



PROMUOVERE LA PARITÀ DI GENERE  
NELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE  
E PRIVATE

Materiali per la formazione

---

GLOSSARIO

a cura di

Tindara Addabbo, Thomas Casadei, Tommaso Fabbri,  
Chiara Mussida, Cecilia Robustelli, Carlotta Serra

Mucchi Editore

**PROMUOVERE LA PARITÀ DI GENERE  
NELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE  
E PRIVATE**

Materiali per la formazione

---

**GLOSSARIO**

a cura di

Tindara Addabbo, Thomas Casadei, Tommaso Fabbri,  
Chiara Mussida, Cecilia Robustelli, Carlotta Serra

Il volume è stato pubblicato grazie al contributo della



Progetto di alta formazione in ambito tecnologico economico e culturale per una regione della conoscenza europea e attrattiva approvato e cofinanziato dalla Regione Emilia-Romagna con deliberazione di Giunta regionale n. 1625/2021

ISBN 9791281716247

© Stem Mucchi Editore Srl - 2024

Via Jugoslavia, 14 - 41122 Modena

[info@mucchieditore.it](mailto:info@mucchieditore.it) [www.mucchieditore.it](http://www.mucchieditore.it)

[facebook.com/mucchieditore](https://facebook.com/mucchieditore) [twitter.com/mucchieditore](https://twitter.com/mucchieditore) [instagram.com/mucchi\\_editore](https://instagram.com/mucchi_editore)



Creative Commons Attribution 4.0 International Licence (CC BY-NC-ND 4.0)

Attribuzione della paternità dell'opera all'Autore. Consentite la consultazione e la condivisione. Vietate la vendita, la modifica e la trasformazione per produrre un'altra opera.

Versione *Open Access* al sito [www.mucchieditore.it](http://www.mucchieditore.it)

Tipografia, impaginazione e pubblicazione digitale Stem Mucchi Editore (MO)

Prima edizione pubblicata in Italia, Mucchi, Modena, settembre 2024

## INDICE

<i>Premessa</i> .....	5
1. <i>Discriminazioni (di genere) e istituzioni</i> .....	9
di Thomas Casadei	
2. <i>Discriminazioni (di genere) e lavoro</i> .....	27
di Edoardo Ales	
3. <i>Parità di genere e lavoro</i> .....	55
di Edoardo Ales	
4. <i>Bilancio di genere e piano di eguaglianza di genere</i> .....	63
di Tindara Addabbo	
5. <i>Misurazione e indice di eguaglianza di genere</i> .....	75
di Enrico Fabrizi, Chiara Mussida	
6. <i>Processi organizzativi e inclusione</i> .....	81
di Ylenia Curzi	
7. <i>Diversità, equità e inclusione</i> .....	93
di Francesca Nepoti	
8. <i>Utilità o ben-essere?</i> .....	109
di Elena Sarti	
9. <i>Conciliazione: vita-cura-lavoro</i> .....	115
di Federica Palmirota	

10. <i>Conciliazione: uso del tempo</i> .....	133
di Enrico Fabrizi, Chiara Mussida	
11. <i>Stakeholder</i> .....	139
di Ulpiana Kocollari, Andrea Girardi	
12. <i>Rischio di povertà e differenze di genere</i> .....	153
di Enrico Fabrizi, Chiara Mussida	
13. <i>Mobbing</i> .....	157
di Barbara Giovanna Bello	
14. <i>Sessismo linguistico</i> .....	171
di Cecilia Robustelli	
<i>Profili di autori e autrici – curatori e curatrici</i> .....	185

## PREMESSA

I materiali contenuti in questo Glossario sono uno dei frutti del progetto GE&PA: Gender Equality & Public Administration (2021-2023) finanziato dalla Regione Emilia-Romagna<sup>1</sup> e promosso dal Dipartimento di Economia Marco Biagi insieme alla Fondazione Marco Biagi.

Il progetto ha avuto un ampio partenariato, costituito da tre centri di ricerca dell'Università di Modena e Reggio Emilia – il CRID – Centro Interdipartimentale su Discriminazioni e vulnerabilità, il CAPP – Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche, il GLIC\_D-Laboratorio Genere Linguaggio e Comunicazione\_Digitale –, dal Laboratorio di Economia Locale – LEL e dal Ce.C.A.P – Centro di Ricerca per il Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche dell'Università Cattolica del Sacro Cuore Sede di Piacenza. Si è avvalso inoltre del contributo di alcuni importanti centri di ricerca internazionali: Centre for Economic Justice, Glasgow Caledonian University – WISE; Gender, Economy, Politics & Development Observatory – GEP&DO; Interdisciplinary Centre of Women's, Gender and Feminist Studies – CINEF, Università Pablo de Olavide di Siviglia; Center for Research and Practice in Global Politics and Management – GLOPAR, Università di Istanbul.

Il progetto è stato articolato in diverse attività: due cicli di seminari<sup>2</sup>, due edizioni del Corso di perfezionamento universitario in

---

<sup>1</sup> Progetto di Alta Formazione cofinanziato dalla Regione Emilia-Romagna nell'ambito dell'invito a “presentare progetti di alta formazione in ambito tecnologico economico e culturale per una regione della conoscenza europea e attrattiva ai sensi dell'art. 2. della legge regionale n. 25/2018” e approvato con Determina Dirigenziale n. 1625 del 18/10/2021.

<sup>2</sup> I due cicli di seminari sono stati realizzati, in presenza e a distanza, nel corso degli anni 2022 e 2023. Un elenco dettagliato delle iniziative, dei relatori e delle relatrici intervenuti, del materiale presentato e i video degli incontri sono disponibili sul sito del progetto: [www.progettogepa.unimore.it](http://www.progettogepa.unimore.it).

Gender Equality Management<sup>3</sup>, la Spring School “Strumenti per la promozione dell’equità di genere”<sup>4</sup> e la Conferenza Internazionale finale “Acting for equality: accelerating the speed of change in organisations and society”<sup>5</sup>.

Questo Glossario mostra chiaramente la natura interdisciplinare del progetto che si riflette nella compresenza di termini e concetti; declinati nelle diverse discipline che hanno attraversato un percorso di conoscenza e sensibilizzazione sulla parità di genere negli enti pubblici e privati.

Più in particolare, si analizzano il nesso problematico, dal punto di vista giuridico e giusfilosofico, tra **discriminazioni (di genere) e istituzioni** (*Thomas Casadei*), le nozioni di **discriminazioni e di parità di genere** ponendo specificamente l’attenzione ai **contesti lavorativi** (*Edoardo Ales*), il **mobbing** come fenomeno sociale e fattispecie giuridica (*Barbara G. Bello*), le norme e le politiche che consentono una migliore **conciliazione fra tempi di vita e di lavoro** (*Chiara Mussida-Enrico Fabrizi e Federica Palmirotta*).

Le varie voci trattano poi altri profili cruciali per prevenire concretamente le discriminazioni e promuovere la parità di genere.

In ambito economico-statistico è particolarmente utile definire quegli **indicatori** che, insieme e disaggregati in base al genere, svelano profonde diseguaglianze e richiamano l’attenzione sulle politiche pubbliche in grado di contrastarle efficacemente (*Chiara Mussida-Enrico Fabrizi*).

Ed è appunto alla rendicontazione di genere e alla programmazione di politiche dirette al contrasto di ogni forma di discriminazione e per la parità di genere che nell’ambito del progetto GE&PA

---

<sup>3</sup> La prima edizione del Corso di perfezionamento si è svolta nel periodo da giugno a dicembre 2022 con ventisette partecipanti, la seconda edizione da aprile a luglio 2023 con trentaquattro partecipanti.

<sup>4</sup> La Spring School, a cui hanno partecipato cinquanta persone da tutta Italia, è stata realizzata da giovedì 9 a sabato 11 maggio 2024, per un totale di diciotto ore.

<sup>5</sup> La Conferenza internazionale che ha rappresentato l’iniziativa conclusiva del progetto si è svolta martedì 2 luglio 2024 in presenza e on line per una platea complessiva di cento persone.

si è messa a fuoco la rilevanza dei **Bilanci di Genere** e dei **Piani di Eguaglianza di genere** (*Tindara Addabbo*).

Un Bilancio di genere che si fonda sull’approccio “ben-essere” consente di cogliere, nelle poste di bilancio, spese con impatto di genere, un aspetto altrimenti trascurato dalle analisi di bilancio *blind* rispetto alla prospettiva di genere. Per queste ragioni al concetto di “**ben-essere**”, contrapposto al concetto di utilità, è dedicata una specifica voce (*Elena Sarti*).

Quali alleanze si possono costruire nei territori per potere ridurre le disuguaglianze di genere e quali processi organizzativi possono essere più efficaci nelle organizzazioni sono questioni analizzate rispettivamente nella voce dedicata a **stakeholder** (*Ulpiana Kocollari-Andrea Girardi*) e in quella dedicata a **processi organizzativi e inclusione** (*Ylenia Curzi*). A quest’ultimo tema in relazione a quello della **diversità** è dedicata un’altra voce (*Francesca Nepoti*).

Fortemente discriminatorio può essere anche il linguaggio, quando produce un terreno fertile per il perpetuarsi di disuguaglianze e stereotipi di genere ed è, appunto, al **sessismo linguistico** che è dedicata una voce specifica del Glossario (*Cecilia Robustelli*).

