



Stop agli stereotipi di genere via libera al talento

**Manuale per consulenti e
manager delle risorse umane
nelle Piccole e Medie Imprese (PMI)**



Realizzato dal Centro Internazionale di Formazione dell'ILO (ITC/ILO) in partenariato con l'Associazione delle Camere di Commercio e Industria Europee (EUROCHAMBRES) nel quadro del contratto "Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes" [Sensibilizzare le aziende al superamento degli stereotipi di genere] affidato dalla Commissione Europea, Direzione Generale Occupazione, Affari Sociali e Pari Opportunità.



Stop agli stereotipi di genere via libera al talento

**Manuale per consulenti e manager
delle risorse umane nelle Piccole
e Medie Imprese (PMI)**



Realizzato dal Centro Internazionale di Formazione dell'ILO (ITC/ILO) in partenariato con l'Associazione delle Camere di Commercio e Industria Europee (EUROCHAMBRES) nel quadro del contratto "Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes" [Sensibilizzare le aziende al superamento degli stereotipi di genere] affidato dalla Commissione Europea, Direzione Generale Occupazione, Affari Sociali e Pari Opportunità.



Questa pubblicazione è sostenuta nell'ambito del programma comunitario per l'occupazione e la solidarietà sociale (2007-2013). Si tratta di un programma gestito dalla direzione generale per l'occupazione, gli affari sociali e le pari opportunità della Commissione europea. È stato istituito per sostenere finanziariamente la realizzazione degli obiettivi dell'Unione europea nel settore dell'occupazione e degli affari sociali, come prevede l'agenda sociale e per contribuire quindi alla realizzazione degli obiettivi della strategia di Lisbona in questi settori.

Il programma settennale si concentra su tutte le parti interessate che possono contribuire a plasmare lo sviluppo di un'occupazione adeguata ed efficace nonché di politiche e legislazione sociale, attraverso l'UE-27, i paesi dell'EFTA-SEE nonché i paesi candidati e precandidati all'UE.

La missione di PROGRESS consiste nel rafforzare il contributo UE per sostenere gli impegni e gli sforzi degli Stati membri destinati a creare più lavori e di qualità migliore e a costruire una società più coesa. A tal fine PROGRESS sarà utile nel:

- (1) prevedere analisi e consulenza politica in settori di politica PROGRESS;
- (2) monitorare e fornire relazioni sull'applicazione della legislazione e delle politiche UE nei settori politici PROGRESS;
- (3) promuovere il trasferimento, l'apprendimento e il supporto di politiche fra gli Stati membri su obiettivi e priorità UE e
- (4) divulgare i punti di vista delle parti interessate e della società in generale

Per maggiori informazioni consultare il sito:

http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

Questa pubblicazione è stata commissionata dalla Commissione Europea nel quadro del contratto "Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes" [Sensibilizzare le aziende al superamento degli stereotipi di genere] gestito dal Centro Internazionale di Formazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ITC-OIL) in partnership con l'Associazione delle Camere di Commercio Industria Europee (EUROCAMERE).

Il contenuto di questa pubblicazione non riflette necessariamente la posizione o l'opinione della Commissione Europea. Né la Commissione europea né alcuna persona che agisca per suo conto è responsabile dell'uso che dovesse essere fatto delle informazioni contenute in questo documento.

ISBN 978-92-9049-480-5

© Comunità Europee, 2008

La riproduzione è autorizzata con indicazione della fonte.

INDICE

SCOPO E USO DI QUESTO MANUALE	1
PARTE PRIMA: SOLLEVARE LE QUESTIONI	2
Capitolo 1. Via libera al talento: le ragioni aziendali per la parità tra donne e uomini	2
1.1 Visione d'insieme	2
1.2 Le ragioni aziendali per la parità tra donne e uomini	3
1.2.1 Il genere è una questione di affari, non un "affare da donne".	3
1.2.2 Sei ottimi motivi per la parità donna-uomo in azienda	4
1.3 Fare affari: il genere conta.....	9
1.3.1 "La correlazione tra le donne ai vertici aziendali e alti livelli di profitto" (Adler, 1998)	9
1.3.2 "I profitti e le perdite: relazioni tra performance aziendale e la diversità di genere" (Catalyst, 2004).....	11
1.3.3 "Le donne contano" (McKinsey, 2007)	12
Capitolo 2. I lavori hanno un genere?.....	14
2.1 Visione d'insieme.....	14
2.2. La situazione attuale.....	14
2.3 Segregazione orizzontale e verticale del mercato del lavoro e meta-stereotipi	16
2.4. La de-costruzione degli stereotipi.....	19
2.4.1 "Differenze fisiche"	20
2.4.2 "Donne e uomini hanno competenze e capacità differenti"	21
2.4.3 "Gli uomini sono i leader per natura"	24
2.4.4 "Le donne hanno meno tempo per il lavoro e una ridotta mobilità"	25
Capitolo 3. Le regole del gioco	28
3.1 Visione d'insieme.....	28
3.2 I valori europei in un mondo globalizzato	28
3.2.1 L'eguaglianza di genere come un elemento di vantaggio competitivo Europeo	28
3.2.2 Le PMI al cuore della Strategia di Lisbona	32
3.3 L'Europa e il principio di eguaglianza tra donne e uomini	33
3.3.1 La Tabella di marcia europea per la parità tra donne e uomini	34
3.3.2 Il "Quadro di Azioni per la Parità tra le donne e gli uomini (2005-2010)" delle parti sociali europee.	37
3.3.3 La legislazione europea sulla parità tra donne e uomini.....	37
3.4 La dimensione internazionale.....	38
3.4.1 La Convenzione per l'Eliminazione di Tutte le Forme di Discriminazione contro le Donne (CEDAW)	39

3.4.2	La Piattaforma d’Azione di Pechino	39
3.4.3.	Gli obiettivi di sviluppo del Millennio.....	39
3.4.4	L’ILO e la a promozione del lavoro dignitoso per uomini e donne.....	40
Capitolo 4. Integrare la parità nella strategia aziendale		42
4.1	Visione d’insieme.....	42
4.2	Il piano d’azione per la parità tra le donne e gli uomini	43
4.2.1	Progettare un buon Piano d’Azione per la parità tra le donne e gli uomini	43
4.2.2	Formazione e sensibilizzazione perché ciascuno facciano la propria parte ...	45
4.2.3	Una chiara politica per l’eguaglianza di genere.....	45
4.3	Il piano d’azione in pratica: misure concrete	46
4.3.1	Reclutamento e selezione: la persona giusta al posto giusto	46
4.3.2	Assunzioni interne – Promozioni	50
4.3.3	Formazione e sviluppo	50
4.3.4	Valutazione e classificazione del lavoro. L’uguaglianza di retribuzione. .	51
4.3.5	Azioni positive	52
4.3.6	Equilibrio tra vita e lavoro: vantaggi nella vita, vantaggi sul lavoro	52
4.3.7	Conclusioni.....	54
4.4	Esempi di iniziative e strumenti per realizzare dei piani di parità nelle imprese:	54
SECONDA PARTE: GUIDA ALLA REALIZZAZIONE DI AZIONI DI FORMAZIONE E CONSULENZA.....		56
Capitolo 1. Il workshop: visione d’insieme		57
1.1	Contesto e giustificazione	57
1.2	Scopo del workshop	58
1.3	Destinatari/e: caratteristiche e criteri di selezione	58
1.4	Accessibilità.....	59
1.5	Approccio formativo	59
1.6	Contenuti	60
1.7	Valutazione e monitoraggio.....	61
Capitolo 2. Il workshop in pratica		62
2.1	Nota metodologica.....	62
2.2	Le unità formative: struttura e contenuti	62
	Unità 1. Le ragioni aziendali della parità.....	65
	Unità 2. I lavori hanno un genere?.....	69
	Unità 3. Le regole del gioco.....	75
	Unità 4, Integrare la parità nel modello aziendale	77
	Unità 5. Parità tra le donne e gli uomini: mettila in programma.	83
BIBLIOGRAFIA.....		85

SCOPO E USO DI QUESTO MANUALE

Questo Manuale si rivolge a tutti e tutte coloro che lavorano per migliorare qualità e competitività nelle piccole e medie imprese (PMI): responsabili delle risorse umane, imprenditori e imprenditrici e professionisti/e della formazione e consulenza per le aziende.

Il Manuale offre informazioni concrete e una guida pratica su come le PMI possono trarre benefici dal superamento degli stereotipi di genere, ottimizzando la gestione del personale e mettendone a pieno uso le potenzialità. Per questo motivo esso si presta ad essere utilizzato in vari modi: per realizzare workshop di sensibilizzazione, per arricchire corsi in gestione delle risorse umane o in organizzazione aziendale, o fornire direttamente spunti ed idee pratiche su come una piccola o media impresa può razionalizzare la propria organizzazione del lavoro attraverso delle azioni di pari opportunità tra uomini e donne.

La Prima Parte, Sollevare le questioni, è suddivisa in 4 capitoli e raccoglie le tesi, le dimostrazioni, il più ampio quadro politico e legislativo, e una serie di suggerimenti pratici per la realizzazione di strategie e buone pratiche a favore di una maggiore parità tra donne e uomini in azienda.

La Seconda Parte è una Guida pratica alla realizzazione di interventi di formazione, consulenza e analisi strategica volte al disegno di soluzioni efficienti ed innovative nella gestione delle risorse umane, in una prospettiva di genere.

Questo manuale è stato realizzato nel quadro del contratto “Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes” [Sensibilizzare le aziende per combattere gli stereotipi di genere] affidato dalla Commissione Europea al Centro Internazionale di Formazione dell’Organizzazione Internazionale del Lavoro (CIF-OIL) in partenariato con l’Associazione delle Camere di Commercio e Industria Europee (EUROCHAMBRES).

Ulteriori informazioni e risorse in 14 lingue ufficiali europee sono accessibili nel sito www.businessandgender.eu.¹

¹ L’azione comprende inizialmente i seguenti paesi: Bulgaria, Repubblica Ceca, Estonia, Francia, Germania, Grecia, Ungheria, Irlanda, Italia, Malta, Polonia, Portogallo, Romania, Slovenia, Spagna.

PARTE PRIMA: SOLLEVARE LE QUESTIONI

Capitolo 1.

Via libera al talento: le ragioni aziendali per la parità tra donne e uomini

1.1 Visione d'insieme

“ Le donne sono probabilmente diventate la risorsa maggiormente trascurata dal mondo degli affari, sia rispetto al loro potenziale di mercato, come consumatrici, che rispetto al loro potenziale produttivo, come lavoratrici, (...) Questa è una pecca fondamentale di modelli aziendali che sono stati disegnati per un mondo dominato dall'uomo, (...) C'è bisogno di una rivoluzione di pensiero.”

The Financial Times - 26 febbraio 2008

Gli attori chiave del mondo economico e politico concordano nel sottolineare l'apporto fondamentale che le donne apportano all'economia. Lo statuto della donna in una società, come governante, cittadina, lavoratrice e consumatrice, è indice di benessere, maturità sociale e salute economica.

In Europa, l'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro sta offrendo una soluzione ai problemi dell'invecchiamento della forza lavoro, dei tassi di natalità in declino e alla carenza di manodopera qualificata.² I paesi europei e le imprese che vi operano necessitano di politiche concrete, che permettano di realizzare appieno il potenziale economico della forza lavoro femminile.

Da qualche tempo le grandi banche d'investimento, come la Goldman Sachs, hanno cominciato a utilizzare il termine 'womenomics' (traducibile in italiano come 'econodonna'), facendo riferimento alle donne come ad uno dei principali motori di crescita economica. Le donne sarebbero insomma una delle tre forze portanti del XXI secolo, le tre "Ws": Weather, Women and the Web (Clima, Donne e Web).³

Tuttavia il mondo degli affari resta ancora per lo più un mondo creato dagli uomini per gli uomini.⁴ Le donne costituiscono appena il 10% dei membri dei consigli d'amministrazione delle aziende quotate in borsa, cifra che tende a precipitare al 3% se si considerano i livelli decisionali più elevati.⁵

² Carone, C., Costello, D. , "Can Europe Afford to Grow Old?“, [L'Europa può permettersi di invecchiare?] Finance and Development, September 206, No. 43.

³ Citato in: Wittenberg-Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution* [Perché donna significa business: comprendere l'emergere di una nuova rivoluzione economica], Wiley & Sons, Chichester, 2008.

⁴ Lo ha ricordato Jeremy Isaacs, Amministratore Delegato, Lehman Brothers Europa e Asia, durante il suo discorso inaugurale del Lehman Brother Research Centre for Women in Business presso la London Business School nel gennaio 2006. Vedere anche : <http://www.london.edu/womeninbusiness.html>.

⁵ Fonte: Commissione Europea, *Women and Men in decision-making 2007. Situation and trends*. [Le donne e gli uomini nella presa di decisione – 2007. Situazione e tendenze]. Disponibile on-line a: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf.

Questo capitolo si propone di fornire una serie di argomenti a sostegno del “business case” della parità tra donne e uomini, mostrando come un maggiore equilibrio di genere possa contribuire all’aumento della redditività aziendale. Vari studi quantitativi e qualitativi indicano infatti come la diversificazione professionale e un migliore equilibrio tra uomini e donne ai livelli decisionali, possono apportare vantaggio competitivo, migliorare la produttività e la creatività e attrarre un maggior numero di clienti.

1.2 Le ragioni aziendali per la parità tra donne e uomini

1.2.1 Il genere è una questione di affari, non un “affare da donne”.

“L’uso ottimale delle capacità delle donne può potenziare enormemente la performance aziendale. Per andare in questa direzione i leader delle aziende di oggi devono agire con coraggio e impegno costanti. E’ un’opportunità che non devono lasciarsi sfuggire.. E’ ora che i direttori generali comincino ad occuparsi seriamente delle questioni di ‘sesso’ “

Why women mean business [Perché le donne significano affari], Wittenberg–Cox & Maitland, 2008⁶

Lasciando per un momento da parte le dovute considerazioni sulle pari opportunità, perché è necessario promuovere una presenza più forte delle donne nel mondo dell’impresa privata, sia in posizioni manageriali che in occupazioni non tradizionalmente femminili?

Perché qui si mette in gioco la competitività aziendale.

Le PMI rappresentano il maggior motore di crescita in Europa, e un enorme potenziale di creazione di impiego. I 23 milioni di PMI attive in Europa forniscono 75 milioni di posti di lavoro, occupando più dell’80% della forza lavoro in alcuni settori, come il tessile, l’edilizia e l’industria mobiliera.⁷

La globalizzazione, la riorganizzazione della catena del valore, la concorrenza sempre più serrata, la liberalizzazione dei mercati, i cambiamenti demografici e un bisogno sempre maggiore di “skills”, competenze e qualificazioni: ecco alcune delle sfide dell’economia europea.

Sfide particolarmente sentite dalle PMI oggi, e in special modo dalle più piccole tra esse, quelle, cioè, che hanno una disponibilità limitata di risorse finanziarie e umane. Le PMI, più di chiunque altro, devono poter contare sul talento, ovvero su personale altamente qualificato, che sappia rispondere rapidamente alle necessità produttive e di adeguamento ai nuovi mercati. Solo in questo modo possono accrescere il loro potenziale di innovazione e competitività.

Gli stereotipi di genere sono generalizzazioni fondate sul preconcetto che donne e uomini posseggano minori o maggiori abilità o ambizioni professionali. In effetti, affidarsi a generalizzazioni al momento di assumere nuove risorse o promuovere e riorganizzare quelle esistenti può apparire una maniera rapida ed efficiente per proteggersi da possibili errori. La realtà è ben diversa: molti dei vecchi miti sulle supposte incapacità delle donne,

⁶ Fonte: Wittenberg–Cox, A.; Maitland, A., *op. cit*

⁷ Fonte: EUROSTAT, *European Business: Facts and Figures, 2007 edition*, [Le aziende in Europa: fatti e cifre, edizione 2007] Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007. Disponibile on-line a: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

SOLLEVARE LE QUESTIONI

quali la mancanza di leadership, le scarse attitudini e conoscenze tecniche o la minore disponibilità al lavoro si sono ampiamente dimostrati come falsi, fuorvianti e datati.

Al contrario, le donne oggi costituiscono:

- **la maggior parte del talento** – le donne oggi rappresentano fino al 60% dei laureati europei;
- **la maggior parte del mercato** – le donne prendono sino all’80% delle decisioni in merito all’acquisto dei beni di consumo, comprese quelle su merci “tradizionalmente maschili”, ad esempio le automobili;
- **un elemento di redditività** – le aziende con maggiori equilibrio tra uomini e donne a livelli dirigenziali danno risultati superiori di quelle meno “bilanciate”.
- **un fattore cruciale per la sfida demografica** – i paesi che hanno politiche attive a supporto delle donne lavoratrici tendono a godere di maggiori tassi di natalità e crescita.

Nelle prossime pagine andremo a verificare come l’impegno verso un miglior equilibrio tra i generi, sia ai livelli dirigenziali che nelle diverse professioni, possa rivelarsi una strategia aziendale vincente.

1.2.2 Sei ottimi motivi per la parità donna-uomo in azienda⁸

Motivo 1. Attingere appieno al “bacino dei talenti”

Il primo motivo per il quale una PMI ha interesse a guardare con attenzione alle questioni di genere è la necessità di **vincere la feroce “guerra dei talenti”** per giungere ad assicurarsi le risorse più capaci e produttive.

“La capacità delle PMI di innovare e riuscire dipende da un insieme complesso di competenze, processi, reti di relazioni. Per riuscire ad innovare le PMI hanno soprattutto bisogno di mettere in comune le proprie risorse, di creare reti, cooperare a livello locale e aziendale, per creare politiche efficaci di sviluppo del capitale umano” – ha detto il Commissario Europeo Vladimir Spidla durante un recente forum per le PMI europee.⁹

In Europa si prevede una carenza di manodopera sempre più drammatica, specialmente di quella altamente qualificata. Il trend demografico punta verso una diminuzione di 24 milioni di persone nella forza lavoro attiva entro il 2040; se il tasso di occupazione femminile si elevasse ai livelli maschili, la proiezione di diminuzione scenderebbe a soli 3 milioni.¹⁰

D’altra parte le ragazze hanno ormai raggiunto, in media, livelli di istruzione superiori a quelli maschili. Un numero crescente di giovani donne si laurea in materie tecniche e scientifiche. Vari studi sulle attitudini alla leadership dimostrano che, nonostante alcune

⁸ La “sistematizzazione” in sei buoni motivi deriva dai risultati del progetto “Women to the Top” (W2T) [Donne ai vertici] finanziato dalla Commissione Europea nell’ambito del Programma Europeo per la messa in atto della Strategia Quadro comunitaria per la parità tra donne e uomini. (2001-2005). Per maggiori informazioni consultare: <http://www.women2top.net>.

⁹ “Adaptation of SMEs to change” [L’adattarsi delle PMI al cambiamento] – Discorso di Vladimir SPIDLA, Commissario per Occupazione, affari sociali e pari opportunità della Commissione europea in occasione del Forum “Restructuring”, Bruxelles, 26 novembre 2007 (SPEECH/07/746). <http://www.europa.eu>.

¹⁰ McKinsey & Co., *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, [Le donne contano: la differenza di genere come stimolo di rendimento aziendale] 2007. Disponibile on-line: <http://www.mckinsey.com>

differenze nello stile nella gestione della leadership tra donne e uomini, le differenze di genere non hanno un impatto rilevante in termini di efficienza.¹¹

La capacità di attingere appieno dal bacino di competenze offerto dalle donne ad alta qualifica professionale (e dalle persone in età più avanzata) può fornire una carta vincente nella “guerra dei talenti”. Assumere donne in posizioni di dirigenza o in professioni non tradizionali permette alle aziende di utilizzare saperi, esperienze e creatività di tutta, non solo metà della popolazione.

Motivo 2. Investire nelle differenze tra uomini e donne

Il credo che vede nel trattare tutti “allo stesso modo” come il modo migliore per arrivare ad una reale integrazione delle donne nel mondo del lavoro si è dimostrato superato: molte aziende infatti sono giunte a riconoscere che una mancata comprensione del valore della differenza è un grosso rischio.

Saper integrare i diversi punti vista di uomini e donne nelle proprie strategie aziendali porta vantaggi, troppo spesso ignorati. Se è vero che gli elementi costitutivi di una buona strategia aziendale sono un’attenta pianificazione degli investimenti, il loro monitoraggio e la valutazione dei risultati, le imprese che vogliano un vero ritorno dai loro investimenti nel “capitale umano” devono creare una cultura che sappia cogliere e valorizzare le differenze di genere.

Dare valore alle differenze significa innanzitutto riconoscere che uomini e donne coprono dei ruoli sociali diversi, spesso operando in ambiti e posizioni molto diverse. Ne consegue che hanno la capacità di contribuire al capitale di conoscenze dell’azienda con valori, esperienze e prospettive altrettanto differenziati. In secondo luogo, dare valore alle differenze significa saper vedere e dare spazio alle capacità e competenze specifiche e uniche di ogni individuo, uomo o donna, oltre le visioni stereotipate legate al genere.

Le PMI operano in un mondo multiculturale, eterogeneo e imprevedibile: hanno una reale necessità di creatività e competenze. Una corretta gestione della parità di genere può promuovere una tensione creativa e una cultura aperta, maggiormente reattiva nei confronti di sfide sempre nuove. E’ dimostrato che una cultura aziendale di questo tipo è più facilmente ottenibile quando si può contare su un ventaglio diversificato di competenze ed esperienze.¹²

Motivo 3. La prospettiva del cliente

Per adattarsi ai cambiamenti degli andamenti del consumo e della società, le aziende hanno una crescente necessità di integrare le donne nei loro processi decisionali.

Le donne oggi influiscono enormemente sulle decisioni di acquisto: in Europa decidono per più del 70% degli acquisti domestici, pur rappresentando solo il 51% della popolazione.¹³ Persino in settori tradizionalmente maschili, le donne rappresentano una

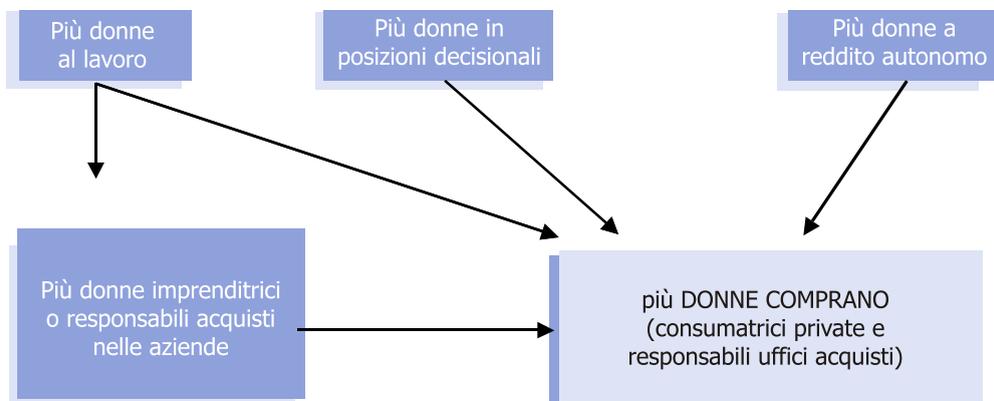
¹¹ Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, [Un nuovo sguardo al soffitto di cristallo: la prospettiva vista dall’alto], MRG Research report, 2002. Disponibile on-line a: <http://www.mrg.com>.

¹² The Lehman’s Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, [Il potenziale innovativo: uomini e donne in squadra]. London Business School, London, 2007. Questo studio analizza la dimensione di genere nei gruppi di lavoro ad alto potenziale innovativo e offre utili suggerimenti alle aziende su come costruire e potenziare la propria capacità d’innovazione attraverso l’uso di gruppi di lavoro che mescolino uomini e donne.

¹³ McKinsey & Co. (2007).

SOLLEVARE LE QUESTIONI

fetta crescente della base clienti: a titolo esemplificativo le donne influenzano il 60% degli acquisti di automobili in Giappone, e costituiscono il 47% degli utenti dei PC in Europa. Tuttavia, la maggior parte delle donne si sente sottorappresentata e ritratta negativamente dalle campagne di marketing e pubblicità.¹⁴



Analogamente, è prevedibile immaginare che il massiccio aumento della presenza femminile ai livelli di istruzione superiore e nel mondo del lavoro porterà ad un aumento della loro disponibilità economica.

Un'indagine svolta dall'agenzia pubblicitaria Saatchi & Saatchi ha calcolato che nel 2007 il "mancato collegamento" con le aspettative della clientela femminile abbia causato ai produttori e dettaglianti di prodotti elettronici di largo consumo una perdita di circa 600 milioni di sterline (900 milioni di Euro). L'indagine riporta che circa una donna su tre ritiene che la pubblicità di tecnologia non risponda alle sue aspettative. Solo il 9% reputa importante che i prodotti abbiano un aspetto femminile (in maniera stereotipata). "I dati sono confermati dai commenti qualitativi di opinioniste e consumatrici, che si sentono 'trattate con condiscendenza' e 'offese' dalla pletora di prodotti rosa proposti invece dei prodotti di design elegante e curato che avrebbero preferito vedersi proporre."¹⁵

Le aziende devono riconoscere che le donne oggi rappresentano una miriade di segmenti di mercato. Lo status della donna è cambiato così profondamente negli ultimi 30 anni che non si può più parlare di un singolo "segmento femminile" nel panorama del mercato dei consumi. Molte campagne pubblicitarie e prodotti diretti al mercato femminile si ostinano a rappresentare le donne in ruoli stereotipi e decisamente limitati rispetto a quelli reali. Si tratta insomma di riconoscere e rappresentare i molteplici ruoli che oramai le donne coprono nella società di oggi.

Le aziende che intendano rivolgersi al pubblico femminile in maniera innovativa (ricavandone quindi un profitto maggiore) devono saper cogliere tutte le sfumature dell'universo donna di oggi, in tutte le fasi della vita, oltre gli stereotipi.

Motivo 4. Minimizzare i rischi e i costi

Un deficit di parità può essere inteso come un elemento del profilo di rischio di un'azienda.

¹⁴ Per maggiori informazioni sul marketing alle donne: Cunningham J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, [Nella sua bella testolina: una nuova teoria della motivazione femminile e cosa comporta per il marketing]. Marshall Cavendish, 2006.

¹⁵ "Retailers told, ignore 'Lady geeks' at your peril!", [Dettaglianti: ignorate le tecnofile, ma a vostro rischio e pericolo] September 2007. Risultati di indagine di mercato internet condotta dall'agenzia pubblicitaria inglese Saatchi & Saatchi nel 2007. Disponibile on-line: <http://www.saatchi.com> (<http://www.cmwpg.com/worldwide/newsdetail.asp?nid=77>).

Come sottolineato dal Rapporto Kingsmill,¹⁶ una scarsa qualità nella gestione del capitale umano espone un'azienda alla stessa tipologia e scala di rischio di errori di gestione finanziaria o di altre risorse. In particolare, si evidenziano:

- Il rischio e costo del danno di immagine,
 - che può portare a perdita di investitori o della fiducia degli azionisti, e
 - perdita della propria base di consumatori,
- Il rischio e il costo di potenziali cause di lavoro per discriminazione nell'assunzione o nel trattamento salariale e lavorativo;
- Il rischio e il costo dell'incapacità di assumere forza lavoro altamente qualificata, perché si è reputati un cattivo datore di lavoro.

Per sopravvivere e crescere, le PMI hanno bisogno del sostegno e dell'attenzione delle istituzioni finanziarie. I mercati finanziari stanno rivolgendo una attenzione crescente alla capacità delle aziende di capitalizzare sulla parità di genere, che sta diventando un asset, in particolar modo per le medie imprese. Si pensi solo che alcuni fondi d'investimento quali Calpers in America o Amazone in Europa comprendono la "gestione della parità" tra gli indicatori di investimento, mentre le varie "rating agencies" (Core Rating, Innovest, Vigeo) stanno sviluppando strumenti di misurazione della diversità di genere.

