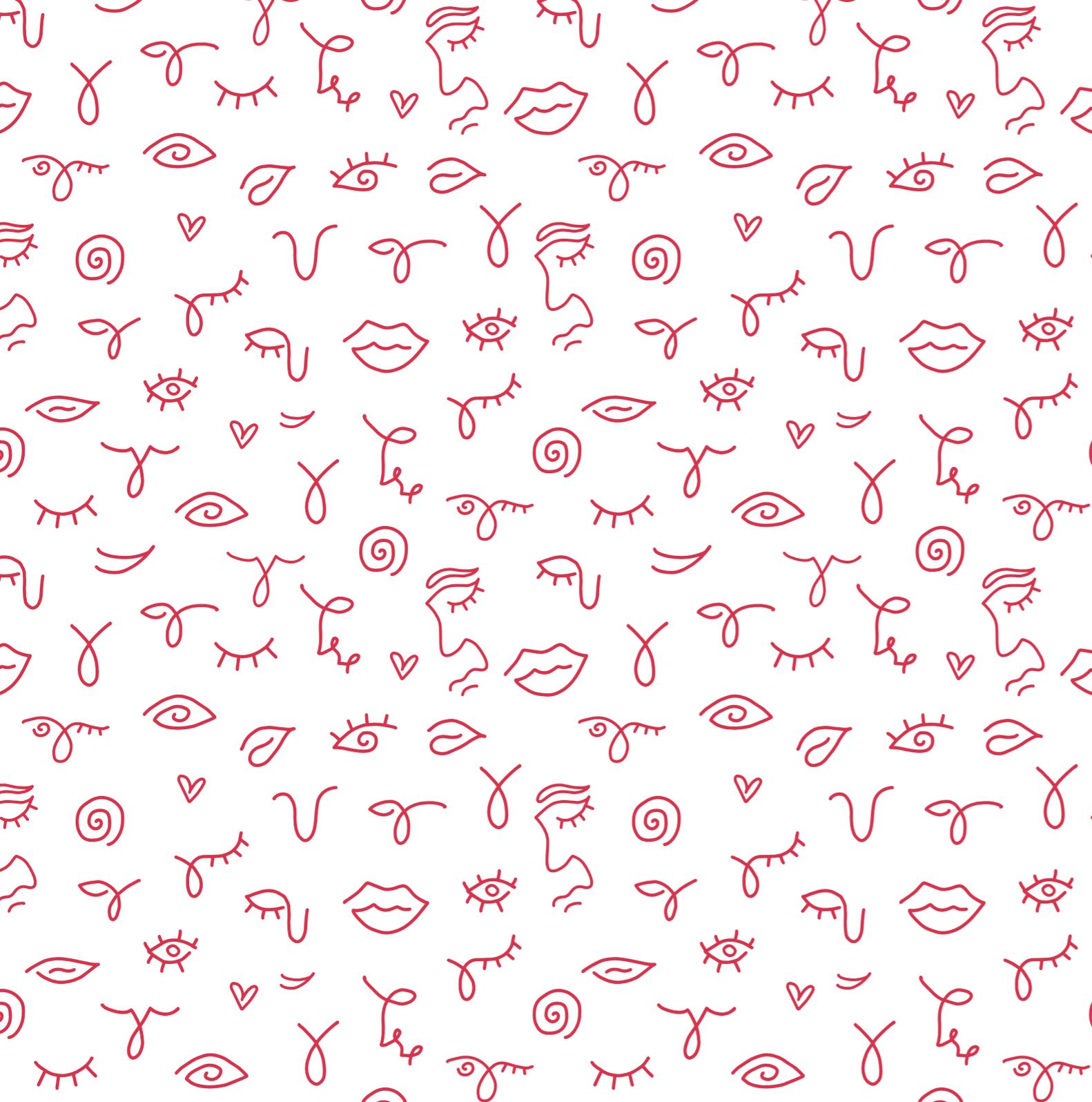


# LINEE GUIDA SU POLITICHE E LINGUAGGIO DI GENERE IN AZIENDA



legacoopromagna

DALLA PARTE DELLE COOPERATIVE



# LINEE GUIDA SU POLITICHE E LINGUAGGIO DI GENERE IN AZIENDA

A cura di Elena Zannoni, Simona Benedetti e Federica Protti  
con il contributo di Mario Mazzotti - Presidente Legacoop Romagna

*Care cooperatrici e cari operatori,*

*l'adozione di queste linee guida sulle politiche e i linguaggi di genere vuole rappresentare il nostro contributo attivo per il rafforzamento di quel processo storico, culturale e sociale che, purtroppo, avanza ancora troppo lentamente, per il superamento di ogni forma di discriminazione e disuguaglianza di genere.*

*Intendiamo, dunque, assumerci fino in fondo la responsabilità politica di coinvolgere le nostre associate e le loro basi sociali, nell'adozione, esse stesse, di queste linee guida e, più in generale, di accelerare quel percorso di coinvolgimento pieno nella governance delle cooperative, delle socie e delle lavoratrici.*

*Del resto, come operatori, non possiamo sottrarci da questo impegno.*

*I valori fondanti del nostro movimento si chiamano, infatti, uguaglianza, pari opportunità, democrazia, partecipazione, inclusione e intergenerazionalità. Siamo consapevoli però che anche nel nostro movimento, la strada da compiere, per raggiungere la piena parità di genere è ancora lunga. Per questo, partendo proprio dai dati che ci segnalano che il numero delle socie e delle occupate a Legacoop Romagna sia maggioritario, osserviamo che la composizione degli organi dirigenti delle cooperative non rispecchia affatto questi dati e vede ancora una presenza femminile insufficiente e scarsa.*

*Questo gap va affrontato di petto.*

*La battaglia culturale da svolgere non è affatto semplice e tanto meno può essere unicamente delegata alla componente femminile, come è successo fin qui.*

*E' necessario far diventare le politiche di genere un elemento identitario dell'essere operatori, sia nelle imprese che nella associazione.*

*Per questo è particolarmente importante affiancare alla battaglia per la pari dignità di genere nel lavoro, nel salario, nei diritti, un intervento forte per rendere coerente il linguaggio con le politiche di genere.*

*La modifica del linguaggio comune, e cioè di quel substrato culturale che ha sedimentato, nel corso dei secoli, quella "normalità" della differenza di genere, va fortemente promossa e incentivata.*

*Il linguaggio nelle sue espressioni e nelle sue forme ha contribuito e contribuisce a "determinare la coscienza" delle persone, a condizionare lo sviluppo e la crescita della società.*