Le voci che compongono il Glossario sono appunto il frutto di una collaborazione di esperte ed esperti di diverse discipline – cui va un sentito ringraziamento – sui concetti che hanno accompagnato il percorso di formazione e sensibilizzazione verso la parità di genere e che vengono condivisi con la precisa finalità di estendere una serie di pratiche e di azioni per raggiungere l’obiettivo dell’eguaglianza di genere e del contrasto a ogni forma di discriminazione.

Un ringraziamento particolare va rivolto a tutti e tutte coloro che hanno partecipato attivamente e con passione ai diversi momenti del percorso GE&PA, nonché alle collaboratrici e ai collaboratori della Fondazione Marco Biagi che, con costante dedizione, ne hanno assicurato l’intero svolgimento e la piena realizzazione della sua proposta formativa.

*Tindara Addabbo, Thomas Casadei, Tommaso Fabbri,  
Chiara Mussida, Cecilia Robustelli, Carlotta Serra*





# DISCRIMINAZIONI (DI GENERE) E ISTITUZIONI

THOMAS CASADEI

## 1. *Un rapporto mutevole*

Il fenomeno della discriminazione, sotto il profilo giuridico, si caratterizza per una vasta (e in realtà sempre aperta a nuove integrazioni) categorizzazione in base ai *soggetti* e alle sue *modalità* di esplicazione<sup>1</sup>.

In questa sede, si tratterà la *discriminazione di genere* riguardo alle donne<sup>2</sup> e, più specificamente, il *ruolo delle istituzioni* in relazione ad essa<sup>3</sup>.

La relazione fra condizione delle donne<sup>4</sup> nella concretezza della realtà e ruolo delle istituzioni (e dunque anche degli strumenti del diritto<sup>5</sup>), affinché possano incidere efficacemente sul contesto so-

---

<sup>1</sup> Nella letteratura italiana: TH. CASADEI (a cura di), *Lessico delle discriminazioni. Società, diritto, istituzioni*, Reggio Emilia, Diabasis, 2007; E. CONSIGLIO, *Che cosa è la discriminazione? Un'introduzione teorica al diritto antidiscriminatorio*, Torino, Giappichelli, 2020. Sulle diverse tipologie di discriminazione si veda la voce di E. ALES "Discriminazioni di genere e lavoro" in questo *Glossario*.

<sup>2</sup> Per alcuni percorsi di indagine, a titolo esemplificativo: G. MANIACI, G. PINO, A. SCHIAVELLO (a cura di), *La discriminazione di genere nel panorama italiano*, in «Diritto e Questioni Pubbliche», 2, 2015 (fascicolo monografico); F. POGGI (a cura di), *Le diseguglianze di genere nel diritto italiano vigente*, in «Notizie di Politeia», 124, 2016 (fascicolo monografico); G. IACOVONE, L. MITAROTONDO, C. SPINELLI, A. VIMERCATI (a cura di), *Genere, diversità, discriminazioni tra società e istituzioni. Prospettive di ricerca e politiche trasformative*, in «Diritto e Società», 1, 2023 (numero speciale).

<sup>3</sup> Sul concetto di istituzione: M. CROCE, *Che cos'è un'istituzione*, Roma, Carocci, 2010. Cfr., anche, F. MANCUSO, *Istituzione*, in A. ANDRONICO, T. GRECO, F. MACIOCE (a cura di), *Dimensioni del diritto*, Torino, Giappichelli, 2019, pp. 183-206.

<sup>4</sup> Sul punto: A.C. AMATO MANGIAMELI, M.N. CAMPAGNOLI, *Donne, diritti, culture. Ripensare la condizione femminile*, Torino, Giappichelli, 2022 (in particolare il cap. XI «Discriminazione di genere e dimensione lavorativa» di M.N. Campagnoli).

<sup>5</sup> In questa prospettiva, a titolo esemplificativo, si rinvia a S. SCARPONI (a cura di), *Diritto e genere. Analisi interdisciplinare e comparata*, Padova, Cedam, 2014;

ziale e culturale, resta ancor oggi complessa e, per molti versi, contraddittoria.

In altri termini, trasformare le garanzie giuridiche e istituzionali, affermate sulla carta, in dinamiche di cambiamento strutturale delle relazioni fra i generi (o i sessi)<sup>6</sup>, contrastando discriminazioni e ingiustificate e ingiuste disparità di trattamento, è ancora una questione aperta<sup>7</sup>.

Una delle principali difficoltà, come è stato puntualmente sottolineato, consiste nel «far emergere le visioni deformate sottostanti alle valutazioni legislative che poggiano su di una differenza di trattamento che vive e si riproduce nel tessuto sociale»<sup>8</sup>; in altre parole, nel «far affiorare le discriminazioni, le differenze di trattamento che

---

EAD., *Diritto e genere: temi e questioni*, Napoli, Editoriale scientifica, 2020; ТН. CASADEI (a cura di), *Donne, diritto, diritti. Prospettive del giusfemminismo*, Torino, Giappichelli, 2015.

<sup>6</sup> La distinzione tra “sesso” e “genere” è relativamente recente: introdotta in ambito medico negli anni Sessanta del secolo scorso, è stata adottata dal movimento femminista. Non c’è, tuttavia, un consenso generale su come i concetti di sesso e genere vadano definiti. La confusione aumenta se si guarda al diritto italiano, che tende a usare i termini “sesso” e “genere” come sinonimi, senza chiarire come li intende. «La mancanza di una distinzione chiara tra sesso e genere – e tra sesso, genere e identità di genere – produce fraintendimenti e alimenta tensioni che una distinzione chiara di quei concetti potrebbe forse aiutare a prevenire o a risolvere»: così N. RIVA, *Sesso, genere e oppressione di genere*, in «Lavoro e Diritto», 4, 2021, pp. 749-754, il quale svolge lucide riflessioni su questi concetti e sui fenomeni ai quali si riferiscono.

<sup>7</sup> A titolo indicativo basti menzionare, tra i tanti, l’indice “Women, business and the law”, che nel 2023 evidenziava l’allarmante fatto che 2,4 miliardi di donne in età lavorativa non hanno pari opportunità economiche rispetto agli uomini e che sono ben 176 le economie mondiali in cui esistono ancora barriere legali che di fatto impediscono la piena partecipazione economica delle donne. Anche nelle economie più avanzate il *gender gap* (e, in particolare, il *gender pay gap*) è una questione cruciale da affrontare perché la parità di diritti tra i generi è ancora lontana dall’essere tale.

Per un approfondimento su questi profili: S. SALVINI, A. ANGELI, *Quale genere di sviluppo? Le disuguaglianze di genere nella popolazione mondiale*, Padova, Cleup, 2021; F. HAMILTON, E. GRIFFITHS (eds.), *The evolution of the gender pay gap: a comparative perspective*, Abingdon, OX, New York, NY, Routledge, 2024. Sull’impatto della povertà si veda la voce del presente *Glossario* “Rischio di povertà e differenze di genere”, scritta da C. MUSSIDA, E. FABRIZI.

<sup>8</sup> L. CALIFANO, *Parità dei diritti e discriminazioni di genere*, in «Federalismi.it», 7, 2021, pp. 37-79, p. 39.

si nascondono e scorrono all'interno delle strutture sociali e rischiano così di sfuggire ad un approccio di analisi giuridico-formale»<sup>9</sup>.

Le reali condizioni femminili, del resto, sono state per lunghissimo tempo nascoste in ragione di un radicamento profondo, di una *invisibilità* socio-culturale della donna nelle strutture della società<sup>10</sup> – saldamente sorrette dalle istituzioni e dall'organizzazione del potere – che solo con molta fatica è lentamente affiorata in superficie e, progressivamente, giunta alla comune percezione, determinando una decisiva «evoluzione della coscienza sociale»<sup>11</sup>.

Quando si mettono a fuoco le condizioni delle donne ci si imbatte in una storia secolare che, dalla loro “naturale” esclusione dai diritti<sup>12</sup>, conduce lentamente lungo una strada che dalla estensione formale degli stessi arriva all'impegno contro la discriminazione, per giungere, infine, alle più recenti affermazioni dei diritti specifici delle donne; questi ultimi sono frutto del riconoscimento e della presa in carico anche negli ambiti pubblici e privati, dell'istruzione e del lavoro, oltre che in quello delle cure mediche, della specificità del corpo e dei processi biologici femminili<sup>13</sup>.

Il rapporto tra discriminazioni di genere e istituzioni è, dunque, senza dubbio mutevole nel tempo, nella percezione e nella coscienza sociale.

---

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> Sul perdurare di questa tendenza, con riferimento alla realtà contemporanea: C. CRIADO PEREZ, *Invisibili: come il nostro mondo ignora le donne in ogni campo: dati alla mano* (2019), Torino, Einaudi, 2020.

<sup>11</sup> Cfr. V. VALENTI, *La questione di genere: una sfida (ancora attuale) per le democrazie del XXI secolo*, in P. TORRETTA, V. VALENTI (a cura di), *Il corpo delle donne. La condizione giuridica femminile (1946-2021)*, Torino, Giappichelli, pp. XXI-XLV, in part. pp. XXVII-XXXIV.

<sup>12</sup> A. FACCHI, O. GIOLO, *Una storia dei diritti delle donne*, Bologna, il Mulino, 2023, in part. pp. 15-46.

<sup>13</sup> *Ivi*, pp. 125-142. In questo orizzonte sta acquisendo progressivo rilievo il concetto di “medicina di genere”, ossia lo studio dell'influenza delle differenze biologiche (definite dal “sesso”) e socio-economiche e culturali (definite dal “genere”) sullo stato di salute e di malattia di ogni persona: per un'ampia trattazione si rinvia a F. RESCIGNO, *Per un habeas corpus “di genere”. Salute, autodeterminazione femminile, sex and gender medicine*, Napoli, Editoriale scientifica, 2022.