Motivo 5. Essere "il datore di lavoro preferito"

Essere riconosciuto come un datore di lavoro attento alle pari opportunità può attrarre la primaria fonte di vantaggio competitivo: le persone. Per essere competitivi è cruciale assumere **la persona giusta nel posto giusto**, fin dall'inizio, e trattenerla in azienda.

Alcuni studi¹⁷ condotti tra giovani uomini e donne manager mostrano come entrambi siano critici verso le idee stereotipe sul "essere manager" oggi, e le condizioni lavorative che ne conseguono. Vogliono opzioni di lavoro flessibile e politiche attente ai bisogni della famiglia. Sono la "**Generazione Y**" e, stando alle previsioni delle ricerche:¹⁸

- non si limiteranno a cambiare più posti di lavoro, ma addirittura più professioni, reinventandosi più volte nel corso della vita lavorativa;
- per loro, la tecnologia non è uno strumento, ma una parte stessa di ciò che sono (come mostrato dall'uso sociale della rete e delle tecnologie web 2.0);
- dal lavoro si aspettano nuove sfide, opportunità di carriera, ma anche opzioni e flessibilità per poter conciliare vita privata e professionale;

¹⁶ Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, [Rapporto sull'occupazione e la retribuzione femminile] London, 2001.

¹⁷ Vari casi citati in Kingsmill, op.cit.

¹⁸ "Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come" [Generazione Y. I figli del Millennio: pronti o non pronti, stanno arrivando], NAS insights, 2006. Disponibile online a: <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>.
Healy, R., "10 Ways Generation Y Will Change the Workplace", [I dieci modi in cui la Generazione Y cambierà i luoghi di lavoro] Work/Life, Generation Y, May 23rd, 2008. Disponibile online a: <http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>
Balderrama, A., "Generation Y: Too demanding at work?", [Generazione Y: troppe pretese sul posto di lavoro?] Careerbuilder.com.
Disponibile online a: <http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>.
Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, [L'Europa è pronta per i figli del Millennio: innovare per rispondere ai bisogni della generazione emergente] Cambridge, 2006. - Disponibile online a: <http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>.

SOLLEVARE LE QUESTIONI

- hanno stima delle aziende che si dimostrano responsabili verso la società e l'ambiente;

Le PMI che sapranno rispondere alle aspettative delle donne e le faranno sentire davvero benvenute saranno attrarre un maggior numero di persone ricche di talento e competenze. Per riuscirci, devono:

- comprendere che le priorità lavorative di ognuno cambiano nelle differenti fasi della vita;
- riconoscere che il modello lineare di carriera unica è superato;
- ampliare e flessibilizzare i percorsi di carriera, a tutti i livelli;
- dimenticare i limiti di età per scoprire e incoraggiare le persone ad alto potenziale di competenze;
- considerare la flessibilità e la conciliazione tra vita privata e vita professionale come un tema che riguarda tutti e tutte;
- valutare le performance lavorative dai risultati e non dalle ore trascorse sul lavoro.

Motivo 6. L'uguaglianza di genere è correlata alla redditività

L'Agenzia Svedese di Sviluppo d'Impresa, NUTEK, ha scoperto una correlazione tra uguaglianza e redditività.¹⁹ La promozione delle donne è un altro passo importante per giungere alla **giusto gruppo di dirigenza**: un numero crescente di studi indica una correlazione tra redditività d'impresa e parità di genere ad alti livelli manageriali.²⁰

Uno studio finlandese²¹ ha mostrato come una azienda con un amministratore delegato donna risulti ottenere un profitto leggermente superiore rispetto ad una ditta simile ma con un amministratore uomo. Un'altra ricerca²² condotta sulle 100 maggiori imprese nella Borsa Valori di Londra ha dimostrato tra le 20 imprese con la più alta capitalizzazione di mercato (2003) 18 contavano almeno una donna alla direzione.

Ovviamente questi risultati non indicano una diretta relazione causale tra leadership femminile e redditività, ma aiutano a chiarire che la leadership non è necessariamente una prerogativa esclusivamente maschile.

Un'altra ricerca²³ dimostra che esiste un il collegamento tra la parità di genere nei gruppi manageriali e la capacità d'innovazione, che la performance aumenta in presenza di una "massa critica" di donne manager.

¹⁹ L'Agenzia svedese di sviluppo d'impresa (NUTEK) ha svolto nel 1996 uno studio per analizzare la la possibile correlazione tra la parità uomo-donna e la redditività in azienda. Il testo completo è disponibile solo in lingua svedese - "Jämställdhet och Lönsamhet" a <http://www.nutek.se>. Un riassunto in inglese "Gender and profit" è disponibile online: http://www.femtech.at/fileadmin/femtech/be_images/Publikationen/femtech_nutek_aaagenderandprofit.pdf

²⁰ Adler, Roy D., *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits* [La correlazione tra le donne in consigli d'amministrazione e i profitti elevati], Glass Ceiling Research Center, Pepperdine University, 1998. Disponibile online a: http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf. Queste informazioni sono fornite da Roy D. Adler, Direttore esecutivo del Glass Ceiling Research Center. Il Prof. Adler è un Fulbright scholar e Professore di Marketing alla Università Pepperdine, ed uno dei pochi a cui sia stata riconosciuta l'onorificenza di "Designated Fellow" dall'Accademia statunitense delle Scienze di Marketing.

²¹ Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., "Female leadership and firm profitability", [Leadership femminile e redditività d'impresa] EVA analysis, No. 3, September 2007. Disponibile online a: <http://www.eva.fi>.

²² Vinnicombe, S., Singh V., *The 2003 Female FTSE Index*, [L'indice FTSE femminile 2003] Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. Disponibile online a: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>.

²³ McKinsey (2007), op. cit. Cfr. anche Capitolo 1.3.2.

Una considerazione specifica nei confronti della forza lavoro femminile può portare l'organizzazione ad una comprensione delle trasformazioni più ampie nel mondo del lavoro: le mutate aspettative e ruoli degli uomini, e le necessità di adattamento e di flessibilità dettate sia dalle nuove generazioni che dalla forza lavoro matura e in fase di invecchiamento.

1.3 Fare affari: il genere conta

Si riportano qui di seguito i risultati di tre studi che portano dati concreti a chiarimento e sostegno di espresso nella prima parte del capitolo. Una lista più estesa di riferimenti utili si trova in Bibliografia.

1.3.1 “La correlazione tra le donne ai vertici aziendali e alti livelli di profitto” (Adler, 1998)²⁴

Roy Adler, Professore di Marketing all'Università Pepperdine, ha condotto per quasi due decenni (1980 – 1998) uno studio sulle aziende comprese nella lista “**Fortune 500**”. Lo studio è giunto a riscontrare una forte correlazione tra le donne ai vertici aziendali e l'alta redditività. Le 25 aziende Fortune 500 che si sono contraddistinte per buone pratiche rispetto alla presenza di donne ai vertici, hanno presentato profitti variamente superiori tra il 18 e il 69% rispetto alle mediane Fortune 500 dei loro settori industriali.

Dato che i diversi settori d'industria utilizzano diversi parametri di redditività, lo studio ha incluso tre criteri di misurazione per calcolare il profitto dell'azienda, ovvero come il profitto come percentuale di:

- fatturato;
- attivo;
- patrimonio netto.

Fatturato

Considerando il profitto come percentuale del fatturato, le 25 aziende “con vertici rosa” hanno ottenuto in media una performance superiore del 34% rispetto alle mediane del loro settore. Mentre le aziende “rosa” arrivavano ad un profitto medio del 6,4%, le mediane dei loro settori industriali si attestavano intorno al 4,8%. Individualmente, quasi i due terzi delle aziende hanno superato le loro rispettive mediane di settore.

Attivo

Considerando il profitto come una percentuale dell'attivo, le 25 aziende osservate hanno superato le loro corrispettive mediane del 18%. Le aziende “rosa” sono giunte ad un profitto medio del 6,5%, rispetto al 5,5% delle loro mediane di settore. Considerate individualmente, il 62% delle aziende hanno superato le proprie mediane di settore.

²⁴ Adler, Roy D. (1998), *op. cit.*; il riassunto della ricerca qui offerto è tratto da Simosko, N., “Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling”. - Disponibile on-line a: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko>.

SOLLEVARE LE QUESTIONI

Patrimonio netto

Considerando il profitto come una percentuale del patrimonio netto, le 25 aziende hanno in media superato le loro mediane di settore del 69%. Le aziende “rosa” hanno presentato una redditività media del 26,5% rispetto al 15,7% delle loro mediane di settore. Prese individualmente, il 68% delle aziende hanno surclassato le proprie controparti.

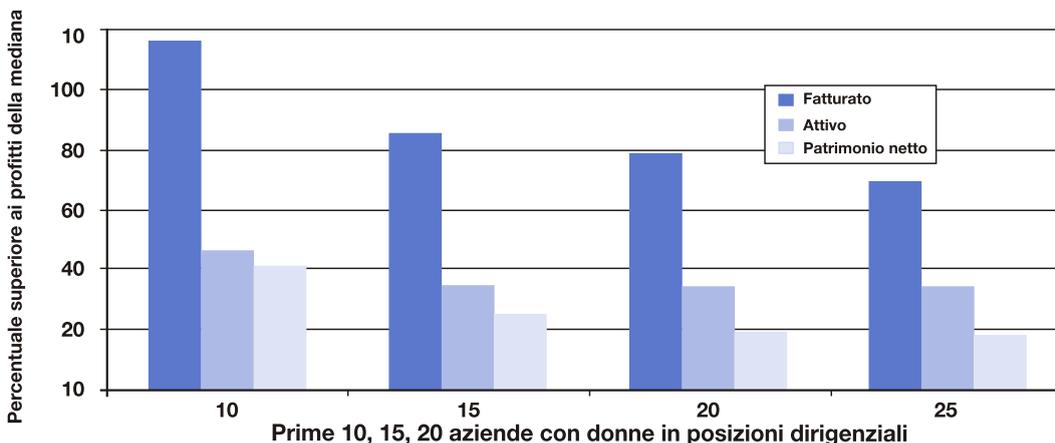
Separare i dati

I risultati sono ancora più interessanti se analizzati separando ulteriormente le aziende in sotto-gruppi come illustrato nella tabella a seguire:

Percentuale di incremento nel rendimento delle aziende “rosa” in rapporto alle loro mediane di settore in termini di ...			
Profitto come % di >	Fatturato	Attivo	Patrimonio netto
Prime 10	46	41	116
Prime 15	35	25	85
Prime 20	34	19	78
Prime 25	34	18	69

In altre parole i risultati delle “25 migliori aziende” mostrati in questo studio rispondono ad una valutazione prudente. I risultati sono ancora più impressionanti quando vengono considerate solo le aziende migliori in termini di presenza femminile ai vertici decisionali.

- **Percentuale di fatturato, attivo e patrimonio netto per cui le aziende “rosa” superano la loro mediana di settore**



Fonte: Adler, Roy D., “Women in the Executive Suite Correlate to High Profits”, Harvard Business Review, November 2001, p. 30

E' evidente che la “correlazione” non indica o prova un rapporto di “causalità”. I risultati dello studio possono dipendere da molte concause. Comunque, nonostante le interpretazioni soggettive dei dati, resta una indubbia correlazione positiva tra la presenza di un alto numero di donne nelle “stanze dei bottoni” e una maggiore redditività delle aziende rispetto alla mediana di settore.

1.3.2 “I profitti e le perdite: relazioni tra performance aziendale e la diversità di genere (Catalyst, 2004)”²⁵

Catalyst è una società di consulenza che lavora con il mondo del privato a livello globale per creare ambienti inclusivi e ampliare le opportunità per le donne e per le aziende. Nel 2004 Catalyst ha presentato lo studio, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, sponsorizzato dal Gruppo Finanziario BMO [Bank of Montreal]. Lo studio analizza 5 anni di dati di 353 imprese comprese tra le Fortune 500 allo scopo di verificare se effettivamente sia possibile dimostrare una relazione tra la diversità di genere e la performance finanziaria d'impresa.

Metodologia

- Si è compilata una lista di tutte le aziende apparse in Fortune 500²⁷ dal 1996 al 2000 (con relativi aggiornamenti riguardanti il cambio di nome, fusioni e acquisizioni aziendali). La scelta è stata poi limitata a quelle aziende per le quali fossero disponibili dati sugli andamenti finanziari di quattro anni (ROE Return on Equity, ovvero Redditività del Capitale Netto, e TSR Total Shareholder Return ovvero Ritorno Totale delle Azioni) e fosse riscontrabile, ai vertici, una diversità di genere. Il campione finale è arrivato a comprendere 353 aziende.
- Le 353 aziende sono state divise in quartili – con approssimativamente lo stesso numero di aziende in ogni quartile – in relazione alla loro rappresentanza femminile ai vertici direzionali.
- Si è confrontato il rendimento finanziario del primo e dell'ultimo quartile.
- Le 353 aziende sono state divise in 11 settori di industria che hanno permesso ai ricercatori di comparare la performance finanziaria delle aziende al primo e all'ultimo quartile di ogni singolo settore d'industria. Degli 11 settori considerati dallo studio solo cinque offrivano dati sufficienti (ovvero un numero di aziende sufficiente) a condurre l'analisi – consumi ciclici, consumi non ciclici, finanza, industria, tecnologia dell'informazione /telecomunicazioni.

Conclusioni

Le aziende con la più alta rappresentanza femminile ai vertici direzionali hanno ottenuto performance finanziarie migliori rispetto alle aziende a minore rappresentanza femminile. Le conclusioni sono valide per entrambe le misure finanziarie analizzate: Reddito Netto (Return on Equity – ROE), che è più alto del 35%, e Ritorno Totale delle Azioni (Total Return to Shareholders - TRS), che è superiore del 34%. In tutti i cinque settori analizzati, le aziende a maggiore rappresentanza femminile ai massimi livelli manageriali avevano un ROE più elevato rispetto alle aziende con minore rappresentanza femminile. In quattro dei cinque settori, le aziende ad alta rappresentanza femminile nel top management avevano un TSR maggiore a quelle con poche donne nell'alta dirigenza.

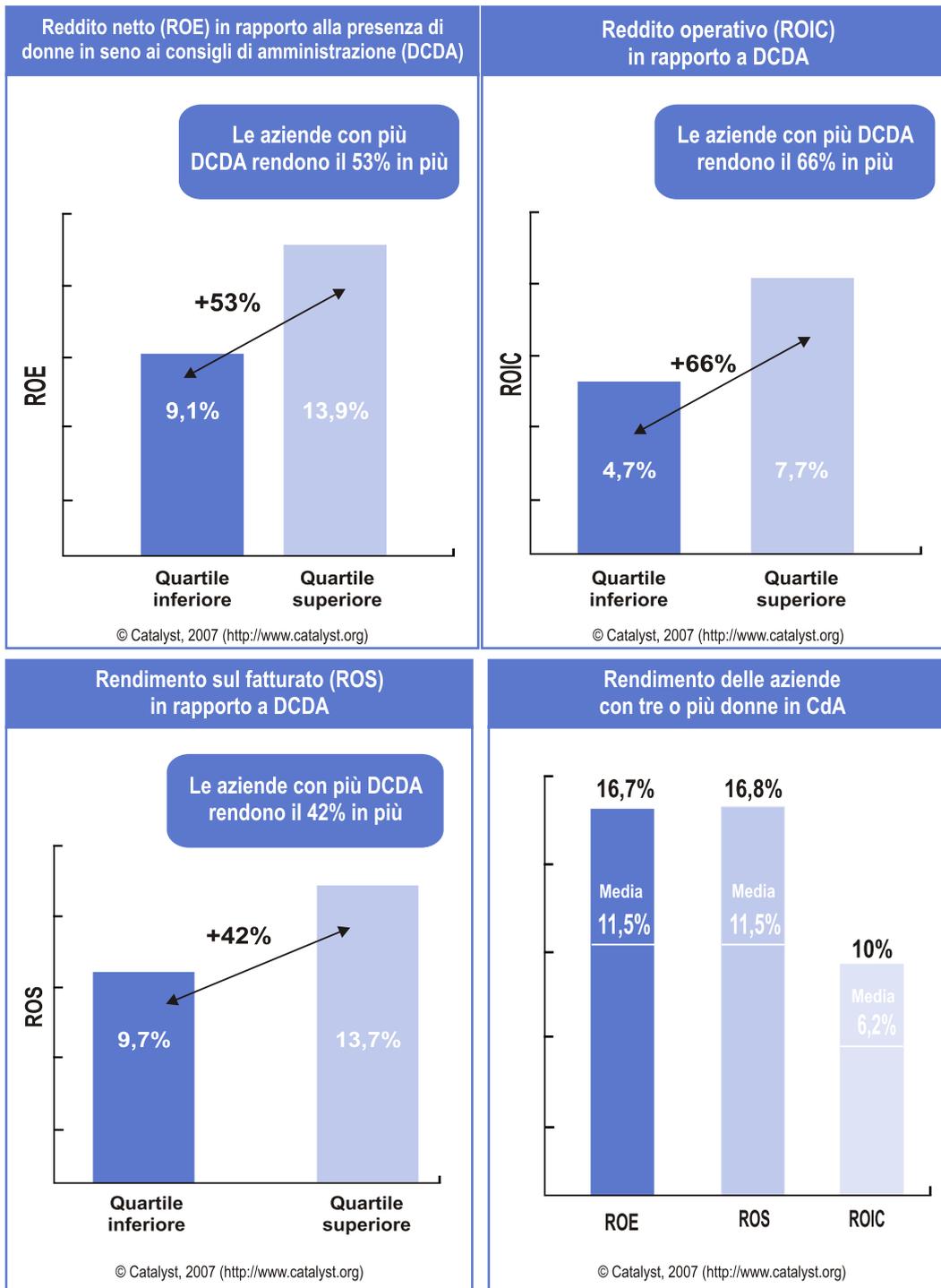
Fonte: www.catalyst.org

²⁵ Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, New York, 2004. Disponibile on-line a: <http://www.catalyst.org>.

²⁶ “Fortune 500” è una lista, compilata e pubblicata annualmente dalla rivista Fortune, che classifica le migliori 500 aziende americane quotate in borsa in ragione del loro fatturato lordo. Disponibile on-line a: <http://www.fortune.com>.

SOLLEVARE LE QUESTIONI

- "The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards", (Catalyst,2007)



1.3.3 Le donne contano (McKinsey, 2007)²⁷

"Women Matter [Le donne contano] presenta i risultati di una ricerca svolta da McKinsey in due fasi, per valutare l'impatto della diversità di genere sulla performance aziendale.

²⁷ McKinsey (2007), pp. 12-14.

Women Matter dimostra che le aziende a forte rappresentanza femminile più forte nei consigli di amministrazione o nell'alta dirigenza hanno rendimenti migliori, sia dal punto di vista organizzativo che finanziario.

La ricerca è stata realizzata in due momenti successivi: in un primo momento, si è utilizzato uno strumento diagnostico brevettato da McKinsey (Profilo di Performance Organizzativa) per misurare **l'andamento delle aziende rispetto a nove criteri**: leadership, direzione, responsabilità, coordinamento e controllo, innovazione, orientamento esterno, capacità, motivazione, ambiente lavorativo e valori.

Con questo strumento, gli esperti di McKinsey hanno esaminato le valutazioni espresse da 115.000 lavoratori di 231 aziende pubbliche e private, e anche associazioni no profit. Ne è emersa una correlazione tra eccellenza in queste nove dimensioni organizzative e rendimento finanziario. Le imprese con valutazioni elevate rispetto ai nove criteri tendevano ad avere margini operativi e capitalizzazione doppi rispetto alle altre.

In seguito hanno concentrato l'indagine sulle 101 aziende che avevano reso pubblica la composizione dei loro consigli d'amministrazione. Per lo più si trattava di grandi aziende in Europa, America e Asia in settori disparati, dall'energia alla distribuzione, alle istituzioni finanziarie.

Hanno così analizzato le risposte di 58,240 persone che avevano partecipato all'indagine, mettendo a raffronto i risultati di queste aziende in base alla presenza femminile nei consigli di amministrazione.

Ne è emerso che **“in media, le aziende con tre o più donne nell'alta dirigenza presentano, rispetto ad ognuno dei criteri, una valutazione superiore alle aziende che non hanno donne ai vertici”**. Le prestazioni aumentavano in maniera significativa quando la proporzione di donne raggiungeva almeno un criterio di tre in un'unità di dieci lavoratori.

La correlazione non significa necessariamente causa, ma la correlazione tra un'eccellenza organizzativa e la partecipazione femminile ai livelli manageriali è decisamente importante.

Il secondo momento della ricerca si è dedicato a verificare una possibile relazione tra la presenza femminile nell'alta dirigenza e migliore redditività. A tal fine la seconda parte dello studio è stata realizzata in collaborazione con Amazone Euro Fund. Qui, si sono selezionate le 89 aziende europee quotate in borsa che presentavano la più alta rappresentanza femminile nell'alta dirigenza. Le aziende sono state selezionate tra quelle che presentavano un valore di mercato azionario superiore ai 150 milioni di euro, secondo i seguenti criteri: il numero e la proporzione di donne presenti nell'esecutivo, la loro funzione (l'amministratore delegato, o il capo delle finanze hanno infatti maggiore peso nelle decisioni aziendali di un direttore delle comunicazioni) e, in misura minore, la presenza di due o più donne nel consiglio di amministrazione e la presenza di statistiche di genere nei rapporti annuali.

McKinsey ha quindi analizzato le prestazioni finanziarie di queste aziende in relazione alla media del loro settore. **Non ci sono dubbi sul fatto che, in media, queste aziende hanno superato le prestazioni di settore in termini di Redditività del Capitale Netto (11,4% contro una media di 10,3%), risultati gestionali (EBIT 11,1% contro il 5,8%), e aumento del valore azionario (il 64% contro il 47% stimato nel periodo tra il 2005 e il 2007).**

Lo studio ha dimensioni statistiche rilevanti e dimostra come le aziende con maggior numero di donne nei gruppi di alta dirigenza siano anche quelle che offrono i migliori risultati. Seppure non si dimostri un nesso causale diretto, i dati di fatto emersi vanno a pieno sostegno della tesi della redditività dell'uguaglianza tra uomo e donna.

Women Matter identifica infine negli ambienti lavorativi e le aspirazioni personali i più grossi ostacoli ad una più ampia rappresentanza femminile nei corpi dirigenziali. Basandosi su buone pratiche, suggerisce percorsi per *“re-inventare il modello”* e aumentare la rappresentanza femminile sia nel mondo degli affari che nelle massime posizioni dirigenziali.

Capitolo 2. I lavori hanno un genere?

2.1 Visione d'insieme

Questo capitolo tratta della segregazione nel mondo del lavoro in base al genere e di come possa influenzare le prestazioni aziendali.

Il capitolo offre una panoramica della attuale distribuzione della forza lavoro maschile e femminile nel mercato del lavoro europeo, mettendola in relazione con il persistere di stereotipi di genere. Successivamente illustra come queste idee stereotipe siano lontane dalla realtà dei talenti, delle competenze e delle ambizioni individuali delle donne e degli uomini di oggi. Fornisce infine alcuni esempi su come questi pregiudizi possano essere superati, attraverso azioni in aziende, apportando benefici non solo alle donne ma a tutto il personale, e alla stessa redditività dell'azienda.

2.2. La situazione attuale

Genere e tasso d'occupazione nei 27 paesi europei ²⁸

- Tasso d'occupazione nel 2007: 71,6% per gli uomini e 57,2% per le donne
- Tasso di disoccupazione nel 2007: 9% per le donne e 7,6% per gli uomini, con una differenza media dell'1,4%.
- Tasso di lavoro part-time nel 2007: 31,4% per le donne e 7,8% per gli uomini.

- La Strategia europea per la crescita e l'occupazione si propone di raggiungere un tasso di occupazione femminile del 60% entro il 2010. Negli anni scorsi, il tasso di occupazione femminile ha registrato una crescita costante, ad un ritmo sistematicamente più sostenuto di quello maschile, fino a raggiungere il 57.2% nella UE dei 27 nel 2007.
- Persiste tuttavia il divario tra il tasso di occupazione maschile e quello femminile, in tutti gli stati europei, seppure con notevoli differenze. Nel 2007 il divario variava da meno di 5 punti percentuali in Finlandia e Svezia a più di 25 punti percentuali a Grecia e Malta.
- Il tasso medio di disoccupazione tende ad essere maggiore tra la popolazione femminile. Nel 2007 le differenze più evidenti si registravano in Grecia (8) Spagna (5.3), and Italia (3.4.). In 7 paese, il tasso di disoccupazione maschile eccedeva quello femminile (Germania, Estonia, Irlanda, Lettonia, Lituania, Romania and the Regno Unito).

²⁸ Commissione europea. Relazione sulla parità tra le donne e gli uomini - 2008, COM(2008)10 definitivo. Disponibile online a: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0010:FIN:it:PDF>.

- Le donne costituiscono la maggioranza delle persone occupate a tempo parziale. Nel 2007, il 31,4% delle occupate lavorava a part-time, a fronte del 7,8% degli occupati.
- Più del 30% delle donne occupate lavora a tempo parziale in Francia, Irlanda, Danimarca e Lussemburgo, il 40% in Svezia, Austria, Belgio, Regno Unito e Germania, fino a raggiungere il 74,9% nei Paesi Bassi. Al contrario, in Bulgaria, Slovacchia, Ungheria, Repubblica Ceca e Lettonia la quota di donne lavoratrici a tempo parziale è decisamente più ridotta.

Fonte: Commissione europea. *Relazione sulla parità tra le donne e gli uomini – 2008. COM(2008) 10 definitivo. (Dati Eurostat 2007)*

Genere e laureati²⁹

- Gli uomini rappresentano solo dal 20 al 27% dei laureati in materie collegate ai settori dei servizi sociali, sanità e istruzione.
- Le donne costituiscono dal 60 al 70% dei laureati in materie relative all'insegnamento e alle scienze sociali e comportamentali.
- Gli uomini rappresentano tra l'85 e il 70% dei laureati in materie relative a commercio e amministrazione, manifattura e del trasformazione, matematica, statistica e trasporti.

Genere e settore d'impiego³⁰

- Il 77% della forza lavoro occupata nel settore dell'istruzione e dei servizi sociali è di genere femminile.
- Il 62% della forza lavoro occupata nell'agricoltura, caccia, selvicoltura e pesca è di genere maschile.
- Il 34% della forza lavoro occupata nell'industria manifatturiera è di genere femminile.

Genere e categorie socio-professionali³¹

- Le donne costituiscono il 75% dei lavoratori regolarmente impiegati nell'amministrazione e il 65% del personale del settore dei servizi, e dell'assistenza alla vendita nei negozi e nei mercati.
- Gli uomini sono la larga maggioranza (79%) dei lavoratori addetti all'installazione e assemblaggio di macchinari, e l'85% degli artigiani.

²⁹ Eurostat, *The life of women and Men in Europe. A statistical portrait - 2008*, [La vita delle donne e degli uomini in Europa. Un quadro statistico – 2008] Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008. pp. 36-37 (Fonte: Eurostat, UOE, 2004). Disponibile on-line a: <http://www.ec.europa.eu/eurostat>.

³⁰ Ibid, pp. 55-56. Dati: Eurostat, Labour Force Survey.

