso tra donne e uomini alle cariche elettive.*" Ulteriori sviluppi si avranno nel 1963 con le leggi n.7 e n.66, con cui rispettivamente si sancisce la nullità dei licenziamenti a causa di matrimonio e si riafferma il diritto della donna ad accedere a tutte le cariche, professioni e funzioni pubbliche, compresa la Magistratura, senza essere vittima di limitazioni nelle mansioni e nelle prospettive di carriera. Vanno poi ricordate le leggi 1204/71 e 1044/71. Grazie alla prima, sono state estese anche alle lavoratrici a domicilio ed alle addette ai servizi domestici e familiari le norme sulla

tutela della maternità, quali il divieto di licenziamento della lavoratrice madre, la previsione di un periodo di astensione obbligatoria dal lavoro e la corresponsione di un'indennità per tutto il periodo di sospensione dell'attività lavorativa. La seconda, invece, ha istituito gli asili nido, ampliando l'ambito di cura e tutela del bambino, che da essere esclusivamente familiare, si estende ora a tutta la comunità. Un momento di grande svolta è, però, segnato dalla legge 903/1977- "Parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro". Infatti tutti i provvedimenti presi sino ad allora, avevano avuto il solo scopo di garantire una maggiore tutela delle donne lavoratrici, senza però consentirne di fatto l'effettiva e libera partecipazione al mondo del lavoro. Le numerose barriere, visibili ed invisibili, che impedivano loro di accedere a determinati settori o di andare a ricoprire posizioni di responsabilità non erano state ancora neanche scalfite. Cominceranno ad essere intaccate solo nel 1977 con la legge 903. Essa, infatti, vieta ogni sorta di *discriminazione diretta* nell'accesso al lavoro, nell'assegnazione di qualifiche o mansioni e nell'avanzamento di carriera, prevedendo una serie di norme finalizzate innanzitutto a garantire parità di trattamento nel contesto lavorativo (parità retributiva, cessazione del rapporto di lavoro ed età di pensionamento), a ridurre le difficoltà d'impiego ed il costo della manodopera femminile, nonché ad adeguare la disciplina giuridica delle donne lavoratrici alla nuova struttura di famiglia. Inoltre per la prima volta viene introdotto un rimedio giurisdizionale verso atti e comportamenti discriminatori con un provvedimento d'urgenza. La parità che questa legge consente di raggiungere è, però, una *parità soltanto formale*, dal momento che colpisce esclusivamente gli ostacoli più evidenti, ossia quelle forme di discriminazione che si basano su caratteristiche oggettive come la lingua, la religione o nel nostro caso il sesso. Non considera minimamente, invece, tutte le forme di discriminazione indiretta, che proprio perché meno visibili, sono più difficili da eliminare. Va sottolineato che la discriminazione indiretta può essere consapevole o inconsapevole. Nel primo caso, essa deriva da una politica aziendale, giustificata da ragioni economiche o di profitto, nel secondo da una decisione o un comportamento attuati senza prevederne aprioristicamente i possibili effetti discriminatori. Dovranno passare quindici anni affinché anche le forme di discriminazione indiretta siano sanzionate ed arrivare così ad una *parità sostanziale*. Artefice di questo grande passo è la legge 125/1991, che per raggiungere tale risultato ha previsto l'attuazione delle cosiddette *azioni positive*, interventi con lo scopo, come afferma l'art.1 della rispettiva legge, "di favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro", rimuovendo gli

ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità. Precisamente vengono individuati cinque tipi di azioni con lo scopo di:

- eliminare le disparità di fatto di cui le donne sono oggetto nella formazione scolastica e professionale, nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nei periodi di mobilità;
- favorire la diversificazione delle scelte professionali delle donne, in particolare attraverso l'orientamento scolastico e professionale e gli strumenti della formazione; favorire l'accesso al lavoro autonomo ed alla formazione imprenditoriale e la qualificazione professionale delle lavoratrici autonome e delle imprenditrici;
- superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera ovvero nel trattamento economico e retributivo;
- promuovere l'inserimento delle donne nelle attività, nei settori professionali e nei livelli nei quali esse sono sottorappresentate ed in particolare nei settori tecnologicamente avanzati ed ai livelli di responsabilità;
- favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di responsabilità tra i due sessi.<sup>6</sup>

La legge prevede inoltre l'istituzione di un Comitato per l'attuazione dei principi di parità di trattamento ed uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici, di cui definisce sia la composizione sia i compiti.

Inerente al tema delle pari opportunità è il D. Lgs. 151/2001, con cui vengono modificate le norme previgenti sul congedo di maternità e di paternità, sul congedo parentale, i riposi giornalieri ed il congedo per la malattia del figlio. La novità sta nel fatto che il legislatore si propone di affermare e difendere per prima volta il *principio della bigenitorialità*, ossia il diritto del figlio ad avere un rapporto completo e stabile con entrambi i genitori. Per questo, in riferimento al congedo di maternità, l'art.16 del D. Lgs. 151/2001 vieta alle donne di lavorare a partire da due mesi prima del parto fino a tre mesi dopo il parto, sanzionando penalmente l'inosservanza di tale disposizione. L'art.28 riconosce al padre lavoratore il diritto al congedo di paternità per tutta la durata del congedo di maternità o per la parte residua che sarebbe spettata alla

---

<sup>6</sup> Legge 125/1991.

lavoratrice madre o, ancora, in caso di morte o grave malattia della stessa. Vi è, quindi, un maggior coinvolgimento e una maggior responsabilizzazione della figura paterna nella gestione familiare. Stesse norme sono previste per i genitori adottivi, considerati alla pari di quelli naturali, mentre in riferimento ai congedi parentali, a differenza della legge 903/77 che riconosceva al padre il diritto di astenersi dal lavoro, purchè la madre vi avesse rinunciato, il D. Lgs. 151/2001 attribuisce tale diritto a ciascun genitore, indipendentemente dalla rinuncia dell'altro.

## **1.2 La normativa europea**

Il principio della parità di trattamento tra uomini e donne è sancito anche dalla normativa europea. Già a partire dal 1957, l'art.141 del Trattato istitutivo della Comunità europea riconosceva che a uomini e donne spettava una pari retribuzione per lo stesso lavoro, o per un lavoro di pari valore. Inoltre lo stesso articolo afferma che *“allo scopo di assicurare l'effettiva e completa parità tra uomini e donne nella vita lavorativa, il principio della parità di trattamento non osta a che uno Stato membro mantenga o adotti misure che prevedano vantaggi specifici diretti a facilitare l'esercizio di un'attività professionale da parte del sesso sottorappresentato ovvero a evitare o compensare svantaggi nelle carriere professionali.”*

Di rilievo in tal senso, è anche la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea, proclamata a Nizza il 7 dicembre 2000, di cui vanno ricordati gli articoli 21 e 23.

**Art. 21:** *“Divieto di qualsiasi 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'età o le tendenze sessuali.”*

**Art. 23:** *“ La parità tra uomini e donne deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione. Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato.”*

Un altro passo in avanti è rappresentato dalla “Tabella di marcia per la parità fra le donne e gli uomini” (2006-2010), che fa seguito alla strategia quadro per la parità tra donne e uomini 2001-2005, di cui traccia il bilancio sottolineando i miglioramenti

ancora necessari. Tale tabella definisce sei settori prioritari d'intervento e propone per ciascuno di essi obiettivi ed azioni cruciali in grado di facilitarne l'attuazione. I settori sui quali si desidera intervenire sono quello di un'indipendenza economica uguale per donne e per uomini, la conciliazione di vita professionale e privata, un' eguale rappresentanza di entrambi i sessi nell'assunzione delle decisioni, l'eliminazione di ogni forma di violenza basata sulle differenze di genere, la rimozione degli stereotipi caratterizzanti entrambi i sessi ed infine la promozione della parità nei Paesi terzi.

In ultimo ricordiamo il Trattato di Lisbona del 13 dicembre 2007, entrato in vigore il 1° dicembre del 2009, che si propone di raggiungere uno stato di uguaglianza tra uomini e donne, abbattendo le disparità di trattamento e promuovendo le pari opportunità all'interno dell'Unione. Rilevanti sono a riguardo l'articolo 1-bis, con cui la parità tra uomini e donne diventa un valore comune agli Stati membri e l'articolo 2, comma 3 con cui l'Unione si pone l'obiettivo di combattere le discriminazioni e promuovere la parità tra i sessi.