*Il linguaggio è spesso generatore, esso stesso, di discriminazioni e non solo registratore della realtà sociale.*

*Ecco perché il tempo dell'adeguamento del linguaggio corrente non va sottovalutato.*

*Non si tratta di un dibattito elitario ed inutile, nè tantomeno di una sorta di "distrazione" rispetto alle grandi contraddizioni che le stesse politiche di genere propongono, bensì di un dovere storico: trasferire nel linguaggio e quindi nella vita, modalità di espressione che giochino un ruolo positivo e che contribuiscano all'affermazione della parità di genere.*

*Ci auguriamo dunque, che queste linee guida possano far nascere una discussione vasta e che siano tante le associate a farle proprie, magari arricchendole di ulteriori contenuti legati alle diverse realtà.*

**Mario Mazzotti**  
**Presidente Legacoop**  
**e Federcoop Romagna**

# SOMMARIO

<b>1</b> PERCHÉ OCCUPARSI DEL LINGUAGGIO DI GENERE IN AZIENDA	<b>9</b>
<b>2</b> NON È UN ERRORE, IL FEMMINILE ESISTE NELLA LINGUA ITALIANA	<b>11</b>
<b>3</b> NON SOLO LA DECLINAZIONE - LE LOCUZIONI DA EVITARE	<b>13</b>
<b>4</b> “DOTTORE, SIGNORA..”	<b>14</b>
<b>5</b> L'ATTITUDINE NON È UNA QUESTIONE DI GENERE	<b>17</b>
<b>6</b> NEANCHE LA CONCILIAZIONE È UNA QUESTIONE DI GENERE	<b>18</b>
<b>7</b> COME AFFRONTIAMO LA QUESTIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ DI CRESCITA IN AZIENDA	<b>19</b>
<b>8</b> CONCLUSIONI: RISPETTARE TUTTE LE DIFFERENZE FA BENE ALL'IMPRESA	<b>23</b>
<b>* IL QUADRO NORMATIVO E LE POLITICHE DI GENERE</b>	<b>25</b>
<b># ALLEGATO: I TERMINI AL FEMMINILE E I COLLETTIVI PLURALI</b>	<b>29</b>



# 1 PERCHÉ OCCUPARSI DEL LINGUAGGIO DI GENERE IN AZIENDA

Tra gli obiettivi di sostenibilità che le Nazioni Unite si sono date per l'Agenda 2030, al punto 5 troviamo **“Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze”**.

Il punto 5.5 recita: **“Garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica”**.

Non solo, l'obiettivo 8, che delinea la necessità di un lavoro dignitoso per tutte e tutti, si pone questo traguardo: 8.5: **“Entro il 2030, raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavori di pari valore”**.

La letteratura online e offline è fonte inesauribile di articoli e studi che spiegano come ridurre il divario tra uomini e donne in azienda in termini di stipendio, opportunità, carriera e rappresentanza, faccia bene in termini di produttività, competitività, clima interno, valorizzazione delle competenze e che porti benefici anche al PIL degli Stati in cui il tema viene affrontato.

Tra gli altri, citiamo: [euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0007/380716/mhr-report-eng.pdf](https://euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0007/380716/mhr-report-eng.pdf) (Organizzazione Mondiale della Sanità, 2018); [eige.europa.eu](https://eige.europa.eu) (Istituto europeo per l'uguaglianza di genere); [uominiadonnecomunicazione.com/donne-azienda-gender-balance-successo-imprese/](https://uominiadonnecomunicazione.com/donne-azienda-gender-balance-successo-imprese/) (esiti studio sulla parità di genere di Sodexo).

I dati dell'Istituto Europeo sull'Uguaglianza di Genere attestano che l'azzeramento del gender gap comporterebbe:

- tra 6,3 milioni e 10,5 milioni di nuovi posti di lavoro nel 2050, di cui circa il 70 % occupato dalle donne;
- impatti positivi sul PIL che aumentano nel tempo;
- aumento del PIL pro capite fino al 10% circa nel 2050.

Proprio per questo il PNRR destina 10 milioni di euro per creare un sistema che incentivi le aziende a ridurre il gap donne-uomini: si tratta in sostanza di una certificazione per le imprese che si impegneranno a ridurre il divario tra donne e uomini per parità salariale, opportunità di carriera, etc... a partire da Aprile 2022.

Molto spesso però, per le imprese, occuparsi di parità di genere si riduce sostanzialmente a due interventi: promuovere la presenza di donne nei consigli di amministrazione e realizzare politiche a favore della conciliazione rivolte prioritariamente alle donne. Eppure, a livello teorico, siamo tutti consapevoli e non abbiamo dubbi sul fatto che il carico familiare, nel 2021, debba essere equamente distribuito. È per questo che le politiche di genere devono essere realizzate a partire da un profondo cambiamento culturale, a cui il linguaggio contribuisce in maniera dirimente.

In occasione dell'8 marzo 2021 un gruppo di oltre 500 operatori (il maschile in questo caso non è una generalizzazione: il documento era promosso da operatori uomini) aderenti a Legacoop Romagna, ha sottoscritto il documento, che qui riportiamo integralmente, contro la violenza di genere.

Anche affrontando un tema così delicato come la violenza verso le donne, si entra pienamente nel tema di un necessario cambiamento culturale: il documento infatti contiene già tutti i concetti che andremo a sviscerare in questo breve e speriamo utile, manuale.



Assistiamo ad uno stitilicidio quotidiano di violenze e femminicidi causati da uomini sulle donne in famiglia, nel lavoro, nel contesto sociale. È purtroppo una realtà ampia e profonda fatta di minacce, ricatti, abusi e relazioni di dominio che si concretizzano con stalking, cyber-violenze fino al femminicidio che tradiscono un risentimento e una fatica maschile ad accettare e rispettare la libertà, l'autonomia delle donne oltre ad una difficoltà a cimentarsi in relazioni libere e democratiche. Siamo consapevoli, che la violenza degli uomini verso le donne, non si può liquidare come patologia di pochi individui, ma nasce dalla nostra normalità che parla una lingua che conosciamo e che confonde amore con controllo, dipendenza, onore, gelosia, frustrazione, potere e troppo spesso diventa violenza. Si tratta di un fenomeno strutturale e diffuso che mette in discussione la nostra cultura, le nostre aspettative, il nostro modo di relazionarci, di stare al mondo, si manifesta attraverso forme di discriminazione, di esclusione nella società.