³¹ Ibid. pp. 63-64. Dati: Eurostat, Labour Force Survey, 2005 and 2006

SOLLEVARE LE QUESTIONI

- Circa il 2,6% degli uomini occupati in Europa lavora come professionista nel settore informatico (categorie ISCO 213 e 312), una proporzione quasi quadrupla a quella femminile (0,7%). La differenza è di tre a uno per quasi tutti i paesi, e addirittura superiore a cinque a uno nei Paesi Bassi, in Austria e in Portogallo.

- In media, nell'Unione Europea la segregazione settoriale secondo il genere persiste, e tende ad accrescersi.
- Si nota una somiglianza tra gli Stati Membri sia per quanto attiene al grado di concentrazione occupazionale che nella composizione dei sei settori in cui le donne tendono maggiormente a concentrarsi. In metà degli Stati Membri, e in Islanda e Norvegia, l'occupazione femminile restano principalmente concentrata nel settore sanitario e nell'educazione.
- Gli uomini tendono a dominare settori quali le costruzioni, la produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua, trasporti terrestri e industria manifatturiera. Nel 2005, le donne rappresentavano solamente l'8% degli occupati nelle costruzioni, e il 14% nei trasporti terrestri.
- Gli uomini sono maggiormente rappresentati nell'industria, mentre le donne predominano nei settori collegati ai servizi.
- Le donne tendono anche a concentrarsi in un numero molto più ristretto di occupazioni e professioni, rispetto agli uomini. Nel 2005, quasi il 36% delle lavoratrici nella UE era occupato in appena sei delle 130 categorie occupazionali standard, mentre le prime sei occupazioni maschili non coprivano che il 25% di tutti gli uomini occupati. Inoltre, le occupazioni d'elezione degli uomini erano decisamente diverse da quelle più frequentemente scelte dalle donne.
- La presenza di donne dirigenti nelle imprese ristagna, ed è decisamente inferiore a quella maschile (in media, tre volte più bassa); più si sale nella gerarchia delle funzioni, più essa si assottiglia.

Fonte: Franco, A. The concentration of women and men in sectors of activities. Eurostat Statistics in Focus. Population and Social Conditions 53/2007). Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg, 2007

2.3 Segregazione orizzontale e verticale del mercato del lavoro e meta-stereotipi

La segregazione di genere nel mercato del lavoro, sia orizzontale che verticale, si riscontra, sebbene a livelli diversi, in tutti i paesi europei.³²

Segregazione orizzontale: le donne tendono a concentrarsi in occupazioni e settori economici simili, indipendentemente dal paese e dalla cultura. Lo stesso accade agli uomini che però si distribuiscono in un raggio più vario di professioni.

³² Commissione europea. *Relazione sulla parità tra le donne e gli uomini* – 2008. COM(2008) 10 definitivo.

La scelta delle aree di studio certamente influisce sulla segregazione del mercato del lavoro rispetto al genere. E' difficile stabilire la radice del fenomeno: la scelta dell'ambito di studio determina le scelte professionali ma l'esistenza di una divisione del lavoro secondo il genere sicuramente influenza l'orientamento formativo e professionale.

Segregazione verticale: le donne si concentrano nei livelli gerarchici e professionali medio bassi mentre a livelli decisionali più elevati sono rappresentate in maniera significativamente inferiore rispetto agli uomini.

La segregazione verticale, illustrata dalla metafora del “soffitto di vetro”, è il secondo elemento caratterizzante la divisione del lavoro secondo il genere. Per esempio, nel 2007 solo tre manager su dieci in Europa erano donne.

Quali che siano le specifiche differenze storiche, politiche e culturali dei paesi membri dell'Unione Europea, la segregazione orizzontale e verticale costituiscono i due meccanismi di che regolano la divisione del lavoro tra donne e uomini. Le differenze salariali tra donne e uomini sono spesso il frutto della congiunzione di questa doppia segregazione.

Due “meta” stereotipi

Gli stereotipi di genere sono aspettative generalizzate su donne e uomini in uno specifico contesto sociale. Sono concetti estremamente semplificati sulle supposte differenze, capacità, attitudini psicologiche, ambizioni e comportamenti di uomini e donne. A prima vista, può sembrare che i giudizi basati su generalizzazioni possano far risparmiare tempo e energie. Ma in realtà le generalizzazioni perdono completamente di vista la ricchezza dei tratti distintivi e delle abilità individuali. L'Unione Europea identifica nel perseverare degli stereotipi di genere una delle radici della sostanziale disuguaglianza di genere e di inefficienze del mercato del lavoro³³.

Il progetto europeo STERE/O³⁴ ha analizzato le correlazioni tra la segregazione occupazionale di genere e la persistenza degli stereotipi di genere in 6 paesi europei. La conclusione è che segregazione verticale e orizzontale hanno una relazione bidirezionale con gli stereotipi di genere:

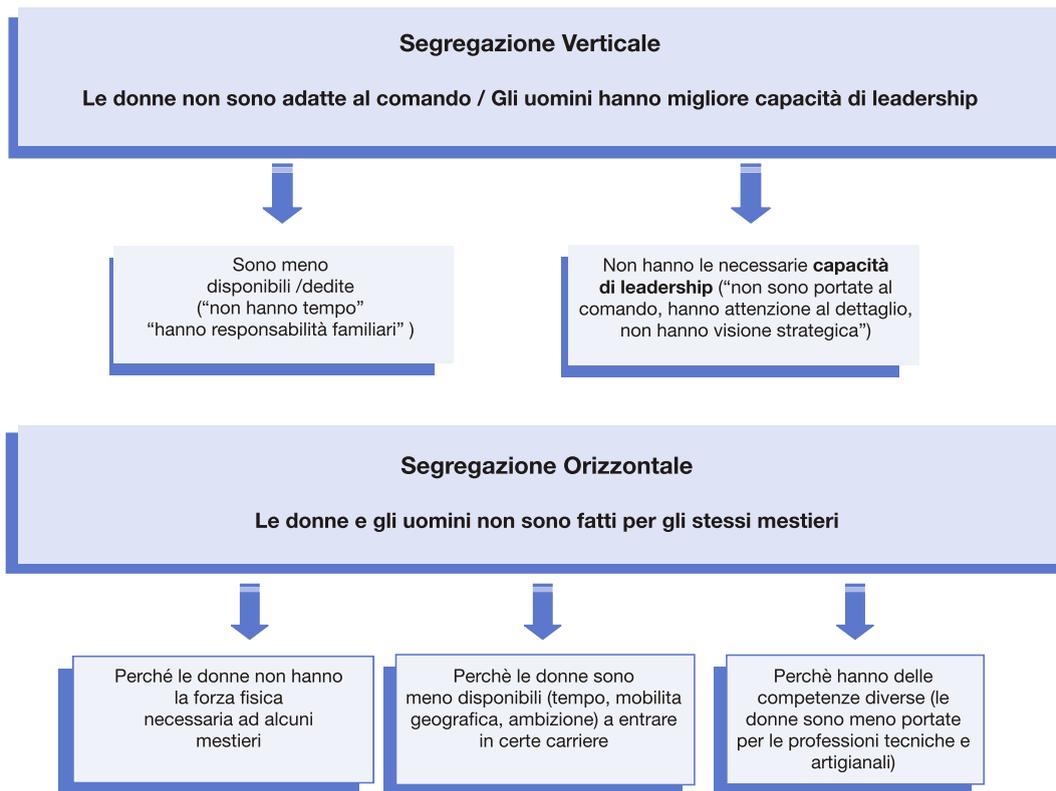
- esiste la segregazione verticale (ci sono molti più uomini che donne in posizioni decisionali), quindi le donne non sono adatte a ricoprire posizioni manageriali mentre gli uomini hanno migliore attitudine alla leadership e alla gestione.
- esiste la segregazione orizzontale, quindi le donne non sono portate per le stesse professioni o gli stessi compiti degli uomini, e viceversa (per esempio, ci sono molte più donne infermiere che uomini perché le donne sono naturalmente più portate a svolgere i lavori di cura).

Il fatto che uomini e donne non godano di uguale status nel mercato del lavoro tende a rafforzare questi stereotipi, che invece in realtà non si fondano sulle vere abilità maschili e femminili.

³³ Per maggiori informazioni consultare la *Tabella di marcia verso la parità tra le donne e gli uomini – 2006 – 2010*. COM(2006)92.

³⁴ Fonte : STERE/O : *Faire la chasse aux stereotypes de sexe agissant sur la division du travail dans l'Europe élargie*. [Caccia agli stereotipi di sesso che influiscono sulla divisione del lavoro nell'Europa allargata]. Cfr. http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/gender_equality/project_en.cfm?id=198.

SOLLEVARE LE QUESTIONI



Il circolo vizioso degli stereotipi

I luoghi comuni secondo i quali le donne non sono adatte a alla gestione del potere sono frutto della stessa logica stereotipata secondo la quale una donna non sarebbe in grado impegnarsi con profitto in un' ampia gamma di professioni.

Ci riferiamo per esempio a idee del tipo: "le donne hanno il tempo contato mentre gli uomini sono sempre disponibili"; oppure: "le donne, a causa degli impegni familiari, sono meno attaccate al lavoro mentre gli uomini sono, nonostante o forse proprio a causa delle loro responsabilità familiari, maggiormente dediti al lavoro"; oppure: "donne e uomini hanno predisposizioni psicologiche e addirittura cognitive diverse, che li precludono da certe occupazioni".

Questi stereotipi nascono perché si accetta una logica autoreferenziale. I luoghi comuni che sottendono all'attuale divisione professionale vengono accettati meccanicamente, senza essere messi in discussione. La divisione del lavoro secondo il genere viene accettata con una sorta di fatalismo, come se fosse un fatto naturale.

Lo schema che segue descrive il “circolo vizioso” degli stereotipi:



2.4. La de-costruzione degli stereotipi

La figura 8 mostra come i due “meta-stereotipi” si fondino su sulla generalizzazione delle differenze che intercorrono tra donne e uomini:

- abilità fisica;
- capacità e competenze;

SOLLEVARE LE QUESTIONI

- attitudine alla leadership, al comando;
- disponibilità di tempo e mobilità.

Il testo che segue illustra come questi stereotipi possono essere identificati, analizzati e eventualmente superati, recando, in questo modo, un beneficio sia alle donne che agli uomini nell'azienda.³⁵

2.4.1 “Differenze fisiche”

Lo stereotipo al lavoro

Alcune professioni sono state a lungo inaccessibili alle donne a causa della loro caratteristica di lavoro fisico: il grado di sforzo fisico e di resistenza tendeva a caratterizzarle come incompatibili per la fisiologia femminile.

Analizzare lo stereotipo

E' vero che gli uomini sono generalmente più alti e di costituzione più robusta e quindi potenzialmente più forti delle donne. Tuttavia si tratta di una differenza statistica: ci sono uomini deboli così come donne forti. Le donne hanno sempre svolto ruoli che richiedevano una certa prestanza fisica (nell'agricoltura, nelle lavanderie, nella manifattura...) e molte professioni tipicamente femminili (quali l'assistenza domestica, le badanti, le infermiere) spesso richiedono un sforzo fisico e una resistenza.

Ma il punto importante è che i progressi della tecnologia stanno portando alla meccanizzazione di molti compiti che prima richiedevano notevole sforzo fisico (caricare o trasportare pesi, trapanare, pressare...). La difficoltà fisica non è quindi essere più un criterio rilevante per la divisione del lavoro tra uomini e donne.

La Corte di Giustizia della Comunità Europea interpellata in merito alle differenze di trattamento tra uomini e donne nelle classificazioni professionali con riferimento al criterio della forza fisica, ha risposto, il primo giugno 1986, dichiarando che:

“che il basarsi su valori corrispondenti alle prestazioni medie dei lavoratori di un solo sesso, onde determinare l'entità dell'impegno o sforzo richiesto dal lavoro o la sua eventuale pesantezza, costituisce una forma di discriminazione basata sul sesso”³⁶

Superare lo stereotipo e trarne vantaggi per l'impresa

Le differenze fisiche non contano più come in passato. In molti casi le tecnologie applicate all'ergonomia del lavoro possono eliminare o ridurre al minimo lo sforzo fisico. Cercare delle soluzioni per migliorare l'efficienza e allo stesso tempo, rispondendo ai bisogni di un più ampio numero lavoratori e lavoratrici, è modo intelligente di stimolare la produttività e può eliminare o minimizzare i rischi di infortunio e di danni alla salute dei dipendenti.

³⁵ I rapporti di follow-up dell'accordo quadro tra le parti sociali europee in tema di parità tra donne e uomini (*EU Social Partners Framework of Actions on Gender Equality*) contengono informazioni dettagliate sulle molte iniziative intraprese da organizzazioni sindacali, datoriali e imprese stesse per superare gli stereotipi e promuovere la parità in azienda. I rapporti sono consultabili, in inglese, all'indirizzo: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

³⁶ Sentenza della Corte (quinta sezione) del 1 luglio 1986 – Gisela Rummeler contro Firma Dato-Druck GmbH. - Causa 237/85. Disponibile online a: http://curia.europa.eu/en/content/juris/index_tab.htm.

Soluzioni ergonomiche si possono trovare con l'aiuto di esperti di sicurezza e salute sul luogo di lavoro, ispettori del lavoro, di enti nazionali per il miglioramento delle condizioni di lavoro o di consulenti. Il rispetto della legislazione sulla sicurezza e sulla salute, e il miglioramento delle condizioni di lavoro, possono rappresentare il primo passo verso il superamento degli stereotipi di genere e l'ampliamento del bacino di risorse umane per l'azienda.

Per esempio:

Nell'industria manifatturiera plastica il lavoro di stampaggio a iniezione è sempre stato un "lavoro da uomo"; le donne venivano assunte tendenzialmente per altri lavori quali le operatrici alle presse. Lo sforzo fisico sotteso sembra giustificare questa divisione del lavoro poiché il lavoratore deve spostare degli stampi molto pesanti utilizzando dei cavalletti mobili con le ruote. Questo compito richiede molto sforzo. Lo sviluppo delle nuove tecnologie ha portato alla produzione di una nuova tipologia di cavalletto che può essere operata con uno sforzo fisico decisamente inferiore. Utilizzando questo nuovo strumento le industrie possono attingere da una forza lavoro ben più ampia, donne incluse, migliorando allo stesso tempo le condizioni del lavoro per tutti.

In Francia, la legislazione sull'uguaglianza di genere prevede una serie di misure atte a promuovere la diversificazione delle professionali e le pari opportunità. Essa offre anche l'assistenza finanziaria necessaria a coprire le spese che ricadono sulle imprese che decidano di rendere accessibili alle donne alcuni lavori.³⁷ E' possibile ottenere finanziamenti per pagare la consulenza tecnica e l'acquisto di nuovi macchinari. Alcune imprese hanno intrapreso questa strada traendo un vantaggio economico e avvalendosi dei consigli specialistici dell'ANACT (l'Agenzia Nazionale Francese per il Miglioramento delle Condizioni di Lavoro). Migliorando le condizioni di lavoro per tutti i dipendenti hanno promosso allo stesso tempo, l'accesso femminile a nuove professioni³⁸

2.4.2 "Donne e uomini hanno competenze e capacità differenti"

Lo stereotipo al lavoro

Controllo e uso della tecnologia sono stati a lungo considerati come prerogative maschili. Questo tipo di cultura ha ancora grande peso nelle scelte di studio dei ragazzi e delle ragazze. Lo studio *PISA 2006* svolto dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD) nel 2006³⁹ ha evidenziato un vero e proprio divario tra la percezione di sé di ragazze e ragazzi e il loro effettivo rendimento nelle materie scientifiche e tecniche: "Mentre in generale non vi sono grandi differenze tra il rendimento nelle materie scientifiche, i diversi atteggiamenti maschili e femminili nei confronti della scienze possono, potenzialmente, condizionare la scelta di proseguire negli studi e scegliere carriere in ambito scientifico. (...) tra tutti elementi di genere presi in analisi nel

³⁷ Per maggiori informazioni su queste misure e il relativo quadro legislativo vedere il sito web del Ministero del lavoro francese: http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Les_aides_financieres.pdf.

³⁸ Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, Guide d'appui à la négociation. Disponibile on line su: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>. presents many examples of successful case studies in French enterprises.

³⁹ OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, [PISA 2006: le competenze scientifiche per il mondo di domani] OECD, Paris, 2007. Disponibile on line su: <http://www.oecd.org>.

SOLLEVARE LE QUESTIONI

rapporto PISA, la maggior differenza si è osservata proprio nella diversa autopercezione nei confronti della scienza. Sui trenta paesi OECD presi in esame dalla ricerca, in ventidue i ragazzi avevano maggiore fiducia nelle proprie capacità scientifiche rispetto alle ragazze.”

Una larga maggioranza di ragazze sceglie una carriera nel sociale o nel settore umanistico (l'80% degli psicologi è donna ad esempio), mentre è solo una minoranza che intraprende una carriera scientifica o tecnica, comprendendo in questi settori anche quelli dell'informazione o delle comunicazioni tecnologiche. Nel 2004 le donne rappresentavano solo il 29% degli scienziati e degli ingegneri e il 18% dei lavoratori nel ramo del business e dell'impresa⁴⁰.

Superare lo stereotipo e trarne vantaggi per l'impresa

Le competenze e le capacità tecniche non hanno genere. I settori che storicamente sono stati dominati dalle donne, come l'industria tessile, la sanità, i servizi finanziari ecc, hanno raggiunto un notevole sviluppo tecnologico e le donne hanno ampiamente provato di poter migliorare le capacità tecniche in ragione dei progressi nei loro settori d'occupazione.

D'altro canto “l'introduzione delle nuove tecnologie nella formazione e sul luogo di lavoro non ha modificato il valore di queste professioni né lo status professionale di queste lavoratrici”⁴¹.

Le donne rappresentano la maggioranza dei laureati europei (59%) e la loro presenza in settori non tradizionali sta aumentando⁴². *“Soprattutto, le statistiche sui successi scolastici indicano ad una rapida diminuzione del divario tra i livelli di istruzione di uomini e donne; ... si prevede che nel prossimo futuro gli uomini saranno sotto-rappresentati nel gruppo delle persone con i livelli d'istruzione più alti”*⁴³.

Sempre più aziende guardano all'ingresso delle donne in un universo “prettamente maschile” come ad un fattore positivo di cambiamento e di sviluppo.

Ad esempio

MuT in tedesco significa “Ragazze nella tecnologia”. Significa anche coraggio. Nel 2007 la ditta Stihl, ditta leader nella produzione di motoseghe e attrezzi per il giardinaggio, ha preso parte al progetto regionale MuT in Germania.

In questa occasione è stato realizzato un programma di training, in collaborazione con il locale centro per l'impiego pubblico, per invogliare le ragazze a scegliere carriere nei settori tecnici. Sono inoltre state messe in piedi delle campagne d'informazione nelle università e in eventi formativi, per attrarre le giovani aspiranti donne. La ditta ha anche deciso di formare donne ai lavori tecnici e manuali⁴⁴.

Sul sito della ditta si può leggere: “I nostri dipendenti sono la ragione dell'alta qualità dei nostri prodotti” (www.stihl.com), e questa potrebbe essere uno dei motivi per cui hanno deciso di attrarre giovani donne di talento in professioni dominate dall'universo maschile.

⁴⁰ European Commission Directorate-General for Research, Science and Society, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, [Cifre al femminile. Donne e Scienza. Statistiche e indicatori.] Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Disponibile on-line a: <http://www.europa.eu>.

⁴¹ Donial-Shaw G., Junter-Loiseau A., “La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème”, *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.

⁴² Eurostat, *The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2008*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008. Disponibile on-line a: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

⁴³ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Working in Europe: Gender differences*, [Lavorare in Europa: le differenze di genere], Dublin 2008. p. 3. Disponibile solo in formato elettronico all'indirizzo: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/34/en/1/ef0834en.pdf>

⁴⁴ Fonte: EU Social Partners. *Framework of Actions on Gender Equality. Second follow-up report, 2007*. [Quadro d'azione per la parità tra le donne e gli uomini. Secondo rapporto di follow-up, 2007] p. 30. Disponibile online a: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

Le aziende hanno tutto il vantaggio ad offrire opportunità di formazione permanente nelle aree scientifiche, tecniche e tecnologiche a tutti i propri dipendenti, uomini e donne. La legislazione di molti paesi europei prevede delle misure specificamente volte all'aggiornamento e formazione delle risorse umane. Il Fondo Sociale Europeo⁴⁵, che è amministrato dagli Stati Membri a livello nazionale, è dedicato al miglioramento dell'adattabilità dei lavoratori di fronte alle nuove necessità del mondo del lavoro, e comprende misure di sostegno specifico alla formazione professionale finalizzata a ridurre le disuguaglianze tra uomini e donne.

Negli ultimi anni il Fondo Sociale Europeo e l'iniziativa comunitaria Equal hanno fornito sostegno ad associazioni professionali, istituzioni di formazione professionale e organizzazioni di lavoratori per formare le donne ad occupazioni non tradizionali e, allo stesso tempo, aiutare le imprese, in modo particolare le piccole e medie imprese, a rimuovere gli ostacoli che impediscono un aumento della presenza femminile nella forza lavoro.⁴⁶

Per fare fronte alla mancanza di personale qualificato nel settore delle costruzioni, si sono intraprese varie azioni per aumentare la presenza femminile. Ad esempio in Italia il progetto A.CANT.O Architetti di cantiere per le pari opportunità⁴⁷ ha creato una rete di centri di risorse per le pari opportunità presso centri di formazione e consulenza pre-esistenti nel settore. I centri offrono consulenza specialistica alle aziende che desiderino attrarre donne nel loro organico delle donne, e opportunità di formazione per donne architetto e capo cantiere.

Il Quadro d'Azione per la Parità tra le donne e gli uomini stipulato dalle parti sociali europee (EU Social Partners Framework of Action on Gender Equality) e i due rapporti d'attività annuali che ne sono seguiti⁴⁸ forniscono numerosi esempi di misure apportate nell'organizzazione del lavoro per promuovere, nelle aziende, una maggiore diversificazione nelle occupazioni maschili e femminili. Per esempio:

- Campagne di informazione rivolte alle ragazze, sulle opportunità offerte dalle professioni tecniche e volte a facilitare il loro contatto con le imprese (ad esempio: siti per facilitare il contatto tra donne in cerca di impiego e datori di lavoro; fiere delle professioni, "giornate rosa" per le ragazze nelle imprese);
- Formazione e programmi di inserimento (programmi d'apprendistato; formazione di donne disoccupate per lavorare in settori non tradizionali quali trasporti, costruzioni e comunicazione; sostegno ad una maggiore presenza maschile nei lavori di cura).

⁴⁵ Il fondo sociale europeo (FSE) viene erogato attraverso gli Stati Membri o le Regioni. I possibili destinatari di progetti del FSE comprendono: le pubbliche amministrazioni, ONG, parti sociali attive in materia di occupazione e integrazione sociale, imprese e altri attori. Per maggiori informazioni sul FSE consultare: http://ec.europa.eu/employment_social/esf.

⁴⁶ *EU-Equal. Establishing a culture of gender equality in the business world*, [EU-Equal. Creare una cultura di parità nel mondo degli affari – 2007] fornisce una panoramica di molte iniziative in questo campo. Consultabile all'indirizzo: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf.

⁴⁷ <http://www.raedes.eu/acanto/index.htm>.

⁴⁸ Il quadro di azioni delle parti sociali europee (EU Social Partners Framework of Actions on Gender Equality) e i relativi rapporti di Follow-up annuale si trovano a: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

2.4.3 “Gli uomini sono i leader per natura”

Lo stereotipo al lavoro

Le donne restano largamente sottorappresentate nelle posizioni manageriali e, in particolar modo, ai livelli più alti, ai livelli strategici e decisionali. Il disequilibrio è particolarmente evidente, in Europa, nel settore privato dove il 97% dei presidenti e il 90% dei membri dei consigli d'amministrazione è di genere maschile. Anche nei settori dove la maggioranza della forza lavoro è femminile (sanità, servizi sociali, istruzione) gli uomini tendono a dominare i livelli manageriali.⁴⁹

Superare lo stereotipo e trarne vantaggi per l'impresa

In molti paesi, e in particolar modo in quelli che hanno attuato dei sistemi per superare le barriere che impediscono la partecipazione femminile, si può riscontrare un crescente numero di donne ai più alti livelli decisionali governativi, nelle pubbliche amministrazioni e nel sistema giudiziario.

“Al tempo di lancio della Piattaforma d'Azioni di Pechino nel 1995, le donne rappresentavano solo il 10% dei membri di Parlamento nel mondo. Da allora c'è stato un, seppur lento, miglioramento che ha portato, nel giugno 2007, questa percentuale al 17%, (...) C'è stato un forte miglioramento nella promozione delle donne nelle amministrazioni degli Stati membri dell'Unione Europea che ha portato le donne a rappresentare il 33% delle posizioni più alte delle gerarchie nel paragone del 17% del 1995.”⁵⁰

Anche nel settore privato la partecipazione femminile è gradatamente aumentata, in particolar modo nelle piccole e medie direzioni: nel 2007 il 32% di coloro che vengono considerati dei dirigenti nel settore degli affari in Europa era di sesso femminile.⁵¹

Il rapporto *Woman Matter*⁵² mostra come le aziende con una buona presenza femminile ai massimi livelli dirigenziali tendano ad avere margini operativi e capitalizzazione di mercato maggiori rispetto a quelle che presentano una minore parità di genere.

Molti responsabili delle risorse umane sono ormai sempre più convinti che i gruppi di lavoro costituiti da uomini e donne sappiano dare idee e rendimenti migliori⁵³.

Le aziende possono trarre grandi benefici dall'eliminazione degli stereotipi e delle barriere che frenano il pieno sviluppo del potenziale manageriale femminile. Spesso le donne restano escluse semplicemente perché i gruppi di management e le reti di comunicazione informale e formale sono ancora in predominanza maschile. Ci sono ancora troppo pochi “modelli” femminili. La cultura aziendale spesso richiede ambizione e disponibilità 24 ore

⁴⁹ Fonte: *EC Database on women and men in decision making*. Disponibile on-line a: http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm.

⁵⁰ European Commission, *Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*. (“Donne e uomini nel processo decisionale 2007. Analisi della situazione e tendenze”). Office for Official Publications of the European Communities : Luxembourg, 2008, p. 5.

⁵¹ Ibid. p. 7. Il termine “Dirigenti d'azienda” comprende amministratori delegati, direttori e manager di piccole imprese

⁵² McKinsey (2007), op. cit.

⁵³ Andrew Gould, amministratore delegato e presidente della Schlumberger (Germania) concluse la sua conferenza su “Rispondere al bisogno di donne nelle professioni scientifiche e tecnologiche” alla conferenza internazionale “Women in Industrial Research—Speeding Up Changes in Europe” di Berlino, 10–11 Ottobre, 2003, presentando l'impegno formale preso da molti amministratori delegati di aziende leader del settore ricerca e sviluppo in Europa. Il Capitolo 1 presenta altri studi sulle relazioni tra leadership femminile e buoni rendimenti aziendali.

su 24 mentre le donne sono troppo spesso percepite come passive, timide e limitate dalle responsabilità di cura familiare. Sistemi di selezione e assunzione poco strutturati o chiari, l'assenza di pianificazione delle carriere e l'atteggiamento "machista" dei colleghi possono costituire delle ulteriori barriere.

Soluzioni innovative e prassi gestionali chiare che affrontino con coraggio questi ostacoli non si limitano a portare vantaggi alle donne ma migliorano l'organizzazione del lavoro e il benessere del personale nel suo complesso.