### **1.3 Le conferenze mondiali delle donne**

Oltre alla legislazione nazionale ed europea, l'uguaglianza tra i sessi è stata promossa anche a livello mondiale attraverso alcune conferenze, fino ad ora cinque, che si sono tenute a partire dal 1975 a Città del Messico, Copenaghen (1980), Nairobi (1985), Pechino (1995) e New York (2000). Tra queste, ognuna delle quali ha rappresentato un'importante tappa contro la discriminazione femminile, ricordiamo in particolare quella di Pechino, poiché ha introdotto due nuovi concetti: quello di *empoverment* e quello di *mainstreaming*.

Non esiste una parola italiana con cui tradurre il termine "*empowerment*" e questo a causa della sua complessità semantica. Esso vuol dire "conferire o attribuire poteri", "mettere in grado di", "dare autorità a". E', quindi, una parola che possiede un duplice risvolto. Da un lato indica il percorso compiuto dall'individuo per ottenere un determinato risultato, che può consistere, ad esempio, nel saper esercitare determinati poteri o superare condizioni d'impotenza o passività. Dall'altro fa riferimento allo stato di empowered raggiunto dal soggetto, che diventa più assertivo e fiducioso in se stesso e nelle proprie capacità. Facendo riferimento all'universo femminile, con empowerment s'intende quel processo che deve portare le donne all'accrescimento della propria autostima, alla valorizzazione delle proprie conoscenze, competenze ed abilità, ad essere autonome ed avere voce in capitolo nella famiglia, nella società e nella politica.

Per “*mainstreaming*”, invece, s’intende l’assunzione di una prospettiva di genere nelle scelte, nelle politiche ed negli interventi promossi dai soggetti pubblici a tutti i livelli amministrativi. L’intervento della pubblica amministrazione è fondamentale per l’affermazione di una cultura rispettosa della diversità, assieme all’analisi del contesto economico e sociale ed alla valutazione di come le politiche adottate impattino sul genere. Queste ultime, infatti, a differenza di quanto comunemente si pensi, non sono neutrali ed incidono in maniera differente sulle donne e sugli uomini, anche a causa del diverso ruolo da essi ricoperto all’interno della famiglia e nella società. A tal fine, nel corso della stessa Conferenza di Pechino, è stata promossa l’adozione di un *gender budgeting*, ossia di un documento di bilancio che valuta in un’ottica di genere le scelte politiche e gli impegni economico-finanziari di un’amministrazione.

## **2. GENDER DIVERSITY E LA GESTIONE DEL PERSONALE**

Per favorire l’affermazione della *gender equality*, le organizzazioni devono fare leva innanzitutto sulle politiche di *selezione, formazione e sviluppo* delle risorse umane. È necessario che ciascuna di queste fasi adotti un’ottica di genere, poiché solo tramite un intervento congiunto si possono realmente abbattere le barriere della segregazione e dare a uomini e donne le stesse possibilità.

### **2.1 Recruiting e selezione**

Tramite il recruiting e la selezione, l’azienda si pone l’obiettivo di trovare nel mercato del lavoro le risorse umane che meglio rispondono alle sue esigenze, per il perseguimento dei fini organizzativi. Per *recruiting* intendiamo esattamente “l’insieme delle attività attraverso le quali l’impresa esprime la propria domanda di lavoro ed attiva nei propri riguardi l’offerta potenziale di lavoro, monitorando allo stesso tempo le dinamiche evolutive del mercato” (Costa, Giannellini, 2009), mentre la *selezione* “si occupa della scelta dei candidati tra quelli che sono stati raggiunti e che sono disponibili ad entrare in contatto con l’azienda” (Solari, 2004), naturalmente tenuto conto della loro compatibilità con il sistema organizzativo. Il processo di selezione, però, come si può ben intuire, non è un processo unilaterale, che coinvolge solamente l’impresa che ricerca personale, ma bilaterale. Si tratta infatti di una *scelta reciproca* tra il candidato e l’organizzazione. Il primo stabilirà le realtà con cui entrare in contatto sulla base della propria personalità, della situazione economico-finanziaria in cui

versa, della formazione ricevuta o di precedenti esperienze lavorative ecc. La seconda, invece, prenderà in considerazione variabili di natura economico-gestionale, professionale e sociale. Questo meccanismo di reciproca selezione è facilitato dalle politiche di *employer branding*, ossia da tutte quelle iniziative intraprese dall'azienda tramite cui lanciare nel mercato del lavoro una ben precisa immagine di sé, distinta da quella dei relativi competitors, che consenta di attrarre e fidelizzare persone di talento. Oggi sempre più organizzazioni cercano di trasmettere ai lavoratori la loro attenzione verso la diversità. Ogni tipo di diversità, tra cui anche quella di genere. Le imprese, proprio perché hanno capito che anche la gender equality è uno dei fattori alla base del successo, cercano di mostrarsi sensibili verso tale tema. I siti Internet di molte organizzazioni presentano ormai una sezione sulla *responsabilità sociale*, in cui viene messa in evidenza l'importanza da esse riservata alle donne e le varie azioni intraprese per favorire il loro inserimento e sviluppo. Per selezionare talenti, inoltre, è fondamentale porre uomini e donne sullo stesso piano, focalizzandosi sulla loro preparazione di base, tecnica e funzionale, sulle precedenti esperienze lavorative ed sugli aspetti caratteriali che più si adattano alle necessità dell'azienda. La condizione familiare della donna (se è sposata, ha figli, quanti figli e di quale età ecc.), non deve più essere una discriminante per il loro accesso al mondo del lavoro, né per le loro prospettive di carriera. Va ricordato che molte imprese, al fine di evitare l'instaurarsi di eccessivi squilibri tra il numero di occupati di sesso maschile e quelli di sesso femminile, calcolano alcuni indicatori di performance come la percentuale di donne e uomini assunti, quella di uomini e donne dimissionari o ancora di uomini e donne in posizioni di leadership, così da rilevare i principali fenomeni legati alla composizione del personale interno e monitorare l'efficacia degli obiettivi di equilibrio di genere. Qualora essi mettano in evidenza una situazione di forte squilibrio, l'azienda può scegliere di riservare alcune posizioni vacanti al sesso sottorappresentato. È da tenere presente che per facilitare l'incontro domanda/offerta ed il recruiting sono nati anche una serie di servizi a favore delle donne, offrendo loro aiuto in termini di orientamento, ingresso o re-ingresso nel mercato del lavoro. Tra questi ricordiamo i cosiddetti "sportelli donna", ormai presenti in tutti i Paesi dell'Unione europea, che, collegati ai Centri per l'impiego, promuovono essenzialmente tre finalità: aiutare le donne a muoversi con sicurezza nel mercato del lavoro, supportare le aziende in cerca d'informazioni sulle normative del mercato del lavoro e sugli incentivi per le assunzioni ed infine rappresentare un punto di riferimento per i Centri di formazione professionale e le scuole. Un'altra iniziativa meritevole di essere menzionata è il

“Gender Mainstreaming Project”. Questo è un progetto promosso dal comune di Ringsted, in Danimarca, a partire dal 1997, con lo scopo d’intervenire sul processo di selezione ed assunzione del personale per integrare una prospettiva di genere. Più precisamente il gruppo di lavoro che ha sviluppato ed implementato il progetto, composto dai membri dei Comitati Pari Opportunità e dagli impiegati dell’Ufficio Personale del Comune, ha realizzato una guida, “Concerning Recruitment”, che ha spedito sia alle persone che avrebbero dovuto sostenere i colloqui, sia agli addetti al reclutamento del personale. Il dossier analizza ogni passaggio del processo di reclutamento, mettendo in evidenza le differenze tra uomini e donne nel sostenere i colloqui di lavoro ed indicando, allo stesso tempo, il modo migliore per affrontarli.