## 2. *Il duplice ruolo delle istituzioni*

Assumendo quest'angolazione, emerge un primo aspetto rilevante, ossia il duplice ruolo delle istituzioni (e del diritto): per lunghissimo tempo le istituzioni sono state incardinate su una discriminazione di genere strutturale (ciò che si può opportunamente definire, assumendo il lessico femminista, "patriarcato"); solo in seguito a durissime e lunghe lotte, e dopo le prime conquiste in varie strutture della società, a partire soprattutto dalla seconda metà del Novecento e, in particolare, negli ultimi decenni, le istituzioni sono divenute vettore di promozione della parità nei diversi ambiti: familiare, formativo e scolastico, culturale e sociale, economico e lavorativo, politico, ecc.<sup>14</sup>.

Le istituzioni, e il diritto, hanno pertanto a lungo *discriminato* le donne, in maniera diretta, esplicita, palese, senza che questo venisse percepito, appunto, come un problema, a tal punto la discriminazione era considerata come "naturale". L'uso stesso del termine "discriminazione", in chiave problematica e in accezione negativa, è acquisizione recente.

Va poi rilevato un secondo aspetto. A differenza di altri tipi di disuguaglianza che hanno connotato il diritto e le configurazioni delle istituzioni, "quella fra uomini e donne" – dunque la discriminazione di genere verso le seconde – è stata ritenuta «talmente evidente, ovvia e naturale da giustificare qualsiasi tipo di discriminazione e da persistere al di là di ogni ragionevolezza»<sup>15</sup>. Le opinioni dottrinali, la teoria del diritto, incorporando *stereotipi* sessuali (di genere), «si sedimentano, ed operano come fonti di legittimazione»<sup>16</sup>. Le istituzioni si comportano di conseguenza: tenendo fuori, escludendo, marginalizzando le donne, reiterano, entro un piano di assolu-

---

<sup>14</sup> A. FACCHI, O. GIOLO, *Una storia dei diritti delle donne*, cit., pp. 101-141 (le pp. 118-124 sono dedicate, in particolare, alle riforme legislative e all'attività delle Corti in Italia).

<sup>15</sup> M. GRAZIOSI, *Disparità e diritto. Alle origini della disuguaglianza delle donne*, in S. SCARPONI (a cura di), *Diritto e genere*, cit., pp. 7-50.

<sup>16</sup> *Ivi*, p. 9.

ta, piena e tramandata forza potestativa e legislativa in capo agli uomini, il loro potere “paterno” e “patriarcale”. Dal punto di vista del diritto, “penale, pubblico e civile” si manifestano, nel trattamento della diversità femminile, coesi e connessi: «discriminazioni e minorazioni, presenti in questi differenti campi, per secoli si sono accreditate reciprocamente riferendosi le une alle altre con procedimenti teorici di tipo circolare»<sup>17</sup>. La diversità femminile fondata sul sesso è stata, di fatto, sinonimo di quella che oggi chiamiamo, appunto, *discriminazione di genere*.

Seguendo questo filo di ragionamento, il che significa assumendo uno sguardo di genere (che vede e coglie l’oppressione sulle donne) è sempre bene tenere a mente che «[p]er secoli, e fino a tempi recenti, la cultura giuridica ha contribuito alla riproduzione di invecchiati stereotipi sessuali; ne è stata un serbatoio capiente e, insieme, una potente raffineria. Con la sua *topica*, ha incorporato ed elaborato i più triviali luoghi comuni; con la sua *dogmatica*, ha conferito dignità scientifica ai pregiudizi correnti; con la sua *tendenza all’oggettivazione di norme e di valori*, ha fondato sulla natura delle cose la ragion sufficiente di ogni discriminazione»<sup>18</sup>.

Finché il potere di dire (e fare) il diritto è rimasto, di fatto, una prerogativa esclusivamente maschile, e finché la *mentalità* di chi ha esercitato quel potere è rimasta (e ancora, in alcuni casi resta) imbevuta di stereotipi retrivi<sup>19</sup>, il *principio di eguaglianza*<sup>20</sup> ha stenta-

---

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> D. IPPOLITO, *Cultura giuridica e discriminazione femminile. In margine a un libro di Marina Graziosi*, in «Antigone», 2, 2022, pp. 258-271 (corsivi miei).

<sup>19</sup> Gli stereotipi contro le donne sono molteplici e assai radicati. Per uno sguardo d’insieme: K. BERNABEO, *Gli stereotipi nella storia delle donne: verso l’educazione di genere a partire dalla prima infanzia*, Milano, Led, 2020. Con specifico riferimento al contesto giuridico si veda, da ultimo, M.G. BERNARDINI, O. GIOLO (a cura di), *Gender Justice. Un’analisi sugli stereotipi di genere nel diritto*, Torino, Giappichelli, 2024. Per alcune notazioni metodologiche sia consentito rinviare a Th. Casadei, *Giusfemminismo: profili teorici e provvedimenti legislativi*, in «Notizie di Politeia», 124, 2016, pp. 32-45.

<sup>20</sup> Sul tema restano fondamentali gli scritti di L. GIANFORMAGGIO: *Eguaglianza, donne e diritto*, a cura di A. FACCHI, C. FARALLI, T. PITCH, Bologna, il Mulino, 2005.

to a dispiegare la sua forza antidiscriminatoria e ad affermarsi concretamente nell'ordine giuridico, nonché in quello economico, sociale, istituzionale.

Le condizioni delle donne sono segnate da giudizi ponderati e raffinati da una lunga elaborazione dottrinale, che, dal medioevo del diritto a tutta l'età moderna e in parte contemporanea, si alimenta alle fonti della giurisprudenza romana: «[i]l concetto romanistico cui più spesso si fa riferimento [...] è quello di *infirmitas sexus*, o di *imbecillitas sexus* oppure di *fragilitas sexus* che, dalle sue primitive formulazioni, mantiene pressoché intatta la sua vitalità nel corso dei secoli diffondendosi in tutta Europa. Ciò che è costante nella storia di questa categoria è da un lato la genericità e l'ambiguità dei suoi usi, dall'altro la duttilità e molteplicità delle sue applicazioni. A seconda delle necessità, l'*infirmitas* dispiegherà sempre, e nella maniera più estesa una straordinaria capacità di discriminazione e insieme di controllo sulle azioni delle donne»<sup>21</sup>.

Le cose sono gradualmente cambiate<sup>22</sup>. Tantissime sono state le lotte contro la discriminazione, per la libertà, l'autodeterminazione, la liberazione, la rappresentazione e l'affermazione di sé e delle proprie capacità, intese come piena autonomia e riconoscimento della *differenza*<sup>23</sup>. Si tratta di un processo – intessuto di azioni ed elabora-

---

<sup>21</sup> M. GRAZIOSI, *Infirmitas sexus. La donna nell'immaginario penalistico*, in «Democrazia e diritto», 2, 1993, pp. 99-143, p. 107.

<sup>22</sup> A. GALOPPINI, *Il lungo viaggio verso la parità*, Bologna, il Mulino, 1980; M. D'AMICO, *Il difficile cammino della democrazia paritaria*, Torino, Giappichelli, 2011; FONDAZIONE NILDE IOTTI (a cura di), *L'Italia delle donne. Settant'anni di lotte e di conquiste*, Roma, Donzelli, 2018. Sia consentito rinviare anche a TH. CASADEI, *Diritto e (dis)parità. Dalla discriminazione di genere alla democrazia paritaria*, Roma, Aracne, 2017.

<sup>23</sup> Per un utile inquadramento: A. RIBERO (a cura di), *Glossario. Lessico della differenza*, Centro Studi e Documentazione Pensiero Femminile, Commissione Regionale per la Realizzazione delle Pari Opportunità Uomo-Donna, Regione Piemonte, 2007. Cfr., da ultimo, A. FACCHI, O. GIOLO, *Libera scelta e libera condizione. Un punto di vista femminista su libertà e diritto*, Bologna, il Mulino, 2020. È in questo contesto che possono collocarsi, ad esempio, le riflessioni, in chiave di genere, sul "benessere" scaturite dall'approccio delle capacità elaborato da Amartya Sen e Martha C. Nussbaum: si veda in proposito la voce "Utilità o Ben-essere" di E. SARTI a questo *Glossario*.

zioni, nonché di conquiste sul piano legislativo – di cui non è possibile qui neppure pensare di dar conto<sup>24</sup>.

Una notazione pare, tuttavia, necessaria. Le Comunità europee (prima) e l'Unione europea (poi), sin dagli albori del processo di integrazione sovranazionale, hanno avuto un ruolo fondamentale nel progressivo superamento delle discriminazioni basate sul sesso e nella promozione delle pari opportunità tra uomini e donne, nella prospettiva ideale della parità<sup>25</sup>.

Questi obiettivi sono stati perseguiti mediante misure di natura legislativa e azioni politiche, ma anche la giurisprudenza e le molteplici misure di *soft law* (adottate dal “triangolo istituzionale” costituito da Consiglio, Commissione e Parlamento europeo) hanno influito sull'inserimento delle discriminazioni di genere nel dibattito e nell'agenda politica nazionali.