La riproposizione di ruoli stereotipati fin dall'infanzia, l'adesione a presunte attitudini maschili e femminili, l'imposizione di valori e norme soggettive non condivise nelle relazioni affettive, le discriminazioni nell'iter di carriera sul lavoro, contribuiscono a generare questa violenza, impoveriscono la libertà di tutti e tutte costringendo le nostre vite in gabbie invisibili. È necessaria una trasformazione culturale profonda, vivere il cambiamento che le donne hanno già da molti anni determinato. Questa trasformazione è un'occasione di libertà per noi uomini, può arricchire e aprire le nostre vite. E' possibile e improrogabile un cambio di civiltà che riguarda tutti e tutte.



- Non trasmettere modelli misogini sessisti.
- Condividere il lavoro di cura genitoriale, incombenze domestiche e carico mentale organizzativo.
- Promuovere, supportare e applicare norme che parifichino i congedi parentali per entrambi i genitori.
- Vigilare contro ogni atteggiamento sessista, di molestie o mobbing, e garantire il pieno rispetto dei diritti e della dignità delle donne.
- Realizzare nel mondo del lavoro e delle professioni azioni formative e inclusive, in direzione di un forte ricambio generazionale e di genere che garantisca pari opportunità di accesso e gli stessi livelli retributivi a uomini e donne.
- Aumentare le occasioni di partecipazione e coinvolgimento, incentivando la parità di genere nella governance delle nostre imprese, definendo i tempi e i modi per il raggiungimento di tale obiettivo.
- Non discriminare sul lavoro le persone in base all'identità o all'orientamento sessuale.
- Ci impegniamo a screditare, disonorare e denunciare qualsiasi atteggiamento violento verso le donne in termini verbali, psicologici, fisici e sessuali.

## 2 NON “SUONA MALE” IL FEMMINILE ESISTE NELLA LINGUA ITALIANA

*“Magistrata, come avvocat, ingegnera, architetta, continueranno a essere giudicate parole “brutte” finché il numero di magistrat, avvocat, ingegner e architette che eserciteranno quelle professioni e si vorranno chiamare in modo corretto, non aumenterà; e continueranno a essere considerate così fino a che loro stesse non smetteranno di credere allo stereotipo sessista per cui nominarsi al maschile è più autorevole e conferisce maggior prestigio. Certo che lo conferisce: grazie al sessismo, appunto, che sposta il potere e il prestigio sul sesso e non sulle capacità individuali. Ma se non si nominano correttamente i ruoli e le professioni, la sensibilità pubblica non salirà mai abbastanza da dare a quei ruoli e a quelle professioni pari dignità sociale di quelle maschili.”*

[“Non sono sessista, ma..” Di L. Gasparini]

Il tema del maschile e femminile nei titoli e nelle professioni è in realtà di risoluzione molto più semplice di ciò che appare. La lingua italiana ci viene incontro infatti con tutte le soluzioni corrette e il nostro compito sarà semplicemente quello di normalizzarne l'uso.

Nella maggior parte dei casi infatti (i sostantivi di genere mobile), possiamo verificare che esiste la forma -o/-a o -iere/-iera, -sore/-sora, -tore/-trice.

Laddove non esiste (sostantivi di genere comune, maschile e femminile) sarà possibile utilizzare l'articolo per connotarne il genere (la presidente, la giudice, la docente, la preside, la titolare, la dirigente...).

Esistono infine nomi solo femminili o solo maschili. Sono pochi casi circoscritti, che non avremo dubbi ad individuare: la guardia, il pedone, la vittima...

Da evitare, quasi sempre, il suffisso -essa, in quanto spesso in passato usato come dispregiativo o come “moglie di”, salvo i casi in cui -essa è già entrato nell'uso comune e non contiene nessuna accezione negativa. Manteniamo quindi dottoressa, professoressa, studentessa, ma possiamo evitare presidentessa perché

spesso questa forma viene o veniva usata per definire, in maniera non appropriata, la coniuge del presidente. Sindaca è meglio di sindachessa, per lo stesso motivo. Perché questi termini ci sembrano strani? Semplicemente perché fino a periodi relativamente recenti queste figure professionali dirigenziali o cariche elettive, non venivano mai o quasi mai ricoperte da donne.

Viceversa alcune professioni erano spesso a totale appannaggio delle donne, per cui oggi ci pare così strano leggere o sentir dire l'ostetrico.

Ci sembra cacofonico ciò a cui non siamo abituati, finché non ce ne abituiamo.

Per quanto riguarda i plurali, la questione viene ampiamente dibattuta da tempo. Per le forme scritte sono state adottate soluzioni “neutre” quali l'asterisco o la schwa (ə), queste modalità, permettono di evidenziare la necessità di non escludere un genere, ma spesso appesantiscono il testo e non risultano semplici da utilizzare nella forma orale, perciò, ove non fosse possibile usare termini collettivi (invece che “i cittadini” usare “la cittadinanza”) è opportuno sdoppiare i termini (“i cittadini e le cittadine”).

- Utilizzare, nei testi scritti e parlati, la versione femminile prevista dalla lingua italiana.
- Superare l'obiezione di cacofonia nei termini al femminile a cui non siamo abituati e iniziare a usarli.
- Dare visibilità al genere femminile, ogni volta che sia possibile.
- Utilizzare, quando possibile, lo sdoppiamento dei plurali invece che la forma maschile onnicomprensiva ("i direttori e le direttrici di stabilimento" invece che "i direttori di stabilimento", "i soci e le socie" invece che "i soci", "l'avvocata Rossi e l'avvocato Verdi" invece che "gli avvocati Rossi e Verdi").
- Laddove non fosse possibile sdoppiare i termini, soprattutto nella forma scritta, utilizzare l'asterisco finale o la schwa (ə). Sono soluzioni che sottolineano come il plurale non debba essere assimilato solo al maschile e sono assolutamente corrette, ma spesso appesantiscono il testo e complicano la comprensione, perciò lo sdoppiamento rimane la soluzione preferibile.
- Nella modulistica, indicare il femminile/maschile delle singole voci.
- Utilizzare nomi collettivi o privi di genere, che può aiutare nella formulazione ("l'utenza" al posto di "gli utenti e le utenti") oppure utilizzare pronomi relativi ("coloro che").



# 3 NON SOLO LA DECLINAZIONE: LE LOCUZIONI DA EVITARE

Non vi sono dubbi nell'intento benevolo che il superiore, il collega o il cliente ha nell'affermare che una donna "ha le palle", "è il nostro uomo migliore" o "è anche meglio di tanti colleghi maschi". Eppure dobbiamo tenere presente che queste locuzioni danno per scontato che il modello di riferimento sia quello maschile.