In alcuni paesi dell'UE la legislazione prevede che l'uguaglianza di genere sul luogo di lavoro sia oggetto di negoziazione a livello di settore o di azienda, o che la dimensione di genere sia presente nelle trattative sulla formazione professionale o sulla classificazione delle mansioni. La legge francese permette alle parti sociali di intraprendere delle misure al fine di equilibrare la presenza femminile nel mondo del lavoro, in particolar modo ai livelli manageriali. In Italia e in Spagna le aziende possono avere accesso a dei fondi specifici dedicati ad azioni di pari opportunità⁵⁴.

Alcune organizzazioni imprenditoriali hanno messo in piedi programmi per promuovere la partecipazione delle donne alla sfera decisionale. In alcuni di essi, le lavoratrici possono fruire di servizi di assistenza personali, ad esempio consigli individualizzati ("coaching") su come prepararsi per un colloquio di lavoro o programmi di supporto più a lungo termine (tutoraggio, mentoring). In altri casi si sono create reti per lo scambio di esperienze tra figure junior e professioniste di successo, per aiutare le donne a sviluppare la propria autostima e a valutare obiettivamente le proprie capacità. Esistono dei programmi formativi specifici per il rafforzamento di competenze gestionali e autostima per le donne manager, e azioni di sensibilizzazione nei confronti di colleghi e supervisor⁵⁵.

"Nel gennaio 2007 il Vice-direttore Generale della Confederation of British Industry ha annunciato che più di 100 aziende avevano firmato un protocollo chiamato schema del Datore di Lavoro Modello. (...) Il programma, promosso da "Opportunity Now", riunisce gli imprenditori che intraprendono azioni innovative per combattere la segregazione professionale e apportare pari opportunità lavorative e salariali sul luogo di lavoro."⁵⁶

2.4.4 "Le donne hanno meno tempo per il lavoro e una ridotta mobilità"

Lo stereotipo al lavoro

Stando a una ricerca svolta nel 2000 da Ipsos-Rebondir⁵⁷, "quasi a una donna su cinque, in sede di colloquio di lavoro, è stato chiesto se, ipoteticamente, 'aveva intenzione di avere bambini nel prossimo futuro'; domanda questa che è stata posta solo al 9% degli uomini. Parallelamente al 15% delle donne è stato chiesto di raccontare come venivano

⁵⁴ Il sito della fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni lavorative fornisce molti esempi di buone pratiche nei contratti collettivi: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/gender/caseequal.htm>. Il secondo rapporto sul Quadro di azioni delle parti sociali per la parità (2nd Follow Up Report on the Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, 2007, op. cit.) fornisce inoltre altri esempi di buona pratica attuati dalle parti sociali sia a livello di settore a livello aziendale.

⁵⁵ *EU Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, Second Follow-Report, 2007, op. cit.*

⁵⁶ Ibid. p. 71. Le buone pratiche degli "Exemplar Employers" sono presentate al sito: www.opportunitynow.org.uk.

⁵⁷ "Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche" [Una minoranza di donne è stata vittima di discriminazione al momento dell'assunzione], indagine condotta IPSOS per Rebondir su un gruppo di circa 500 persone nell'aprile 2000. Disponibile on-line a: <http://www.ipsos.fr>.

SOLLEVARE LE QUESTIONI

accuditi i loro figli: la percentuale è doppia rispetto alle volte in cui questa domanda è stata posta a degli uomini (7%).”

Le donne vengono anche spesso considerate meno disponibili alla mobilità geografica, quindi meno adatte a lavori che richiedano trasferimenti o viaggi.

E' comune presumere che una donna tenda a seguire il proprio compagno se questi è soggetto a un trasferimento di lavoro mentre l'opposto è considerato un'eccezione. Il rapporto Colmou ha sottolineato come “la promozione sia a volte collegata ad una necessità di trasferirsi, e questa costituisce un ostacolo per le donne. Data la mentalità attuale, gli uomini spesso esitano a seguire le proprie partner in un eventuale trasferimento.”⁵⁸

Superare lo stereotipo e trarne vantaggi per l'impresa

La riconciliazione tra lavoro e vita privata deve essere vista da una prospettiva nuova e più ampia.

La struttura della famiglia è in evoluzione e richiede che tutti i lavoratori, donne e uomini, possano usufruire del diritto di conciliare lavoro e vita privata. Le donne sono assenti per maternità, in media, per due periodi da quattro mesi nei loro 37-40 anni di lavoro. Solo l'interruzione legata alla gravidanza e alla nascita di un figlio non può essere condivisa con il padre.

Molti paesi europei sanciscono nuovi diritti per i padri (congedo per istruzione e per motivi parentali) e prevedono misure volte a ottenere una più equa condivisione delle responsabilità familiari.

Sempre più uomini richiedono di poter trascorrere più tempo con le proprie famiglie, opportunità che viene per lo più loro negata.. Varie ricerche a livello europeo⁵⁹ mostrano come gli uomini che desiderino usufruire del congedo parentale siano spesso vittime del pregiudizio dei datori di lavoro e dei colleghi. Una migliore conoscenza di questi diritti tra datori di lavoro e lavoratori e un atteggiamento più aperto nei loro confronti permetterebbero una migliore condivisione di responsabilità sociali, professionali, familiari e personali.

Nuove e più flessibili forme di organizzazione del lavoro possono andare incontro a queste esigenze. I laboratori Boiron (a Lione)⁶⁰, un gruppo francese che produce e distribuisce prodotti omeopatici, hanno optato per una politica di maggiore flessibilità lavorativa. Attraverso vari accordi collettivi si è riusciti a trovare un equilibrio tra le esigenze dell'azienda e quelle dei lavoratori. Un'attenzione sociale è particolarmente evidente nelle forme di organizzazione del lavoro selezionate dall'azienda, forme queste dettate dall'esplicito scopo di riconciliare flessibilità e interessi dei lavoratori. L'efficienza aziendale dipende in larga misura dall'efficienza della forza lavoro, quindi la scelta risulta essere assolutamente razionale: ad esempio la possibilità di poter passare da un orario di tempo pieno a un tempo parziale a seconda delle necessità dei lavoratori è da leggersi

⁵⁸ Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?*, [I quadri superiori nella pubblica amministrazione : verso l'uguaglianza tra gli uomini e le donne. Quali ostacoli ? Quali soluzioni ?] La Documentation Française, Paris, 1999, p. 52. Rapporto commissionato dal Ministro della pubblica amministrazione, riforme istituzionali e decentralizzazione, 1999. Disponibile online presso: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>.

⁵⁹ Cfr. per esempio European Commission, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, [Conciliazione tra lavoro e vita privata: una panoramica comparativa di trenta paesi europei] Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005, p. 42.

⁶⁰ Fonte: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/betterjobs/cases/fr05laboratoiresboiron.htm>.

con particolare riguardo dato che il 77% dei dipendenti dell'azienda sono donne. Lo stesso dicasi per la riduzione delle ore lavorative messa in atto dall'azienda.

Molte ditte si sono accorte che gli investimenti in assistenza all'infanzia e in altri servizi che vadano incontro alla necessità di conciliazione tra vita privata e lavoro sono sagge decisioni aziendali.

Alcune aziende si sono rivolte a ditte esterne per offrire assistenza all'infanzia, programmi estivi per i bambini, o assistenza per parenti anziani. Altre realizzano degli asili nido aziendali o promuovono la realizzazione di asili nido nelle zone industriali. Altre si occupano di offrire servizi di assistenza domestica (lavanderia, preparazione pasti, stiratura ecc.) e sostegno al trasloco delle famiglie.

Molti degli Stati Membri hanno promosso sistemi di certificazione per le "Aziende attente alle pari opportunità" ("bollini rosa di qualità"). In Ungheria ogni anno aumenta la popolarità del premio nazionale al posto di lavoro "amico della famiglia" (nel 2006 hanno partecipato 400 aziende e questo numero include numerose piccole e medie imprese). Coloro che si sono aggiudicati il premio in passato, lo considerano come un successo aziendale.⁶¹

Le istanze della conciliazione lavoro-vita privata si fanno spazio nelle agende delle parti sociali. Le organizzazioni imprenditoriali più previdenti hanno iniziato sensibilizzare i propri associati sull'importanza delle questioni di conciliazione per tutti i dipendenti e per le aziende stesse, o sulla necessità di intraprendere azioni di reinserimento lavorativo dopo la maternità, per evitare i costi del turn-over e contemporaneamente mettere a frutto potenziale creativo e produttivo delle donne⁶². Superare lo stereotipo del "chi si deve prender cura della famiglia" significa avere una visione realistica della famiglia di oggi, andare incontro ai bisogni di tutti i dipendenti, ottimizzare l'organizzazione del lavoro e, al tempo stesso trattenere in azienda i talenti migliori.

⁶¹ *EU Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, Second Follow Up Report, 2007*, op. cit. p. 43.

⁶² A titolo esemplificativo, le organizzazioni datoriali e sindacali della repubblica Ceca, o varie organizzazioni datoriali nel settore chimico in Germania. *EU Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, Second Follow Up Report, 2007*, op. cit. , pp. 18 and 34.

Capitolo 3. Le regole del gioco

3.1 Visione d'insieme

Oggi la globalizzazione non è più una scelta ma una realtà. Per mantenere il suo livello di prosperità, l'Europa deve assicurarsi un buon posizionamento delle sue economie per approfittare delle nuove opportunità offerte dal mercato globale. La Strategia Europea di Lisbona per la crescita e l'occupazione⁶³ si propone di fare dell'Europa un attore dinamico e competitivo nell'arena globale. In questo contesto, investire nel "capitale umano" nell'ottica di favorire l'adattamento dei lavoratori e delle imprese alle nuove sfide è un'area di interesse chiave per l'Europa.

L'Europa promuove un modello dove progresso economico e sociale siano di reciproco sostegno. L'Agenda Sociale dell'Unione Europea integra la Strategia di Lisbona e identifica le misure che dovrebbero essere attuate, sia a livello europeo che nazionale, per far fronte alle nuove sfide della globalizzazione.

L'eguaglianza tra le donne e gli uomini nel mercato del lavoro è uno dei pilastri della strategia europea per la crescita e l'occupazione. In primo luogo, per la UE l'eguaglianza tra le donne e gli uomini rappresenta un principio fondante, un obiettivo e un compito. L'eguaglianza e la non discriminazione basata sul sesso sono diritti umani fondamentali. In secondo luogo, essa è una condizione necessaria ad uno sviluppo socio-economico sostenibile. La crescita della qualità e della quantità di lavoro femminile è un fattore chiave per aumentare la flessibilità e la capacità di adattamento del mercato del lavoro all'economia globale e ai cambiamenti demografici.

Questo capitolo illustra il ruolo sociale ed economico della parità tra le donne e gli uomini nel quadro della strategia europea per la crescita e l'occupazione. Disegna inoltre un quadro d'insieme delle politiche e strumenti legali europei volti a promuovere il principio della parità di genere nel mondo del lavoro. Infine volge lo sguardo alla dimensione più ampia del quadro politico e normativo internazionale in tema di parità.

3.2 I valori europei in un mondo globalizzato

3.2.1 L'eguaglianza di genere come un elemento di vantaggio competitivo Europeo

L'Europa ha sempre avuto storicamente un alto livello di prosperità, coesione sociale, attenzione all'ambiente e una qualità della vita basata sui valori comuni della solidarietà e della giustizia. In questo quadro, l'emergere delle nuove tecnologie, la mobilità, l'invecchiamento della popolazione e la concorrenza globale stanno ponendo nuove sfide. L'apparire dei nuovi giganti economici quali Cina e India, sta mettendo alla prova l'economia europea rispetto alle politiche commerciali, agli investimenti, la tecnologia, l'energia e i costi di produzione. Le economie europee devono mettersi in condizioni di

⁶³ Per maggiori informazioni sulla Strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione cfr. http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm

trarre vantaggio delle opportunità offerte dalla globalizzazione. Infrastrutture e tecnologie sono importanti, ma un fattore chiave per la produttività delle aziende europee è rappresentato dalla disponibilità e dall'adattabilità di una forza lavoro altamente qualificata.

Al Summit svoltosi a Lisbona nel marzo del 2000, i leader dell'Unione Europea hanno adottato una nuova strategia basata su un accordo unanime tra gli Stati Membri per rendere l'Europa più competitiva e muoversi verso la piena occupazione. Questa è nota come la **Strategia di Lisbona**. Dopo risultati iniziali moderati, la Strategia di Lisbona è stata semplificata e rilanciata nel 2005.⁶⁴

La strategia si fonda sui tre pilastri dello sviluppo sostenibile:

- un pilastro economico, che prepara la transizione verso un'economia competitiva, dinamica e basata sulla conoscenza sapere;
- un pilastro sociale, per modernizzare il modello sociale europeo investendo nelle risorse umane e combattendo l'esclusione sociale;
- un pilastro ambientale, che sottolinei come la crescita economica deve essere scissa dall'utilizzo delle risorse naturali;

La "nuova" Strategia di Lisbona lanciata nel 2005 poggia soprattutto su *crescita e occupazione*.

Un maggior numero di posti di lavoro è necessario per due ragioni. Innanzitutto perché ancora troppe persone sono colpite dalla piaga della disoccupazione. In secondo luogo perché solo con un maggiore numero di persone nel mondo del lavoro, le società potranno far fronte ai mutamenti demografici. Le tasse e i contributi versati dai lavoratori e dalle aziende sono necessari a coprire gli aumenti dei costi sociali di pensioni e sanità legati all'invecchiamento della popolazione. Questo è uno dei motivi per i quali l'incremento **dell'occupazione femminile** rappresenta un importante obiettivo per la Strategia di Lisbona.

La crescita non è fine a se stessa, ma è il prerequisito per conservare e migliorare la prosperità della popolazione, secondo il modello sociale europeo. La Strategia di Lisbona, in ultima analisi, mira a garantire le condizioni necessarie a mantenere e migliorare la qualità della vita di tutti i suoi cittadini, uomini e donne – e dei loro figli e nipoti – nel contesto della globalizzazione, dei cambiamenti demografici e delle sfide ambientali.

L'**Agenda Sociale Europea**⁶⁵ si presenta come il complemento naturale della Strategia di Lisbona, dato che i valori sociali europei sono parte integrante della risposta dell'Unione Europea alla globalizzazione.

Nel corso degli ultimi 50 anni, l'Europa ha promosso con successo crescita e occupazione, pari opportunità e condizioni lavorative migliori. Ha operato per affrontare le discriminazioni, la povertà e le condizioni di disuguaglianza tra le varie regioni. Oggi i cambiamenti tecnologici, la globalizzazione e l'invecchiamento della popolazione stanno trasformando le società europee. L'Agenda Sociale rinnovata della UE intende continuare a promuovere un'Europa sociale nell'economia globale creando maggiori **opportunità** per i cittadini europei, migliorando l'**accesso ai servizi di qualità** e mostrando **solidarietà** nei confronti di coloro che risentono in maniera negativa dei cambiamenti in atto.

⁶⁴ Conclusioni della Presidenza del Consiglio Europeo, Lisbona, 23 e 24 marzo 2000.
Conclusioni della Presidenza del Consiglio Europeo, Bruxelles, 22 e 23 marzo 2005.
Consultabili in italiano all'indirizzo:
http://ec.europa.eu/growthandjobs/european-councils/index_en.htm

⁶⁵ "L'Agenda sociale rinnovata" COM(2008) 412 def. Adottata dalla Commissione Europea il 2 luglio 2008.
<http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>

SOLLEVARE LE QUESTIONI

L'Agenda Sociale Europea riunisce pertanto una serie di politiche europee per guidare e sostenere azioni in sette aree prioritarie, che devono essere messe in atto dagli Stati Membri in partenariato con l'Unione Europea:

- bambini e infanzia
- investire sulle persone: un maggior numero e migliori forme di lavoro, nuove competenze
- mobilità
- un'aspettativa di vita più lunga e sana
- combattere la povertà e l'esclusione sociale
- **combattere le discriminazioni e promuovere le pari opportunità**
- opportunità, accesso e solidarietà nella scena globale

Rispetto alla parità uomo e donna, l'Agenda Sociale riconosce che l'Europa ha compiuto progressi notevoli nell'ultima metà del secolo. Tuttavia, le ineguaglianze persistono, come segnalato dalle differenze salariali, e dalla sotto-rappresentanza femminile nei processi decisionali economici e politici. Per affrontare questi divari la Commissione Europea si è impegnata a:

- accentuare l'integrazione della dimensione dell'eguaglianza dei sessi nelle sue politiche e attività;
- presentare una relazione nel 2008 e nel 2010 una valutazione sull'attuazione della "tabella di marcia per la parità"⁶⁶ e una strategia per il futuro;
- presentare proposte legislative intese ad accrescere le possibilità di conciliare vita privata e vita professionale migliorando le disposizioni in materia di congedo parentale, introducendo nuove forme di congedo (congedo di paternità, d'adozione, filiale) e rafforzando la tutela delle donne incinte;
- continuare ad agire per ridurre il divario di retribuzione tra le donne e gli uomini,⁶⁷ in particolare esaminando le possibilità di migliorare il quadro legislativo e incoraggiando i datori di lavoro a impegnarsi per la parità delle retribuzioni;
- pubblicare una relazione sugli obiettivi detti di Barcellona per quanto riguarda la disponibilità di strutture di assistenza all'infanzia;
- concentrare il metodo aperto di coordinamento sulla riduzione del tasso di rischio di povertà delle donne, in particolare delle donne anziane;
- agire per ridurre le disparità tra donne e uomini in fatto di imprenditorialità (in Europa, soltanto il 31% degli imprenditori sono donne).

Uno dei più importanti strumenti per l'attuazione dell'Agenda Sociale è costituito dalla **Strategia Europea per l'Occupazione (SEO)**.⁶⁸

La SEO poggia sulle seguenti linee d'azione principali:

- aumentare l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese;
- attrarre un maggior numero di persone e mantenerle nella forza lavoro;

⁶⁶ "Una Tabella di marcia per la parità tra donne e uomini per il 2006-2010" (COM/2006/0092 def). Cfr anche Capitolo 3.3.1.

⁶⁷ Come previsto dalla Comunicazione della Commissione "Combattere il divario di retribuzione tra donne e uomini" COM(2007) 424 def, 18.07.2007.
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:IT:PDF>

⁶⁸ Per maggiori informazioni consultare :
http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

- investire maggiormente e in maniera più efficiente sui lavoratori;
- assicurare una reale implementazione di riforme attraverso una migliore direzione;

In linea con la Strategia di Lisbona, i principi guida di successo SEO sono:

- capacità d'inserimento professionale;
- spirito d'imprenditoria;
- adattabilità;
- **pari opportunità.**

Il Fondo Sociale Europeo (FSE) offre le risorse per un'azione nazionale mirata a raggiungere questi scopi. Il FSE è il Fondo Strutturale Europeo che aiuta gli Stati Membri a migliorare la capacità delle imprese e dei lavoratori di far fronte alle nuove sfide globali.

La SEO pone un'attenzione specifica alla **qualità del lavoro** in quanto specifico fattore produttivo. La qualità del lavoro è collegata a:

- standard elevati di salute e sicurezza sul lavoro. La mancanza di sicurezza sul lavoro costa infatti all'economia europea il 3% del PNL;
- forme di lavoro flessibili che permettano alle persone di conciliare lavoro e vita familiare;
- strutture di sostegno per i lavoratori e le lavoratrici con responsabilità familiari, ad esempio asili;
- formazione, formazione permanente e ri-qualificazione;
- un'adeguata copertura sociale;
- un dialogo costruttivo tra rappresentanti datoriali e dei lavoratori.

Gli Orientamenti per l'occupazione (2008-2010)⁶⁹ forniscono indicazioni agli Stati Membri in merito agli obiettivi della piena occupazione, della produttività sul posto di lavoro e della coesione sociale. Essi mettono in evidenza alcuni elementi importanti in relazione alla parità tra donne e uomini:

- In tutte le azioni che vengono intraprese si devono garantire l'integrazione di genere e la promozione della parità tra i sessi. Inoltre, in attuazione del patto europeo per la parità di genere, sono necessarie particolari iniziative per ridurre in misura considerevole tutti i divari sul mercato del lavoro correlati al genere.⁷⁰
- Le politiche dovranno contribuire a raggiungere nell'Unione europea, entro il 2010, una media occupazionale generale del 70 %, con un tasso di almeno il 60 % per le donne. Le politiche dovrebbero contribuire ad ottenere un tasso medio di impiego per almeno il 60% di donne nell'Unione Europea (UE). In particolare, si deve ridurre sostanzialmente il persistente divario in termini occupazionali tra donne e uomini, nonché il divario di retribuzione tra i generi. (Orientamento 17);
- Si dovrà promuovere un approccio al lavoro basato sul ciclo di vita, mediante: migliore armonizzazione tra il lavoro e la vita privata e offerta di strutture accessibili e poco costose per la custodia. Le strutture di custodia all'infanzia dovrebbero coprire almeno il 90% dei bambini tra i 3 anni fino all'età scolastica ed almeno il 33% dei bambini di età inferiore ai 3 anni entro il 2010 (Orientamento 18);

⁶⁹ Consiglio dell'Unione europea. *Decisione del Consiglio sugli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione* (10614/08), disponibile on-line a: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/it/08/st10/st10614.it08.pdf>

⁷⁰ European Commission (2007). *Manual for gender mainstreaming of employment policies*, [Manuale per il mainstreaming di genere nelle politiche per l'occupazione] offre orientamenti in materia. http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

SOLLEVARE LE QUESTIONI

- Si dovrà favorire al tempo stesso flessibilità e sicurezza occupazionale e ridurre la segmentazione del mercato del lavoro, anche attraverso la promozione e la diffusione di forme di organizzazione del lavoro innovatrici e adattabili, allo scopo di migliorare la qualità e la produttività sul lavoro, incluse la salute e la sicurezza (Orientamento 21);
- Si dovrà ridurre sostanzialmente il divario retributivo tra i sessi. Particolare attenzione si dovrà rivolgere a spiegare e a esaminare i motivi del basso livello retributivo in professioni e settori a tendenziale predominanza femminile. (Orientamento 22).

3.2.2 Le PMI al cuore della Strategia di Lisbona

Durante il Consiglio Europeo di primavera del 2006, gli Stati Membri hanno definito 4 aree prioritarie per dare maggior impeto alla Strategia di Lisbona. Tra esse, la creazione di un ambiente economico più dinamico e atto sbloccare il potenziale delle imprese, soprattutto quello delle PMI.⁷¹

Le PMI, ovvero le aziende con meno di 250 dipendenti, sono al cuore della Strategia di Lisbona per la Crescita e l'Occupazione⁷², fornendo la maggioranza dei posti di lavoro dell'Unione europea. Eppure, nonostante costituiscano una delle forze portanti dell'economia europea, si trovano troppo spesso ad affrontare innumerevoli ostacoli finanziari e burocratici. **L'Atto sulle piccole imprese per l'Europa** (Small Business Act – SBA)⁷³ è stato promulgato nel luglio 2008 proprio al fine di semplificare l'ambiente economico e normativo in cui vivono le PMI europee. Il fine è di favorire lo sviluppo delle potenzialità delle PMI, sia in termini di crescita sostenibile nel lungo periodo che di creazione di un maggior numero di posti di lavoro. Lo SBA si basa su dieci orientamenti e proposte di azioni politiche da attuarsi sia a livello della Commissione che a quello degli Stati membri.

Lo SBA si propone di incoraggiare lo spirito imprenditoriale, di rendere la legislazione più favorevole allo sviluppo delle PMI e favorirne la crescita. Lo SBA ricorda anche che è necessario investire nel talento e nelle potenziali imprenditoriali femminili come una fonte, ancora non utilizzata, di crescita. Lo SBA sostiene lo sviluppo di nuovi strumenti legislativi in quattro aree particolarmente significative per le PMI: la creazione di impresa, nuove applicazioni delle aliquote IVA, pagamenti e gli aiuti di stato.

In conformità con quanto stabilito nello SBA, il nuovo Regolamento Generale di Esenzione per categoria sugli aiuti di stato (GBER)⁷⁴ è stato adottato nell'agosto 2008. Il GBER semplifica le procedure di controllo europeo degli aiuti statali qualora essi favoriscano la creazione di lavoro e aumentino la competitività, in pieno accordo ad obiettivi europei condivisi quali ad esempio quelli dell'Agenda di Lisbona, o le misure di sostegno alle PMI. Fra le diverse misure figurano aiuti alle PMI, per ricerca sviluppo e innovazione (RSI), a finalità regionale, a carattere sociale, per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile e per la

⁷¹ Conclusioni della Presidenza del Consiglio Europeo, Bruxelles 23-24 marzo 2006. Disponibile online a: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressdata/it/ec/89024.pdf

⁷² Commissione delle Comunità europee. *Attuare il programma comunitario di Lisbona. Una politica moderna a favore delle PMI per la crescita e l'occupazione*. COM(2005) 551 def., 10.11.2005. Disponibile online a: <http://eur-lex.europa.eu/it/index.htm>.

⁷³ Commissione delle Comunità europee. "Una corsia preferenziale per la piccola impresa" Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (un "Small Business Act" per l'Europa) COM(2008)0394 def., 25.06.2008. Disponibile online a: <http://eur-lex.europa.eu/it/index.htm>

⁷⁴ Regolamento (CE) n. 800/2008 della Commissione del 6 agosto 2008 che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato comune in applicazione degli articoli 87 e 88 del trattato (regolamento generale di esenzione per categoria). GU L 214 del 09.08.2008. Disponibile online a: <http://eur-lex.europa.eu/>.

protezione dell'ambiente. Il regolamento autorizza differenti tipologie di sostegno alle PMI, quali: aiuti per investimenti in macchinari o per assumere personale aggiuntivo, aiuti sotto forma di capitale di rischio, per l'innovazione, o per contribuire ai costi dei diritti di proprietà intellettuale.



Per saperne di più:

EU, Crescita e Occupazione:

http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm

Portale UE delle PMI:

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm

Agenda Sociale europea:

<http://ec.europa.eu/social>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005DC0033:IT:HTML>

http://ec.europa.eu/employment_social/social_policy_agenda/social_pol_ag_en.html

Strategia europea per l'occupazione (SEO):

http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2007/ke7807329_it.pdf

http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

Sul Mainstreaming di genere nelle politiche dell'occupazione della Commissione Europea:

European Commission (2007). *Manual for gender mainstreaming of employment policies*.

http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

"Combattere il divario di retribuzione tra donne e uomini" COM(2007) 424 def., 18.07.2007

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:IT:PDF>

3.3 L'Europa e il principio di eguaglianza tra donne e uomini

L'eguaglianza tra donne e uomini è uno dei valori fondamentali dell'Unione Europea. Il Trattato che istituisce la Comunità Europea (2002)⁷⁵ sancisce che la parità tra uomini e donne è un principio e un compito per la Comunità;

L'uguaglianza tra donne e uomini e il Trattato che istituisce la Comunità Europea (versione consolidata 2002)

Articolo 2

La Comunità ha il compito di promuovere nell'insieme della Comunità, mediante l'instaurazione di un mercato comune e di un'unione economica e monetaria e mediante l'attuazione delle politiche e delle azioni comuni [...] un elevato livello di occupazione e di protezione sociale, la parità tra uomini e donne, una crescita sostenibile e non inflazionistica, un alto grado di competitività [...].

Articolo 3.2

L'azione della Comunità a norma del presente articolo mira ad eliminare le ineguaglianze, nonché a promuovere la parità, tra uomini e donne.

⁷⁵ Trattato che istituisce la Comunità europea (versione consolidata). Gazzetta ufficiale n. C 325 del 24 dicembre 2002.
http://eur-lex.europa.eu/it/treaties/dat/12002E/htm/C_2002325IT.003301.html.

SOLLEVARE LE QUESTIONI

Articolo 13

1. [...] 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.

Articolo 141

1. Ciascuno Stato membro assicura l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore.^b [...].

3. Il Consiglio, [...] adotta misure che assicurino l'applicazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione e impiego, ivi compreso il principio della parità delle retribuzioni per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore.