Sono andate poi intensificandosi anche campagne di sensibilizzazione e programmi di finanziamento collegati all'obiettivo della parità (a cui si collega la recente introduzione della certificazione di genere<sup>26</sup>), nonché strumenti e indici di misurazione dell'eguaglianza per evitare che le disuguaglianze/discriminazioni basate sul genere persistano<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> Un'assai utile cronologia dei riferimenti normativi, a livello sia interno sia internazionale (con riguardo ai secoli XX e XXI), a cura di M. VIRGILIO, è contenuta in A. FACCHI, O. GIOLO, *Una storia dei diritti delle donne*, cit., pp. 199-206.

<sup>25</sup> Per una documentatissima ricognizione: F. DI SARCINA, *L'Europa delle donne: la politica di pari opportunità nella storia dell'integrazione europea (1957-2007)*, Bologna, il Mulino, 2010. Sul punto, con specifica attenzione alla dimensione istituzionale, cfr. E. TIRA, *Il ruolo delle istituzioni europee nella realizzazione della parità di genere*, in «Forum di Quaderni costituzionali», 7, 2019: <https://www.forumcostituzionale.it/wordpress/?p=12976>.

<sup>26</sup> C. CAFIERO, *Diversità e inclusione: gli impatti sull'organizzazione del lavoro in azienda e le regole per la certificazione per la parità di genere*, Milano, Giuffrè, 2023. Su siffatti aspetti si vedano anche la voce “Diversità, equità e inclusione” di F. NEPOTI a questo *Glossario*.

<sup>27</sup> Su questo aspetto si veda la voce “Misurazione e indice dell'eguaglianza di genere” di C. MUSSIDA e E. FABRIZI a questo *Glossario*.



Negli anni si sono infatti succeduti numerosi interventi, a livello europeo<sup>28</sup>, finalizzati a favorire un riequilibrio di genere e a rimuovere direttamente o indirettamente situazioni di pregiudizio o discriminazione in diversi ambiti, pubblici e privati, interessando ad esempio i settori della previdenza e dell'assistenza socio-sanitaria, la vita familiare e la conciliazione<sup>29</sup>, la legislazione elettorale e la disciplina dei partiti, e, più di tutti, il diritto del lavoro, anche mediante lo strumento delle azioni positive<sup>30</sup>.

### 3. *Le discriminazioni istituzionali (e il nuovo compito dell'“auto-riflessività”)*

L'ampio strumentario a disposizione delle istituzioni europee, costituito da atti legislativi vincolanti, atti di indirizzo e strumenti non vincolanti, sentenze, misure politiche specifiche per la promozione

---

<sup>28</sup> A. LORENZETTI, *Il diritto antidiscriminatorio europeo: genesi ed evoluzione*, in B. PEZZINI (a cura di), *La costruzione del genere*, Bergamo, Bergamo University Press, 2012, p. 104. Più in generale: V. BONINI *et al.*, *Diritto e genere nella prospettiva europea*, Napoli, Editoriale scientifica, 2022.

<sup>29</sup> Conciliazione che, è bene sottolinearlo con forza, non dovrebbe affatto riguardare solo le donne: essa chiama in causa i tempi di vita, di lavoro e di cura, nonché la questione del tempo libero e pertanto l'organizzazione della città, degli spazi urbani e dei servizi. I riferimenti normativi sono numerosi, con riferimento all'Italia si rinvia, a titolo esemplificativo, alla Legge 8 marzo 2000, n. 53, “Disposizioni per il sostegno della maternità e paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi e delle città”, e alla Legge 7 agosto 2015, n. 124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”, che si è occupata espressamente della promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro all'interno della P.A. Su questi profili si vedano, rispettivamente, la voce di F. PALMIROTTA “Conciliazione: vita-cura-lavoro” e la voce di C. MUSSIDA, E. FABRIZI “Conciliazione: uso del tempo” a questo *Glossario*.

<sup>30</sup> Si vedano, in proposito, le due voci di E. ALES in questo *Glossario*. Con riferimento al contesto lavorativo, va osservato, come rileva B.G. BELLO nel suo contributo sempre a questo volume, che a livello dell'UE manca attualmente un atto vincolante che disciplini il *mobbing*, mentre esiste un'avanzata tutela contro le discriminazioni (basate su fattori dell'identità tassativamente enucleati). La prevenzione e il contrasto del *mobbing* sono rimessi a documenti non vincolanti, tra cui due Risoluzioni del Parlamento europeo, rispettivamente del 2001 e del 2018, quest'ultima espressamente declinata sul genere.

della parità, programmi d'azione e finanziamenti mirati, ha consentito di raggiungere negli anni traguardi importanti sulla contrasto alle discriminazioni di genere e la promozione della parità, un aspetto, quest'ultimo, che oggi rappresenta senz'altro un elemento caratterizzante dell'identità culturale e politica europea. D'altra parte, le battaglie per i diritti proseguono, in tutti i paesi del mondo, e non mancano grandi mobilitazioni femministe a livello internazionale.

In questo scenario, e con specifico riguardo al nostro contesto, le istituzioni non solo non dovrebbero discriminare ma anzi sono chiamate a promuovere azioni di *parità*: «parità dei diritti»<sup>31</sup> e «parità di genere»<sup>32</sup>. Sono andate così strutturandosi specifiche articolazioni e strutture istituzionali di promozione e garanzia di questi obiettivi<sup>33</sup>.

Tuttavia, nelle nostre società, le disparità e le discriminazioni di genere rimangono ancora profondamente radicate, paradossalmente soprattutto in quei settori in cui le normative antidiscriminatorie – non a caso – sono nate e si sono sviluppate, ossia quello del lavoro e quello della politica.

Al di là di questo aspetto, va poi rilevata una specifica forma di discriminazione, solo in tempi recenti messa a fuoco, nell'ambito del diritto antidiscriminatorio<sup>34</sup>, mediante le disamine sulle discriminazioni rispetto alle diversità etnico-culturali e di provenienza, ossia rispetto alle persone migranti: la *discriminazione istituzionale*. Si tratta di un aspetto raramente studiato con riferimento alle discriminazioni di genere e tuttavia degno di attenzione, da diversi punti di vista.

---

<sup>31</sup> L. CALIFANO, *Parità dei diritti e discriminazioni di genere*, cit.

<sup>32</sup> E. TIRA, *Il ruolo delle istituzioni europee nella realizzazione della parità di genere*, cit.

<sup>33</sup> Per un'ottima panoramica, si veda, da ultimo: A. VIMERCATI, *Le istituzioni di promozione e garanzia della parità di genere. Funzioni e questioni in una prospettiva storico-critica*, in «Diritto e Società», 1, 2023, pp. 119-141.

<sup>34</sup> Oltre al volume già menzionato di E. Consiglio, si rinvia per un'ampia trattazione a M. BARBERA, A. GUARISO (a cura di), *La tutela antidiscriminatoria. Fonti, strumenti, interpreti*, Torino, Giappichelli, 2020. Cfr., anche, F. BILOTTA, A. ZILLI (a cura di), *Codice di diritto antidiscriminatorio*, Pisa, Pacini, 2022<sup>2</sup>. In relazione al genere resta utile: B. PEZZINI (a cura di), *Corso di analisi di genere e diritto antidiscriminatorio*, 2 voll., Bergamo, Bergamo University Press, 2012.

Si verifica una “discriminazione istituzionale” quando «un ente pubblico o una qualsiasi altra istituzione manca di fornire un servizio appropriato e professionale o prevede una norma/regolamento che pregiudica una particolare categoria di persone»<sup>35</sup>.

La caratteristica principale di questa forma di discriminazione è che si esplica in modo impersonale attraverso regolamenti, procedure, prassi.

La particolare insidiosità delle discriminazioni istituzionali, come è stato segnalato, risiede in quello che viene definito il «fenomeno dell’inversione percettiva», «determinata dall’amplificazione del fenomeno della normalizzazione della discriminazione»<sup>36</sup>.

Istituzionalizzare la discriminazione, infatti, anche in ragione del legittimo affidamento che tipicamente i soggetti privati ripongono nell’agire legittimo delle istituzioni e della pubblica amministrazione, significa *neutralizzare* la percezione della discriminazione da parte del soggetto discriminato, rendendo conseguentemente impossibile (o comunque molto complessa) l’emersione del fenomeno e la sua giustiziabilità innanzi alle competenti autorità giudiziarie ma anche agli occhi dell’opinione pubblica, della società civile e, in fondo, dell’istituzione stessa.

Le modalità di esplicazione delle discriminazioni di genere possono, dunque, essere causate non solo da soggetti di diritto privato ma anche da soggetti di diritto pubblico, da enti istituzionali e amministrativi.

In generale, «mentre nelle discriminazioni interpersonali (o private) spesso il numero di segnalazioni (e dunque il livello di percezione della vittima o potenziale tale) è più alto del numero di discriminazioni che poi si qualificano come *giuridicamente rilevanti* a segui-

---

<sup>35</sup> La definizione è tratta dall’UNAR, l’Ufficio dello Stato italiano istituito nel 2003 (d.lgs. n. 215/2003) in seguito a una direttiva comunitaria (n. 2000/43/CE), che impone a ciascun Stato membro di attivare un organismo appositamente dedicato a contrastare le forme di discriminazione.

<sup>36</sup> In merito: B. CASSAI, *Il contrasto della discriminazione istituzionale*, in P. LUCARELLI, A. SIMONCINI (a cura di), *Il nuovo giurista nella città della giustizia. Metodi ed esperienze fiorentine*, Pisa, Pacini, 2021, pp. 285-296.

to dell'attività di decodificazione giuridica fatta dagli operatori legali, nella discriminazione istituzionale questo rapporto è invertito»<sup>37</sup>.