Molto spesso, le donne in azienda, per avere opportunità di carriera, hanno assunto modelli e modalità "maschili", dal linguaggio, all'aggressività, alla permanenza al lavoro oltre ogni orario ragionevole, proprio perché, nel pensiero comune, questi sono i comportamenti che permettono di giocarsela alla pari, o quasi. Questo, non ci sarebbe bisogno di sottolinearlo, non significa che tutti gli uomini abbiano queste modalità di lavoro, ma che quello che spesso ci si aspetta dalla donna in carriera siano comportamenti di quel tipo.

Una donna brava è semplicemente brava, precisa, competente, preparata, autorevole, professionale, decisa, affidabile, organizzata, problem solver. Fino ad essere "la nostra miglior dipendente".

Ecco alcuni esempi di frasi che utilizziamo normalmente e che si muovono nella stessa logica di cui sopra:

FORMULAZIONI DA SUPERARE	FORMULAZIONI PREFERIBILI
<i>Uomini d'affari</i>	<i>Imprenditori, Imprenditrici</i>
<i>Patto tra gentiluomini</i>	<i>Accordo sulla fiducia</i>
<i>Uomini di legge</i>	<i>Giuristi, giuriste avvocati e avvocate</i>

- Non lasciar correre forme di sessismo benevolo o involontario, segnalarlo anche quando viene utilizzato in buona fede e promuovere il superamento del modello maschile di riferimento sul lavoro.
- Riconoscere le peculiarità e le competenze di ciascuno al di là e al di sopra di stereotipi di leadership.
- Promuovere un linguaggio appropriato in azienda nel rispetto di tutti i generi (e le identità).
- Superare le locuzioni tradizionali che mettono l'uomo al centro di ogni possibile definizione, sdoppiando o neutralizzando i termini.

# 4 “DOTTORE... SIGNORINA”

Il primo passo per affrontare un problema è “vederlo”. La vera difficoltà del sessismo involontario è che ne siamo talmente abituati che molto spesso non lo riconosciamo. Il nostro motto quindi deve essere “facciamoci caso”.

Fateci caso tutte le volte che in una riunione a cui partecipano un uomo e una donna (soprattutto se lei è la più giovane tra i due) si dà per scontato che il più alto in grado sia l'uomo.

Fateci caso quando una dottoressa viene chiamata signora o infermiera. Fateci caso quando in un gruppo di colleghi gli uomini vengono chiamati perlopiù per cognome e le donne sono “Giulia” o “la dottoressa Adele”. Fateci caso quando una collega è nervosa e escono fuori frasi come “ha le sue cose” ma se è nervoso il collega uomo “la moglie lo fa impazzire”. Ancora, quando fa bene una cosa ed è bella e brava, ma quando mai si è sentito il contrario, ovvero Bello e bravo, il nostro Mario?. Un buon sistema per capire quanto è sbagliato tutto questo è immaginare lo stesso commento fatto sul collega maschio: una battuta a doppio senso, un commento sull'aspetto fisico o sull'abbigliamento, un “sorridi ogni tanto!”. La donna che fa presente di non gradire “non ha senso dell'umorismo” nei casi più favorevoli.

Con questo non si vuole affermare che un complimento (un complimento, non una molestia) è sempre sbagliato, ma che ci sono contesti inopportuni per farlo. “Come ti sta bene questo nuovo taglio di capelli” detto alla macchinetta del caffè e detto in una riunione con i clienti, è diverso. Facciamoci caso quando un visitatore chiede informazioni alla prima donna che incontra, quand'anche fosse la postazione della capo ufficio e se non sa esattamente a che genere appartiene la persona con cui deve parlare, dirà: “Ho appuntamento con il Presidente/Direttore/Responsabile..”.

Fateci caso quando durante una riunione una collega sta esponendo il suo punto di vista e viene a più riprese interrotta da un uomo che le spiega cosa dovrebbe dire o pensare. Mai successo? Eppure è un fenomeno (il mansplaining, ossia la tendenza di alcuni uomini a spiegare a donne che non ne hanno bisogno, tematiche lavorative o sociali su cui pensano di saperne di più, spesso interrompendole o monopolizzando le riunioni) riconosciuto e su cui sono stati anche scritti illuminanti testi (“Gli uomini mi spiegano le cose” - di Rebecca Solnit, “Stai zitta” - di Michela Murgia) e capita più spesso di quanto si possa immaginare. Chiediamolo alle colleghe.



- **Notare ed evidenziare differenze di approccio riservate a uomini e donne.**
- **Utilizzare un linguaggio consono stigmatizzando le molestie, il *mansplaining* e il pregiudizio rivolto alle donne.**
- **Scardinare i parametri maschili di riferimento: l'eccellenza è un paradigma neutro.**
- **Utilizzare lo stesso approccio per donne e uomini: il nome o il cognome o il titolo, a seconda dei contesti.**



# 5 L'ATTITUDINE NON È UNA QUESTIONE DI GENERE

*“Il tasso di occupazione nell’UE balzerà considerevolmente in avanti se le donne fruiranno di una maggiore parità di opportunità nell’istruzione delle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) e nel mercato del lavoro. Ciò favorirebbe una crescita del tasso di occupazione nell’UE di 0,5-0,8 punti percentuali entro il 2030 e di 2,1-3,5 punti percentuali entro il 2050. Nel 2050, il tasso di occupazione nell’UE raggiungerebbe l’80 % circa qualora si registrassero sostanziali miglioramenti in termini di uguaglianza di genere.*

*Se un maggior numero di donne accedesse e/o studiasse in settori caratterizzati da carenza di competenze e buone prospettive occupazionali future, ad esempio le discipline STEM, esse potrebbero trovare lavoro e offrire importanti contributi all’economia. Ciò favorirebbe l’aumento dei guadagni e la riduzione dei divari retributivi per le donne. La riduzione del divario retributivo tra i generi può essere importante anche per attirare un maggior numero di donne sul mercato del lavoro.”*

[Vantaggi economici dell’uguaglianza di genere nell’Unione europea - Istituto Europeo per l’Uguaglianza di Genere]

Questo tema è molto presente soprattutto nei settori tecnologici (le donne che lavorano nel settore STEM sono il 25% del totale dei lavoratori), laddove si sviluppano soluzioni per migliorare la qualità della vita di tutti. Il fatto che la maggior parte degli sviluppatori e tecnologi ha lo stesso background tecnico e un punto di vista di genere, culturale e persino tecnico simile, risulta essere un limite allo sviluppo di soluzioni che si adattino ai diversi bisogni. Difficile quindi che questi sviluppatori possano pensare fuori dagli schemi personali e “inevitabilmente si trascurano problemi e funzioni rilevanti per persone di genere o etnia diversi dai loro” (“Per soli uomini”- Emanuela Grigliè e Guido Romeo). Il tema però va affrontato in origine, perché l’idea che ci siano particolari inclinazioni femminili e maschili nei percorsi scolastici e professionali non ha alcun fondamento “genetico” e quindi deve essere superato fin dall’infanzia e in particolare nell’ambito del percorso educativo, fornendo modelli differenziati nella comunicazione e nell’orientamento scolastico e contrastando i condizionamenti sociali e pregiudizi di genere che scoraggiano le ragazze a orientarsi verso lo studio di discipline STEM.