4. 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.

Il principio viene anche citato nella Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea ⁷⁶ del 2000.

La Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea

Articolo 21 - Non discriminazione

E' vietata 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.

Articolo 23 - Parità tra uomini e donne

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.

3.3.1 La Tabella di marcia europea per la parità tra donne e uomini

La politica europea sulla parità tra donne e uomini adotta un approccio comprensivo che comprende azione legislativa, integrazione di una prospettiva di genere in tutte le politiche comunitarie e misure positive. Prevede anche misure di sostegno finanziario nel quadro del programma PROGRESS .

⁷⁶ Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (2000/C 364/01).
http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_it.pdf

In questo quadro, il 1 marzo 2006, la Commissione ha adottato una *Tabella di marcia per la parità tra donne e uomini per il 2006-2010*.⁷⁷ Essa traduce l'impegno politico della Commissione a perseguire concretamente l'obiettivo della parità tra le donne e gli uomini.

Tabella di marcia per la parità fra le donne e gli uomini (2006-2010)

La Tabella di Marcia per la parità propone sei settori di intervento prioritario a livello europeo:

1. indipendenza economica uguale per le donne e gli uomini;
2. conciliazione della vita privata e professionale;
3. rappresentanza uguale nell'assunzione di decisioni;
4. eliminazione di ogni forma di violenza basata sul genere,
5. eliminare gli stereotipi di genere nella società
 - 5.1 eliminare gli stereotipi di genere nell'istruzione, nella formazione e nella cultura
 - 5.2 eliminazione degli stereotipi di genere nel mercato del lavoro
 - 5.3 eliminazione degli stereotipi di genere nei mezzi di comunicazione
6. promozione della parità fra le donne e gli uomini nelle politiche esterne e di sviluppo.

In linea con la Tabella di marcia, il Consiglio Europeo del 23-24 marzo 2006 ha approvato il Patto Europeo per la Parità di Genere.⁷⁸

Il Patto esprime l'impegno dell'Unione e degli Stati Membri ad aumentare la partecipazione femminile al mercato del lavoro, in particolare in relazione alla qualità del lavoro, e ad incoraggiare misure di conciliazione tra lavoro e vita privata rivolte sia a donne che a uomini.

Patto europeo per la parità di genere (2006)

Il patto incoraggia l'azione a livello di Stati membri e di Unione nei seguenti settori:

- misure per colmare i divari di genere e **combattere gli stereotipi di genere nel mercato del lavoro** (in particolare quelli la segregazione in base al genere nel mercato del lavoro e nell'istruzione);
- misure per promuovere un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata per tutti;
- misure per rafforzare la governance tramite l'integrazione di genere e un migliore monitoraggio.

Tutte le politiche sopra menzionate annoverano gli stereotipi di genere e le barriere culturali tra le cause principali del persistere di disuguaglianze e inefficienze nel mercato

⁷⁷ COM(2006) 92. Consultabile a: <http://europa.eu/scadplus/leg/it/cha/c10404.htm>. I principali documenti ufficiali e una ricca selezione di risorse informative sulla parità tra le donne e gli uomini sono disponibili sul sito della Commissione europea, Direzione Generale Occupazione, Affari Sociali e Pari Opportunità, all'indirizzo http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/index_en.html.

⁷⁸ Conclusioni della Presidenza del Consiglio europeo, Sessione 23/24 marzo 2006 Consultabile a: http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/it/ec/89024.pdf.

SOLLEVARE LE QUESTIONI

del lavoro europeo. Tutti gli attori sociali sono tenuti ad agire e rispondere seriamente al problema, in modo che tutti i cittadini e tutte le cittadine possano liberamente sviluppare i propri talenti e le proprie ambizioni individuali.

La relazione della Commissione europea sulla parità tra le donne e gli uomini - 2008⁷⁹ ricorda:

Lotta agli stereotipi, sostegno alle scelte individuali

- È necessario eliminare le barriere culturali per agevolare l'accesso delle donne e degli uomini ai mestieri non tradizionali, anche in seno ai posti decisionali, e sostenere pienamente le scelte individuali;
- L'approccio alla formazione permanente, allo sviluppo e all'orientamento professionale dovrebbe essere libero da tutti gli stereotipi. I professionisti della formazione e gli addetti all'orientamento professionale dovrebbero essere sensibilizzati in tal senso.

Il Programma PROGRESS 2007-2013⁸⁰ è il programma comunitario per l'occupazione e la solidarietà sociale. Il programma copre 5 aree politiche: occupazione (supporto all'attuazione della Strategia di Lisbona), condizioni di lavoro, protezione sociale e inclusione sociale, non discriminazione e diversità, e parità tra le donne e gli uomini.

La sezione dedicata alla parità tra uomo e donna prevede misure di sostegno finanziario per l'attuazione della Tabella di marcia.⁸¹ Inoltre, in base all'articolo 2 tutte le attività finanziate dal programma PROGRESS devono integrare una attenzione alle questioni di parità tra donne e uomini.

PROGRESS : risorse finanziarie per la parità tra le donne e gli uomini (2007-2013)

La sezione 5 sostiene l'applicazione efficace del principio della parità fra uomini e donne e promuove l'integrazione della dimensione di genere in tutte le politiche comunitarie. Essa prevede sostegno finanziario ad alcune aree d'azione della Tabella di Marcia:

- indipendenza economica uguale per le donne e gli uomini;
- conciliazione della vita privata e professionale;
- rappresentanza uguale nell'assunzione di decisioni;
- **eliminazione degli stereotipi legati al genere e**
- migliore attuazione della legislazione in materia di parità

⁷⁹ Relazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni - *La parità tra le donne e gli uomini - 2008*. (COM/2008/0010) def. Consultabile presso <http://eur-lex.europa.eu>.

⁸⁰ PROGRESS: Il programma comunitario per l'occupazione e la solidarietà sociale 2007-2013. Decisione n. 1672/2006/CE Parlamento Europeo e del Consiglio del 24 ottobre 2006 che istituisce un programma comunitario per l'occupazione e la solidarietà sociale - Progress. Consultabile presso: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2007/ke7606386_it.pdf

⁸¹ Vedere anche l'iniziativa EQUAL al sito: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm.

3.3.2 Il “Quadro di Azioni per la Parità tra le donne e gli uomini (2005-2010)” delle parti sociali europee.⁸²

Nel 2005 le parti sociali europee hanno espresso la volontà di raggiungere un migliore il livello di eguaglianza tra i generi, sia nel mercato del lavoro che sul posto di lavoro. Il Quadro di azioni stabilisce le azioni prioritarie previste per il periodo 2005-2010:

- mettere in questione i ruoli di genere
- promuovere le donne nei processi decisionali
- favorire l’equilibrio tra vita e lavoro
- affrontare il problema dei differenziali salariali in base al genere

Rispetto ai ruoli di genere, il documento suggerisce una serie di misure pratiche che imprenditori, sindacati e governi possono intraprendere per superare gli stereotipi di genere. Le relazioni di attuazione annuali⁸³ descrivono il ventaglio di iniziative intraprese a livello nazionale e i vantaggi ottenuti da tutte le parti coinvolte.

3.3.3 La legislazione europea sulla parità tra donne e uomini

Il principio di uguaglianza di trattamento tra le donne e gli uomini, è sancito dal Trattato costitutivo della Unione europea, sin dalla nascita della Comunità Economica Europea nel 1957. Nel corso degli ultimi 30 anni questo principio è stato trasposto in atti legislativi riguardanti vari settori e la Corte di Giustizia Europea lo ha ampiamente trattato nella sua giurisprudenza.

La Commissione veglia sull’applicazione di questa legislazione e, nei casi opportuni, ne propone di nuova.

La legislazione in materia di pari trattamento per uomini e donne, attualmente comprende le seguenti direttive nei settori del lavoro, della sicurezza sociale e dei beni e dei servizi:⁸⁴

- Direttiva 2006/54/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 5 luglio 2006 , riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione). GU n. L 204 del 26/07/2006 pag. 0023 – 0036.
- Direttiva 2004/113/CE del Consiglio, del 13 dicembre 2004, che attua il principio della parità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda l'accesso a beni e servizi e la loro fornitura. GU L 373 del 21.12.2004, pagg. 37–43. GU L 153M del 7.6.2006, pagg. 294–300 (MT).
- Direttiva 2002/73/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 settembre 2002, che modifica la direttiva 76/207/CEE del Consiglio relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento tra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro. GU L 269 del 5.10.2002, pagg. 15–20.

⁸² “The EU Social Partners Framework of Actions on Gender Equality 2005-2010”, http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_equality_en.pdf

⁸³ http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

⁸⁴ Oltre alle direttive qui enumerate, gli altri strumenti legislativi e orientamenti politici europei disponibili sono consultabili presso il sito: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/legislation/legalacts_en.html.

SOLLEVARE LE QUESTIONI

- Direttiva 98/52/CE del Consiglio del 13 luglio 1998 relativa all'estensione della direttiva 97/80/CE riguardante l'onere della prova nei casi di discriminazione basata sul sesso al Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda del Nord. GU L 205 del 22.7.1998, pagg. 66–66.
- Direttiva del Consiglio 97/80/EC del 15 dicembre 1997 sull'onere della prova nei casi basati sulla discriminazione sessuale. GU L 14 del 20.1.1998.
- Direttiva 97/75/CE del Consiglio del 15 dicembre 1997 che modifica ed estende la direttiva 96/34/CE concernente l'accordo quadro sul congedo parentale concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES al Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda del Nord. GU L 10 del 16.1.1998, pagg. 24–24.
- Direttiva 96/97/CE del Consiglio del 20 dicembre 1996 che modifica la direttiva 86/378/CEE relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento tra gli uomini e le donne nei regimi professionali di sicurezza sociale. GU L 46 del 17.2.1997, pagg. 20–24.
- Direttiva 96/34/CE del Consiglio del 3 giugno 1996 concernente l'accordo quadro sul congedo parentale concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES. GU L 145 del 19.6.1996.
- Direttiva 92/85/CEE del Consiglio, del 19 ottobre 1992, concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento (decima direttiva particolare ai sensi dell'articolo 16, paragrafo 1 della direttiva 89/391/CEE). GU L 348 del 28.11.1992, pagg. 1–8.
- Direttiva 86/613/CEE del Consiglio dell'11 dicembre 1986 relativa all'applicazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma, ivi comprese le attività nel settore agricolo, e relativa altresì alla tutela della maternità. GU L 359 del 19.12.1986.
- Direttiva 86/378/CEE del Consiglio del 24 luglio 1986 relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento tra gli uomini e le donne nel settore dei regimi professionali di sicurezza sociale. GU L 225 del 12.8.1986.
- Direttiva 79/7/CEE del Consiglio, del 19 dicembre 1978, relativa alla graduale attuazione del principio di parità di trattamento tra gli uomini e le donne in materia di sicurezza sociale. GU L 006 del 10/01/1979 pag. 0024 – 0025.
- Direttiva 76/207/CEE del Consiglio, del 9 febbraio 1976, relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro. GU L 39 del 14.2.1976.
- Direttiva 75/117/CEE del Consiglio, del 10 febbraio 1975, per il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati Membri relative all'applicazione del principio della parità delle retribuzioni tra i lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile. GU L 45 del 19.2.1975, pagg. 19–20.

3.4 La dimensione internazionale

L'Unione Europa si allinea e offre il suo pieno sostegno alla realizzazione degli obiettivi di parità condivisi dalla comunità internazionale, e linee guida d'azione globale che ne conseguono.

3.4.1 La Convenzione per l'Eliminazione di Tutte le Forme di Discriminazione contro le Donne (CEDAW) ⁸⁵

Adottata nel 1979 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, la Convenzione rappresenta il più dettagliato ed esauriente accordo internazionale sui diritti umani delle donne. Essa stabilisce diritti per le donne in aree precedentemente non soggette a provvedimenti in materia di diritti umani, in particolare la vita personale e familiare.

La CEDAW stabilisce dei principi vincolanti per una partecipazione equa, e eguali diritti, nel mercato del lavoro per le donne, con un riferimento specifico alla necessità di una remunerazione equa e di provvedimenti per le pari opportunità che permettano a tutti l'accesso al mercato del lavoro.

Al febbraio 2008, 185 paesi – più del novanta per cento dei membri delle Nazioni Unite avevano aderito alla Convenzione, compresi tutti gli Stati Membri dell'Unione Europea.

3.4.2 La Piattaforma d'Azione di Pechino

La Dichiarazione e Piattaforma d'Azione di Pechino (PfA)⁸⁶ è il risultato della Quarta Conferenza Mondiale sulle Donne, che ha avuto luogo a Pechino nel settembre 1995. La PfA ha espresso un accordo di impegno per promuovere l'impiego femminile da parte dei 189 Governi e delle 2100 organizzazioni non governative che hanno preso parte all'evento.

La PfA ha sottolineato che il persistere della disuguaglianza tra gli uomini e le donne è una delle cause fondamentali di povertà e vulnerabilità sociale per tutti. Un'economia sostenibile e lo sviluppo sociale hanno bisogno di fondarsi sull'equo accesso alle strutture economiche e alle attività produttive, su di un'equa partecipazione alla sfera decisionale a tutti i livelli e sul superamento degli stereotipi di genere.

I paesi membri delle Nazioni Unite, inclusi tutti i paesi dell'Unione Europea, hanno siglato Programmi Nazionali di Azione (che sono soggetti a procedure di monitoraggio). Due sessioni speciali dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite hanno avuto luogo rispettivamente nel 2000 e nel 2005 per una riflessione globale sui progressi ottenuti.

3.4.3. Gli obiettivi di sviluppo del Millennio⁸⁷

La Dichiarazione del Millennio e gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (MDGs) esprimono la volontà congiunta dei leader di tutti i paesi del mondo riuniti nel Summit del Millennio, svoltosi presso le Nazioni Unite a New York nel settembre 2000.

Il quadro d'azione degli MDG si concentra sui temi che costituiscono le principali preoccupazioni per la comunità globale – pace, sicurezza, sviluppo, sostenibilità ambientale, diritti umani e democrazia – e individua una serie di obiettivi di sviluppo sociale che si rinforzano e supportano reciprocamente.

⁸⁵ <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>

⁸⁶ <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/index.html>

⁸⁷ <http://www.un.org/millenniumgoals/>

SOLLEVARE LE QUESTIONI

Gli otto Obiettivi di Sviluppo del Millennio compongono quindi un'ambiziosa agenda sottoscritta da tutti i paesi al mondo e da tutte le maggiori istituzioni di sviluppo mondiale con lo scopo di ridurre la povertà e migliorare la vita a livello mondiale.⁸⁸

Gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (2000)

1. Sradicare la povertà estrema e la fame
 - **Garantire una piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti, compresi donne e giovani.**
2. Raggiungere l'istruzione primaria universale.
3. Promuovere l'uguaglianza di genere e l'autonomia della donna.
4. Diminuire la mortalità infantile.
5. Migliorare la salute materna.
6. Combattere l'HIV/AIDS, la malaria e le altre malattie.
7. Assicurare la sostenibilità ambientale.
8. Sviluppare un partenariato globale per lo sviluppo.

3.4.4 L'ILO e la promozione del lavoro dignitoso per uomini e donne⁸⁹

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) è l'Agenzia delle nazioni unite che si propone di ridurre la povertà, muovere verso una globalizzazione equa e promuovere il lavoro dignitoso e produttivo in condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità umana per uomini e donne. L'ILO ha una struttura tripartita ove rappresentanti dei governi, degli imprenditori e dei lavoratori determinano congiuntamente le politiche e i programmi per l'attuazione degli obiettivi principali dell'organizzazione: promuovere i diritti dei lavoratori, incoraggiare l'occupazione in condizioni dignitose, migliorare la protezione sociale e rafforzare il dialogo sulle problematiche del lavoro.

Sin dalla sua nascita nel 1919, l'OIL è impegnato a promuovere i diritti di uomini e donne e la parità tra i generi, attraverso l'adozione di specifiche Risoluzioni della Conferenza Internazionale del Lavoro e Norme Internazionali del Lavoro.⁹⁰

⁸⁸ <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx>

⁸⁹ Per maggiori informazioni on sulla "Agenda per il lavoro dignitoso" dell'ILO: <http://www.ilo.org> e in italiano: <http://www.ilo.org/public/italian/region/eurpro/rome/>

⁹⁰ Oltre all'attività normativa l'ILO offre assistenza tecnica su questioni di diritti e politiche del lavoro. Il programma di Coordinamento delle Questioni di Genere e non-Discriminazione del Centro internazionale di formazione dell'ILO a Torino (<http://www.itcilo.org>) tiene regolarmente corsi e seminari sul mainstreaming di genere nel mondo del lavoro: <http://gender.itcilo.org>

Le Convenzioni dell'ILO e la parità tra le donne e gli uomini

- N. 100 – Uguaglianza di retribuzione (1951)
- N. 111 – Discriminazione (impiego e professione) (1958)
- N. 156 – Lavoratori e lavoratrici con responsabilità familiari (1981)
- N. 183 – Protezione della maternità (2000)

Le Convenzioni 100 e 111 sono tra le otto Convenzioni fondamentali comprese nella dichiarazione dell'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO) sui Principi e i Diritti Fondamentali nel Lavoro (1998).

La Conferenza internazionale del lavoro ha inoltre adottato, nel giugno 2004, una Risoluzione sulla promozione della uguaglianza di genere, l'uguaglianza di retribuzione e la protezione della maternità.

Per ILO l'uguaglianza tra le donne e gli uomini è un'area di azione prioritaria perché costituisce una condizione necessaria al raggiungimento dello scopo fondamentale dell'Organizzazione, ovvero il "lavoro dignitoso" per tutti.

L'uguaglianza tra le donne e gli uomini è in primo luogo un diritto umano fondamentale, ma ha anche delle importanti implicazioni di carattere economico perché contribuisce all'efficienza e alla produttività nel mercato del lavoro e sul posto di lavoro. L'autonomia sociale e economica delle donne ha un profondo impatto sulle famiglie, sulle comunità e sulle economie nazionali.

Il lavoro dignitoso è quello a cui ogni individuo aspira per la propria vita lavorativa; esso comporta la possibilità di ottenere una posizione produttiva e sufficientemente retribuita, sicurezza sul lavoro e protezione sociale per sé e per le proprie famiglie. Lavoro dignitoso significa migliori prospettive per lo sviluppo personale e per l'integrazione sociale, libertà di manifestare le proprie opinioni, di organizzarsi e di partecipare alle decisioni riguardanti la propria vita, e dà pari opportunità di trattamento a tutte le donne e gli uomini.

L'Europa ha pienamente aderito ed è uno dei principali sostenitori del lavoro dignitoso promosso dall'ILO, sia nelle sue politiche interne che esterne.

L'ILO e l'uguaglianza nel lavoro: il rapporto globale

Uguaglianza nel lavoro. Affrontare le sfide.

Rapporto globale pubblicato come richiesto dalla Dichiarazione dell'ILO sui Principi e i Diritti fondamentali nel Lavoro (2007).

Il rapporto mette in luce come le disparità di genere possano rallentare la crescita, la produttività e la prosperità. La lotta alla povertà e il raggiungimento di tutti gli obiettivi di sviluppo del Millennio passano necessariamente attraverso il miglioramento della condizione socio-economica delle donne.

Disponibile in italiano all'indirizzo web:

http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2007/107B09_198_ital.pdf

Capitolo 4.

Integrare la parità nella strategia aziendale

4.1 Visione d'insieme

I dipendenti sono il bene più prezioso di un'azienda. Spesso rappresentano anche la sua spesa maggiore: stipendi e oneri contributivi incidono tra il 35 e il 40 per cento sulle spese operative totali di un'impresa. Il successo o il fallimento di un'impresa dipende per gran parte dalle capacità delle sue risorse umane. Le imprese che sappiano comprendere i diversi bisogni, i background differenti e le competenze delle proprie risorse umane, e sanno trattarle in modo equo, avranno più possibilità di attrarre e trattenere personale qualificato e capace in un mercato caratterizzato da competitività crescente.

Una ricerca recente ha rivelato che gli stereotipi di genere continuano costituire una barriera importante all'avanzamento delle donne alla leadership aziendale, mettendo le donne leader di fronte ad opzioni limitate e conflittuali. La ricerca sottolinea come gli effetti degli stereotipi di genere del lavoro in azienda vengano di norma sottovalutati pur essendo causa di uno scarso utilizzo del talento femminile.⁹¹

Per evitare di cadere nella trappola degli stereotipi le aziende devono:

1. valutare se e come gli stereotipi di genere influiscono sul loro ambiente e la loro organizzazione di lavoro, riducendo la produttività;
2. modificare la cultura organizzativa e stabilire una strategia aziendale che comprenda politiche, formazione, piani d'azione, strumenti e risorse per identificare le vere capacità di uomini e donne, e liberarne il potenziale attraverso azioni di parità;
3. attuare pratiche aziendali che combattano i pregiudizi, in particolar modo nei processi di selezione e gestione delle risorse umane.

Questo capitolo si propone di fornire consigli pratici rivolti a chi lavora nelle e per le PMI: imprenditori e imprenditrici, manager delle risorse umane, professionisti della formazione e della consulenza, su come si possa stimolare e sostenere la crescita attingendo dalle forze complementari di uomini e donne, oltre gli stereotipi.

Il capitolo offre suggerimenti per l'elaborazione di un semplice "piano d'azione" che rafforzi la strategia aziendale di impiego ottimale delle risorse, attraverso azioni che promuovano la parità e superino gli stereotipi di genere. La Sezione 2, Unità 4 c propone ulteriori strumenti d'analisi e pianificazione.

⁹¹ Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, New York, 2007. Disponibile online a: <http://www.catalyst.org>

4.2 Il piano d'azione per la parità tra le donne e gli uomini⁹²

Un piano d'azione per le pari opportunità è basato sul cercare di assicurare delle giuste condizioni e opportunità sia per le donne che per gli uomini al fine di raggiungere dei risultati vantaggiosi per il lavoro, tra i quali:

- attrarre e trattenere i talenti migliori e più adeguati ai compiti da svolgere;
- rafforzare la creatività e l'innovazione, attraverso un migliore equilibrio tra i generi e una maggiore ricchezza di vedute e idee nei gruppi di dirigenza;
- ri-equilibrare la mancanza di personale qualificato, con l'inserimento di figure femminili in occupazioni dove normalmente le donne sono sotto-rappresentate;
- migliorare le condizioni lavorative dei dipendenti che siano essi uomini o donne;
- assicurarsi che le persone siano soddisfatte e maggiormente produttive al lavoro;
- rispettare la legislazione vigente evitando il rischio di tensioni in azienda e controversie legali;
- allargare la propria base clienti;
- fidelizzare la propria clientela;
- migliorare l'immagine pubblica dell'azienda;
- aumentare le probabilità di ottenere dei contratti pubblici.

4.2.1 Progettare un buon Piano d'Azione per la parità tra le donne e gli uomini⁹³

Un Piano d'Azione per la parità (PDA) spiega in un linguaggio chiaro cosa verrà fatto per promuovere la parità nell'azienda, e da chi. In genere, un buon PDA:

- definisce chi sarà responsabile di realizzare il PDA;
- comprende una valutazione dell'ambiente di lavoro, delle politiche, procedure e processi;
- predispone politiche di parità, includendo, ad esempio, politiche d'assunzione attente alle pari opportunità, misure contro le molestie sessuali, le vessazioni e il bullismo;
- definisce degli obiettivi da raggiungere sulla base delle necessità identificate in fase di valutazione, ad esempio:
 - aumentare i posti di dirigenza aperti ad un orario part-time;
 - aumentare il numero di donne intervistate per posizioni manageriali;
 - attrarre uomini e donne verso occupazioni non tradizionali;
 - aumentare il numero di donne dipendenti;

⁹² Azioni per la parità in azienda possono venire finanziate attraverso strumenti nazionali o attraverso il programma PROGRESS e l'iniziativa comunitaria Equal finanziata dal FSE (http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm e http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html). Organismi datoriali, agenzie di sviluppo, Camere di commercio e organismi di parità locali e nazionali sono spesso in grado di fornire formazione e sostegno tecnico in materia.

⁹³ A titolo esemplificativo, la "Equality Authority" in Irlanda ha prodotto una guida per le aziende sulle politiche di parità nell'impiego (<http://www.equality.ie>). Per maggiori informazioni su iniziative svolte in altri paesi cfr. anche Capitolo 4, punto 4.4.

SOLLEVARE LE QUESTIONI

- stabilisce, dove necessario, delle “azioni positive” per favorire il genere in condizioni di maggiore svantaggio;
- stabilisce meccanismi di monitoraggio dei risultati attesi, con chiari criteri di misurazione e tempi per una valutazione del successo del PDA.

Un buon piano d’azione per la parità per una piccola e media impresa si distingue per una serie di elementi fondamentali:

- *Leadership*: una visione chiara degli obiettivi e delle politiche, ed esempi che motivino tutti a contribuire al successo del piano;
- *Partecipazione*: per ottenere un impegno reale, tutto il personale deve poter esprimere le proprie opinioni, contribuire con le proprie esperienze e percezioni;
- *Formazione*: la capacità di realizzare il piano, e la consapevolezza dei benefici che se ne trarranno sono due elementi chiave;
- *Dati*: l’analisi della situazione deve basarsi su dati concreti. Un monitoraggio del cambiamento e dei diversi equilibri di genere è essenziale per prendere decisioni adeguate
- *Attività misurabili*, focalizzate sulle risorse umane, sull’organizzazione del lavoro e sul miglioramento delle capacità di marketing; e
- coerenza tra il PDA e la strategia di sviluppo aziendale

Tutto il personale dipendente, le aziende in subappalto e i fornitori dovrebbero essere a conoscenza del PDA.

Ecco alcuni esempi di buone pratiche per ampliare il “bacino dei talenti” e attrarre una forza lavoro diversificata in termini di genere e competenze:

- Una valutazione della situazione nell’azienda

A seconda delle dimensioni e delle risorse dell’azienda, un *censimento dei dipendenti* può aiutare ad identificare i ruoli e le funzioni di donne e uomini nell’organizzazione e fornire dei termini di paragone per monitorare la frequenza di assunzione di personale femminile in specifiche unità produttive, gruppi di lavoro o professioni. Il censimento dovrebbe inoltre fornire dati qualitativi, per esempio le opinioni del personale sugli stereotipi, sulle diverse opportunità offerte a uomini e donne e sulle necessità di conciliare le esigenze di vita privata e famiglia con gli impegni lavorativi. L’indagine dovrebbe anche rivelare se gli annunci di lavoro interni sono in grado di attrarre l’interesse sia di uomini che di donne, se le pratiche di gestione delle risorse umane facilitino il raggiungimento di una migliore parità, o se in qualche modo ostacolano la piena partecipazione delle donne o/e di tutti coloro che hanno responsabilità di cura.

- *Partnership e collaborazione con partner locali*

La collaborazione con le locali agenzie per l’impiego e con le istituzioni di parità può aiutare a comprendere perché donne o uomini siano sotto rappresentati in alcuni gruppi di occupazioni e a valutare l’opportunità di intraprendere azioni specifiche a riguardo.

La collaborazione con università locali, scuole tecniche e professionali, centri per la formazione dei disoccupati, organizzazioni di volontariato può aiutare ad identificare nuove risorse.

4.2.2 Formazione e sensibilizzazione perché ciascuno facciano la propria parte

Il tema della parità fornisce molte occasioni utili per rafforzare le capacità professionali del personale, e in particolare di coloro che sono responsabili della gestione e supervisione del personale: gli stereotipi possono condizionare le diverse capacità di uomini e donne di sviluppare le proprie potenzialità lavorative.