## **2.2 La formazione**

Reclutamento e selezione, però, non sono sufficienti, se manca una corretta attività di *formazione*. Abbiamo visto che le imprese, per conquistare una posizione di vantaggio competitivo e mantenerla, devono puntare sul capitale umano e quindi sulle caratteristiche specifiche che ciascun individuo possiede, cercando di potenziarle e sfruttarle al massimo. È importante curare tutte le risorse umane a disposizione, comprese le donne, che non devono essere considerate risorse di serie B. Le aziende devono investire anche su di loro e far sì che siano sempre aggiornate, attraverso la partecipazione a corsi di formazione e di aggiornamento. Si tratta d’iniziative a cui possono prendere parte lavoratrici appartenenti alle più svariate posizioni professionali, dai ruoli di maggiore responsabilità a quelli che non prevedono qualificazione di base. La criticità della formazione emerge in particolar modo durante il periodo della maternità, soprattutto per il corretto reinserimento della neo-mamma nel mondo lavorativo, che, in questo modo, non vede bloccato per sempre il proprio percorso di carriera. Molto spesso, inoltre, l’attività di formazione è accompagnata da un’attività di empowerment così da coniugare il potenziamento delle competenze della forza lavoro femminile al miglioramento delle condizioni di genere all’interno del contesto organizzativo. La crescita personale e professionale può essere anche favorita dal mentoring. Questo consiste in un processo di affiancamento delle persone meno esperte all’interno dell’organizzazione. Esso prevede l’instaurarsi di una relazione, formale o informale, tra un soggetto che possiede già una grande esperienza all’interno dell’azienda, il cosiddetto mentor o senior, ed un altro più giovane ed inesperto, al fine di accrescere il suo potenziale ed il suo know-how. Grazie a queste sue caratteristiche,

il mentoring viene spesso utilizzato per rompere il soffitto di cristallo e supportare lo sviluppo delle carriere femminili a tutti i livelli, anche quelli più elevati della gerarchia aziendale.

### **2.3 Sviluppo della carriera**

Ed è proprio lo *sviluppo della carriera* l'ultimo elemento su cui puntare. A tale scopo è necessario che le aziende rivedano i propri profili professionali, elaborando posizioni che rispecchino meglio le esigenze della figura femminile odierna. E non solo. Occorre rimuovere tutti quegli ostacoli, organizzativi e culturali, che impediscono alle donne di raggiungere i vertici delle gerarchie organizzative, dando luogo al fenomeno della segregazione verticale. Questo processo è sicuramente agevolato dall'affermazione della cosiddetta *boundaryless carrer*, teorizzata a partire dalle idee e dagli studi di Micheal B. Arthur (1994). Con questa espressione si vuole fare riferimento a nuovi percorsi di sviluppo che si svincolano dal tradizionale concetto di carriera, intesa come processo di ascesa ai vertici della gerarchia aziendale. Essa è l'esito di significative trasformazioni economiche, sociali e culturali che hanno profondamente segnato e modificato la realtà nella quale viviamo. La globalizzazione, gli innumerevoli e repentini cambiamenti tecnologici hanno di fatto stravolto il mondo del lavoro, segnando la scomparsa di alcune professioni e decretando l'inizio di altre. Le imprese si trovano sempre più a fare i conti con realtà in repentino e continuo mutamento, cui devono sapersi adeguare per rimanere a galla. Pertanto anche il concetto stesso di carriera è diventato un concetto molto più flessibile, non soltanto per quanto riguarda i contratti di lavoro (maggiore utilizzo rispetto al passato di contratti part-time o a tempo determinato), ma anche in termini di percorsi di carriera. Oggi si possono individuare quattro modelli di carriera: accanto al modello lineare, che come già prima accennato, prevede uno sviluppo ascendente verso posizioni di crescente responsabilità, troviamo la carriera professionale, quella a spirale e la carriera transitoria. La carriera professionale è perseguita da tutti coloro che vogliono raggiungere il massimo grado di specializzazione in un determinato campo, mentre quella a spirale è tipica di quanti cercano continuamente nuove esperienze tramite cui crescere professionalmente e personalmente. Per questo prevede sia movimenti all'interno dell'organizzazione stessa sia in altre imprese. L'ultimo tipo di carriera è quello che caratterizza individui che ricercano indipendenza ed autonomia, prevedendo perciò continui spostamenti in realtà molto diverse tra loro e non necessariamente correlate. Lo sviluppo è quindi un

processo molto più flessibile rispetto al passato. Questa flessibilità si riflette anche sul ruolo centrale che le persone ricoprono per il proprio sviluppo professionale. In tal senso ricordiamo i concetti di employability e lifelong learning. Per employability “possiamo intendere, genericamente, il grado di rivedibilità sul mercato del lavoro di sé, del proprio curriculum e delle competenze possedute” (Gabrielli, 2010). Il concetto di lifelong learning, invece, si collega al fatto che l’intera vita deve essere concepita come un processo di apprendimento. Le nozioni utili al proprio sviluppo personale e professionale non vengono più apprese soltanto all’interno delle mura aziendali, ma si estendono a diversi ambiti, come la famiglia o la comunità d’appartenenza. Questa maggiore flessibilità naturalmente agevola le donne che possono trovare percorsi di carriera maggiormente adatti alle loro esigenze ed alle loro ancore di carriera. Un ulteriore vantaggio è legato al periodo di maternità, che sappiamo bene essere il più critico per una donna. Infatti una maggiore elasticità nei percorsi di carriera unita a pratiche di lavoro quali il telelavoro o la banca delle ore consentono loro di essere soddisfatte sia sul piano lavorativo sia su quello familiare, senza dover per forza rinunciare ad uno dei due aspetti. A tal proposito è utile ricordare anche la legge Golfo-Mosca, divenuta vincolante dal 12 agosto 2012, in virtù della quale le società quotate e quelle controllate dallo Stato sono obbligate ad avere nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali almeno un quinto di amministratori e sindaci del genere meno rappresentato, in molti casi quello femminile. Questa percentuale è valida per il primo rinnovo degli organi sociali, mentre a partire dal secondo, esse devono essere pari ad un terzo. Per l’inosservanza di tali disposizioni sono previste sanzioni che, a seconda della gravità, vanno dalla diffida, alla multa sino alla decadenza dell’intero organo societario. Questa legge, però, è temporanea: vale per tre mandati ed ha il solo scopo di eliminare gli squilibri di genere presenti nei consigli di amministrazione.

*Il caso “L’Oreal Italia”.*

L’ORÉAL  
ITALIA

“L’Oreal Italia” è un’azienda che opera nel settore chimico-cosmetico. Essa conta 2000 collaboratori e nel 2012 ha raggiunto un giro d’affari di 935 milioni di euro. In

Italia ha sede a Milano e Torino e tra le grandi marche del Gruppo presenti in Italia ricordiamo: L’Oreal Paris, Garnier, Maybelline New York, Lancome, Helena Rubinstein, Paloma Picasso, Ralph Lauren, Giorgio Armani e Vichy. La sua mission è quella di rendere accessibile a donne e uomini di tutto mondo ogni forma di bellezza nel rispetto delle differenze. È centrale il tema della *diversity*, che si riflette anche sulla cultura e sull’organizzazione aziendale. L’impresa, infatti, s’impegna nella promozione della diversità anche al suo interno, favorendo l’accesso delle donne a posizioni di responsabilità, l’impiego di persone disabili ed un’adeguata formazione sul rispetto della diversity nella società e nei suoi consumatori. Di conseguenza essa è molto attenta anche al tema della gender equality. Da un’intervista a Paola Boromei, direttrice delle Risorse Umane per la divisione prodotti di lusso, emerge che l’azienda utilizza indici di performance che consentono di tenere sotto controllo l’equilibrio di genere e, nella fase di reclutamento e selezione, dà grande importanza alla parità tra uomini e donne, così da promuovere l’eterogeneità dei team già esistenti. Inoltre, per favorire le possibilità di sviluppo professionale all’interno, l’organizzazione alimenta una cospicua attività di formazione e l’acquisizione di competenze “on the job”. Secondo i dati del 2007, ogni anno una capillare attività di formazione coinvolge circa l’83% dei manager, di cui la metà sono donne. In più dal 2008, sulla base di un’iniziativa Corporate, in Italia è stato lanciato un programma di formazione preventiva rivolto a tutto il management sul tema della diversity con fini di sensibilizzazione. La parità tra uomini e donne è perseguita anche in tema di avanzamenti di carriera. Infatti se guardiamo i dati del 2007, vediamo che in quell’anno tra i manager promossi, il 53% è rappresentato da donne, mentre di quelli espatriati la percentuale femminile è pari al 32%. Questi risultati sono possibili grazie all’adozione di un sistema di valutazione e misurazione della performance, uguale per tutti i Paesi, che il Gruppo utilizza già dal 2004, in base al quale i risultati e le performance del collaboratore vengono discussi dallo stesso con due referenti gerarchici superiori, e formalizzati in un documento condiviso con le risorse umane. Lo sviluppo professionale, perciò, si basa su dati oggettivi, noti a tutti i dipendenti. L’azienda, infatti, assicura la massima trasparenza.