La possibilità di aumentare il livello di percezione ed emersione di questo tipo di fenomeni passa necessariamente da un modello di intervento e di contrasto che faccia perno sulla *prevenzione* e che veda in campo molteplici attori. Ciò a cui le istituzioni sono chiamate è dunque un nuovo compito, che consiste in un costante esercizio di "autoriflessività": questo implica la definizione di obiettivi e criteri di valutazione, un'analisi dei processi organizzativi, della distribuzione delle risorse, della configurazione delle relazioni di lavoro al proprio interno, ma anche delle attività interdipendenti con enti esterni.

L'attività di ricerca proattiva e di monitoraggio si pone allora come anello essenziale per una efficace strategia di contrasto e appunto prevenzione ad ogni livello istituzionale e territoriale: essa può essere svolta non solo da operatori del diritto, che in base alla loro esperienza e tecnica di riconoscimento delle situazioni potenzialmente discriminatorie, siano in grado di far emergere i fenomeni a rischio o veri e propri atti discriminatori, ma anche da organi di controllo interni alle organizzazioni istituzionali, nonché agli enti privati, come le organizzazioni economiche e imprenditoriali.

Dunque a ben vedere, riepilogando, le istituzioni per contrastare le discriminazioni e prevenirle, sono oggi chiamate ad agire in una prospettiva multilivello e integrata, tenendo saldamente collegati vari ambiti: *in primis*, l'ambito *legislativo* (mediante atti normativi e di indirizzo) e quello *formativo* (inteso sia con riferimento all'educazione alle differenze e contrasto degli stereotipi nelle scuole di ogni ordine e grado, sia con riferimento a progetti in ambito accademico, sia – e si tratta di un aspetto ancora in via di sperimentazione – con

---

<sup>37</sup> *Ivi*, p. 289. Cfr., per un ulteriore approfondimento, S. CIUFFOLETTI, *Dignità, pluralismo, antidiscriminazione. Decodificare e contrastare le discriminazioni giuridicamente rilevanti*, in #ionondiscrimino. *Contrastare le prassi discriminatorie con l'antidiscriminazione. Manuale delle buone pratiche*, FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020 OS 2: Integrazione / Migrazione legale – ON 3: Capacity building – lett. l) potenziamento della Rete nazionale dei centri antidiscriminazione PROG-706 #ionondiscrimino, pp. 21-42.

riferimento a corsi di formazione in ogni settore della pubblica amministrazione ma anche in enti privati)<sup>38</sup>. Ma a questi vanno tenuti costantemente connessi anche l'ambito *simbolico*, mediante la cura del linguaggio e delle parole (contro ogni forma di sessismo, di discorso violento e d'odio)<sup>39</sup>, nonché la valorizzazione e diffusione di "buone pratiche" di promozione di parità.

Questo quadro analitico è cruciale per arrivare a un processo di ripensamento delle strutture istituzionali (e dei loro processi organizzativi<sup>40</sup>) ma, più in particolare, anche delle strutture concettuali del diritto. Non si tratta di ragionare solamente in termini di norme, ma anche di promuovere un indirizzo strategico di sensibilizzazione al genere che orienti, al contempo, le scelte delle figure preposte alla legislazione, di coloro che operano nella pubblica amministrazione e nei servizi sociali ma anche in enti privati e organizzazioni del mondo economico e produttivo. Quello che viene a delinarsi è un processo che deve necessariamente 'investire' – anche – le aule dei tribunali (con specifico riguardo anche agli atti di violenza maschile contro le donne<sup>41</sup>) e le aule universitarie<sup>42</sup>.

---

<sup>38</sup> M. VIRGILIO (a cura di), *Corso di diritto antidiscriminatorio: materiali per la formazione*, Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa, Consigliere di parità, 2021.

<sup>39</sup> Su questi profili si rinvia alla voce "Sessismo linguistico" di C. ROBUSTELLI al presente *Glossario*.

<sup>40</sup> Come spiega Y. CURZI nella sua voce a questo *Glossario* «[I]e scelte organizzative possono quindi essere intenzionalmente modificate andando così intenzionalmente a modificare i rapporti di potere/dipendenza entro l'organizzazione».

<sup>41</sup> Su questi aspetti: B. PEZZINI, A. LORENZETTI (a cura di), *La violenza di genere dal Codice Rocco al Codice Rosso: un itinerario di riflessione plurale attraverso la complessità del fenomeno*, Torino, Giappichelli, 2020; P. DI NICOLA TRAVAGLINI, F. MENDITTO, *Il nuovo codice rosso: il contrasto alla violenza di genere e ai danni delle donne nel diritto sovranazionale e interno. Commento aggiornato alla l. n. 168/2023 e alla direttiva UE del 2024*, Milano, Giuffrè, 2024.

<sup>42</sup> Su questo profilo sia consentito rinviare a TH. CASADEI, *Educare alle differenze, promuovere parità: saperi, istituzioni, pratiche*, in «Diritto e società», 2, 2023, pp. 81-96, in part. pp. 91 ss.

#### 4. Istituzioni... e non solo

Le istituzioni dunque – intese come «spazio di incontro tra diritto e società»<sup>43</sup>, oltre il piano dell'organizzazione del potere e della giuridicità, della statuizione delle norme – possono svolgere un ruolo molto importante sia nel contrasto alle discriminazioni di genere, in altri termini nella promozione della parità, sia nelle nuove frontiere di riflessione e discussione sulle questioni di genere.

Se, da un lato, come si è segnalato, le istituzioni sono state (spesso e a lungo) autoritarie e oppressive rispetto alle relazioni di genere, rischiando di creare e riprodurre disparità e discriminazioni, dall'altro, esse si sono dimostrate capaci di introdurre pratiche di cambiamento e di promozione di un altro, *diverso*, modo di intendere e praticare le relazioni tra i sessi, e dunque i rapporti di potere.

Si può così profilare una concezione che porti ad oltrepassare l'opposizione tra la “fuga dalle istituzioni” (veicolata dall'affermazione “altra” della differenza in alcuni mondi del femminismo) e il “rinchiudersi in esse” (seguendo la logica dell'eguaglianza ridotta ad un vago concetto di “eguaglianza delle opportunità” o ad una esclusiva questione di quote di rappresentanza in seno alle istituzioni)<sup>44</sup>.

Già sul finire degli anni Settanta del Novecento, in Italia matura un contesto di parziale istituzionalizzazione di alcune delle istanze del movimento delle donne, o quantomeno di incorporazione di una prospettiva sensibile alle differenze da parte della politica istituzionale.

Un incontro non privo di conflitti, divergenze e reciproci respingimenti, che però è stato generativo, oltre che di sperimentazioni molto avanzate (come quella delle 150 ore per il diritto allo studio per lavoratori e lavoratrici<sup>45</sup>), di esiti decisivi: è la riforma del

---

<sup>43</sup> F. MANCUSO, *Istituzione*, cit., in part. pp. 183-185.

<sup>44</sup> Su questo snodo decisivo, sia consentito rinviare a TH. CASADEI, *Diritto e (dis)parità. Dalla discriminazione di genere alla democrazia paritaria*, cit., in part. 103-141.

<sup>45</sup> Sul punto cfr. anche E. BELLÈ, *L'altra rivoluzione. Dal Sessantotto al femminismo*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2021, pp. 163-206.

diritto di famiglia, nel 1975, ad istituire la parità fra i coniugi e nei rapporti con i figli mentre il passaggio dalla tutela alla parità, seppur ancora solo formale, sul lavoro è sancito con la Legge 9 dicembre 1977, n. 903<sup>46</sup>.

Le discriminazioni di genere non possono, pertanto, essere circoscritte ai soli consessi istituzionali, riducendole, come sovente avviene, alle questioni, pur rilevanti, della rappresentanza. È fortemente auspicabile un'osmosi tra le istituzioni (in termini di statuzione di norme e di organizzazione del potere) e le istanze che provengono dalla società civile e dai movimenti sociali e sovente portano all'attenzione contributi autonomi e originali al lavoro delle istituzioni politiche e degli enti pubblici (e a volte anche privati).

Per questo le leggi di promozione della parità e di contrasto alle discriminazioni sono importanti (supportate da adeguati finanziamenti)<sup>47</sup> ma non sono sufficienti.

Serve un ampio lavoro, servono le norme e i provvedimenti conseguenti e serve, *al contempo*, la sensibilizzazione, un lavoro sulla dimensione educativa e culturale, che proceda di pari passo – e in forma appunto osmotica – con l'applicazione delle norme e il ripensamento continuo degli atti istituzionali (a cominciare da quelli legislativi, ma non solo) e organizzativi, affinché tengano conto di esigenze e bisogni espressi dalle donne, nelle loro *diverse* condizioni.

Da questo punto di vista, fonti internazionali, come la “Convenzione sulla prevenzione e la lotta alla violenza contro le donne

---

<sup>46</sup> Il legislatore italiano introduce con la Legge 10 aprile 1991, n. 125 “azioni positive per la realizzazione della parità uomo – donna nel lavoro”, questo intervento legislativo, come spiega E. ALES nella sua voce “Parità di genere e lavoro positive” a questo *Glossario*, è confluito, con successive modifiche, nel d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198 “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della Legge 28 novembre 2005, n. 246”.