Il tema, per le imprese, tra l’altro, spesso si presenta non solo in termini di qualità dei lavoro, ma anche di

quantità di figure professionali disponibili. Per alcune specializzazioni, la carenza di risorse disponibili, in parte ha origine nell’esclusione “per attitudine” dell’uno o dell’altro genere già dai percorsi scolastici e formativi.



- **Utilizzare una comunicazione che superi i modelli tradizionali utilizzando immagini di uomini e di donne che svolgono le stesse professioni.**
- **Essere consapevoli degli stereotipi in cui siamo immersi e della necessità di rappresentare le persone in modo diversificato e realistico, nella molteplicità dei loro ruoli sociali e professionali.**
- **Selezionare i lavoratori senza attenersi a modelli predefiniti (“il tecnico informatico” o “la segretaria”).**

# 6 NEANCHE LA CONCILIAZIONE È UNA QUESTIONE DI GENERE

Come accennato nei primi capitoli, molto spesso le aziende, in assoluta buona fede e con pregevole impegno, si occupano di conciliazione attivando benefit o flessibilità a favore delle dipendenti donne. D'altra parte altrettanto spesso un uomo che usufruisce di congedi parentali viene giudicato come uno che non ha tanta voglia di lavorare (o addirittura "un mammo", che è talmente inopportuno che, si direbbe, "fa il giro", ossia prende in giro un uomo per aver esercitato un ruolo riservato alla donna secondo i canoni patriarcali).

La conciliazione tra i tempi di lavoro e i tempi di cura invece è un tema che riguarda uomini e donne, colletti bianchi e tute blu, livelli impiegatizi e dirigenziali ed è sempre più chiaro alle imprese che la qualità del lavoro è legata a doppio filo al benessere e alla qualità dei tempi di vita dei lavoratori e delle lavoratrici.

Sia donne che uomini hanno non solo il diritto, ma soprattutto il dovere, di occuparsi allo stesso modo dell'infanzia, dell'educazione e la salute dei figli, della cura di anziani e disabili, della casa, dell'organizzazione quotidiana familiare. In Italia invece il differenziale tra i due sessi nel tempo relativo al lavoro di cura è ancora altissimo: per le donne italiane il tempo dedicato al lavoro di cura è pari a circa 5 ore al giorno, contro le 2,5 degli uomini.

Una battaglia di civiltà portata avanti in questi anni è stata l'equiparazione dei congedi parentali "di maternità e paternità", che al momento attende solo il finanziamento dello Stato, ma occorre anche un cambiamento culturale nelle imprese. Se da una parte le politiche di conciliazione aiutano anche le donne nei percorsi di carriera, dall'altra devono consentire agli uomini di fare la loro parte. I tempi di lavoro quindi devono tener conto dell'impegno di cura e cercare di evitare modalità che escludono persone con carichi familiari o che le

sfavoriscono rispetto a chi può, invece, gestire con più flessibilità i propri impegni lavorativi. Del resto è del tutto sano pensare di superare finalmente una modalità di impegno che verte sulla quantità di tempo dedicato al lavoro e non sulla qualità, quando dovrebbe essere ormai chiaro che è il benessere del lavoratore a moltiplicare la produttività, non la sola permanenza in ufficio. In questo il 2020, con la pandemia, ha avuto quanto meno il pregio di proporre nuovi modelli lavorativi, non basati esclusivamente sulla presenza.



- **Attivare politiche di conciliazione per i lavoratori e le lavoratrici indipendentemente dal genere di appartenenza (o in cui si riconoscono).**
- **Superare stereotipi che identificano solo le donne come depositarie dei compiti di cura familiari.**
- **Superare una visione del lavoro basata sulla quantità di tempo di permanenza in ufficio ma sulla qualità del lavoro prodotto.**
- **Organizzare riunioni e incontri, per quanto possibile, compatibili con la normale gestione degli impegni personali di uomini e donne.**
- **Promuovere politiche di welfare aziendali che si caratterizzino per l'universalità di accesso agli uomini e alle donne.**

# 7 LA QUESTIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ DI CRESCITA IN AZIENDA

## GENDER GAP, SOFFITTO DI CRISTALLO E QUOTE ROSA.

Il Gender gap non è una supposizione, è una questione statistica. Il Gender pay gap (o gender wage gap) è probabilmente la più subdola tra le differenze. Questo viene normalmente rappresentato con i numeri di giorni in più che le donne devono lavorare per guadagnare come i colleghi uomini.

In Italia, a parità di lavoro è come se una donna cominciasse a guadagnare solo dal 7 febbraio ("Gender Gap Report 2021" stilato dall'Osservatorio JobPricing). Il divario delle RAL risulta essere pari all'11,5%.

Ma non solo, in Italia lavora una donna su due: il 48,6% (dati Istat). Il tasso di occupazione femminile è diminuito durante la pandemia.

Diversi Paesi, supportati da studi in merito, hanno confermato che riducendo il divario salariale o annullandolo, vi sarebbe un effetto crescita sull'economia del Paese fino al 4%.

Probabilmente è anche per questo che il Presidente del Consiglio Mario Draghi, intervenendo al Women political leaders Summit 2021, ha detto, riferendosi al Gender Gap: "This is not only immoral and unfair. It is also short-sighted. Our economies miss out on some of our best talent. Our societies overlook some of our finest future leaders. Reducing gender inequalities must be a global priority."

(Questo non è solo immorale e ingiusto. È anche miope. Le nostre economie perdono alcuni dei nostri migliori talenti. Le nostre società trascurano alcuni dei nostri migliori leader futuri. Ridurre le disuguaglianze di genere deve essere una priorità globale.)

Soffitto di cristallo e quote rosa, due concetti che auspichiamo spariranno contemporaneamente, quando si raggiungeranno reali pari opportunità.

I manager donna in Italia sono il 18% del totale (meno di 1 su 5) secondo il "Rapporto Donne Manageritalia", e tra la dirigenza under40 aumentano al 28% circa. Sono percentuali in crescita, ma ancora del tutto insufficienti.