### **3. GENDER DIVERSITY ED ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO.**

Per favorire la partecipazione equilibrata di uomini e donne alla vita lavorativa e familiare, le aziende si stanno sempre più attrezzando con strumenti e servizi “family friendly”, ossia una serie d’iniziative finalizzate a consentire il cosiddetto “work-life balance” o bilanciamento tra vita privata e professionale. Lo scopo è, cioè, quello di aiutare le donne a conciliare carriera e famiglia, per far sì che non si trovino più a dover scegliere tra l’una o l’altra. Molteplici e notevolmente differenziate sono le iniziative adottate. Alcune di esse cercano di supportare la donna nel suo ruolo di mamma, altre, invece, vogliono coinvolgere maggiormente la figura paterna, tentando di ridurre il gap tra i sessi nel lavoro di cura.

#### **3.3 Flessibilità degli orari.**

Sempre più aziende conferiscono al loro personale una certa indipendenza nella gestione del proprio orario lavorativo, sia a livello individuale sia di team, con una svalutazione del “tempo di facciata” (presenza fisica prolungata sul posto di lavoro) come criterio di valutazione della prestazione professionale. Naturalmente parlare di flessibilità ha i suoi pro ed i suoi contro. Infatti da un lato, può voler dire aumento dei turni, annualizzazione dell’orario o lavoro supplementare durante i periodi in cui ci sono “picchi di produzione”. Dall’altro, però, consente di avere più possibilità di scelta rispetto alla gestione del proprio tempo tra vita privata e lavorativa grazie ad una maggiore libertà nell’orario d’ingresso e di uscita, la possibilità di usufruire di congedi e permessi o di recuperare le giornate lavorative.

Tra le forme di flessibilità degli orari più diffuse vi è la banca delle ore. Essa consente il recupero annuo degli straordinari, attraverso la trasformazione delle ore lavorate in esubero in giorni e ore di permesso che il lavoratore o la lavoratrice possono utilizzare per motivi personali e/o familiari.

*Agile work. Il caso “Unilever”.*



Unilever è una delle principali aziende mondiali di beni di largo consumo. Essa nasce nel 1930 dalla fusione della Lever Brothers, azienda inglese di saponi, e della Margarine Unie, azienda alimentare olandese. Il portfolio italiano comprende alcuni dei marchi più noti nel nostro Paese come Knorr, Algida, Lipton, Dove, Calvè, Mentadent, Cif, Magnum Carte d'Or, Sunsilk, Svelto, Coccolino e Caffè Zero.

Con più di 171 mila dipendenti, quest'azienda nel 2012 ha realizzato un fatturato annuo di 50 miliardi di euro. In Italia Unilever conta circa 3000 dipendenti e 4 fabbriche, Caivano, Pozzilli, Sanguinetto e Casalpusterlengo, tra le più avanzate in Europa per dimensione, sicurezza, tecnologia, rispetto dell'ambiente e produttività.

La sua mission è “*vitality*”, ossia riuscire a soddisfare una serie di bisogni che vanno dal praticare sani stili di vita alla gratificazione personale fino all'avere più tempo libero da trascorrere con la famiglia ed amici.

Questo si riflette anche sull'importanza che l'impresa attribuisce al suo interno alle risorse umane che considera la chiave del suo successo. L'azienda, infatti, dà molto peso alla motivazione dei suoi dipendenti, cercando di garantire loro un ambiente stimolante. Per raggiungere tali obiettivi, Unilever ultimamente ha intrapreso tre iniziative:

- *Diversity*: lo scopo è quello di garantire pari opportunità ed un trattamento equo per tutti a prescindere dal sesso, razza e religione.
- *Lamplighter*: un programma rivolto a tutto i dipendenti per migliorare la loro salute ed il loro benessere.
- *Agile work*: con cui si vuole garantire a tutto il personale maggiore flessibilità nell'attività lavorativa, dando più importanza al raggiungimento degli obiettivi aziendali e ai risultati, anziché al tempo passato in ufficio.

Quest'ultimo è particolarmente significativo al fine di garantire una miglior conciliazione tra professione e vita privata. Secondo la definizione stessa data da Unilever, “*agile work is an approach to getting work done with maximum flexibility and minimum constraints. It goes beyond just flexible working or telecommuting and focuses on eliminating the barriers to getting work done efficiently*”. Parole chiave sono: maximum flexibility e minimum constraints, ossia lavoro flessibile e minimi vincoli.

Il progetto si basa su quattro valori fondamentali che devono essere rispettati reciprocamente dall'azienda e dal dipendente: cultura della performance, responsabilità, fiducia e comunicazione.

Sono previste tre aree d'intervento:

- Agile workplace per la creazione di un ambiente di lavoro più moderno che faciliti l'interazione e la collaborazione tra le persone;
- Agile Technology per rendere il lavoro più efficiente e veloce;
- Agile Practices per permettere alle persone di lavorare in modo più flessibile.

Si dà così minore valore al cosiddetto “tempo di facciata”, consentendo al personale di gestire in maniera più autonoma il proprio lavoro, senza che questo sia svolto necessariamente all'interno delle mura aziendali. Si promuove, infatti, l'utilizzo di tecnologie informatiche e del telelavoro, oltre alla creazione di un ambiente più snello ed efficiente. Inoltre sono previsti orari di lavoro flessibili e sono state anche abolite le timbrature. Tra i servizi dedicati al personale sono già operativi nella sede centrale di Roma la navetta di collegamento con la Metropolitana, la mensa interna con menù differenziati ed anche piatti take-away, lo sportello bancario interno, l'assicurazione sanitaria, diverse convenzioni e sconti per i dipendenti e disponibilità di biglietti gratuiti per eventi e partite sportive.

In ultimo va ricordato che l'Agile Working si colloca all'interno di un progetto più ampio, “Unilever Sustainable Living Plan”, che si prefigge, tra gli altri obiettivi, quello di contribuire a realizzare un migliore benessere delle persone, sia consumatori sia dipendenti.

### **3.2 Telelavoro**

Esso costituisce una modalità di lavoro basata sull'utilizzo di strumenti telematici ed informatici. Proprio per questo, è svincolata dalla localizzazione geografica dell'azienda o dell'ufficio e è caratterizzata da una notevole flessibilità nell'organizzazione e nello svolgimento dell'attività lavorativa. Come abbiamo già visto per gli orari di lavoro flessibili, anch'esso presenta vantaggi e svantaggi. Tra i vantaggi ricordiamo una maggiore flessibilità spaziale e temporale nello svolgimento della propria attività professionale ed una riduzione dei costi per gli spostamenti. Tra gli svantaggi, invece, vi sono una minore tutela della salute e dei diritti sindacali, maggiore difficoltà nel separare sfera privata e lavorativa, oltre alla possibilità dell'instaurazione di una situazione d'isolamento professionale.

Esistono diversi tipi di telelavoro, generalmente classificati a seconda della localizzazione:

- *Telelavoro da casa o home-based work*: lavoro effettuato da casa attraverso un pc o terminale collegato on-line alla rete aziendale. È la forma più rigida dal punto di

vista organizzativo, ma anche la più regolamentata dal punto di vista contrattuale, a causa del timore che possa diventare una forma lavorativa di sfruttamento, soprattutto delle lavoratrici scarsamente qualificate e con famiglia a carico.