È soltanto con la Legge 5 febbraio 1992, n. 91, che si realizza la parità in materia di acquisto e di perdita della cittadinanza.

<sup>47</sup> Sulle origini di questo processo e poi sui suoi sviluppi: M.V. BALLESTRE-RO, *Dalla tutela alla parità: la legislazione italiana sul lavoro delle donne*, Bologna, il Mulino, 1979; A. GALOPPINI, *Il lungo viaggio verso la parità: i diritti civili e politici delle donne dall'Unità ad oggi*, cit.

e la violenza domestica”<sup>48</sup> approvata a Istanbul (2011), la “Direttiva dell’Unione europea sulla lotta alla violenza contro le donne”<sup>49</sup> (entrata in vigore a giugno del 2024), ma anche atti di livello territoriale, come la prima “Legge quadro regionale per la parità e contro le discriminazioni di genere” (27 giugno 2014, n. 6) approvata dall’Assemblea legislativa dell’Emilia-Romagna<sup>50</sup>, appaiono, su diversa scala, particolarmente significative: si tratta di atti che pongono al centro la nozione di discriminazione di genere e il ruolo di contrasto e prevenzione in capo alle istituzioni.

Si delineano allora nuove frontiere di ricerca, nonché nuove pratiche atte a costruire alleanze capaci di produrre concrete condizioni e una riconfigurazione dei rapporti di potere, adottando – mediante le istituzioni, intese nel senso sopra descritto – le prassi del *diritto* e il linguaggio, sovversivo, promozionale, radicato in una pluralità di esperienze, dei *diritti*<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> S. DE VIDO, *Donne, violenza e diritto internazionale La Convenzione di Istanbul del Consiglio d’Europa del 2011*, Sesto San Giovanni, Mimesis, 2016; S. DE VIDO, M. FRULLI (eds.), *Preventing and Combating Violence Against Women and Domestic Violence. A Commentary on the Istanbul Convention*, Northampton, Edward Elgar Publishing, 2023.

<sup>49</sup> Direttiva (UE) 2024/1385 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 maggio 2024, sulla lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica. La Direttiva sottolinea come la violenza sia «una manifestazione persistente della discriminazione strutturale nei confronti delle donne, derivante da rapporti di potere storicamente iniqui tra donne e uomini» (Considerando n. 10).

<sup>50</sup> Le sue finalità sono previste all’art. 2 comma 1: «[...] la rimozione di ogni forma di disuguaglianza pregiudizievole, nonché di ogni discriminazione diretta o indiretta nei confronti delle persone, in particolare delle bambine, delle ragazze e delle donne, che di fatto ne limiti la libertà, impedisca il pieno sviluppo della personalità e l’effettiva partecipazione all’organizzazione politica, economica e sociale della regione» [demetra.regione.emilia-romagna.it/all/articolo?urn=er:assemblealegislativa:legge:2014;6].

Per un commento: S. VANTIN, *La prima legge quadro per la parità e contro le discriminazioni di genere. Innovazioni e questioni aperte*, in *Rivista trimestrale di Scienza dell’amministrazione*, 2, 2016, [https://rtsa.eu/RTSA\\_3\\_2016\\_Vantin.pdf](https://rtsa.eu/RTSA_3_2016_Vantin.pdf).

<sup>51</sup> In questa prospettiva si muove O. GIOLO, *Femminismo e diritto. Tra teoria critica e comparazione*, in L. LLOREDO ALIX, A. SOMMA (a cura di), *Scritti in onore di Mario G. Losano. Dalla filosofia del diritto alla comparazione giuridica*, Torino, Accademia University Press, 2021, pp. 230-249.



Questo tipo di messa in esecuzione degli strumenti va sempre collocato entro un approccio integrato e capace di agire e operare a più livelli (non a compartimenti stagni, come assolvimento di una mera funzione burocratica in seno all'istituzione): in tal modo, essi possono contribuire a quell'osmosi, sopra richiamata, che richiede costanti pratiche di interazione. A quest'altezza si colloca "la relazione tra l'organizzazione formale" – sia essa istituzione pubblica o ente privato – «e gli *stakeholder* nell'ambiente di riferimento (es. fornitori, clienti, agenzie di regolamentazione, concorrenti, associazioni imprenditoriali, sindacati, ecc.)»<sup>52</sup>.

Entro siffatta prospettiva, indirizzi politico-istituzionali, norme giuridiche e regolamenti amministrativi richiedono investimenti economici e provvedimenti di natura finanziaria, a supporto anche della formazione, e lo svolgersi costante di concrete azioni nel segno della parità, del contrasto e della prevenzione alla discriminazione di genere<sup>53</sup>.

La rimozione degli ostacoli al raggiungimento della piena parità di genere necessita di un'attenta individuazione delle cause strutturali della disuguaglianza che conduca all'adozione di una serie di misure di varia natura, giuridiche, politiche, sociali ed economiche, capaci di sradicare le discriminazioni che ne derivano.

La questione della parità tra donne e uomini, avendo carattere trasversale e toccando le diverse strutture della società, deve necessariamente essere affrontata con riferimento a tutti gli ambiti: della politica, della vita sociale ed economica, ecc. L'integrazione della dimensione di genere significa ed implica molto di più della sempli-

---

<sup>52</sup> Così Y. CURZI nel suo contributo, già menzionato in precedenza. Sulla questione degli *stakeholder* si veda la voce del presente *Glossario*, scritta da U. KOCOLARI, A. GIRARDI.

<sup>53</sup> La legge affronta i vari aspetti che possono determinare una condizione di discriminazione di genere e, per le materie di *organizzazione, gestione, coordinamento e normazione*, demandate alla Regione, indica le *misure* da adottare per rendere effettiva la parità di genere (Piano triennale di Azioni Positive), oltre a prevedere gli *strumenti* con cui misurare le iniziative intraprese (Bilancio di Genere – Tavolo permanente per le politiche di genere – Piano interno integrato triennale delle azioni regionali in materia di pari opportunità di genere – ecc.).

ce promozione della pari opportunità mediante l'attuazione di misure specifiche a favore del "sesso sottorappresentato" (come suggerisce un approccio delle quote chiuso nella dimensione strettamente istituzionale), richiede altresì la mobilitazione di tutte le politiche e le misure generali e l'attuazione di tutti gli strumenti particolari, al fine specifico di conseguire la parità e abolire la discriminazione.

Si tratta, certamente, di definire *obiettivi e misurazioni* ma anche, e sempre, di animare e portare avanti, con rigore e metodo, *lotte e rivendicazioni*.

In questo senso, ci pare di poter affermare, che è fondamentale una riflessione che scava nel passato, ma che non è mai ripiegata sul passato. Una riflessione sollecitata da una fondamentale consapevolezza: la lotta per una società migliore che miri a prevenire le discriminazioni, oltre che a contrastarle, passa sempre per valutazione critica della cultura giuridica e istituzionale, ma anche degli assetti sociali ed economici.

Come è stato opportunamente segnalato, «[i]l pieno accesso ai diritti richiede innanzitutto una cultura dei diritti, la consapevolezza di esserne titolari e di poterli *rivendicare*. In questa prospettiva si gioca un aspetto fondamentale che riguarda l'educazione di bambini e bambine al rispetto e all'eguale considerazione dell'altro sesso, alla rappresentazione di sé, delle proprie capacità e della propria autonomia.

Un'educazione all'eguaglianza in cui le famiglie e le scuole potrebbero assumere un ruolo chiave ma che nelle società attuali è in gran parte affidata ai mezzi di comunicazione e socializzazione, tra i quali le varie forme in rete assumono notoriamente un ruolo determinante»<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> A. FACCHI, O. GIOLO, *Una storia dei diritti delle donne*, cit., p. 191. Sulle questioni della rete si rinvia a S. VANTIN, *L'eguaglianza di genere tra mutamenti sociali e nuove tecnologie. Percorsi di diritto antidiscriminatorio*, Pisa, Pacini, 2018; EAD., *Il diritto antidiscriminatorio nell'era digitale. Potenzialità e rischi per le persone, la pubblica amministrazione, le imprese*, Milano, Wolters Kluwer - Cedam, 2021 (a pp. 83-90 si affronta la questione della discriminazione di genere con specifico riferimento ai divari digitali).

*Thomas Casadei*

Il rapporto tra discriminazioni di genere e istituzioni è, dunque, non solo mutevole ma continuamente posto dinanzi a nuove sfide, che si intrecciano con quelle più antiche.

# DISCRIMINAZIONI (DI GENERE) E LAVORO

EDOARDO ALES

## *Premessa*

Nell'approcciare il tema in una prospettiva giuridica ovvero concentrata sull'aspetto regolativo, si è deciso di articolare la trattazione in due parti dedicate, rispettivamente, la prima, ai principi costituzionali, agli albori del diritto antidiscriminatorio del lavoro, alla legislazione degli Anni Settanta; la seconda, alla legislazione vigente, parte che presenta, ovviamente, la consistenza maggiore.