Il personale responsabile di assumere, selezionare, valutare e supervisionare le risorse umane dovrebbe comunque beneficiare di formazione specialistica su come superare gli stereotipi di genere e praticare l'eguaglianza di genere sul luogo di lavoro.

Una formazione a più ampio raggio sulla politica aziendale per la parità di genere, sia per chi già lavora in azienda che in occasione di nuove assunzioni, farà in modo che tutto il personale dipendente sia a conoscenza delle proprie responsabilità e diritti in merito. Sia essa condotta da personale interno, professionisti/e delle risorse umane o da enti di formazione esterni, una buona formazione in materia comprende gli elementi che seguono:

- legislazione nazionale e locale sull'eguaglianza di genere e su che cosa essa significhi in pratica;
- ruoli e responsabilità del personale rispetto alla politica di parità aziendale e al suo piano d'azione;
- relazioni con i colleghi e le colleghe, e misure di risposta a molestie e bullismo;
- uno spazio nel quale ciascuno possa esprimere le proprie opinioni, necessità e preoccupazioni in merito.
- Laddove appropriato, la formazione al servizio clienti dovrebbe integrare una prospettiva di genere.

Per rafforzare l'impatto della formazione, è importante fornire documentazione scritta semplice e chiara a cui poter fare riferimento in futuro.

4.2.3 Una chiara politica per l'eguaglianza di genere⁹⁴

Una politica per l'eguaglianza di genere è la pietra miliare di ogni piano d'azione (PDA). Essa è un documento prezioso che:

- dichiara i valori aziendali rispetto all'uguaglianza e come questi verranno messi in pratica;
- mostra al personale, alle nuove assunzioni, e alle ditte fornitrici che l'azienda considera l'eguaglianza e la giustizia di genere una cosa seria, e chiarisce:
 - quale comportamento l'azienda si aspetta da loro e quale, invece, è considerato inaccettabile;
 - che cosa si possono aspettare dall'azienda.

Una politica per l'eguaglianza di genere funziona meglio se ha il sostegno di tutti coloro che operano in azienda. Tutti coloro che vi lavorano – o i loro rappresentanti – dovrebbero venire consultati, e avere la possibilità di esprimere le proprie opinioni in merito.

⁹⁴ Il libretto *Diversity at Work: 8 Steps for Small and Medium-sized Enterprises* [Diversità al lavoro in 8 passi per le PMI] fornisce suggerimenti utili per le PMI. Per maggiori informazioni consultare: <http://www.stop-discrimination.info>

SOLLEVARE LE QUESTIONI

Ogni politica va adattata alla dimensioni e al contesto dell'impresa, ma una politica a livello di piccola e media impresa deve perlomeno presentare:

- una dichiarazione sulla visione aziendale sulla *parità tra le donne e gli uomini*, ad esempio:
 - l'azienda si propone di incoraggiare e valorizzare l'eguaglianza di genere (e le pari opportunità per tutti);
 - l'azienda si impegna a promuovere la parità tra il personale dipendente.
- Una dichiarazione di impegno dell'azienda a favorire un *ambiente lavorativo nel quale tutte le persone siano messe in condizioni di offrire il meglio di sé* e dove le decisioni siano basate sul merito.
- Una dichiarazione d'impegno a combattere le *molestie sessuali, le molestie, il mobbing o il bullismo*. Alcune aziende hanno una politica a parte per quello che riguarda le molestie, a seconda dei contesti legislativi nazionali.
- Una dichiarazione sulle misure che verranno intraprese in merito a:
 - le risorse umane e all'organizzazione del lavoro, con obiettivi quantificabili e verificabili;
 - una strategia di comunicazione della politica a tutto il personale a tutti i livelli (operativi e gestionali);
 - formazione per tutto il personale;
 - monitoraggio e valutazione.

4.3 Il piano d'azione in pratica: misure concrete

4.3.1 Reclutamento e selezione: la persona giusta al posto giusto

Un approccio trasparente e sistematico alla selezione del personale evita all'azienda di incorrere in due tipi di rischi e relativi costi:

- assumere la persona sbagliata, investire nella sua formazione e scoprire che è poco produttiva, trovarsi obbligati a licenziarla e riaprire una nuova procedura di selezione;
- attuare, anche inconsapevolmente, pratiche discriminatorie di selezione, contravvenendo alla legislazione sulla parità e incorrendo nel rischio di conseguenze legali.

Un approccio sistematico permette alle aziende di trovare la persona giusta, basandosi su meriti e capacità, mostrando inoltre ai/alle dipendenti che scelte aziendali sono operate su basi chiare e razionali.

“Fare la cosa giusta” – il mansionario e i criteri di selezione

Un mansionario ben scritto è il primo passo per avere la persona giusta al posto giusto. La descrizione del posto offerto deve essere chiara e concisa e deve comprendere:

- titolo e scopo del posto di lavoro rispetto all'organigramma aziendale;
- mansioni, responsabilità e linee gerarchiche;

- il profilo richiesto, ovvero quali capacità tecniche, competenze e attitudini sono veramente necessarie per svolgere il lavoro nel miglior modo possibile;

Un buon mansionario è libero dai pregiudizi di genere e:

- riflette le reali necessità del lavoro, piuttosto che descrivere la caratteristiche della persona che svolgeva quel lavoro in precedenza;
- si limita a descrivere le mansioni che la persona deve essere in grado di svolgere, senza esprimere preconcetti sulle abilità necessarie;
- *ad esempio al posto di dire: "è necessaria una buona forma fisica" dirà: "dovrà sollevare scatoloni e riporli su scaffali" o "dovrà guidare un trattore";*
- non include criteri soggettivi (ad esempio al posto di "capace responsabile marketing" utilizza la formula "avrà maturato un'esperienza lavorativa di circa 5-10 anni nel settore marketing")
- distingue tra i criteri essenziali (competenze necessarie allo svolgimento del lavoro) e criteri auspicabili (competenze che potrebbero migliorare il rendimento);
- include criteri quali l'abilità o la "presenza" fisica solo sulla base delle reali necessità del lavoro e non sulla base di stereotipi arbitrari;
- richiede qualificazioni formali (accademiche o di settore) solo laddove siano essenziali allo svolgimento delle funzioni;
- permettere alle persone che si candidano di dimostrare se loro esperienze lavorative o di vita possono soddisfare i criteri richiesti; ad esempio un'aiuto-cuoca con esperienza in una mensa scolastica può aver acquisito competenze rispetto all'igiene, o su come operare e effettuare manutenzione dei macchinari;
- impiega un linguaggio chiaro e non sessista, invitando sia gli uomini che le donne a presentarsi; ad esempio tenderà ad evitare l'uso esclusivo del maschile per riferirsi a "candidati di ambo i sessi", optando per forme quali "il candidato o la candidata ideale..." oppure "il personale dipendente" invece di "i dipendenti" e così via;
- cita la possibilità di percorsi di carriera, formazione e sviluppo;
- chiarisce se il lavoro possa essere svolto con un orario standard a tempo pieno, sul luogo di lavoro o se esso permetta una certa flessibilità organizzativa e oraria;
- comprende il talento individuale, e la capacità di agire in rispetto della parità tra le competenze principali.

Quando si prepara un mansionario è buona pratica consultare supervisor e colleghi, sia per avere un quadro chiaro delle caratteristiche necessarie per quella posizione, che per garantire al/la nuovo/a arrivato/a una buona accoglienza nel nuovo ambiente di lavoro. Questo è particolarmente importante laddove si assumano una donna o un uomo in una posizione non tradizionale o in un gruppo di lavoro composto solo dall'altro sesso.

"Fare la cosa giusta" – l'annuncio di lavoro

Le offerte di lavoro devono servire attrarre la più ampia tipologia possibile di persone qualificate per il posto in oggetto. Utilizzare una lista preconstituita di contatti limita di molto il raggio d'azione e può rappresentare in alcuni paesi, un'azione contro la legge. Gli annunci di lavoro possono venire invece pubblicizzati attraverso una varietà di canali:

- i servizi del pubblico impiego, che sono a conoscenza delle necessità dei datori di lavoro locali e delle disposizioni normative in tema di non-discriminazione;
- la stampa nazionale, locale o specialistica;
- le scuole professionali locali, centri di orientamento, istituti tecnici o università;

SOLLEVARE LE QUESTIONI

- agenzie private per l'impiego;
- organizzazioni no profit, programmi e gruppi di formazione o di formazione mirata al reinserimento delle donne nel mercato del lavoro;
- siti web/internet.

Un buon annuncio di lavoro deve:

- contenere gli elementi principali che caratterizzano posto e il profilo della persona che può occuparlo con successo;
- utilizzare un linguaggio non sessista, che cerchi di evitare espressioni che possano implicare limitazioni per uno dei due sessi ('libero da impegni familiari, 'giovani laureati, 'persona matura' 'di età inferiore ai 39 anni", sono ad esempio delle espressioni che vanno contro la legge in alcuni paesi europei; l'utilizzo della forma doppia "lui/lei" i "il/la candidato/a" è preferibile al semplice maschile);
- dire chiaramente che persone di entrambi i sessi sono invitate a presentare domanda;
- fornire delle istruzioni chiare sulle modalità di compilazione e presentazione della domanda;
- informare sull'esistenza di una politica e di un piano di azione per la parità nell'azienda.

"Fare la cosa giusta" – I moduli di presentazione delle domande

Il modulo serve a fornire tutte le informazioni utili per selezionare rapidamente una prima rosa di candidati e candidate. Il modulo comprenderà una serie di domande che:

- chiedono solo dati personali fondamentali: nome, indirizzo e numero di telefono; questioni personali quali stato civile non forniscono dati direttamente rilevanti per la valutazione di una domanda di lavoro;
- evincono informazioni utili a identificare la presenza delle competenze o potenzialità richieste a svolgere il lavoro in oggetto;
- permettono a chi presenta la domanda di dimostrare di aver acquisito le competenze necessarie per il lavoro anche al di fuori dei percorsi lavorativi o scolastici formali (ad esempio attraverso esperienze di volontariato o pause di carriera);
- usano set di domande standard riferite alle "competenze chiave" che tutto il personale dell'azienda deve possedere (ad esempio la capacità di lavorare in gruppo; le doti comunicative; ecc.), completati da domande specificamente collegate alle competenze tecniche richieste per il lavoro;

"Fare la cosa giusta" – Preparare la lista di candidature

Una buona lista di candidati e candidate è il frutto del raffronto tra i criteri di selezione stabiliti nel mansionario e le domande di candidatura raccolte. Per ridurre il rischio di un giudizio non obiettivo:

- la selezione dovrebbe venire operata/verificata da più persone;
- tutte le persone incaricate per effettuare la selezione devono conoscere le caratteristiche del posto in oggetto e devono essere formate o almeno, sensibilizzate sulle questioni di parità tra uomo e donna in azienda;

- se la posizione è sempre stata tradizionalmente svolta da uomini o donne, bisognerà valutarne le ragioni e cercare di capire se le caratteristiche attuali del lavoro lo richiedano effettivamente o se invece la situazione non dipenda esclusivamente dal persistere di stereotipi;
- è necessario stabilire una griglia di valutazione semplice, che permetta di valutare la congruenza tra le domande di lavoro presentate e i criteri di selezione;
- le domande di lavoro vanno valutate singolarmente su ognuno dei criteri di selezione precedentemente definiti. Ognuno dei criteri sarà valutato con un voto e un peso relativo al grado di importanza per lo svolgimento del lavoro nel suo insieme. Le valutazioni individuali andranno infine riviste nel loro insieme in modo da assicurarsi che vi sia coerenza nella valutazione e che i voti siano stati assegnati sulla base delle informazioni fornite nelle domande di lavoro.

In particolare:

- è necessario avere ben chiaro che gli “skills” , ovvero le competenze e abilità “non hanno genere” e che esse possono essere acquisite anche al di fuori del posto di lavoro e durante le interruzioni di carriera;
- le valutazioni dovrebbero essere coerenti rispetto ai criteri identificati nell’annuncio di lavoro e nel mansionario. Questi ultimi non dovranno venire mutati in un secondo momento per cercare di includere persone altrimenti escluse. Questa procedura potrebbe essere considerata contro la legge in alcuni paesi.

“Fare la cosa giusta” – I colloqui di selezione e assunzione

I colloqui di selezione e assunzione dovrebbero esser condotti da gruppi misti di donne e uomini che abbiano una varietà di background, abbiano buone capacità di relazione e una buona comprensione delle caratteristiche richieste per il posto di lavoro in oggetto. Il fatto che gli intervistatori o intervistatrici abbiano ricevuto una formazione specifica in tema di parità porterà un grande valore aggiunto all’intero processo..

Il colloquio deve scandirsi sulla base di una serie di domande comuni a tutte le interviste previste. Le domande saranno incentrate sui criteri (competenze, abilità, attitudini) enumerati dall’annuncio di lavoro e quindi sul mansionario (compiti, responsabilità, obiettivi da raggiungere).

Domande sulla vita privata del candidato o candidata non devono essere poste in quanto non rilevanti. Tra queste stato civile, numero di figli a carico, intenzione di sposarsi o avere figli.

Il colloquio deve rimanere focalizzato sui compiti che andranno svolti, e con l’obiettivo di identificare la persona più adeguata a svolgere quel dato impiego.

“Fare la cosa giusta” – Decidere chi assumere

Quando si considerano o si verificano le referenze, è utile fornire chi ha firmato le referenze di una copia del mansionario, per avere un riscontro effettivo sulla capacità della persona di rispondere alle necessità del compito.

Talvolta può essere necessario considerare l’opportunità di riorganizzare il lavoro (tempi/luoghi/materiali), laddove la persona che si sia dimostrata la più idonea abbia problemi di mobilità limitata o la necessità di conciliare lavoro e famiglia.

Tutti coloro che si sono presentati dovrebbero venire informati degli esiti e motivi del processo di selezione.

4.3.2 Assunzioni interne – Promozioni

Le procedure di assunzione aperte al personale interno, ovvero le possibilità di promozione, dovrebbero impiegare gli stessi principi utilizzati per le assunzioni dall'esterno. Le offerte di lavoro rivolte al personale interno avranno le stesse caratteristiche delle offerte aperte al pubblico. L'annuncio deve essere accessibile facilmente a tutto il personale, comprese le dipendenti in congedo di maternità o quelli in permesso parentale.

Tutto il personale, donne e uomini, siano ad orario a tempo pieno o parziale:

- godrà le stesse opportunità di presentare domanda per un posto vacante e di rientrare nella rosa di candidature;
- avrà eguale possibilità di accesso a una promozione;
- avrà la possibilità di vedersi offerta una opportunità di svolgere nuove funzioni nella prospettiva di un possibile sviluppo di carriera;
- avrà l'opportunità di essere preparato/a a presentare domanda per possibili nuove funzioni/promozioni attraverso:
 - appropriati piani di sostituzione del personale in età pensionabile;
 - la possibilità di mettersi alla prova in unità produttive o gestionali diverse per acquisire una esperienza lavorativa più ampia;
- processi di informazione trasparente, per esempio sui risultati di processi di selezione ai quali abbiano partecipato in precedenza, e sulle aree di competenza che dovrebbero sviluppare.
- Se una lista di candidature si compone sia di candidati esterni che interni, le interviste saranno basate sulle stesse domande. Utilizzare domande diverse per candidati interni può essere impugnato come prova di discriminazione.

4.3.3 Formazione e sviluppo

E' importante che tutto il personale abbia accesso ad opportunità di formazione e sviluppo delle competenze senza limitazioni rispetto al genere, o alle loro condizioni contrattuali (ad esempio se lavorano a tempo pieno o a part-time). Tutte le persone di nuova assunzione dovranno ricevere una formazione di base sull'azienda, che comprenda informazioni chiare sulla politica e procedure aziendali per la parità e sulle responsabilità che ne derivano per chi vi lavora..

L'orario e il luogo dei corsi sono due elementi chiave da tenere in conto per garantirne l'accessibilità a tutti i dipendenti, donne e uomini; il monitoraggio della partecipazione e i risultati dovrà comprendere una considerazione delle differenti esigenze del personale femminile e maschile. Donne e uomini, tutti andranno incoraggiati a superare gli stereotipi e ad aderire ad iniziative di formazione che possano ampliare il loro ventaglio di competenze e l'adattabilità ai cambiamenti del mercato.

4.3.4 Valutazione e classificazione del lavoro. L'uguaglianza di retribuzione.

L'uguaglianza tra gli uomini e le donne nei termini e condizioni di impiego è oggetto di normativa nazionale specifica, e comprende il rispetto del diritto all'uguaglianza di retribuzione. L'eguaglianza di retribuzione implica che uomini e donne in azienda godano

delle stesse condizioni e della stessa retribuzione in relazione ad una occupazione che preveda mansioni lavorative considerate come:

- uguali o molto simili;
- equivalenti rispetto ad una determinata classificazione delle professioni; o
- di eguale valore in termini di sforzo, competenze, conoscenze e responsabilità richieste.

L'uguaglianza di retribuzione implica che i dipendenti sono a conoscenza del sistema di composizione del loro stipendio. Così, ad esempio, se un'azienda offre dei bonus, tutti dovranno sapere cosa devono fare per ottenere un bonus e come esso venga calcolato. In taluni paesi le normative specifiche in tema di uguaglianza di retribuzione, prevedono degli "Audit salariali" secondo i quali le aziende devono provare di agire nel pieno rispetto della legge.

La valutazione degli impieghi è un sistema che permette di paragonare, classificare e dare un valore ai diversi impieghi all'interno di un'organizzazione. Una valutazione obiettiva degli impieghi è la base per determinare le retribuzioni proprie a ciascun impiego. Essa si fonda quindi su un'analisi delle mansioni richieste e non su valutazione dell'operato dell'individuo che copre un determinato posto.

Questo tipo di valutazione degli impieghi è uno strumento fondamentale per determinare se due lavori diversi hanno lo stesso valore poiché permette un'analisi sistematica del valore attribuito ad ogni posto di lavoro o professione specifica.

Esistono numerosi schemi di valutazione degli impieghi. E' importante notare come essi possano essere profondamente e inconsapevolmente condizionati da stereotipi di genere, cioè dal fatto che si tendono a valutare diversamente, e spesso con un certo svantaggio, gli impieghi e le mansioni tradizionalmente femminili. Ad esempio il fattore di "rischio e sforzo fisico" inerenti al lavoro di un custode (lavoro maschile) possono essere considerati maggiori rispetto ai rischi e allo sforzo fisico richiesti a un'addetta alle pulizie in un ufficio che effettua il turno di notte (lavoro femminile).

Un sistema di valutazione degli impieghi scevro da stereotipi sul genere è in grado di mettere in luce i preconcetti nascosti in molti sistemi di classificazione delle professioni in un settore economico o in un'azienda. I sistemi "liberi da pregiudizio" più in uso prendono in considerazione quattro fattori fondamentali (e i loro sotto-fattori):

- **Competenze:** esperienza, formazione tecnica, istruzione e abilità (mentale e fisica) richieste per svolgere il lavoro.
- **Sforzo:** lo sforzo fisico o mentale necessari per svolgere il lavoro;
- **Responsabilità:** su persone, macchinari e impianti, risorse finanziarie;
- **Condizioni di lavoro:** l'ambiente lavorativo, includendo in esso i luoghi fisici circostanti, la pressione psicologica e i rischi.

La revisione dei metodi di classificazione e valutazione degli impieghi si è rivelata particolarmente utile quando le normative nazionali impongono ai datori di lavoro di provare il rispetto del principio di parità di retribuzione. In realtà questo tipo di revisione si è rivelato molto utile anche ai fini di migliorare la coerenza dei programmi di formazione professionale, e la razionalizzazione della classificazione delle occupazioni in determinati settori produttivi. Un recente studio svolto dall'ILO ha intrapreso una analisi di costi e benefici apportati dai programmi di parità salariale, sottolineando la presenza di benefici immediatamente quantificabili quali processi di assunzione migliorati, un minore turn-over dei dipendenti, miglioramento dei processi produttivi e dei sistemi di qualità.⁹⁵ Ulteriori

⁹⁵ Chicha, M.T., A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts, ILO, Geneva, 2006, pp. 50 – 51.

informazioni sui diversi strumenti disponibili per effettuare delle valutazioni degli impieghi libere da pregiudizi di genere si trovano al punto 4.4 di questo Capitolo.

4.3.5 Azioni positive

Superare gli stereotipi di genere è necessario ma può non portare immediatamente ad una parità di genere. Se il monitoraggio del piano d'azione per la parità rivela che le persone appartenenti al genere sotto-rappresentato sembrano rimanere in condizioni di svantaggio rispetto agli altri, si può prendere in considerazione l'ipotesi di mettere in atto delle misure di azione positiva, in conformità con la normativa nazionale vigente.

Le "azioni positive" sono misure speciali previste per garantire che delle categorie di persone particolarmente sotto-rappresentate o in condizioni di svantaggio professionale possano presentare la propria candidatura, ampliando comunque il ventaglio di scelta per l'azienda. Questi provvedimenti legislativi sono studiati per stimolare le aziende a incoraggiare candidature che giungano da persone appartenenti a gruppi sotto-rappresentati nel mercato del lavoro, o a determinati livelli professionali.

Possibili misure possono comprendere:

- Offrire delle opportunità di esperienza lavorativa in azienda;
- Giornate "azienda aperta";

Corsi di formazione specifici per:

- rafforzare le competenze necessarie per cogliere nuove opportunità lavorative o promozioni;
- formare alla presentazione di domande di lavoro;
- migliorare le capacità di sostenere un colloquio di lavoro;
- rafforzare l'autostima e la sicurezza di sé;
- riqualificare le risorse, maschili e femminili, le cui competenze sono diventate obsolete o non aggiornate;
- rafforzare le capacità gestionali e incoraggiare le donne a presentarsi per posti direzionali;
- fornire consigli e sostegno tecnico sui possibili sviluppi di carriera a donne che lavorano o desiderano rientrare al lavoro.

4.3.6 Equilibrio tra vita e lavoro: vantaggi nella vita, vantaggi sul lavoro

Le imprese che adottano politiche "amiche delle famiglie" sostengono che i benefici superano di gran lunga i costi. Tra i benefici si contano:

- abilità di trattenere il personale qualificato;
- riduzione dei costi di ricerca personale e formazione;
- selezione e reclutamento del personale da un più ampio "parco di talenti";
- aumento del numero delle madri che rientrano al lavoro dopo il congedo di maternità;
- riduzione di congedi per malattia e altre assenze;
- migliore rispetto degli orari di lavoro;

- migliore distribuzione dei carichi di lavoro;
- miglioramento del morale del personale;
- aumento della produttività;
- riduzione delle tensioni e dei livelli di stress;
- aumento nell'impegno sul lavoro e fidelizzazione;
- buona reputazione di "datore di lavoro equo".

Saper facilitare il giusto equilibrio tra gli impegni lavorativi e la vita privata delle persone che lavorano è una questione di buon senso negli affari. Un maggiore flessibilità rispetto all'organizzazione del lavoro può effettivamente portare vantaggi all'azienda. E' tuttavia molto importante che questo tipo di misure sia stabilito in modo strutturato e non solo informale, per essere certi che le regole siano chiare a tutti e che esse vadano a vantaggio dei dipendenti come dell'azienda.

E' importante incoraggiare anche i dipendenti uomini, e non solo le donne, a trarre vantaggio delle disposizioni normative e delle misure organizzative volte alla conciliazione tra vita e lavoro e ad una maggiore condivisione delle attività di cura delle proprie famiglie.

L'azienda può crescere meglio se le persone che vi lavorano sono messe nella condizione di conciliare le loro esigenze lavorative con quelle della vita privata. Offrire alle persone delle opzioni flessibili, secondo una strategia strutturata che risponda e anticipi i bisogni di conciliazioni con le esigenze aziendali può migliorare la produttività e le prestazioni individuali. Una maggiore flessibilità nel coniugare lavoro ed esigenze di vita privata aiuta anche a prevenire le assenze ingiustificate.

Le persone, con le loro competenze e abilità, sono la risorsa più importante di un'azienda. In una società che vede un mutamento costante degli costumi sociali, delle regole del gioco economico e dei sistemi di organizzazione produttiva, è necessario essere all'avanguardia. Le forme di lavoro flessibile riconoscono che gli individui hanno una vita al di fuori del lavoro, e ne fanno un punto di forza per l'azienda.

Attraverso queste misure si possono aiutare le persone, uomini e donne, a vivere le proprie responsabilità di cura e le proprie esigenze di vita familiare con consapevolezza e nel rispetto dei loro impegni lavorativi.

Nella maggior parte dei paesi europei i genitori che lavorano godono del diritto di potersi prendere cura dei figli piccoli (o di persone dipendenti in condizioni di disabilità). E' imperativo considerare con cura e obiettività i possibili vantaggi che possono derivare dal concedere flessibilità nell'orario di lavoro, se questa può avvantaggiare sia il/la dipendente che l'azienda. Il lavoro flessibile può rispondere anche ad altre esigenze, quali la cura di parenti anziani o necessità dettate da disabilità o religione. Si riportano qui alcuni esempi di possibile tipologia di lavoro flessibile:⁹⁶

- Job sharing (un unico posto di lavoro condiviso da due lavoratori/trici);
- lavoro part-time (il diritto di richiedere di passare ad orario part-time e il dovere di considerare seriamente la proposta);
- orario flessibile;
- frequenza lavorativa concentrata in determinati periodi dell'anno;
- tele-lavoro;

⁹⁶ Per maggiori informazioni sulle modalità possibili consultare ad esempio: "Information Sheet series on working time and work organization" pubblicato sul sito dell'ILO, Programma sulle condizioni di lavoro e di impiego: http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm

SOLLEVARE LE QUESTIONI

- programmazione dello scambio dei turni;
- riduzione volontaria dell'orario;
- monte ore annuo.

4.3.7 Conclusioni

Il rischio di cadere nella “trappola degli stereotipi” non va sottovalutato. Le pressioni a cui una piccola e media impresa è costantemente sottoposta possono talvolta prendere il sopravvento. Per rispondere con efficienza è necessario avere una strategia, semplice ma definita. Un piano d'azione per la parità è un elemento importante della risposta strategica a molte sfide dettate al mondo dell'economia di oggi.

4.4 Esempi di iniziative e strumenti per realizzare dei piani di parità nelle imprese:

Regno Unito

Advisory, Conciliation and Arbitration Service, *Advisory Booklet on Tackling discrimination and promoting equality*, [Servizio di consulenza, conciliazione e arbitraggio, *Come affrontare le discriminazioni e promuovere l'eguaglianza*], ACAS, Londra, 2006
<http://www.acas.org.uk/>

Belgio

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Guide pour l'égalité des femmes et des hommes lors de la valorisation des fonctions*. [Servizio pubblico federale all'impiego, al lavoro e alla concertazione, *Guida all'eguaglianza tra donne e uomini nel quadro della valutazione delle funzioni*].
<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=8486>

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Check-list «non-sexisme» dans l'évaluation et la classification des fonctions*. [Servizio pubblico federale all'impiego, al lavoro e alla concertazione, *Lista di controllo “non sessista” per la valutazione e la classificazione delle funzioni*]
<http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=8560>

Francia

Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, *Le Label Egalité*, 2004. [Ministero del Lavoro, delle relazioni sociali, della famiglia e della solidarietà, “il Bollino Parità”],
<http://www.travail.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/label-egalite.html>

La promotion de l'égalité dans l'entreprise [La promozione dell'eguaglianza nell'impresa] (modulo d'apprendimento on-line)
<http://www.halde.fr/elearning/>

Spagna

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto de la Mujer, *Programa Optima: Manual de Orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las Empresas: Nuevas situaciones - Nuevas respuestas*, Instituto de la Mujer (Ministerio de

Trabajo y Asuntos Sociales), Madrid, 1999. [Ministero del lavoro e affari sociali; Istituto della Donna. *Programma Optima: manuale di orientamento per la messa in atto di azioni positive nelle aziende*]

Guida alle buone pratiche per garantire l'eguaglianza di retribuzione e strumenti per eliminare le discriminazioni salariali. (disponibile in inglese, francese, tedesco, portoghese e spagnolo).