Le aziende con almeno il 30% dei dirigenti donne hanno un aumento del 15% della redditività rispetto a quelle senza dirigenti donne ("How women make it to the top in technologies" Boston Consulting Group). Non perché le donne siano più brave (anche se è statisticamente probabile che su 100 dirigenti uomini ci siano almeno 30 donne che potrebbero essere alla pari o meglio competenze e professionalità), ma perché la diversità di approccio, idee, metodi e sensibilità, è un valore.

Quindi come mai le donne nei ruoli manageriali sono meno? Al netto del problema culturale di fondo che impone alle donne per prime di rinunciare spesso alla carriera nell'impossibilità di conciliare la vita privata con percorsi complessi in termini di tempo e impegno, esiste anche una forma di autoconservazione (a volte inconsapevole), complicità e intesa nel condividere uno stile lavorativo, comunicativo, una visione comune, tra uomini che porta a nominarsi a vicenda.

In un mondo ideale non esisterebbero le quote rosa (quantomeno non si chiamerebbero quote rosa ma "quote di genere"\*). Tuttavia in un mondo senza quote rosa la presenza delle donne nei consigli di amministrazione, nelle

rappresentanze politiche, in ruoli elettivi, sarebbero ancora meno di quelle attuali, che spesso non arrivano al 20%.

Riteniamo davvero che tra le persone in grado di rappresentare l'azienda e curarne gli interessi l'80% sia di sesso maschile e il 20% di sesso femminile? Eppure ogni volta nella composizione di consigli e assemblee o di liste elettorali si apre la grande difficoltà "mancano le donne", "servono ancora due donne". E dove le troviamo? A quel punto scatta la dinamica della "donna a caso, tanto è pura formalità"\*(entrambe le citazioni provengono da "Manuale per ragazze rivoluzionarie" di Giulia Blasi).

La stessa dinamica si presenta nella composizione dei tavoli "dei relatori" in assemblee, convegni, seminari. Una presidenza di tutti uomini può significare da una parte che c'è stata una scelta specifica su relatori maschi, dall'altra che non c'erano donne nei ruoli chiamati a relazionare. Come è possibile? Nessuna donna tra i 10 esperti, presidenti, amministratori delegati e direttori che devono intervenire? Eppure fateci caso a quante volte vi capita di vedere foto di eventi in cui i relatori erano tutti in giacca e cravatta. Il problema sta a monte, nell'aprire a tutte e tutti i percorsi di carriera, dare a tutte e tutti le stesse opportunità di crescita professionale, rendere visibili le donne in azienda.

Lo studio "Woman in workplace" di McKinsey&Company ([wiv-report.s3.amazonaws.com/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2019.pdf](http://wiv-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf)) spiega infatti che il tema non è o non è solo il cosiddetto "Soffitto di Cristallo" ossia l'accesso ai ruoli apicali, ma ogni singolo gradino di accesso a posizioni di rilievo, che riproduce per le donne un collo di bottiglia: *"Now companies need to apply the same rigor to addressing the broken rung. Fixing it will set off a positive chain reaction across the entire pipeline. As more women become managers, there will be more women to promote and hire at each subsequent level. Put another way, more entry-level women will rise to management, and more women in management will rise to senior leadership."*

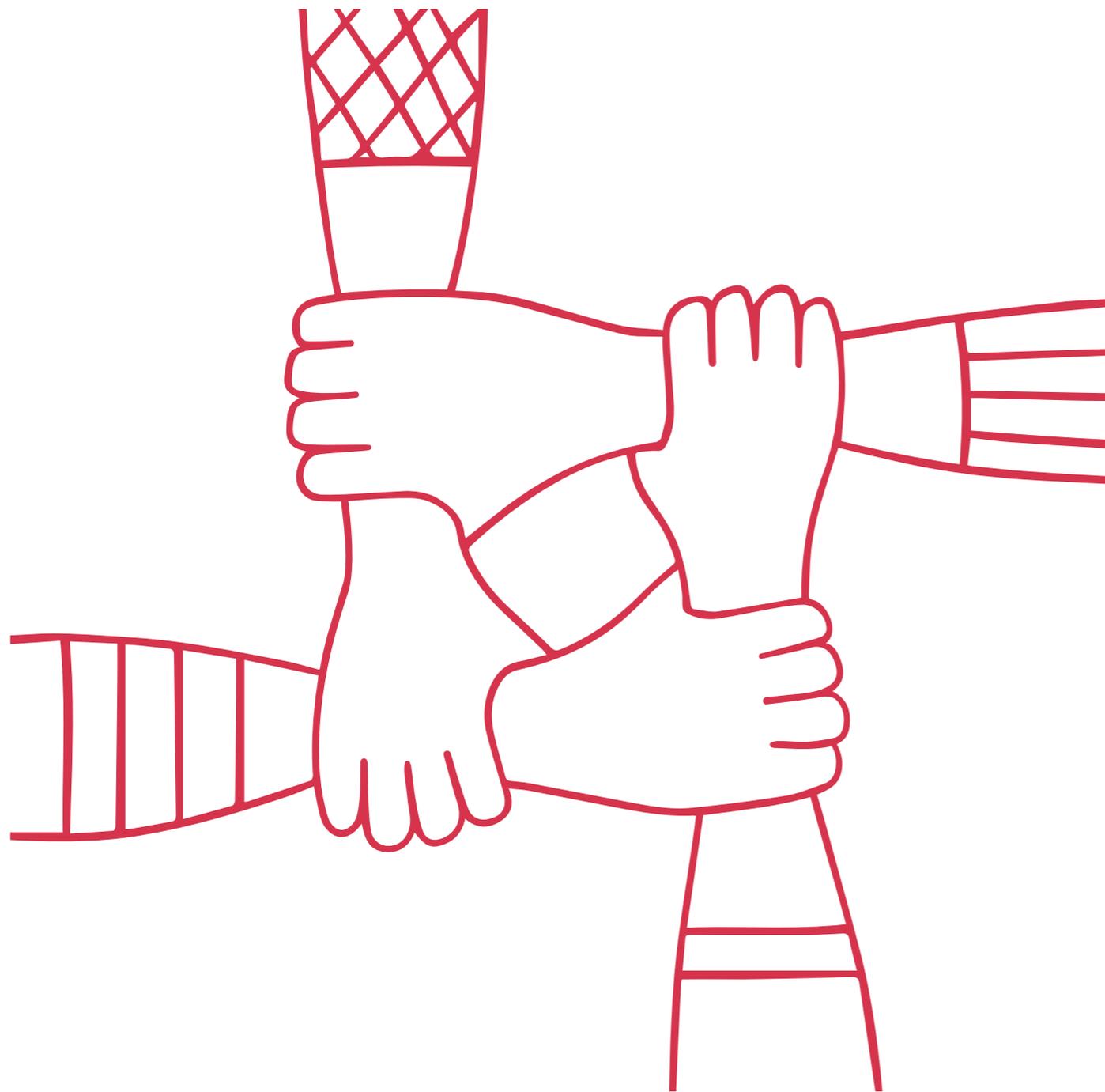
("Ora le aziende devono applicare lo stesso rigore per affrontare il gradino rotto. Risolverlo innescherà una reazione a catena positiva in tutta la modalità di organizzazione dei flussi di produzione. Se più donne diventano manager, ci saranno più donne da promuovere e assumere ad ogni livello successivo. In altre parole, un maggior numero di donne di livello iniziale salirà al ma-

nagement, e più donne nel management saliranno alla leadership senior.")