## *Parte I*

*I principi costituzionali, gli albori del diritto antidiscriminatorio del lavoro, la legislazione degli anni Settanta.*

L'art. 3 cost. si propone, senza dubbio, come la disposizione di maggior rilievo per la trattazione, affermando il principio di eguaglianza formale, in base al quale «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». Per quanto riguarda l'ambito occupazionale, rileva anche il riconoscimento, da parte della Repubblica «a tutti i cittadini il diritto al lavoro», che consiste anche nella promozione delle condizioni che lo rendano effettivo (art. 4 comma 1 cost.). In questa prospettiva, rispetto ai genitori lavoratori, rileva anche la previsione dell'art. 31 cost. secondo la quale, la Repubblica agevola con misure economiche e altre provvidenze la formazione della famiglia e l'adempimento dei compiti relativi, proteggendo la maternità, l'infanzia e la gioventù, favorendo gli istituti necessari. Ancora più nello specifico, l'art. 37, afferma che «la donna lavoratrice ha

gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore» e che le condizioni di lavoro devono assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione, effettuando, però, un riferimento sessista all'adempimento della «essenziale funzione familiare» della madre (lavoratrice), dalla quale viene escluso il (lavoratore) padre. Peraltro, quest'ultima disposizione si pone in netto contrasto con quella, coeva, dell'art. 51 cost., secondo la quale «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».

Il riferimento all'adempimento esclusivo da parte della lavoratrice madre dell'essenziale funzione familiare che dovrebbe essere, invece, riferita ad entrambi i genitori, influenza le uniche due disposizioni che, nel ventennio successivo all'entrata in vigore della costituzione, sono latamente riconducibili al diritto antidiscriminatorio del lavoro. Si tratta, della l. 26 agosto 1950, n. 860 la quale si occupa della tutela fisica ed economica delle lavoratrici madri, per tali intendendosi le «lavoratrici gestanti e puerpere che prestano la loro opera alle dipendenze di privati datori di lavoro, comprese le lavoratrici dell'agricoltura (salariate, braccianti e compartecipanti), nonché a quelle dipendenti dagli uffici e dalle aziende dello Stato, delle Regioni, delle Province, dei Comuni e degli altri Enti pubblici e Società cooperativistiche, anche se socie di queste ultime» (art. 1). Le lavoratrici madri non possono essere licenziate durante il periodo di gestazione, accertato da regolare certificato medico, fino al termine del periodo di interdizione del lavoro, nonché fino al compimento di un anno di età del bambino. Il divieto non trova applicazione in caso di motivi soggettivi o oggettivi di licenziamento (art. 3). In caso di dimissioni volontarie presentate durante il periodo in cui vige il divieto di licenziamento, la lavoratrice ha diritto alle indennità previste da disposizioni di legge e contrattuali per il caso di licenziamento (art. 15). I datori di lavoro che contravvengono alle disposizioni della legge sono puniti con un'ammenda (art. 33).

Alle disposizioni di tutela delle lavoratrici madri si aggiungono quelle della l. 9 gennaio 1963, n. 7 che introducono il divieto di licenziamento per causa di matrimonio delle lavoratrici dipendenti da imprese private di qualsiasi genere, escluse quelle addette ai servizi familiari e domestici, e da enti pubblici, disponendo la nullità delle clausole di qualsiasi genere, contenute nei contratti individuali e collettivi o in regolamenti, che prevedano comunque la risoluzione del rapporto di lavoro delle lavoratrici in conseguenza del matrimonio. Del pari nulli vengono considerati i licenziamenti intimati nel periodo intercorrente dal giorno della richiesta delle pubblicazioni di matrimonio, effettivamente celebrato, a un anno dopo la celebrazione stessa.

Allo stesso modo, sono ritenute nulle le dimissioni presentate dalla lavoratrice nel medesimo periodo, salvo che siano confermate entro un mese all'Ufficio del lavoro.

Al datore di lavoro è data la facoltà di provare che il licenziamento della lavoratrice, avvenuto nel suddetto periodo è stato intimato non a causa di matrimonio ma per motivo soggettivo o oggettivo (art. 1).

La nullità del licenziamento per causa di matrimonio comportava la corresponsione, a favore della lavoratrice allontanata dal lavoro, della retribuzione globale di fatto sino al giorno della riammissione in servizio. La lavoratrice che, invitata a riassumere servizio, avesse dichiarato, entro 10 giorni dalla ricezione dell'invito, di recedere dal contratto, avrebbe avuto diritto al trattamento allora previsto per le dimissioni per giusta causa, ferma restando a corresponsione della retribuzione fino alla data del recesso (art. 2).

Gli Anni Settanta si aprono con un ulteriore intervento a tutela delle lavoratrici madri, attuato mediante la l. 30 dicembre 1971, n. 1204, la quale si applica alle lavoratrici, comprese le apprendiste, che prestano la loro opera alle dipendenze di datori di lavoro privati, di società cooperative, anche se socie di queste ultime, e delle pubbliche amministrazioni. La disciplina di tutela si applica solo parzialmente alle lavoratrici a domicilio e a quelle domestiche (art. 1).

La legge conferma le disposizioni in materia di divieto di licenziamento delle lavoratrici madri già introdotte nel 1950, specificando, però, che detto divieto opera in connessione con lo stato oggettivo di gravidanza e puerperio, e la lavoratrice, licenziata nel corso del periodo in cui opera il divieto stesso, ha diritto di ottenere il ripristino del rapporto di lavoro mediante presentazione, entro novanta giorni dal licenziamento, di idonea certificazione dalla quale risulti l'esistenza, all'epoca del licenziamento, delle condizioni che lo vietavano. Inoltre, durante il periodo nel quale opera il divieto di licenziamento, la lavoratrice non può essere sospesa dal lavoro, salvo il caso che sia sospesa l'attività dell'azienda o del reparto cui essa è addetta, sempreché il reparto stesso abbia autonomia funzionale (art. 2).

La legge estende l'ammenda al rifiuto, all'opposizione o all'ostacolo all'esercizio dei diritti di assenza dal lavoro da parte del datore (art. 33).

Ben più innovativo e incisivo, sul piano generale, risulta l'intervento posto in essere con la l. 9 dicembre 1977, n. 903 sulla parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro, la quale introduce: i divieti di discriminazione uomo-donna (articoli 1 e 3); la parità retributiva e di inquadramento professionale (art. 2); l'opzione per la permanenza in servizio delle donne fino al limite d'età previsto per gli uomini (art. 4); il controverso divieto di adibizione delle donne al lavoro notturno (art. 5); la possibilità anche per la lavoratrice madre adottiva o affidataria di avvalersi dell'astensione obbligatoria (art. 6); l'estensione al padre lavoratore, anche adottivo o affidatario, di alcuni diritti in precedenza spettanti alla sola madre lavoratrice (art. 7); la fiscalizzazione degli oneri finanziari relativi ai permessi di allattamento (art. 8); l'estensione alla lavoratrice del diritto agli assegni familiari (art. 9); l'estensione delle prestazioni previdenziali ai superstiti al marito della lavoratrice assicurata (artt. 10, 11 e 12); l'estensione del divieto di discriminazione per motivi sindacali, di cui all'art. 15 della l. 30 maggio 1970, n. 300, alla discriminazione politica, religiosa, razziale, di lingua o di sesso (art. 13); il riconoscimento alle lavoratrici autonome che prestino lavoro conti-

nuativo nell'impresa familiare del diritto di rappresentare l'impresa negli organi statutari delle cooperative, dei consorzi e di ogni altra forma associativa (art. 14); l'introduzione di una procedura simile a quella di repressione della condotta antisindacale (di cui all'art. 28 l. n. 300 del 1970) per gli atti discriminatori (art. 15); la previsione di ammende per la violazione delle disposizioni della legge (art. 16); l'abrogazione di tutte le disposizioni legislative in contrasto con le norme della legge e la conseguente cessazione di efficacia degli atti amministrativi in contrasto con le quelle disposizioni; ma anche nullità delle clausole dei contratti collettivi o individuali di lavoro, dei regolamenti interni delle imprese e degli statuti professionali che si trovino nella medesima situazione di contrasto (art. 19).

Particolare significato rivestono le modifiche apportate all'art. 15 della l. n. 300 del 1970, il quale affermava già la nullità di qualsiasi patto od atto diretto a subordinare l'occupazione di un lavoratore alla condizione che aderisca o non aderisca ad una associazione sindacale ovvero cessi di farne parte; a licenziare un lavoratore, discriminarlo nella assegnazione di qualifiche o mansioni, nei trasferimenti, nei provvedimenti disciplinari, o recargli altrimenti pregiudizio a causa della sua affiliazione o attività sindacale ovvero della sua partecipazione ad uno sciopero. Disposizioni che trovano applicazione anche ai patti o atti diretti a fini di discriminazione politica, religiosa, razziale, di lingua o di sesso, alle quali verranno successivamente aggiunte disabilità, età, nazionalità, orientamento sessuale e convinzioni personali.

Peraltro, l'inserimento dei motivi discriminatori diversi da quello sindacale produce effetti anche sull'art. 16 della l. n. 300 del 1970, il quale vieta la concessione di trattamenti economici collettivi di maggior favore aventi carattere discriminatorio, potendo il datore di lavoro essere condannato, su domanda dei lavoratori nei cui confronti è stata attuata la discriminazione o delle associazioni sindacali alle quali questi hanno dato mandato, al pagamento, a favore del fondo adeguamento pensioni, di una somma pari all'importo dei trattamenti economici di maggior favore illegittimamente corrisposti nel periodo massimo di un anno.