- *Uffici satellite*: consiste nella possibilità di lavorare in uffici locali, distaccati dalla sede centrale dell'azienda. Si tratta di forme di decentramento attuate non solo con lo scopo di soddisfare meglio mercati locali, ma anche con quello di ridurre i costi o di andare in contro alle esigenze di dipendenti che lavorano in una certa zona. Generalmente si tratta di call center di banche o d'impresе di telefonia.
- *Remote working*: forma di telelavoro più complessa delle precedenti, che vede la collaborazione tra dipendenti che lavorano da casa o da uffici satellite, collegati tra loro e alla rete aziendale o alle reti clienti.
- *Telecottages*: solitamente una struttura pubblica creata con lo scopo di favorire l'insegnamento, l'accesso alla tecnologia e l'accesso al lavoro a comunità economicamente svantaggiate.
- *Lavoro mobile*: è una forma di telelavoro ormai molto diffusa tra agenti di commercio, rappresentanti, ispettori, addetti all'assistenza tecnica. Essi possono lavorare in qualsiasi luogo dal momento che lo fanno avvalendosi di tecnologie mobili leggere come laptop, cellulari, palmari ecc.
- *Azienda virtuale*: è l'estrema conseguenza del lavoro mobile. Si tratta di un'azienda che non ha una sede fisica, ma è costituita esclusivamente dai lavoratori che comunicano tra loro e con i clienti tramite strumenti d' "Information and communication technology."

Altre tipologie di telelavoro possono essere individuate tramite una classificazione basata sul tempo:

- *Telelavoro a tempo pieno*: è quello tradizionale e si tratta di lavoro continuamente on-line, con un orario pari a quello dei normali lavoratori aziendali, con organizzazione e tutele rigide. È in genere quello degli addetti ai call center in entrata ed in uscita.
- *Telelavoro parziale o alternato*: è forse la forma di telelavoro più diffusa attualmente e consiste nel lavorare alcune ore in azienda ed altre a casa. Questa alternanza può anche essere su base settimanale. In questo caso, però, occorre sottolineare che le imprese generalmente richiedono la presenza fisica dei dipendenti in azienda almeno un giorno a settimana, così da controllare meglio l'andamento del lavoro e la loro motivazione.

- *Telelavoro discontinuo*: riguarda gli staff di alto livello e gli executive che possono decidere come e quando lavorare.

### **3.3 Job sharing o contratto di lavoro ripartito.**

Questo contratto prevede la suddivisione di uno stesso posto di lavoro a tempo pieno tra due persone. Esse decidono autonomamente come suddividersi l'orario e la mole di lavoro (giornalmente, settimanalmente, mensilmente), garantendo insieme il tempo pieno. Scarsamente conosciuto e diffuso in Italia, a differenza degli altri Paesi europei, presenta vantaggi rispetto al part-time classico in termini di flessibilità ed empowerment, ma comporta anche evidenti rischi come la responsabilità di ciascun singolo lavoratore per entrambe le persone coinvolte ed il fatto che le dimissioni o il licenziamento di uno dei due coobbligati, comporti l'estinzione dell'intero vincolo contrattuale per entrambi.

*Un particolare tipo di job sharing: il job sharing familiare .Caso “Luxottica”.*



“Luxottica Group” è un’azienda fondata nel 1961 da Leonardo Del Vecchio ed operante oggi su scala mondiale nel settore della produzione e della distribuzione di montature da vista e da sole di elevata qualità tecnica e stilistica. Essa precisamente possiede sedi ed uffici in Nord e Sud America, in Europa (tra gli altri: Belgio, Germania, Francia, Spagna, Finlandia, Norvegia), Asia e Sud Africa. La sua Sede Legale e Direzione Generale sono a Milano. Il suo portafoglio marchi comprende: Ray-Ban, Oakley, Vogue, Persol, Oliver Peoples, Alain Milkli, Arnette e REVO, mentre i marchi in licenza includono Bulgari, Burberry, Chanel, Dolce & Gabbana, Donna Karan, Paul Smith, Prada e tanti altri.

Nel 2012 essa è stata premiata sul territorio italiano come esempio di sostegno per le famiglie dei dipendenti. Tra le misure adottate per favorire il bilanciamento tra lavoro e vita privata vi è il job sharing familiare. In questo caso il posto di lavoro viene suddiviso tra dipendente e coniuge disoccupato, o dipendente e figlio prossimo alla conclusione degli studi, o ancora tra dipendente impossibilitato a recarsi a lavoro e

coniuge o figlio inoccupati. Questo contratto dura 3 anni e riguarda i dipendenti degli stabilimenti di Agordo, Cencenighe, Sedico, Pederobba, Rovereto e Lauriano; 8 mila dipendenti circa. Proprio perché la mole di lavoro viene ripartita tra i componenti di una stessa famiglia, questa forma contrattuale è una buona soluzione per cercare di conciliare professione e vita privata, dal momento che garantisce un buon livello di flessibilità, dando la possibilità ai lavoratori di organizzare il loro tempo con maggiore libertà.

### **3.4 Offerta diretta dei servizi di cura familiare**

Si tratta della forma più efficace in termini di sostegno alle famiglie, anche se è tra le più impegnative da realizzare, soprattutto per le imprese di piccole e medie dimensioni. Tra i servizi offerti vi sono innanzitutto quelli ordinari di assistenza all'infanzia, come ad esempio convenzioni con asili nido privati, che, anche se non gestiti direttamente dell'azienda, presentano orari di apertura e chiusura adeguati a quelli dell'organizzazione convenzionata, consentendo al lavoratore una migliore gestione del tempo. Stessa cosa accade con l'assistenza agli anziani a favore dei quali molto spesso vengono stipulati accordi con case di cura.

Sempre a vantaggio dei figli dei dipendenti, l'azienda può prevedere servizi straordinari per il doposcuola o per i periodi di vacanza o, ancora, stabilire un giorno per l'accoglienza degli stessi in ufficio.

Ci sono anche casi d'impresa che mettono a disposizione servizi di cura per il benessere della famiglia come:

- Facilitazione nell'accesso ai servizi di prevenzione sanitaria;
- Convenzioni con centri medici, diagnostici e farmacie;
- Convenzioni con negozi/outlet, parchi divertimento, agriturismi e alberghi, centri estivi, in Italia e all'estero, per i figli dei dipendenti;
- Servizio di lavanderia in azienda, spesa on-line per i dipendenti con consegna in azienda;
- Servizio manutenzione di auto personali;
- Palestre attrezzate a disposizione dei dipendenti, attrezzature e campi sportivi nelle sedi aziendali o in convenzione;
- Partecipazione gratuita e/o convenzionata a eventi, mostre, spettacoli;
- Servizi bancari e gestione di pratiche personali;

- Servizi assicurativi come garanzie per la protezione dell’abitazione e per la tutela dell’individuo, della famiglia, dei viaggi e delle auto.

Ed ancora possono essere previsti servizi di informazione e consulenza per la famiglia e la cura, come facilitazioni per reperire personale qualificato per baby-sitting o per l’assistenza agli anziani, ed iniziative che favoriscono la diffusione di una cultura family friendly.

Alcuni esempi.

### ***Il caso “Randstand Italia”.***



“Randstand Italia” è un’agenzia per il lavoro presente in Italia dal 1999, con direzione operativa a Milano. Essa conta oltre 8000 dipendenti ed opera tramite una rete di 170 filiali dislocate nelle aree e nelle regioni con una maggiore concentrazione di domanda di lavoro temporaneo. I servizi offerti sono: staffing ossia somministrazione di lavoro temporaneo, ricerca e selezione di middle e top management, formazione e somministrazione di lavoro temporaneo su grandi volumi. La sua mission è “Shaping the world of Work”, dare forma al mondo del lavoro.

Per consentire alle donne di conciliare professione e vita privata, quest’azienda ha adottato innanzitutto un orario di lavoro flessibile. Inoltre ha previsto un contributo, il cosiddetto “Baby Randstad”, di 250 euro al mese per il pagamento di un asilo nido, in modo da consentire alle neo-mamme un più facile rientro al lavoro dopo la maternità, agevolato anche da corsi di formazione specifici. In ultimo va ricordato che l’organizzazione ha istituito la “Festa della mamma/papà che lavora”. Un giorno all’anno, cioè, le porte degli uffici vengono aperte ai figli dei dipendenti, che possono vedere dove e come passano la giornata i loro genitori.