<http://www.tt.mtas.es/optima/>

Italia

Bollino Rosa S.O.N.O. - Stesse Opportunità, Nuove Opportunità

<http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/>

Canada

Canadian Human Rights Commission, Pay Equity Directorate, Anti-Discrimination Programs Branch, *Guide to pay equity and job evaluation*. [Commissione Canadese dei Diritti Umani, Direzione Pari Opportunità, Area Programmi Anti-discriminazioni, *Guida all'uguaglianza di retribuzione e alla valutazione delle occupazioni*]

<http://www.chrc-ccdp.ca>

USA

American Federation of State, County and Municipal Employees (AFSCME), *We're Worth It: An AFSCME Guide to Understanding and Implementing Pay Equity*. [Noi valiamo: la guida AFSCME per conoscere, comprendere e realizzare la parità di remunerazione].

Pacchetto di formazione e sensibilizzazione sulla eguaglianza di retribuzione.

<http://www.afscme.org>

Svezia

Harriman, A., Holm, C., *Steps to Pay Equity: An easy and quick method for the evaluation of work demands* [Verso la parità retributiva: un metodo veloce e facile per valutare i requisiti di un lavoro], Equal Opportunities Ombudsman, Lönelots/JämO, 2000, 2001.

<http://www.jamombud.se/inenglish/docs/Stepstopayequity.pdf>

Organizzazione Internazionale del Lavoro

ILO. *A step-by-step guide to job evaluation methods free from gender biases* [Guida "passo passo" ai metodi di valutazione degli impieghi scevri dai pregiudizi di genere], Ginevra, di prossima pubblicazione.

Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts* [Analisi comparativa della promozione della parità retributiva: modelli e impatti], ILO, 2006.

http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.DOWNLOAD_BLOB?Var_DocumentID=6596

SECONDA PARTE: GUIDA ALLA REALIZZAZIONE DI AZIONI DI FORMAZIONE E CONSULENZA

Questa parte contiene istruzioni per l'uso delle informazioni fornite nella Prima Parte.. Può venire impiegata per la realizzazione di interventi di sensibilizzazione, formazione e consulenza, volti a migliorare le capacità gestionali in azienda. Vi si propongono inoltre dei semplici strumenti di auto-valutazione e pianificazione, all'uso di responsabili delle risorse umane, imprenditori e imprenditrici.

Il Capitolo 1 illustra i contenuti generali e la struttura di un workshop modello, destinato a consulenti, formatori/trici o managers di PMI. Il workshop si compone di cinque Unità formative, che possono venire combinate in modo flessibile, a seconda delle diverse esigenze delle/dei partecipanti.

Il Capitolo 2 illustra in dettaglio la metodologia, gli strumenti pratici e gli esercizi che si possono impiegare per lo svolgimento efficace di ogni Unità di formazione.

Capitolo 1.

Il workshop: visione d'insieme

1.1 Contesto e giustificazione

Per le PMI europee la qualità e la competitività sono fattori chiave di successo. Per far fronte alle nuove sfide del mercato globale le aziende devono saper anticipare i cambiamenti, ad esempio, nell'utilizzo di tecnologie e nella produzione. Devono disporre di strategie organizzative che sappiano mettere a frutto i nuovi sviluppi e mettersi in grado di:

1. *Fare la cosa giusta* ("sapere cosa" produrre e distribuire e per chi), in relazione ai mutati bisogni e aspettative della clientela e della società in senso ampio;
2. *Fare nel giusto modo* ("saper fare"): producendo servizi e prodotti nel modo più efficiente, socialmente sostenibile ed equo, mettendo appieno a frutto tutte le risorse umane e materiali disponibili, minimizzando l'impatto ambientale e producendo effetti sociali positivi.

Le aziende non si possono permettere di sprecare il talento, né di perdere opportunità di mercato. Esse crescono e hanno successo grazie ad una fitta rete di interazioni con clienti, investitori, azionisti, dipendenti, e fornitori. Tutti questi vi sono donne e uomini con diversi talenti, prospettive, aspettative e necessità.

Gli stereotipi, ovvero quei luoghi comuni su cosa sia più socialmente appropriato per uomini e donne, possono effettivamente agire come vere e proprie barriere per le aziende: impediscono di riconoscere e valorizzare il talento dei dipendenti, donne e uomini, e riducono le probabilità di attrarre una clientela più ampia, maschile e femminile. I risultati possono essere vere e proprie perdite per le imprese: spreco di capitale umano; relazioni difficili con il personale; alti livelli di stress e assenteismo; perdita di potenziali clienti e mancati guadagni.

Un'azienda che sappia impiegare pratiche gestionali e organizzative libere da idee preconcepite sulle capacità di uomini e donne ne può trarre molti benefici, tra i quali:

- accedere ad un bacino più ampio di persone competenti e di talento;
- attrarre e tenere con sé personale altamente qualificato e motivato;
- più opportunità di creatività, innovazione e profitto;
- una più ampia e soddisfatta base clienti;
- un personale più motivato e minori rischi di controversie lavorali;
- un ritorno d'immagine, e il valore che ne consegue presso gli azionisti e gli investitori;

Una collaborazione reale tra donne e uomini può creare situazioni vincenti. Chi ha la vista lunga negli affari è consapevole di tutte queste dimensioni.

1.2 Scopo del workshop

Le azioni formative proposte vogliono diffondere una maggiore consapevolezza sugli effetti degli stereotipi di genere nell'organizzazione del lavoro all'interno delle PMI. Il workshop offre inoltre alle aziende soluzioni pratiche per superarli, e ottenere i massimi risultati sia dai dipendenti che dalla base clienti, siano essi uomini o donne.

I messaggi fondamentali trasmessi dal workshop sono:

- Gli stereotipi di genere danneggiano gli affari.
- Gli stereotipi di genere possono generare inconsapevoli azioni illegali di discriminazione.
- Gli stereotipi di genere possono essere superati.
- Superando gli stereotipi di genere e lavorando in un concreto clima di parità, le aziende funzionano meglio.

Durante il workshop le/i partecipanti avranno occasione di:

- aggiornarsi sui risultati di studi e ricerche pratiche sui benefici aziendali della diversificazione professionale e della parità di genere nella gestione delle PMI;
- discutere diversi tipi di strategie e strumenti che aiutino le PMI a esprimere il proprio potenziale, promuovendo la parità nelle professioni e livelli manageriali, gestendo i talenti e le competenze maschili e femminili in modo più efficiente ed efficace, a vantaggio dell'impresa
- valutare la rilevanza delle normative e delle politiche di promozione della parità tra donna e uomo nel mondo del lavoro a livello europeo, internazionale e nazionale;
- analizzare in che modo gli stereotipi di genere siano causa di ineguaglianze di genere e di disfunzionalità nella vita privata, nelle aziende e nel mercato del lavoro;
- concepire dei piani concreti per diffondere "le ragioni aziendali della parità di genere" o per mettere in pratica alcune delle strategie proposte a livello d'impresa.

1.3 Destinatari/e: caratteristiche e criteri di selezione

Questo workshop è pensato per i seguenti gruppi di destinatari/e:

1. Professionisti/e della consulenza e formazione aziendale

- Personale di Camere di Commercio, di organizzazioni datoriali e di enti di sostegno alla piccola e media impresa (personale operante in settori strategici quali "business start up", innovazione, formazione e dei servizi alle imprese).
- Esperti/e di selezione e formazione delle risorse umane, inclusi quelli impiegati nei servizi privati.
- Esperti/e nella formazione aziendale, organizzazione del lavoro e controllo manageriale.
- Funzionari/e delle Istituzioni Pubbliche collegate allo sviluppo delle PMI, servizi di supporto alla formazione e all'impiego.

II. Proprietari/e e manager di piccole e medie imprese

- Imprenditori e imprenditrici che svolgano anche compiti gestionali in associazioni datoriali o/e professionali.
- Proprietari/e di PMI e/o dipendenti responsabili della gestione delle risorse umane

III. Altre istituzioni

- Rappresentanti di organismi di parità che abbiano contatto operativo diretto con il mondo dell'impresa privata
- Rappresentanti di organizzazioni sindacali, servizi per impiego, formatori specializzati nell'orientamento, enti di ricerca socio-economica.

Criteri di selezione:

- Comprovata capacità, attraverso la presenza istituzionale e la responsabilità professionale, di raggiungere e influenzare la cultura organizzativa delle PMI attraverso la formazione, la consulenza, il dialogo con imprenditori/trici, manager e dipendenti.
- Contatti operativi e familiarità con sfide e opportunità incontrate dalle PMI del settore selezionato nel paese.

1.4 Accessibilità

Si promuoverà un'equa partecipazione di uomini e donne. Inoltre, si attueranno misure specifiche per garantire che la formazione sia facilmente accessibile a persone diversamente abili.

1.5 Approccio formativo

L'approccio formativo proposto è flessibile, interattivo e incentrato su chi apprende. Questo approccio si basa sul coinvolgimento dei partecipanti in un processo di cambiamento attitudinale, di apprendimento di gruppo e di acquisizione attiva di competenze pratiche.

Viene messa in opera un'ampia gamma di metodi formativi interattivi, come presentazioni partecipate, esercizi e studi di caso, per attingere dall'esperienza diretta dei partecipanti e, in questo modo, rendere il contenuto direttamente rilevante ai loro contesti e le loro necessità lavorative.

Ognuna delle cinque unità formative corrisponde ad un obiettivo specifico ed autonomo. Le unità risultano quindi combinabili in diversi modi, a seconda delle necessità e del tempo a disposizione del gruppo.

1.6 Contenuti

Unità 1 – Le ragioni aziendali per la parità

Questo unità presenta gli argomenti, le ricerche e le testimonianze dirette che provano come la diversificazione professionale e un migliore equilibrio tra uomini e donne ai livelli decisionali nelle PMI, possono portare reali benefici alle PMI. L'unità tocca temi quali:

- I vantaggi aziendali dell'uguaglianza di genere.
- L'impatto negativo degli stereotipi di genere
- La relazione tra aumento di redditività e presenza femminile nella dirigenza.
- Promuovere l'accesso di uomini e donne ad occupazioni non-tradizionali: storie di aziende di successo
- Valutazione di costi e benefici.

Unità 2 – I lavori hanno un genere?

In questa unità le/i partecipanti sono invitati ad analizzare come gli stereotipi siano tra le cause delle ineguaglianze di genere e dell'inefficienza nel mercato del lavoro, nelle imprese e nella vita degli individui.

- Che cos'è la segregazione di genere nel mercato del lavoro e quali sono le caratteristiche specifiche del paese in esame?
- Che cos'è la divisione del lavoro secondo il genere? Quali sono gli stereotipi che la determinano?
- Che effetti ha questo fenomeno sull'efficienza aziendale?

Unità 3 – Le regole del gioco

Partendo dalle ragioni aziendali per la parità, questa unità apre una discussione sui più ampi contesti sociali, politici ed economici che sottendono alla promozione dell'uguaglianza. Temi trattati:

- I dati chiave sull'uguaglianza di genere in Europa e nel paese.
- L'impegno, le politiche e gli strumenti di sostegno della UE e delle Parti Sociali Europee nei confronti dell'uguaglianza di genere.
- Le istanze internazionali a sostegno dell'uguaglianza di genere nel mondo del lavoro (ILO, Nazioni Unite).
- Le politiche, la legislazione e gli strumenti di sostegno all'uguaglianza tra uomo e donna nel mondo del lavoro a livello nazionale.

Unità 4 – Integrare la parità nel modello aziendale

Questa unità invita le/i partecipanti ad analizzare come gli stereotipi di genere possano incidere sul rendimento economico di una PMI. L'unità offre una serie di strumenti per l'analisi della propria situazione aziendale e la pianificazione di azioni in risposta ai bisogni identificati. Vi si sperimenteranno strumenti di valutazione e gestione che potranno in seguito utilizzare per "dare via libera al talento" in azienda. Esercizi pratici, esempi, e casi di studio stimolano le/i partecipanti all'applicazione concreta dei metodi proposti.

Unità 5 – Parità. Mettila in programma

Questa unità si fonda sui concetti studiati e sulle riflessioni operate nel corso delle unità precedenti. Sulla base delle analisi fatte nel corso delle sessioni precedenti, i/le partecipanti possono stabilire una serie di passi concreti e realizzabili nei loro specifici contesti aziendali o professionali. In particolare, a seconda della loro appartenenza istituzionale, potranno elaborare dei piani per:

- diffondere ulteriormente il concetto e gli strumenti per “fermare gli stereotipi di genere e dare il via talento”, o:
- adottare misure concrete nei loro contesti aziendali (è possibile prevedere successive visite di supporto).

1.7 Valutazione e monitoraggio

Il workshop si conclude con una sessione di valutazione partecipativa dove fornire un ritorno qualitativo ed esprimere come, e se, si intenda applicare quanto appreso.

Le/I partecipanti dovranno compilare dei questionari di valutazione standard che, nuovamente, comprendano una domanda sulle loro azioni future in materia di parità. I risultati verranno raccolti ed analizzati, per poter essere confrontati con quelli ottenuti da workshop simili in altri paesi, al fine di monitorare la diffusione dell'iniziativa.

Capitolo 2. Il workshop in pratica

2.1 Nota metodologica

Ognuno dei capitoli della Prima Parte può costituire l'ossatura concettuale di una corrispondente unità formativa. Il programma di workshop qui proposto comprende tutte le unità formative e può durare da un minimo di uno ad un massimo di tre giorni.

La formazione va comunque sempre pianificata in ragione delle necessità e aspettative del pubblico specifico, sia in termini di contenuti che di tempi e metodologie. Per questo motivo per ciascuna unità formativa si suggeriscono un tempo minimo e massimo di apprendimento.

Ogni unità è costruita per il raggiungimento di specifici obiettivi formativi. Le tabelle che seguono illustrano la struttura e i contenuti di ognuna delle unità formative. La struttura proposta è flessibile: ogni workshop dovrà curarsi di rispondere il più possibile ai bisogni e al contesto lavorativo del gruppo selezionato, per ottenere il massimo livello di apprendimento ed assicurare la più diffusione possibile.

Il sito <http://www.businessandgender.eu>, offre ulteriori fonti di informazione che possono essere usate per arricchire i contenuti del workshop.

2.2 Le unità formative: struttura e contenuti

Unità formativa 1	Si propone di informare sui benefici aziendali della parità tra le donne e gli uomini nelle PMI
Risorse	Sezione 1 - Capitolo 1 Sezione 2 - Unità 1
Struttura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introduzione 2. Presentazione su: <ul style="list-style-type: none"> • Vantaggi aziendali della parità. • Effetti negativi degli stereotipi di genere nel mondo del lavoro. • La correlazione tra rendimento aziendale e la presenza di donne in posizioni decisionali; storie di aziende che hanno promosso un migliore equilibrio di genere nelle professioni e nella dirigenza. • Parità: costi e benefici. 3. Esercizio pratico: I fatti e le questioni 4. Studio di caso: Presentazione e discussione
Durata consigliata	Minima 90' – solo presentazione e discussione Massima 180' – se include tutte le attività pratiche

Unità formativa 2	Fornisce elementi per un'analisi dell'impatto degli stereotipi sull'organizzazione aziendale
Risorse	Sezione 1 – Capitolo 2 Sezione 2 – Unità 2
Struttura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introduzione 2. Presentazione su: <ul style="list-style-type: none"> • Che cos'è la segregazione del mercato del lavoro secondo il genere • L'impatto della segregazione del mercato del lavoro secondo il genere nel paese • La divisione del lavoro secondo il genere • Quali sono gli stereotipi sottointesi? • Effetti sull'efficienza aziendale 3. Esercizio pratico: I fatti e le questioni 4. Studio di caso: Presentazione e discussione
Durata consigliata	Minima 90' – solo presentazione e discussione Massima 180' – se include tutte le attività pratiche

Unità formativa 3	Offre informazioni teoriche e pratiche sulle politiche economiche e sociali che favoriscono la promozione della parità tra le donne e gli uomini
Risorse	Sezione 1 – Capitolo 3 Sezione 2 - Unità 3
Struttura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introduzione 2. Presentazione su: <ul style="list-style-type: none"> • Dati sulla parità uomo-donna nella UE e nel paese. • Politiche e quadro legislativo europeo. Le istanze delle parti sociali. • Il quadro internazionale di riferimento (ILO, Nazioni unite). • Politiche nazionali, quadro legislativo e incentivi alla parità tra uomo e donna nell'impiego. 3. Esercizio pratico: I fatti e le questioni 4. Studio di caso: Presentazione e discussione
Durata consigliata	Minima 60' – solo presentazione e discussione Massima 180' – se include tutte le attività pratiche

GUIDA ALLA REALIZZAZIONE DI AZIONI
DI FORMAZIONE E CONSULENZA

Unità formativa 4	Offre la possibilità di sperimentare approcci e strumenti per un'analisi concreta della situazione in impresa e lo sviluppo di strategie mirate ai bisogni aziendali I partecipanti discutono e valutano come le misure di promozione della parità possano divenire parte integrante di una strategia di successo aziendale in una PMI
Risorse	Sezione 1 – Capitolo 4 Sezione 2 - Unità 4
Struttura	1. Introduzione 2. Presentazione su <ul style="list-style-type: none"> Fare della parità un elemento di successo aziendale: esempi pratici e misure concrete per superare gli stereotipi su professioni, capacità decisionali e aspettative della clientela. 3. Esercizio pratico: I fatti e le questioni (la vostra azienda) 4. Test: Qual è il tuo approccio al marketing ?
Durata consigliata	Minima 60 ' – solo presentazione e discussione Massima 180' - se include tutte le attività pratiche

Unità formativa 5	Riassume e rafforza quanto appreso nelle Unità precedenti, stimolando la produzione di un piano d'azione concreto individuale, organizzativo o aziendale
Risorse	Sezione 2 - Unità 5
Struttura	Introduzione Esercizio pratico: elaborare un piano d'azione
Durata consigliata	Minima 90' Massima 180' (a seconda del numero di partecipanti)

Unità 1.

Le ragioni aziendali della parità

1.1 Introduzione

Questa unità si propone di presentare gli argomenti, le ricerche e le testimonianze dirette che provano come la diversificazione professionale e un migliore equilibrio tra uomini e donne ai livelli decisionali nelle PMI, possono portare reali benefici alle PMI.

L'unità tocca temi quali:

- i vantaggi aziendali dell'uguaglianza di genere;
- l'influenza negativa degli stereotipi di genere in azienda.

1.2 Obiettivi formativi

Al termine di questa unità le/i partecipanti avranno una maggiore consapevolezza dei benefici aziendali apportati dall'uguaglianza di genere nelle PMI. Avranno discusso su come l'uguaglianza di genere, la diversificazione delle occupazioni e un maggiore equilibrio di genere ai livelli decisionali nelle PMI possano portare soluzioni efficienti nella ricerca e nel mantenimento di un personale maggiormente qualificato, e, con questo, apportare un vantaggio all'impresa.

1.3 Contenuti

Presentazione

La presentazione in questa unità deve essere concisa e mirata a dimostrare immediatamente i benefici per le PMI. I risultati delle ricerche descritti al Capitolo 1 della prima Parte andranno corroborati da esempi a livello nazionale, o casi di studio da altri paesi, se pertinenti. La presentazione comprenderà:

- risultati di studi che dimostrino la correlazione tra maggiore redditività e presenza femminile al livello gestionale (vedi Parte 1- Capitolo 1);
- prove concrete del valore delle iniziative intraprese per l'uguaglianza di genere per le PMI;
- storie di successo di promozione di uomini e donne in professioni non-tradizionali;
- Testimonianze da personaggi (donne e uomini) di spicco dal mondo degli affari;



Assicuratevi che gli esempi proposti siano appropriati al contesto del paese e vicini ai problemi delle PMI. Cercate di portare testimonianze dirette dal mondo dell'impresa.

Esercizio 1.1: I fatti

I/le partecipanti valutano se un modello di strategia aziendale che considerano positivo sia capace di ottenere il massimo dalle risorse umane disponibili. In piccoli gruppi, devono identificare gli ostacoli e le opportunità per promuovere la parità in azienda.

Per fare questo sarà necessario valutare i fattori interni ed esterni che possono stimolare o frenare il cambiamento, ovvero:

- fattori **interni** all'impresa, ad esempio la competitività, l'atteggiamento dei datori di lavoro, quelli dei dipendenti, i processi lavorativi, le politiche e le prassi d'impiego, i costi, i livelli di motivazione del personale, il valore attribuito ai vari lavori a seconda che siano maschili o femminili, ecc.;
- i fattori **esterni** all'impresa, ad esempio la carenza di forza lavoro in professioni e settori non tradizionalmente maschili o femminili (non solo tra chi cerca lavoro ma anche tra i/le giovani diplomati/e), le politiche che condizionano il mercato del lavoro, politiche dell'istruzione e della formazione professionale, politiche sociali, dei trasporti, dell'immobiliare... fino ai pregiudizi dominanti su capacità e mestieri lavori tipicamente da uomo e da donna, ecc.

Usando lo schema che segue, ogni gruppo analizza i fattori che possono incoraggiare, o frenare, un "sistema impresa" a promuovere l'uguaglianza di genere a) nelle diverse professioni b) nelle posizioni decisionali dell'azienda.

Parità tra le donne e gli uomini nelle PMI ...Nelle professioni e nei mestieri ... Tra i quadri di dirigenza	
FATTORI INTERNI ALL'IMPRESA	
Positivi	Negativi
FATTORI ESTERNI ALL'IMPRESA	
Positivi	Negativi

I risultati dei lavori di gruppo andranno discussi in plenaria. Al termine è possibile fornire un foglio di "soluzioni", sulle base del modello che segue, evidenziando i fattori aggiuntivi che siano emersi nella discussione.

Esercizio 1.1: Soluzioni possibili

Fattori interni all'impresa

Influenze positive:

Per il /la dirigente dell'azienda

- consapevolezza che “le competenze non hanno genere”
- una cultura organizzativa capace di cogliere e valutare i talenti che si celano dietro ai ruoli tradizionali
- informazioni su provvedimenti legislativi, costi, benefici, incentivi pubblici volti all'assunzione di donne
- informazioni su come facilitare l'esigenze di conciliazione tra lavoro/vita/famiglia con quelle di produttività
- informazioni su come, migliorando le condizioni lavorative, si migliori, al tempo stesso, la produttività
- volontà di migliorare la propria immagine sociale e capacità di andare incontro alle aspettative di una clientela più ampia
- esistenza di politiche di responsabilità sociali d'azienda e/o sistemi di qualità

Per il /la dipendente

- coraggio di superare gli stereotipi e scegliere carriere non tradizionali
- apertura nei confronti di cambiamenti nell'organizzazione aziendale o nelle relazioni con i/le colleghi/e
- nelle famiglie, consapevolezza della necessità di una migliore condivisione delle responsabilità familiari
- consapevolezza dell'esistenza delle leggi sull'uguaglianza di genere e sul come trarne beneficio
- volontà di integrare la parità nella contrattazione collettiva

Influenze negative

Per il/la dirigente dell'azienda

- idee preconcepite, nella dirigenza, sulle capacità e ambizioni maschili e femminili
- cultura organizzativa
- reali, o percepiti tali, costi collegati all'assunzione di donne, al turn-over e ai congedi di maternità
- orari di lavoro, richieste di mobilità ecc.
- posti di lavoro e modalità della formazione continua non progettati per rispondere ai bisogni dei lavoratori/lavoratrici che hanno responsabilità familiari
- classificazione degli impieghi che contiene inconsapevoli pregiudizi di genere
- valutazione del rendimento e degli impieghi che contiene inconsapevoli pregiudizi di genere

Per il / la dipendente

- scelta stereotipata dell'impiego

- modalità di socializzazione tipicamente maschili e femminili nella cultura dominante
- necessità di conciliare lavoro, famiglia, vita privata
- scarsa stima nelle proprie capacità e potenzialità
- mancanza di motivazione e di consapevolezza rispetto alla parità di genere
- cultura organizzativa

Fattori esterni all'impresa

Influenze positive

- carenza di personale qualificato, e alti livelli d'istruzione della popolazione femminile
- volontà politica di applicare le leggi sulla parità di genere attraverso iniziative, incentivi e programmi specifici
- presenza di politiche di conciliazione pubbliche incentrate sulla promozione della genitorialità sia di uomini che di donne
- disponibilità adeguata di strutture di assistenza all'infanzia e agli anziani, di mezzi di trasporto pubblico e altri servizi di utilità sociale
- campagne pubblicitarie ed educative che mirino al superamento degli stereotipi di genere
- trend demografici

Influenze negative

- Gli stereotipi di genere nella cultura dominante
- I media e il sistema scolastico che ripropongono ruoli stereotipati
- ragioni di ordine culturale e storico (tendenze negative a livello economico, transizione, contrazione economica)
- scarsa disponibilità di strutture di assistenza all'infanzia
- mancanza di incentivi pubblici ad assumere più donne, o uomini, in professioni non tradizionali
- alti costi sociali della manodopera qualificata
- iniziative pubbliche di assistenza alla famiglia solo rivolte alle donne e non sia a uomini che donne

Esercizio 1.2. Studio di caso

Si presentano casi pratici su iniziative positive o imprese che hanno promosso con successo la diversificazione professionale, la presenza di gruppi misti di dirigenza o politiche di conciliazione dirette sia a uomini che a donne. Le testimonianze vissute permetteranno di verificare i risultati effettivi e valutare le azioni intraprese.

I casi vanno utilizzati come spunti di riflessione sulla possibile trasferibilità nei diversi contesti aziendali.

Unità 2.

I lavori hanno un genere?

2.1 Introduzione

In questa unità le/i partecipanti analizzeranno come gli stereotipi possano essere causa di disuguaglianze di genere e di inefficienze nel mercato del lavoro, nelle imprese e nella vita degli individui:

- Qual è la segregazione di genere nel mercato del lavoro e quali sono le questioni specifiche nel nostro paese?
- Qual è la divisione del lavoro secondo il genere? Quali sono gli stereotipi di genere ad essa sottesi?
- Che impatto hanno sull'efficienza delle imprese?

2.2 Obiettivo formativo

Alla fine di questa unità, i/le partecipanti avranno esaminato il fenomeno della segregazione del mercato del lavoro secondo il genere nel loro paese. Avranno analizzato come gli stereotipi di genere possano costituire causa di disuguaglianze e dell'inefficienze nel mercato del lavoro, nelle imprese e nella vita degli individui.

2.3 Contenuti

Presentazione

La presentazione dovrà illustrare le specifiche modalità della segregazione di genere nel mercato del lavoro nazionale. Mostrerà come gli stereotipi di genere costituiscano causa di disuguaglianze di genere e inefficacia nel mercato del lavoro, nelle imprese e nella vita degli individui. Il Capitolo 2 della Prima Parte fornisce una serie di informazioni in merito a:

- la definizione di stereotipo di genere
- divisione del lavoro secondo il genere, e il fenomeno della segregazione; verticale e orizzontale
- gli stereotipi di genere sottesi;
- i risultati delle ricerche realizzate sugli stereotipi (progetto STERE/O);
- dati chiave sulla segregazione verticale e orizzontale nel paese (mercato del lavoro e istruzione).