A quel punto non serviranno le quote di genere. Fino ad allora, non ci sono alternative.



- **Verificare che vi siano pari opportunità di accesso alle posizioni da parte di tutto il personale, sia in fase di accesso che di progressione di carriera.**
- **Promuovere la formazione interna sui pregiudizi inconsci per i responsabili del personale.**
- **Porre attenzione alla progressione di carriera delle donne in azienda, alla presenza di queste nei ruoli apicali, nei consigli di amministrazione.**
- **Vigilare perché nelle aziende a noi associate vi sia una parità di compenso per pari funzioni, perché nessuna discriminazione salariale venga attuata.**
- **Promuovere la presenza effettiva delle donne nelle iniziative pubbliche e nei processi di comunicazione di esperienze e buone prassi aziendali.**



## 8 CONCLUSIONI: RISPETTARE TUTTE LE DIFFERENZE FA BENE ALL'IMPRESA

E' chiaro a tutti che il tema del diversity management non si ferma alla questione femminile. Diversità di etnia, religione, disabilità, identità non binarie, età: sono solo alcune delle molteplici differenze tra le persone. Sono tra le moltissime sfaccettature che l'impresa, composta dai singoli individui e basata anche sul loro benessere, deve tenere presente.

Non spetta a queste Linee guida affrontarle, ma fanno parte di un dibattito che in altre nazioni è già iniziato e in alcuni casi è maturo.

Anche in Italia molte aziende si sono dotate di una figura professionale, il diversity manager, che ha il compito di identificare e promuovere azioni e soluzioni per una gestione delle risorse umane moderna, basata sulle persone, che valorizzi le differenze tra esse, i punti di forza dei singoli lavoratori e che crei valore aggiunto per l'impresa.

La gestione della complessità dentro l'impresa porta vantaggi in termini di innovazione, clima aziendale, fidelizzazione di dipendenti (e di clienti), eterogeneità dei gruppi dirigenti.

Le differenze che vanno considerate e rispettate in una azienda, quindi, non sono solo quelle di genere, ma l'approccio che viene utilizzato è lo stesso. Linguaggio corretto e lotta agli stereotipi, comunicazione inclusiva e pari opportunità di crescita professionale sono solo alcuni tra i temi da cui passa il rispetto e la valorizzazione delle persone.



- Promuovere nelle imprese l'analisi degli eventuali meccanismi di segregazione di genere, di discriminazione etnico-razziale, di esclusione di soggetti portatori di diversità e tutti i processi che ostacolano l'equità e la piena partecipazione di tutti i membri di gruppi caratterizzati da eterogeneità.
- Diffondere le conoscenze relative alle strategie di prevenzione di stereotipi e pregiudizi, così come le azioni positive e le esperienze che confermano la diffusione di una corretta sensibilità verso le differenze all'interno delle imprese.
- Promuovere i metodi di valorizzazione delle diversità all'interno dei gruppi e delle organizzazioni.
- Promuovere la conoscenza delle opportunità e dei vantaggi determinati dalla assunzione del diversity manager.



## IL QUADRO NORMATIVO E LE POLITICHE DI GENERE

Le politiche di genere sono regolamentate da una legislazione corposa, che nel corso dei decenni – in particolare a partire dal dopoguerra – ha accompagnato e in alcuni casi, forse, anticipato le evoluzioni culturali internazionali ed il cambiamento dei costumi e delle abitudini. Per affrontare questo tema è necessario, innanzitutto, partire dalle carte europee ed italiane che sanciscono i diritti fondamentali delle persone.

Per iniziare, possiamo prendere a riferimento la Carta dei Diritti fondamentali dell'Unione Europea, adottata nel 2000, all'articolo 3, comma 1 ("Ogni persona ha diritto alla propria integrità fisica e psichica"), articolo 21, comma 1 ("È 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, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale") e naturalmente all'articolo 23 ("La parità tra donne e uomini 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").

Precedente, ma certamente non meno importante, è la Costituzione della Repubblica Italiana, adottata nel 1948, nelle previsioni dell'articolo 3 ("Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini,

impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese"), articolo 30, comma 1 ("È dovere e diritto dei genitori mantenere, istruire ed educare i figli, anche se nati fuori del matrimonio") e articolo 37, comma 1 ("La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore....."). Ancora, art.51, comma 1 ("Tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge. A tale fine la Repubblica promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini") e articolo 117 ("Le leggi regionali rimuovono ogni ostacolo che impedisce la piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica e promuovono la parità di accesso tra donne e uomini alle cariche elettive"). Prescrizioni che ci confermano ancora una volta l'assoluta attualità della nostra carta costituzionale, nonostante sia stata scritta più di settanta anni fa. Infine, nel maggio 2006 il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa (CCRE), su sollecitazione della Commissione europea, ha adottato l'importantissima "Carta europea per l'uguaglianza e la parità delle donne e degli uomini nella vita locale".

Si aggiungono alle carte fondamentali una serie di trattati, leggi e direttive, sia comunitarie che nazionali, precedenti e successive, adottate nel corso dei decenni per accompagnare i cambiamenti culturali susseguite, con l'intento di sostenere, seppur faticosamente, il radicamento delle politiche di genere nel sistema economico e sociale dell'Italia e degli altri paesi europei. Fonti numerose che citeremo in sintesi.

## TRATTATI, DIRETTIVE, RISOLUZIONI EUROPEE

Nei Trattati istitutivi della Comunità europea del 1957 si stabiliva il principio di parità delle retribuzioni tra lavoratori di sesso maschile e femminile per uno stesso lavoro.