### ***Il caso “L’Oreal Italia”.***

L’azienda, a dimostrazione della sua sensibilità, ha adottato a favore dei suoi dipendenti diverse misure “family friendly”. Specificamente per il personale dipendente femminile sono stati introdotti un contributo aziendale aggiuntivo al trattamento previsto in caso di maternità, un contributo economico per il pagamento di

un asilo nido, visite specialistiche aggiuntive come pap test o visite ginecologiche, assistenza infermieristica nei locali aziendali ed un contributo per l'acquisto dei regali di Natale. Ogni anno, inoltre, viene organizzata una giornata dedicata alla famiglia durante la quale i figli dei lavoratori possono accedere alla sede di lavoro dei loro genitori. Per quanto riguarda gli orari di lavoro, invece, oltre ad essere adottati orari flessibili, è stato previsto un orario di chiusura serale della sede di Milano con interruzione dell'illuminazione alle 20.30, in modo da favorire il rientro a casa dei dipendenti. L'impresa si sta anche muovendo per l'adozione d'iniziative e servizi per il tempo libero, come la palestra aziendale, o per lo svolgimento di altre attività come il servizio di lavanderia.

### *Il caso "Accenture".*



“Accenture” è un’azienda globale di consulenza direzionale, servizi tecnologici e outsourcing che conta circa 261 mila professionisti in oltre 120 Paesi nel mondo. A livello globale, i ricavi netti per l’anno fiscale 2012 hanno raggiunto a 27,9 miliardi di dollari. Precisamente quest’azienda, sfruttando la profonda conoscenza del settore, la grande esperienza nell’offerta dei servizi ed un vasto patrimonio di capacità tecnologiche avanzate, identifica nuove tendenze di business e tecnologie innovative per sviluppare soluzioni che aiutino i clienti a penetrare in nuovi mercati, ad aumentarne il profitto all’interno di quelli in cui già operano, a migliorare le loro performance operative e a fornire i loro prodotti nel modo più efficiente ed efficace possibile. Tra i suoi clienti nell’ultimo anno annovera 89 delle 100 aziende della classifica Fortune Global 100 e oltre tre quarti delle Fortune Global 500.

I suoi Core Values sono:

- Stewardship: l’impresa s’impegna a costruire il futuro delle nuove generazioni agendo con responsabilità e tenendo fede agli impegni presi nei confronti dei suoi dipendenti e di tutti gli stakeholder interni ed esterni.
- Best people: vengono ricercati i migliori talenti, abituando il personale ad un approccio e ad una mentalità orientata ai risultati.

- **Client Value Creation:** l'impresa s'impegna a migliorare le performance di business dei suoi clienti, instaurando con loro relazioni durature di tipo win-win.
- **One Global Network:** viene data grande importanza al lavoro di squadra e alla creazione di un network su scala mondiale in modo da soddisfare i clienti in ogni parte del globo.
- **Respect for the Individual:** si valorizzano le differenze, assicurando un ambiente di lavoro stimolante e coinvolgente.
- **Integrità:** l'impresa garantisce affidabilità, adottando un comportamento etico ed incoraggiando il dialogo aperto.

Per raggiungere livelli di eccellenza, Accenture punta molto su tutti i suoi dipendenti. Per far sì che essi diano il massimo, l'impresa ha adottato una serie d'iniziative volte a favorire un miglior bilanciamento tra lavoro e vita privata e ad accrescere il benessere del suo personale.

Le attività intraprese per supportare la conciliazione sono:

- *LifeWorks Limited Concierge Service* con cui si aiutano i lavoratori a trovare persone affidabili e capaci per svolgere i servizi più svariati che vanno dalla ricerca di un personal trainer a quella di un tutor per i propri figli.
- *LifeWorks Employee Assistance Program* che offre consulenza e supporto ai lavoratori su temi attinenti al ruolo genitoriale o alla cura di parenti anziani.
- *Eldcare resource program* che offre specificamente assistenza agli anziani.
- *Nursing mother's program*, che aiuta le neo-mamme a ricevere informazioni sulla cura dei propri figli.
- *New parent Toolkit* che ha lo scopo di fornire ai dipendenti che aspettano o che stanno adottando un bambino tutte le informazioni utili a riguardo.
- *Adoption assistance.* Accenture assegna a tutti coloro che adottano un bambino una somma di 5000\$ per sopportare le spese mediche, legali o di altro tipo derivanti dall'adozione.
- *Paid time off* in base a cui è possibile assentarsi dal lavoro per periodi che vanno dai 14 ai 27 giorni, a seconda della posizione ricoperta dal lavoratore, per soddisfare le proprie esigenze personali.
- *Holidays.* Accenture prevede che ci siano nove periodi di vacanza, di cui otto predefiniti ed uno da utilizzare a discrezione del lavoratore.
- *Maternity leave.* L'azienda consente alle neo-mamme di assentarsi dal lavoro per un periodo che può andare dalle sei alle otto settimane.

- *Family Leave*. Altri periodi di vacanza possono essere previsti per motivi familiari.
- *Hours That Help* attraverso il quale i colleghi di un lavoratore che deve affrontare delle situazioni critiche, che possono riguardare la sua salute o quella dei suoi familiari, o emergenze di altro tipo, possono cedergli le loro paid-time off hours in modo che possa assentarsi dal lavoro e continuare a ricevere un corrispettivo.
- *Future Leave* con cui viene concesso ai dipendenti di allontanarsi dal lavoro sino a tre mesi senza perdere il proprio posto di lavoro e continuare a godere dell'assistenza sanitaria.
- *Flexible transitions* attraverso cui si consente ai dipendenti che si assentano dal lavoro per periodi più o meno estesi di mantenere i rapporti con l'azienda.

#### 4. L'INDICE IFREI

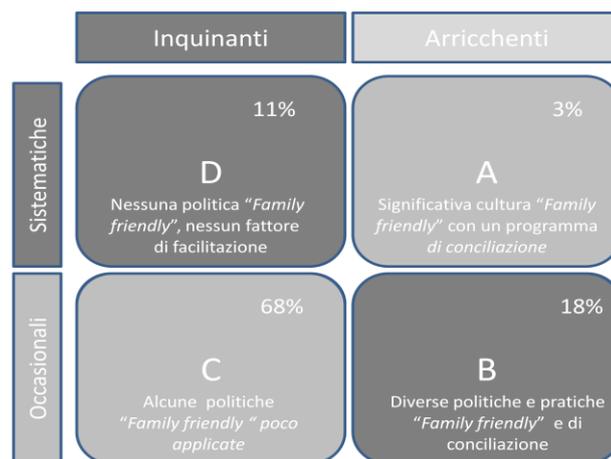
L'indice IFREI, acronimo che sta per *IESE Family-Responsible Employer Index*, non è altro che un indice, elaborato circa dieci anni fa dallo IESE Business School, per valutare quali sono le imprese familiarmente responsabili e quali no. Ma cosa s'intende per impresa *familiarmente responsabile*? È un'impresa che consente la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata attraverso il corretto utilizzo di quattro elementi: politiche family friendly, facilitatori, ossia misure adottate dall'impresa al fine di abbattere gli ostacoli alla gender equality, cultura organizzativa ed una corretta valutazione dei risultati ottenuti.

Sulla base di questi quattro elementi, è stato elaborato un questionario, in alcune parti differenziato a seconda che si tratti di Pmi o grande impresa, che consente d'individuare il livello raggiunto dall'organizzazione rispetto al tema del "work-life balance". A riguardo sono stati individuati quattro stadi:

- *impresa sistematicamente inquinante*, in cui sono del tutto assenti le politiche familiarmente responsabili;
- *impresa occasionalmente inquinante*, in cui sono presenti politiche familiarmente responsabili, ma sono scarsamente applicate;
- *impresa occasionalmente arricchente*, in cui sono presenti alcune politiche familiarmente responsabili e sono correttamente applicate;
- *impresa sistematicamente arricchente*, in cui è presente una cultura organizzativa familiarmente responsabile.

Dai dati rilevati sulle prime 66 organizzazioni che hanno aderito al progetto, a partire dal 2008, emerge che ben il 68% delle aziende italiane è occasionalmente inquinante. Grandissimi sono ancora i passi in avanti che il nostro Paese deve effettuare per garantire la parità di trattamento a donne e uomini.