La presentazione comprenderà le definizioni di segregazione orizzontale e verticale utilizzando alcuni dati, presentati secondo il genere, a livello europeo e nazionale: tasso di partecipazione della forza lavoro, disoccupazione, lavoro part-time, tipo di studi intrapresi nell'istruzione secondaria, presenza nei settori economici e nelle professioni. La presentazione dovrebbe anche stimolare una discussione sugli effetti del circolo vizioso degli stereotipi (schema evidenziato dal progetto STERE/O) e dei "meta-stereotipi" rispetto alla segregazione nel mercato del lavoro, con dovuta considerazione degli stereotipi di genere predominanti nella regione e nel paese.



Occhio al contesto

E' fondamentale che i concetti proposti siano rafforzati da informazioni sul contesto sociale, economico e culturale locale e da dati accurati sulle diverse difficoltà affrontate dalle donne e dagli uomini nel mondo del lavoro. In paesi dove la normativa sull'uguaglianza si estende ad altre aree di possibile discriminazione, sarà necessario evidenziare come la tutela e la promozione della parità e il superamento degli stereotipi possa contribuire al rispetto della legge anche in altri campi.

Esercizio 2.1: I fatti

Questo esercizio si propone di sensibilizzare il gruppo di partecipanti alle disparità di genere sul mercato del lavoro. In piccoli gruppi o in plenaria, i/le partecipanti rispondono rapidamente alle domande del quiz, e discutono le loro possibili risposte.

	% di donne e di uomini sulla popolazione totale
	% di donne e uomini sulla popolazione attiva
	% di ragazze e ragazzi iscritte/i all'Università o istruzione di terzo grado
	% di ragazze e ragazzi che studiano ingegneria
	% di uomini e donne impiegati/e come guidatori/trici di autobus, saldatori/trici, parrucchiere/i, collaboratori/trici familiari, infermieri/e, insegnanti elementari...
	% di donne e di uomini tra i manager d'azienda
	% di bambini iscritti alla scuola materna
	% di utilizzo del congedo di paternità o numero di uomini che utilizzano congedi parentali
	% di dipendenti, maschi e femmine, che usufruiscono di formazione continua in azienda
	Di quanti ingegneri informatici ci sarà bisogno nel 2010?

Ogni gruppo riporterà i propri dati in plenaria. La discussione dovrà evidenziare la necessità di poter contare su dati precisi e disaggregati, per agire contro gli stereotipi.



Occhio al contesto

Adattate il quiz al contesto nazionale. Usatelo al principio della sessione per “riscaldare l'ambiente”, facendo attenzione a non presentarlo come un esame, ma come un gioco dove ciò che conta è provare a indovinare, non avere la risposta giusta. L'obiettivo è stimolare la discussione, non misurare le conoscenze dei vostri partecipanti.

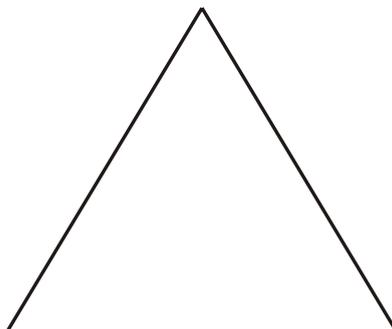
Esercizio. 2.2: Comprendere gli stereotipi

Questo esercizio mira a mettere in luce i fattori che sottendono ad una visione stereotipata dei mestieri e analizzare in modo sistematico il modo in cui essi intervengono nell'organizzazione del lavoro in azienda.

Step 1: I/le partecipanti, in piccoli gruppi, compilano la tabella che segue.

Scegliete una o due professioni tipicamente "maschile" e una o due tipicamente "femminili"	Perché tipicamente maschile o femminile?	Cambiamenti negli ultimi anni?	Cosa potrebbe cambiare la situazione attuale?
Professione femminile			
Professione maschile			
Scegliete una professione tipicamente "maschile" e una tipicamente "femminile" nella vostra azienda	Perché tipicamente maschile o femminile?	Cambiamenti negli ultimi anni?	Cosa potrebbe cambiare la situazione attuale?
Professione femminile			
Professione maschile			

Step 2: I gruppi disegnano un “organigramma di genere” della propria impresa (o di una che conoscono), indicando quante donne (D) e quanti uomini (U) si possono trovare ad ogni livello. Al vertice della piramide si troveranno le posizioni decisionali. Quanto più strategiche per l’azienda, tanto più le posizioni saranno visualizzate come centrali.



Step 3: Ogni gruppo discute i risultati dell’organigramma e sceglie due posizioni di simile importanza strategica, una occupata da una donna e una da un uomo. Le posizioni vengono analizzate sulla base dei dati richiesti nella tabella qui sotto.

Dai un valore a ciascuna funzione in azienda, 1 = importante 2 = significativo 3 = non importante	Funzione coperta da una donna	Funzione coperta da un uomo	Ci sono differenze sì/ no	Si può cambiare ?	Come?
Istruzione					
Esperienza					
Competenze tecniche					
Disponibilità di tempo					
Resistenza fisica					
Mobilità					
Responsabilità familiari					
Capacità di leadership					
Autorevolezza					
Accettazione dai colleghi					
Visione strategica					
Cura del dettaglio					

In plenaria, si discuterà su quali cambiamenti si potrebbero operare, e come.

Esercizio 2.3: Le competenze non hanno genere

Questo esercizio rivela come la valutazione e la classificazione dei mestieri può venire condizionata dagli stereotipi di genere.

In gruppi, i/le partecipanti identificano uno o due mestieri tipicamente “femminili” e “maschili”, e analizzano i fattori che ne potrebbero comporre la descrizione delle mansioni. I risultati dei vari gruppi vengono discussi in plenaria. Il/la facilitatore/trice dovrà saper mettere in luce gli eventuali pregiudizi di genere rispetto alla valutazione dei diversi fattori, in relazione ai diversi mestieri maschili o femminili (per esempio, la responsabilità sui macchinari nel mansionario di un tecnico e la responsabilità su neonati nel mansionario di una puericultrice).

Scegliete una o più professioni tipicamente “maschili” e una o due tipicamente “femminili”	Competenze: istruzione, formazione, esperienza, abilità manuale o mentale	Sforzo (fisico o mentale)	Responsabilità (su persone, materiale, macchinari, denaro)	Condizioni ambientali e lavorative (rischi / stress)
Professioni femminili				
Professioni maschili				

Unità 3.

Le regole del gioco

3.1 Introduzione

Partendo dalle ragioni aziendali per la parità, questa unità apre una discussione sui più ampi contesti sociali, politici ed economici che sottendono alla promozione dell'uguaglianza. Le informazioni fornite copriranno:

- I dati chiave sull'uguaglianza di genere in Europa e nel paese.
- L'impegno, le politiche e gli strumenti di sostegno della UE e delle Parti Sociali Europee nei confronti dell'uguaglianza di genere.
- La normativa Europea sulla parità tra donne e uomini
- Le istanze internazionali a sostegno dell'uguaglianza di genere nel mondo del lavoro (OIL, Nazioni Unite).
- Le politiche, la legislazione e gli strumenti di sostegno all'uguaglianza tra uomo e donna nel mondo del lavoro a livello nazionale.

3.2 Obiettivo formativo

Al termine di questa unità le/i partecipanti avranno passato in breve rassegna le politiche, la legislazione e gli incentivi europei e nazionali in materia di promozione dell'uguaglianza nelle imprese.

3.3 Contenuti

Presentazione

La presentazione dovrebbe essere effettuata da più persone, in ragione del profilo e dei bisogni del pubblico. Scegliete dei personaggi vicini il più possibile ai bisogni del pubblico di riferimento:

- un/a proprietario/a-manager di PMI, un/a rappresentante di PMI può offrire le sue riflessioni su come l'uguaglianza di genere possa portare beneficio all'impresa;
- la prospettiva europea può essere illustrata dal/la facilitatore/trice o dalla persona responsabile delle questioni europee nella Camera di Commercio, o da un/a rappresentante della Comunità Europea (se disponibile);
- la prospettiva nazionale può essere illustrata da rappresentanti di una istituzione nazionale/agenzia/organizzazione che abbia a che fare direttamente con la promozione dell'uguaglianza di genere e impresa sul posto di lavoro e nel mercato del lavoro ecc. (Consigliera di Parità per esempio).

Per rendere la presentazione maggiormente interattiva ognuna di queste figure potrà essere intervistato/a dal/la facilitatore/trice su un argomento specifico. Ci si potrà accordare preventivamente su delle domande tematiche e incoraggiare la discussione con il pubblico.



Studio di caso 3.1

Si presenterà l'esperienza di una PMI che abbia impiegato con successo, gli incentivi e/o i servizi delle istituzioni a sostegno della parità. Utilizzate il caso per introdurre il seguente esercizio.

Esercizio 3.1: Le questioni

Questo esercizio aiuterà il gruppo di partecipanti a formulare le proprie posizioni e i propri bisogni in relazione alle politiche esistenti. In gruppi, si discuteranno le domande che seguono:

1. Di cosa ho bisogno per **condurre un'analisi degli ostacoli** all'uguaglianza di genere nella mia organizzazione/impresa?
2. Di cosa ho bisogno per **promuovere l'uguaglianza** di genere nella mia organizzazione/impresa?

Raccogliere la restituzione riscontro da ciascun gruppo e scrivere le parole chiave su dei fogli di lavagna mobile, in due categorie: **sostegno per l'analisi** e **sostegno per l'azione**.



Occhio al contesto

- Usate al meglio l'esperienza professionale e vissuta delle persone che troverete in classe. Alcune potrebbero conoscere bene la normativa o le iniziative a sostegno delle PMI. Sollecitate la discussione e l'analisi di come le iniziative in corso possano essere messe al servizio della promozione della parità in azienda.
-

Unità 4. Integrare la parità nel modello aziendale

4.1 Introduzione

Questa unità invita le/i partecipanti ad un'analisi ravvicinata del condizionamento operato dagli stereotipi sull'efficienza aziendale, in particolare nella gestione delle risorse umane. Vi si forniscono spunti di riflessione sulla propria situazione aziendale e di sviluppo di misure concrete per rispondere alle esigenze identificate. Il gruppo sarà invitato a provare strumenti di valutazione e gestione atti a "dare una possibilità al talento". Soluzioni pratiche, esempi e casi di studio aiuteranno i partecipanti a prendere dimestichezza con i metodi proposti.

4.2 Obiettivo formativo

Alla fine della sessione i partecipanti avranno identificato bisogni, possibili strategie e strumenti che possano aiutare le PMI a "liberare il potenziale", promuovere l'uguaglianza di genere, e grazie a questo, a fare un uso più strategico delle capacità e del talento di donne e uomini, a beneficio dell'impresa.

4.3 Contenuti

Presentazione

La presentazione deve fornire esempi pratici e offrire una visione d'insieme degli strumenti e iniziative utili alla promozione dell'uguaglianza di genere nei mestieri e ai livelli decisionali.

L'uso degli strumenti proposti dovrà evidenziare come il superamento degli stereotipi di genere è parte di una buona strategia di organizzazione aziendale: essi possono aiutare l'azienda a ottenere risultati migliori in termini di gestione delle risorse umane, dall'organizzazione del lavoro, dei processi produttivi, dei servizi marketing e assistenza clienti ecc. Adottare una prospettiva di parità ottimizza l'efficienza delle pratiche aziendali.



Occhio al contesto

Questa presentazione deve essere fortemente interattiva. Incoraggiate il pubblico a riflettere sulla propria situazione aziendale o organizzativa, e a domandarsi se esse non siano condizionate dall'esistenza di stereotipi. Domande possibili:

avete una politica consapevole delle risorse umane? È formalizzata? Quali sono le vostre procedure d'assunzione abituali? Chi attua la selezione, e su quali criteri? Vi pare che i processi di selezione attuali tendano a riprodurre modelli di potere pre-esistenti o a produrre risultati sempre molto simili? Avete paura di lasciarvi sfuggire risorse nuove e maggiormente qualificate? Avete delle politiche in merito alle

condizioni di lavoro? Agli orari di lavoro? Avete dei livelli elevati di turn-over? Perché?

Usate le domande per presentare iniziative e misure concrete, che incoraggino le imprese a promuovere la parità come buona strategia aziendale. Assicuratevi di saper fornire esempi o idee e possibili soluzioni per rispondere alle domande che riuscirete a stimolare.

Esercizio 4.1: I fatti

Questo esercizio incoraggia a valutare costi e benefici, e riconoscere il valore aggiunto e il vantaggio competitivo che si può ottenere dalla promozione di politiche e prassi di uguaglianza di genere.

Posso guadagnare dall'uguaglianza di genere?

Tra le seguenti affermazioni, scegliete le tre che si avvicinano maggiormente alla vostra situazione attuale:

1. Il talento è uno degli ingredienti fondamentali del nostro vantaggio competitivo.
2. E' difficile trovare forza lavoro qualificata per la nostra azienda.
3. Non c'è abbastanza offerta di forza lavoro qualificata per soddisfare le nostre necessità.
4. Dovremmo utilizzare meglio le potenzialità del nostro personale.
5. I cosiddetti impieghi "femminili" sono più facili da coprire rispetto a quelli "maschili".
6. In azienda è difficile gestire le relazioni tra donne e uomini.
7. Abbiamo notato che uomini e donne impiegati in occupazioni non- tradizionali possono dover affrontare situazioni lavorative difficili.
8. Abbiamo un sistema per calcolare i costi dei congedi di maternità.
9. Abbiamo un sistema per calcolare i costi dei congedi di paternità.
10. Abbiamo un sistema per valutare per i costi dell'assenteismo.
11. I nostri dipendenti uomini non usufruiscono del congedo di paternità.
12. Le nostre dipendenti donne non rientrano dopo il congedo per maternità.
13. E' difficile rispettare pienamente la normativa di pari opportunità.
14. Non abbiamo mai fatto uso di incentivi all'impresa mirati all'assunzione di donne o a misure in favore dell'uguaglianza di genere.
15. Non abbiamo svolto ricerche per scoprire se la nostra clientela femminile e maschile influenza in modo differente le nostre vendite.

I gruppi discutono i risultati per giungere ad identificare le aree di azione più urgenti.

Esercizio 4.2: Le azioni

Questo esercizio stimola a valutare dove è possibile agire per migliorare le capacità aziendali di impiegare al meglio le proprie risorse umane, e come una specifica attenzione alla dimensione dell'uguaglianza di genere possa contribuire a questo processo. Il ruolo di chi facilita è critico, in questo esercizio: dovrà aiutare i/le partecipanti a valutare realisticamente le aree nelle quali la propria organizzazione potrebbe migliorare, e come delle azioni relative all'uguaglianza di genere potrebbero contribuire a raggiungere questo scopo.

Il gruppo dovrà scorrere la seguente lista e assegnare un punteggio da 1 a 3 nelle caselle: **1** è vitale, **2** è importante e **3** vale la pena.

Quando apriamo una procedura di assunzione, possiamo scegliere da un ampio ventaglio di candidati e candidate qualificati/e.	
Abbiamo un bacino molto ampio di potenziali candidati/e.	
Possiamo contare su candidati/e pronti a lavorare sia a tempo pieno che a part-time.	
Le nostre interviste di selezione si tengono nel pieno rispetto della normativa nazionale di parità e non discriminazione.	
Abbiamo procedure di assunzione trasparenti, facilmente ripercorribili e ripetibili e accessibili ad un ampio raggio di candidati/e.	
Le nostre procedure d'assunzione ci portano ad assumere la persona giusta al posto giusto.	
I membri del nostro comitato di selezione sono al corrente delle politiche e procedure aziendali di pari opportunità nella selezione, assunzione, impiego e professione.	
I nostri annunci di offerta di lavoro attraggono sia uomini che donne.	
Sia uomini che donne si propongono per professioni non tradizionalmente maschili o femminili.	
I nostri selezionatori, uomini e donne, hanno ricevuto una formazione specifica su come selezionare e intervistare in maniera non discriminatoria e libera da pregiudizi di genere.	
Le nostre "short-list" di possibili candidati comprendono persone che lavorano a part-time, da casa, con responsabilità di cura, o donne incinte.	
Le nostre procedure di selezione e assunzione sono a prova di verifiche esterne e indipendenti.	
Vi sono sia uomini che donne alle massime cariche di dirigenza nella nostra azienda.	
Vi sono sia uomini che donne tra i medi livelli dirigenziali della nostra azienda.	
Le nostre pratiche di assunzione e selezione permettono a chi si presenta di dimostrare appieno le proprie capacità e la propria expertise.	
Le risorse qualificate preferiscono lavorare da noi che dai nostri concorrenti.	
La nostra organizzazione pubblicizza presso scuole e/o università la propria politica di promozione dell'accesso di uomini e donne a mestieri non tradizionalmente maschili e femminili.	
Ci capita di parlare delle opportunità offerte dal nostro settore o dalla nostra azienda a gruppi di studenti e studentesse, o ai loro genitori.	
Godiamo della reputazione di azienda equa e attenta alle pari opportunità tra uomini e donne.	

Infine dovranno valutare l'opportunità di agire e quando.

Esercizio 4.3: Qual è il tuo stile di marketing?

Questo esercizio incoraggia a valutare la propria capacità di risposta ai bisogni e alle aspettative di una potenziale clientela femminile.

Qual è il tuo stile di marketing?

Questo test veloce aiuta a valutare se un'impresa sa leggere i bisogni e le aspettative della sua clientela al femminile, sia come target di marketing diretto che nella sua influenza sulle decisioni d'acquisto. Dopo aver risposto al breve questionario, le/i partecipanti usano la griglia che segue per auto-valutarsi.

In piccoli gruppi, rispondere alle seguenti domande:

- Ci sono sia uomini che donne nella vostra **base clienti/ quota di mercato**?
- Sapete dire come si è sviluppata la presenza maschile o femminile negli ultimi 5 anni?
- Sapete identificare quali specifici gruppi di donne e uomini costituiscono il vostro target e quali sono le loro aspettative?
- Rispetto alle vostre **indagini di mercato**: indipendentemente dal fatto che vengano svolte da gruppi di ricerca interni o da consulenti esterni, ponete la giusta attenzione ai seguenti aspetti?:
 - Tenete conto delle differenze di genere al momento della progettazione delle indagini?
 - I focus group di controllo sono costituiti da numeri pari di uomini e donne, o sono specificamente divisi per genere?
 - I gruppi di ricerca sono costituiti da un numero pari di uomini e donne, o specificamente divisi per genere?
 - Chi scrive le domande?
 - I dati vi vengono presentati disaggregati secondo il genere?
 - Le informazioni qualitative sono differenziati secondo il genere?
- Rispetto ai vostri processi di **progettazione dei prodotti**:
 - Ci sono sia donne che uomini, e se sì quanti, nella vostra unità di sviluppo prodotti?
 - La progettazione prevede il contributo di sia donne che uomini? Quanti e quante?
 - Ci sono sia donne che uomini che si occupano di innovazione? Quanti e quante?
 - Ci sono sia donne che uomini tra i vostri responsabili dei rapporti con la clientela? Quanti e quante?
 - Ci sono sia donne che uomini in posizioni di dirigenza, nelle unità progettazione, innovazione, rapporti con i clienti?

Avendo valutato il vostro **approccio** di marketing, come vi definireste?

Mosca cieca	Il mio stile di marketing non dipende dal fatto che la mia base clienti sia maschile o femminile.
Conosco i miei polli e le mie galline	Imposto le mie strategie di marketing sulla base di alcune idee preconcrete su quello che la mia clientela maschile o femminile potrebbe essere, o preferire.
Think Gender	Mi rivolgo a clienti uomini e clienti donne in modo attento e specifico. Offro prodotti e sviluppo campagne marketing orientate a catturare segmenti di mercato specificamente maschili o femminili.
Il genere come variabile strategica	Ho un'attenzione sistematica al cliente, sia uomo che donna. Per questo conduco indagini mirate a comprendere i bisogni e le aspettative proprie degli uomini e delle donne, e impiego le informazioni ottenute per ripensare le mie strategie organizzative.

Unità 5.

Parità tra le donne e gli uomini: mettila in programma.

5.1 Introduzione

Alla fine di questa unità i partecipanti:

- a) (se formatori/trici o consulenti di PMI) avranno elaborato un programma di azioni volte alla diffusione delle “ragioni aziendali della parità” attraverso azioni di formazione o consulenza, oppure
- b) (se imprenditori/trici) avranno elaborato dei piani per l’attuazione in impresa di alcune tra le strategie proposte.

Esercizio 5.1: un piano concreto

Questo esercizio riassume il lavoro svolto nel corso del workshop integrandolo in un progetto concreto per trarre benefici reali dalla promozione dell’uguaglianza di genere.

Inserire nella tabella che segue le azioni che si intendono intraprendere.

Obiettivo aziendale strategico con valore di parità	Azione	Persona responsabile	Tempi
Es. 1 <i>Attrarre un maggior numero di ingegneri qualificati, anche tra le donne ingegnere</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diffonderemo informazioni sull’azienda e sul settore presso università o scuole, chiarendo che saremo lieti di accogliere sia uomini che donne • Faremo un’indagine sulle cause dello scarso interesse femminile nei nostri riguardi • Ne discuteremo con gli ingegneri uomini 		
Es. 2 <i>Ridurre i costi di turn-over del personale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Valuteremo i bisogni di conciliazione vita privata e professionale dei nostri dipendenti, e se opportuno modificheremo l’organizzazione e i tempi lavorativi. 		
Es. 3 <i>e.g. Capire come potenziare la base clienti femminile</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Metteremo in piedi un sistema di monitoraggio dei bisogni della clientela a seconda del genere / coinvolgeremo più donne nei team di sviluppo prodotto o nelle vendite... 		

<p>Es. 4 <i>Trarre vantaggio degli incentivi pubblici alla parità nell'impiego (e.g. sostegno alle sostituzioni di maternità)</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Chiederemo assistenza tecnica alla Camera o alla nostra associazione di categoria per la preparazione di un dossier di richiesta finanziamento		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

BIBLIOGRAFIA

Capitolo 1. Via libera al talento: le ragioni aziendali per la parità tra donne e uomini

- Adler R.D., Executive Director of the Glass Ceiling Research Center, "Women in the Executive Suite Correlate to Higher Profits", *Glass Ceiling Research Center – Harvard Business Review*, novembre 2001.
- Balderrama, A., "Generation Y: Too demanding at work?", *Careerbuilder.com*.
<http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>
- Carone, C., Costello, D., "Can Europe Afford to Grow Old?", *Finance and Development*, settembre 2006, no. 43.
- Catalyst, *The Bottom Line: Connecting corporate performance and gender diversity*, gennaio 2004, 34 pp., www.catalyst.org
- Catalyst, *The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards, 2007*, www.catalyst.org
- Cunningham, J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., Baumgarten, P., *Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & company, Inc., 2007, 28 pp.
- European Commission, *Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*. ("Donne e uomini nel processo decisionale 2007. Analisi della situazione e tendenze") Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008, 54 pp., ISBN 978-92-79-08135-4.
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf
- Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006.
<http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>
- Healy, R., "10 Ways Generation Y Will Change the Workplace", *Work/Life, Generation Y*, 23 maggio 2008.
<http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>
- Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, London, 2001.
- Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., "Female leadership and firm profitability", *EVA analysis*, no.3, settembre 2007. <http://www.eva.fi>
- Monks, K., *The Business Impact of Equality and Diversity - The International Evidence*, the Equality Authority and the National Centre for Partnership & Performance, luglio 2007, 72 pp.
- NAS recruitment communications, "Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come", *NAS insights*, 2006.
<http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>
- NUTEK, (Agenzia di sviluppo di impresa svedese), *Gender and profit*, 1999, riassunto disponibile in lingua inglese www.equalpay.nu/en_fakta.html

Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, Relazione di ricerca MRG, 2002. <http://www.mrg.com>.

Simosko, N., "Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling".
<http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko>

The Lehman's Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, London, 2007

Vinnicombe, S., Singh, V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003.
<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>

Wittenberg-Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008

Women to the top, *The business case for gender diversity*, 4 pp.,
www.women2top.net

Capitolo 2. I lavori hanno un genere?

Catalyst, *Women "Take Care", Men "Take Charge": Stereotyping of US Business Leaders Exposed*, 2005, 45 pp., www.catalyst.org

Catalyst, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, 2007. www.catalyst.org

Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?*, La Documentation Française, Paris, 1999, p. 52.
Relazione commissionato dal Ministro della funzione pubblica, riforma dello stato e decentramento, 1999.
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>

Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, *Guide d'appui à la négociation*.
<http://www.travail-solidarite.gouv.fr>

Donial-Shaw, G., Junter-Loiseau, A., "La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème", *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.

ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report - 2007*, novembre 2007, 102 pp.,
<http://ec.europa.eu>

EU-Equal, *Establishing a culture of gender equality in the business world*, 2007.
http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf

European Commission Directorate-General for Research, Science and Society, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. <http://www.europa.eu>

Commissione delle comunità europee – *Relazione la parità tra le donne e gli uomini – 2008*, 36 pp. (COM/2008/0010).
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf

European Commission, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2005 – 94 pp.

Eurostat, “The life of Women and Men in Europe - A statistical portrait”, *Statistical Books - Population and Social Conditions*, 2008 edition, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008, 243 pp. - ISBN 978-92-79-07069-3

Franco, A., “The Concentration of Women and Men by Sector of Activity”, *Statistics in Focus – Population and social conditions*, 53/2007, European Communities, 2007

IPSOS, for Rebondir, “Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche”, indagine condotta su un campione di circa 500 persone nell'aprile 2000. <http://www.ipsos.fr>.

NAS recruitment communications, *Generation Y: The Millennials - Ready or not, here they come*, 2006, 13 pp., da www.nasrecruitment.com

OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD, Paris, 2007. <http://www.oecd.org>

Capitolo 3. Le regole del gioco

Council of the European Union, *Joint Employment Report 2007/2008*, marzo 2008, 16 pp., <http://ec.europa.eu>

Commissione europea, “Una Tabella di marcia per la parità tra donne e uomini per il 2006-2010” (COM/2006/0092 def).

European Commission, *Gender Equality Law in the European Union*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007, 8 pp.

European Commission, “A renewed social agenda for Europe: Opportunities, access and solidarity in 21st century Europe”, Brussels, 2 July 2008, COM (2008) 412 final.

Eurostat, “European Business. Facts and figures”, *Statistical Books- Industry, Trade and Services*, 2007 edition, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007, 431 pp. - ISBN 978-92-79-07024-2

Eurostat, “European Business. Facts and figures”, *Statistical Books - Industry, Trade and Services*, 2008 edition, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2008 - ISBN 978-92-79-07024-2

Manpower Inc., “Confronting the Talent Crunch: 2008”, *Manpower White Paper*, 2008, 20 pp. <http://www.manpower.com>

Gallup Organization Hungary su commissione della Commissione Europea, Direzione-General Impresa e Industria, “Survey of the Observatory of European SMEs – Summary”, Flash Eurobarometer series n°196 – Enterprise Observatory Survey, 2007, 24 pp.

Capitolo 4. Integrare la parità nella strategia aziendale

Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, New York, 2007. <http://www.catalyst.org>

- Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Geneva, 2006, pp. 50 – 51.
- ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality* – March 2005, 11 pp., <http://ec.europa.eu>
- ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality First Follow-up report - 2006*, 91 pp., <http://ec.europa.eu>
- ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report - 2007*, November 2007, 102 pp., <http://ec.europa.eu>
- ILO, “Information Sheet series on working time and work organization” , Conditions of Work and Employment Programme:
http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, « Guide pour l'Égalité des Femmes et des Hommes lors de la Valorisation des Fonctions », estratto del modulo di formazione *Evaluation et classification de fonctions. Instruments pour un salaire égal*, Ministère Fédéral de l'Emploi et du Travail, Brussels, 2000, 11 pp., www.emploi.belgique.be