A partire dal 1975, la Comunità Europea emanò poi alcune Direttive che prevedevano nuovamente l'applicazione nella legislazione degli stati membri del principio della parità delle retribuzioni tra i lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile, così come l'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.

Nel 1984, con la Raccomandazione del Consiglio delle Comunità Europee n. 635 del 13 dicembre le azioni positive (o discriminazioni positive) diventano lo strumento operativo della politica europea per promuovere la partecipazione delle donne a tutti i livelli ed in tutti i settori dell'attività lavorativa.

Con alcune ravvicinate risoluzioni e dichiarazioni, fra il 1990 e il 1992, l'Unione Europea raccomandava fosse garantita "la tutela della dignità delle donne e degli uomini nel mondo del lavoro", comprendendo nel medesimo obiettivo l'adozione di uno specifico Codice di Condotta. Il Trattato di Maastricht del 1992 sanciva l'applicazione del principio di parità di retribuzione, senza discriminazione basata sul sesso.

Nel 1996 una raccomandazione ha iniziato ad affrontare il problema della disuguale rappresentanza delle donne e degli uomini nelle istituzioni dell'UE. Nel 1995 a Pechino, in occasione della IV Conferenza Mondiale sulle donne dell'ONU, è stata adottata una risoluzione per l'emancipazione ed il miglioramento della condizione delle donne in tutto il mondo, che ha contribuito alla diffusione internazionale dei concetti di Empowerment (offrire alle donne opportunità e strumenti al fine di garantire una presenza egualitaria di genere) e Mainstreaming (processo attraverso cui sono valutate tutte le implicazioni per le donne e per gli uomini di ogni azione progettata). La risoluzione di Pechino è stata attuata dalla UE con il Trattato di Amsterdam del 1997.

Nel 2003, attraverso una Raccomandazione agli Stati Membri, l'UE ha ribadito la necessità di porre attenzione alla "partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini ai processi decisionali politici e pubblici".

## LEGISLAZIONE ITALIANA

La legislazione italiana in materia prende avvio nel 1950 con la legge per la "tutele fisica ed economica delle lavoratrici madri", norma che introduceva il divieto di licenziamento dalla gestazione al primo anno di età del bambino. La legge n.1204 del 1971 introdusse l'astensione facoltativa dal lavoro per sei mesi e i tre mesi obbligatori dopo il parto. Con la legge n.546 del 1987 lo Stato Italiano riconosceva il pagamento di una indennità giornaliera di maternità.

La parità di trattamento venne sancita fortemente con la legge n.125 del 1992 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro": le disposizioni ivi contenute hanno lo scopo di favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro, anche mediante l'adozione di misure, denominate azioni positive per le donne, al fine di rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità. Un testo che in qualche modo ha anticipato la risoluzione ONU assunta a Pechino nel 1995.

Fondamentali, poi, le fonti che sono intervenute sul tema della conciliazione fra i tempi di vita e di lavoro, introducendo l'istituto dei congedi parentali ed ampliando, nel corso degli anni, le opportunità di usufruirne: legge n.53/2000 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città" e D.Lgs n.151/2001 (norma di riferimento sui congedi parentali).

A seguire, fino ai nostri giorni, sono stati emanati diversi provvedimenti che, intervenendo su questioni finanziarie e organizzative dello Stato, hanno ribadito e modificato i diritti delle donne lavoratrici e i doveri/diritti di entrambi i genitori nel prendersi cura dei figli.

## LE ISTITUZIONI E IL LINGUAGGIO DI GENERE

La legislazione sulle pari opportunità ha aperto, più recentemente, un dibattito istituzionale e culturale sull'uso del linguaggio di genere nella comunicazione sia pubblica che privata. E' del 1987 il documento "Il sessismo nella lingua italiana" pubblicato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità fra uomo e donna, che rappresenta sicuramente uno strumento importante per la costruzione di una cultura di genere condivisa e inclusiva.

Già nel 1991 il Coordinamento giornaliste del Veneto e il Comune di Venezia avevano siglato il "Patto per un linguaggio non sessista", con l'obiettivo di non discriminare le donne e renderle visibili.

Nel 2007 la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica e Dipartimento per le pari opportunità ha richiamato tutte le pubbliche amministrazioni ad utilizzare un linguaggio non discriminatorio, formando a tal fine il personale ("Misure per attuare parità e pari opportunità fra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche").

Nel 2012 il Comitato pari opportunità del Comune di Firenze, in collaborazione con l'Accademia della Crusca, ha dato vita alle "Linee guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo".

Il 28 febbraio 2017 alcune deputate hanno presentato alla Camera dei Deputati il disegno di legge "Disposizioni in materia di concordanza dei titoli funzionali in base al sesso della persona cui sono attribuiti negli atti delle pubbliche amministrazioni", il cui iter non si è concluso.

A tutt'oggi, sono diversi gli enti pubblici e privati (pubbliche amministrazioni, enti locali, università) che hanno adottato manuali per un corretto utilizzo del linguaggio di genere.



# # ALLEGATO: I TERMINI AL FEMMINILE E I COLLETTIVI PLURALI

## MASCHILE

*I contribuenti  
I coordinatori  
I dipendenti  
I direttori  
I dirigenti  
I rappresentanti  
I redattori  
I segretari  
Il presidente  
Il capo area  
Il capo reparto  
Il capo ufficio  
Il commercialista  
Il commissario  
Il consulente  
Il difensore  
Il direttore  
Il dirigente  
Il funzionario  
Il giudice  
Il medico  
Il notaio  
Il parlamentare  
Il prefetto  
Il professore  
Il responsabile  
Il revisore contabile  
Il sindaco  
Il tecnico  
L'architetto  
L'assessore  
L'avvocato  
L'esperto  
L'ingegnere  
Lo psicologo*

## FEMMINILE

*Le contribuenti  
Le coordinatrici  
Le dipendenti  
Le direttrici  
Le dirigenti  
Le rappresentanti  
Le redattrici  
Le segretarie  
La presidente  
La capo area  
La capo reparto  
La capo ufficio  
La commercialista  
La commissaria  
La consulente  
La difensora  
La direttrice  
La dirigente  
La funzionaria  
La giudice  
La medica  
La notaia  
La parlamentare  
La prefetta  
La professoressa  
La responsabile  
La rivesora contabile  
La sindaca  
La tecnica  
L'architetta  
L'assessora  
L'avvocata  
L'esperta  
L'ingegnera  
La psicologa*

## COLLETTIVO

*L'utenza  
Il coordinamento  
Il personale, le risorse  
La direzione  
La dirigenza  
La rappresentanza  
La redazione  
La segreteria  
La presidenza*