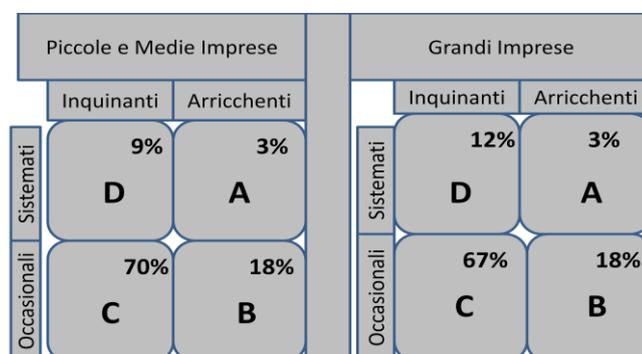
**FIGURA 4.1. Distribuzione % delle organizzazioni italiane rispetto al modello di *Impresa Familiaramente Responsabile*.**



Fonte : indagine IFREI in Italia

È inoltre interessante notare che in Italia non ci sono grandi differenze tra Pmi e grandi imprese. Dal grafico sottostante, infatti, possiamo vedere come le percentuali siano pressochè uguali.

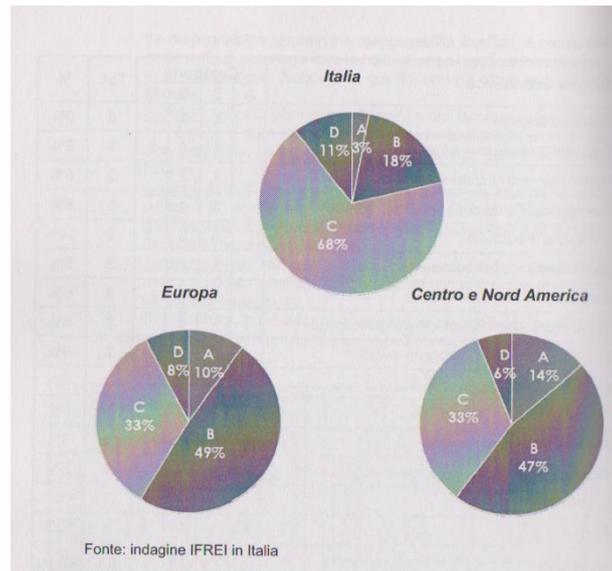
**FIGURA 4. 2. Distribuzione % delle Pmi e delle grandi imprese italiane rispetto al modello di *Impresa Familiaramente Responsabile*.**



Fonte: indagine IFREI in Italia

Se invece diamo uno sguardo all'Europa ed all'America del Centro-Nord, notevoli sono le differenze rispetto all'Italia: nelle prime le imprese occasionalmente e sistematicamente arricchenti sono pari circa al 65%, mentre in Italia esse sfiorano solo il 20%.

**FIGURA 4.3. Distribuzione % delle imprese italiane, europee ed americane rispetto al modello di Impresa Familiaramente Responsabile.**



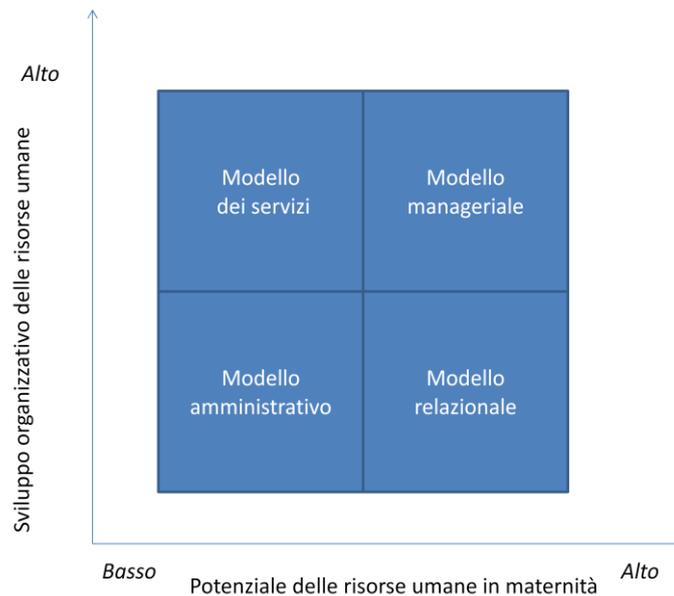
## 5. LA GESTIONE DELLA MATERNITA'.

Un momento particolarmente delicato che oggi tutte le aziende devono essere in grado di gestire è quello della maternità. Le imprese devono cominciare a considerare questo periodo non come una limitazione, ma a vederlo come una fase naturale della vita di una donna, che, pertanto, deve sentirsi appoggiata e sostenuta dal proprio contesto lavorativo. Sino a poco tempo fa, esistevano soltanto due modelli di gestione della maternità: *il modello amministrativo* ed *il modello dei servizi*. Il primo si limitava alla semplice applicazione delle normative legali e contrattuali in tema di maternità. Il secondo, invece, oltre all'applicazione della normativa, prevedeva anche l'adozione di una serie di servizi a favore della conciliazione degli impegni lavorativi con quelli familiari. Da qualche tempo, però, a tali modelli se ne sono aggiunti altri due: *il modello relazionale* e quello *manageriale*. Entrambi cercano di affrontare il periodo di maternità curandone tutte le fasi, da quella che precede l'allontanamento dal lavoro al

momento di rientro. *Il modello relazionale*, come già suggerisce l'aggettivo stesso, si sofferma sulla creazione di un rapporto stabile di fiducia reciproca tra la lavoratrice e l'azienda. Per raggiungere tale risultato è essenziale garantire massima trasparenza nelle relazioni. La parola chiave è “dialogo”. Prima che la lavoratrice si allontani dal lavoro deve essere chiaro, a lei ed all'azienda, la durata del periodo di assenza, le modalità di sostituzione e quelle con cui mantenere i contatti con l'impresa. Durante la fase di assenza è fondamentale far sì che la lavoratrice non si senta mai esclusa e continui ad essere informata sulle principali innovazioni aziendali, in modo tale che l'impresa mantenga viva la motivazione della neo-mamma. Possono essere previsti anche corsi di formazione. È inoltre molto importante che vi sia una continua verifica del livello di soddisfazione reciproca rispetto alle aspettative maturate prima dell'allontanamento circa i tempi di rientro e le necessità di supporto formativo. Al momento del rientro, in ultimo, bisogna curare il reinserimento della lavoratrice nel gruppo di lavoro e avviare un programma di aggiornamento e/o affiancamento. *Il modello manageriale*, invece, oltre a garantire il mantenimento delle relazioni tra l'impresa e la lavoratrice, attiva dei veri e propri percorsi di co- interessamento della donna negli aspetti organizzativi conseguenti alla maternità e si occupa di programmare lo sviluppo professionale della stessa, già prima della sua assenza dal contesto lavorativo.

Questi quattro modelli possono essere sintetizzati mediante un grafico, che presenta, come coordinate, sull'asse delle ascisse *“il potenziale delle risorse in maternità”* e su quello delle ordinate *“lo sviluppo organizzativo delle risorse umane”*. Con il primo termine, si fa riferimento alla numerosità del personale femminile posizionato ai livelli medio- alti, alla valutazione della performance delle donne, al livello d'investimento in formazione dell'azienda ed alla presenza delle donne nei programmi di sviluppo ad alto potenziale. Con il secondo, invece, si vuole misurare il grado di sofisticazione degli strumenti della Direzione del Personale (Diper) rispetto alla gestione ed allo sviluppo delle risorse umane.

**FIGURA 5.1. Modelli di gestione delle lavoratrici in maternità a seconda del livello di sviluppo organizzativo nella gestione delle Risorse Umane e del livello del potenziale espresso dalle risorse femminili interessate.**



Fonte: Chiesi, Lorini, Petetti, Storti 2002

Dal grafico è evidente come il modello manageriale affondi le sue radici in realtà che danno grande importanza alla gestione delle risorse umane e dove c'è un elevato potenziale di competenze da difendere. Si tratta generalmente delle imprese di maggiori dimensioni, in cui la composizione del capitale umano è fondamentale per fare la differenza e raggiungere una posizione di vantaggio competitivo. Il modello amministrativo, come si può ben prevedere, si trova all'estremo opposto. Mentre quello dei servizi e quello relazionale rappresentano delle situazioni intermedie.

## 6. IL COACHING

Secondo la definizione dell'International Coach Federation (ICF), il coaching è “un rapporto di partnership che si stabilisce tra coach e cliente (coachee) con lo scopo di aiutare quest'ultimo ad ottenere risultati ottimali in ambito sia lavorativo che personale”, aiutando il coachee ad aprirsi ed a scoprire le sue potenzialità, sulla base delle quali verranno stabiliti gli obiettivi di sviluppo da perseguire. Esso è quindi un valido strumento attraverso cui valorizzare il capitale umano. Abbiamo già visto che diverse sono le barriere organizzative alla base dei fenomeni discriminatori. Tra queste, però, vanno ricordate, le barriere di leadership e quelle personali. Il coaching è

un ottimo strumento per abbattere le une e le altre. Quando parliamo di barriere di leadership, non facciamo riferimento soltanto a quegli ostacoli visibili ed invisibili che impediscono alle donne di accedere alle posizioni di maggiore responsabilità, ma anche alle differenze di stile manageriale tra i due generi. È stato rilevato, infatti, che gli uomini si focalizzano maggiormente sul contesto strategico ed organizzativo, sull'instaurazione di rapporti one to one ed utilizzano prevalentemente un approccio deduttivo. Le donne, al contrario, utilizzano un approccio induttivo e sviluppano un maggior senso di appartenenza al gruppo rispetto ai loro colleghi, trovando nello spirito di squadra una forte leva motivazionale. Ora, la leadership di un'organizzazione di successo deve saper coniugare queste differenze. Infatti il connubio delle caratteristiche di una leadership maschile con quelle di una femminile, proprio perché complementari, consente una migliore analisi della realtà interna all'azienda e del contesto in cui opera, aumentando le possibilità di raggiungere il successo.

Anche per quanto riguarda i limiti personali ci sono differenze tra uomini e donne. Gli uomini sono caratterizzati da un forte desiderio di autonomia e da un minore bisogno di organizzazione, mentre per le donne acquistano maggiore importanza la lealtà personale, le iniziative di formazione per la crescita professionale ed il lavoro di squadra.

Il coaching è quindi un ottimo strumento per far sì che questi due universi tra loro complementari si fondano, consentendo a uomini e donne di superare i limiti legati al genere e crescere sia come individui sia come professionisti.

## **Conclusioni**

*Le conclusioni che possiamo trarre da questo elaborato finale sono essenzialmente tre. Innanzitutto il ruolo sempre più centrale che il Diversity management sta acquistando all'interno delle organizzazioni. I radicali mutamenti della realtà che ci circonda hanno fatto della diversità un valore dal quale non si può più prescindere. Le organizzazioni devono essere in grado d'interagire con una clientela sempre più esigente e differenziata che vuole prodotti personalizzati. Questo risultato può essere raggiunto solo se si ha a disposizione e si è in grado di gestire un capitale umano eterogeneo: lavoratori di diversa etnia, nazionalità, religione, sesso che collaborano tra loro per il raggiungimento dei comuni obiettivi aziendali. Solo così l'azienda potrà creare al suo interno un ambiente stimolante per il proprio personale e sarà in grado di decifrare più facilmente i mutamenti della domanda, rimanendo sempre competitiva sul mercato.*

*In secondo luogo dobbiamo ricordare l'importanza, tra le varie forme di diversità, della diversità di genere. Le imprese devono impegnarsi a garantire stesse opportunità a uomini e donne, diversi, ma complementari, entrambi essenziali per la loro crescita ed il loro successo. Nonostante i numerosi progressi compiuti rispetto ad un passato che relegava le donne in casa, molti sono i passi in avanti ancora da compiere e molte le differenze tra i vari Stati. Ricordiamo, infatti, che a livello europeo c'è un grande divario tra i Paesi nordici da un lato, che supportano maggiormente le donne, consentendo loro un miglior bilanciamento tra famiglia e lavoro e quelli mediterranei dall'altro, legati ad una visione che potremmo definire "arcaica" di famiglia in cui l'uomo si occupa della produzione di reddito, mentre alla donna spetta la cura della casa e dei figli.*

*In ultimo possiamo affermare che nonostante i numerosi sviluppi e le numerose iniziative intraprese siamo solo all'inizio del viaggio verso la gender equality. Le aziende devono continuare a puntare sulle donne, perché risorse di grande valore, alla pari degli uomini, abbattendo tutti i pregiudizi sul genere femminile che risulta ancora sottoutilizzato. Le donne stesse si stanno muovendo per la loro affermazione. Molte le associazioni che stanno nascendo, come Aidda e Valore D, e che si stanno impegnando su questo fronte, cercando anche di promuovere la creazione di networks tra le donne di differenti aziende, così da potersi confrontare e cercare insieme delle soluzioni per un miglioramento.*

*Possiamo concludere, perciò, affermando che nonostante sia ancora lunga la strada da percorrere, sicuramente si sta procedendo nella giusta direzione e riusciremo ad arrivare ad un'uguaglianza di genere.*

# *Bibliografia*

Bombelli M. C., *Diversity Management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo*, 2004.

Bombelli M.C., *Il tempo delle donne*, 2006.

Carol M., Fontana F., *Economia e gestione delle imprese*, 2009.

Casarico A., Profeta P., Salvadori L., *Donne al vertice delle imprese e azioni positive: Una sintesi*, novembre 2009.

Castellucci P., Martone A., Minelli E., Rebori G., Traquandi L., *Diversity Management*, IPSOA, 2009.

Chies M., Lorini E., Petetti A., Storti C., *La maternità come sfida di Diversity management*, Sviluppo e Organizzazione N. 194, 2002.

Comerci M. F., *Differenziali retributivi di genere: il “caso” della pubblica amministrazione*, 2002.

Costa G., Gianecchin M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, 2009.

Gabrielli G., *People management*, FrancoAngeli, 2010.

Gilbert J. A., Stead B. A., Ivancevich J. M., *Diversity Management: A New Organizational Paradigm*, Journal of Business Ethics 21: 61-76, 1999.

Ichino A., Alesina A., *Un dito tra moglie e marito: quanto incide la famiglia nelle scelte professionali?*, febbraio 2012.

Lorbiecki A., Jack G., *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*, British Journal of Management, Vol. 11, Special Issue, S17- S31, 2000.

Murgia A., *Esempi di buone prassi di desegregazione occupazionale e conciliazione della sfera privata e lavorativa*, 2006.

Osservatorio sul Diversity Management in collaborazione con Assolombarda, *Maternità, ma quanto mi costi? Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane, 2008-2009.*

Panetta C., Romita M., *Gender Diversity e strategie manageriali per la valorizzazione delle differenze*, FrancoAngeli, 2009.

Ponzellini A. M., *Strumenti di conciliazione lavoro- famiglia: dalle esperienze alle proposte. Il telelavoro e il lavoro mobile.*

Sacchi M. S., Serra E., *Donne ai vertici nelle aziende*, 2012.

Sasso C., *Se in azienda comandano le donne*, La Repubblica, 7 novembre 2012.

SDA Bocconi, *Maternità e costi aziendali*, Workshop 19 novembre 2008.

Serret S., *Managing in an area of diversity- best practices.*

Spongardi A., *I problemi dell'occupazione in Italia: una proposta metodologica per l'individuazione delle determinanti*, giugno 2008.

Riferimenti legislativi:

Costituzione italiana artt. 3, 37, 51,117.

L. 9 gennaio 1963, n.7.

L. 9 febbraio 1963, n. 66.

L. 30 dicembre 1971, n. 1024.

L. 6 dicembre 1971, n. 1044.

L. 9 dicembre 1977, n. 903.

L.10 aprile 1991, n. 125.

Trattato istitutivo della Comunità europea art. 141.

Trattato di Amsterdam art. 13.

Trattato di Lisbona.

Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea artt. 21, 23.

Dichiarazione universale dei diritti umani artt. 1, 2.

# *Sitografia*

[www.accenture.it](http://www.accenture.it)

[www.ilsitodelledonne.it](http://www.ilsitodelledonne.it)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.loreal.it](http://www.loreal.it)

[www.luxottica.it](http://www.luxottica.it)

[www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it)

[www.randstad.it](http://www.randstad.it)

[www.unilever.it](http://www.unilever.it)

[www.valored.it](http://www.valored.it)