*Parte II*

*La legislazione vigente*

La legislazione vigente, nonostante l'elaborazione di due testi unici che raccolgono, integrano e modificano, talvolta sostanzialmente, la normativa precedente (il d.lgs. n. 198 del 2006 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246" e il d.lgs. 26 marzo 2001, n. 151 "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53"), non presenta quei caratteri di organicità che ci si sarebbe potuti attendere all'esito di un simile sforzo ricostruttivo. Il legislatore, infatti, ha deciso di non inglobare nei testi unici le disposizioni relative alle discriminazioni basate su motivi diversi dal sesso, le quali continuano ad essere contenute: nel d.lgs. 25 luglio 1998, n. 286 "Testo unico delle disposizioni concernenti la disciplina dell'immigrazione e norme sulla condizione dello straniero"; nel d.lgs. 9 luglio 2003 n. 215 "Attuazione della direttiva 2000/43/CE per la parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica"; nel d.lgs. 9 luglio 2003, n. 216 "Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro e della direttiva n. 2014/54/UE relativa alle misure intese ad agevolare l'esercizio dei diritti conferiti ai lavoratori nel quadro della libera circolazione dei lavoratori"; nella l. 1° marzo 2006, n. 67 "Misure per la tutela giudiziaria delle persone con disabilità vittime di discriminazioni" e nel d.lgs. 1° settembre 2011, n. 150 "Disposizioni complementari al codice di procedura civile in materia di riduzione e semplificazione dei procedimenti civili di cognizione, ai sensi dell'articolo 54 della legge 18 giugno 2009, n. 69".

Non sorprende, pertanto, la compresenza di definizioni (leggermente o sostanzialmente) diverse, riferite al medesimo concetto; il che, ovviamente, non giova alla certezza del diritto e alle esigenze di tutela contro le discriminazioni.

## 1. *Gli obiettivi*

Le disposizioni che abbiamo appena citato si differenziano, in primo luogo per l'oggetto o, se si vuole, per gli obiettivi che perseguono.

Il d.lgs. n. 198 del 2006 (d'ora in avanti Codice delle pari opportunità) dispone misure volte ad eliminare ogni discriminazione basata sul sesso, che abbia come conseguenza o come scopo di compromettere o di impedire il riconoscimento, il godimento o l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale e civile o in ogni altro campo. L'obiettivo è quello di assicurare la parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini in tutti i campi, compresi quelli dell'occupazione, del lavoro e della retribuzione. Obiettivo che deve essere tenuto presente nella formulazione e attuazione, a tutti i livelli e ad opera di tutti gli attori, di leggi, regolamenti, atti amministrativi, politiche e attività. Tuttavia, l'affermazione di detto principio non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato (v. *Parità di trattamento e azioni positive*).

Il d.lgs. n. 151 del 2001 (d'ora in avanti Testo Unico) disciplina i congedi, i riposi, i permessi e la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori connessi alla maternità e paternità di figli naturali, adottivi e in affidamento, nonché il sostegno economico alla maternità e alla paternità.

Il d.lgs. n. 215 del 2003, fermo restando quanto previsto dal d.lgs. n. 286 del 1998, reca le disposizioni relative all'attuazione della parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica, disponendo le misure necessarie affinché le differenze di razza o di origine etnica non siano causa di discriminazione, anche in un'ottica che tenga conto del diverso impatto che le stesse forme di discriminazione possono avere su donne e uomini, nonché dell'esistenza di forme di razzismo a carattere culturale e religioso.

Nella medesima ottica, il d.lgs. n. 216 del 2003 contiene disposizioni relative all'attuazione della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla religione, dalle convinzioni personali, dagli *handicap*, dall'età, dalla nazionalità e dall'orientamento sessuale, per quanto concerne l'occupazione e le condizioni di lavoro, disponendo le misure necessarie affinché tali fattori non siano causa di discriminazione.

Ai sensi dell'articolo 3 della Costituzione, la l. n. 67 del 2006, promuove la piena attuazione del principio di parità di trattamento e delle pari opportunità nei confronti delle persone con disabilità di cui all'articolo 3 della l. 5 febbraio 1992, n. 104, al fine di garantire alle stesse il pieno godimento dei loro diritti civili, politici, economici e sociali. La legge fa salve, nei casi di discriminazioni contro persone con disabilità relative all'accesso al lavoro e sul lavoro, le disposizioni del d.lgs. n. 216 del 2003.

Infine, ma non da ultimo in ordine d'importanza, il d.lgs. n. 150 del 2011, all'art. 28, prevede che un'ampia parte delle controversie in materia di discriminazione siano regolate dal rito semplificato di cognizione.

## 2. *Discriminazione: un concetto proteiforme*

In un contesto legislativo così frammentato, inevitabilmente, come già sottolineato, anche la definizione di concetti cardine come quello di discriminazione può presentare differenze più o meno significative. A ciò si aggiunga che, con scelta non del tutto convincente sul piano logico, il legislatore italiano, sulla scorta di un'opzione già operata dal Diritto dell'Unione Europea, dal quale gran parte della normativa antidiscriminatoria trae origine, ha assimilato, negli effetti, alle discriminazioni fattispecie molto diverse, quali le molestie e l'ordine di discriminare. Peraltro, lo stesso concetto di discriminazione, sin da tempi risalenti, ha assunto natura pluridimensionale, di recente, ulteriormente enfatizzata.

### *2.1. Discriminazione diretta*

La prima dimensione è quella della discriminazione diretta, della quale troviamo due diverse definizioni.

Quella, tutt'altro che lineare, contenuta nel Codice delle pari opportunità, secondo la quale «costituisce discriminazione diretta qualsiasi disposizione, criterio, prassi, atto, patto o comportamento, nonché l'ordine di porre in essere un atto o un comportamento, che produca un effetto pregiudizievole discriminando le candidate e i candidati, in fase di selezione del personale, le lavoratrici o i lavoratori in ragione del loro sesso e, comunque, il trattamento meno favorevole rispetto a quello di un'altra lavoratrice o di un altro lavoratore in situazione analoga» (art. 25).

Quella, condivisa dai d.lgs. n. 215 e 216 del 2003 (artt. 2) e dalla l. n. 67 del 2006, secondo la quale si ha discriminazione diretta quando, per la razza o l'origine etnica, per religione, per convinzioni personali, per la disabilità, per età, per nazionalità o per orientamento sessuale, una persona è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in situazione analoga.

### *2.2. Discriminazione indiretta*

La duplicità di definizioni caratterizza anche il concetto di discriminazione indiretta.

Ai sensi del Codice delle pari opportunità essa ricorre, infatti, quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento, compresi quelli di natura organizzativa o incidenti sull'orario di lavoro, apparentemente neutri mettono o possono mettere i candidati in fase di selezione e i lavoratori di un determinato sesso in una posizione di particolare svantaggio rispetto a lavoratori dell'altro sesso, salvo che riguardino requisiti essenziali allo svolgimento dell'attività lavorativa, purché l'obiettivo sia legittimo e i mezzi impiegati per il suo conseguimento siano appropriati e necessari (art. 25).

Ai sensi degli artt. 2 del d.lgs. n. 215 e 216 del 2003 e della l. n. 67 del 2006, essa ricorre, invece, quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento apparentemente neutri possono mettere le persone di una determinata razza od origine etnica o le persone che professano una determinata religione o ideologia di altra natura, i disabili, le persone di una particolare età o nazionalità o di un orientamento sessuale in una posizione di particolare svantaggio rispetto ad altre persone.

### 2.3. *Discriminazione organizzativa*

Più di recente, ai concetti cardine di discriminazione diretta e indiretta, se ne è aggiunto un terzo che potremmo definire di discriminazione organizzativa, il quale, ai sensi del Codice delle pari opportunità si sostanzia in «ogni trattamento o modifica dell'organizzazione delle condizioni e dei tempi di lavoro che, in ragione del sesso, dell'età anagrafica, delle esigenze di cura personale o familiare, dello stato di gravidanza nonché di maternità o paternità, anche adottive, ovvero in ragione della titolarità e dell'esercizio dei relativi diritti, pone o può porre il lavoratore in almeno una delle seguenti condizioni: a) posizione di svantaggio rispetto alla generalità degli altri lavoratori; b) limitazione delle opportunità di partecipazione alla vita o alle scelte aziendali; c) limitazione dell'accesso ai meccanismi di avanzamento e di progressione nella carriera» (art. 25). Una definizione che recupera motivi discriminatori altri rispetto al sesso e che prescinde dalla distinzione tra discriminazione diretta e indiretta.

D'altro canto, una particolare forma di discriminazione organizzativa è quella che l'art. 3 del d.lgs. 9 luglio 2003 n. 216 intende combattere quando, al fine di garantire il rispetto del principio della parità di trattamento delle persone con disabilità, impone ai datori di lavoro pubblici e privati di adottare accomodamenti ragionevoli, come definiti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, ratificata dalla legge 3 marzo 2009, n. 18,

nei luoghi di lavoro, per garantire alle persone con disabilità la piena eguaglianza con gli altri lavoratori. Sebbene specificando che i datori di lavoro pubblici devono provvedere all'attuazione degli accomodamenti senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica e con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente. Questa disposizione risulta essere stata aggiunta all'esito della condanna dell'Italia da parte della Corte di giustizia, dopo che la Commissione Europea aveva rilevato l'incompleta disposizione della dir. 2000/78 (Corte di giustizia UE, 4 luglio 2013, C-312/11, *Commissione c. Italia*).

#### *2.4. Discriminazione per motivi razziali, etnici, nazionali o religiosi*

Peraltro, una definizione ampia di discriminazione era già contenuta nell'art. 43 d.lgs. n. 286 del 1998, fatto espressamente salvo agli artt. 2 dei d.lgs. 9 luglio 2003, n. 215 e 216.

Ai sensi dell'art. 43, costituisce discriminazione «ogni comportamento che, direttamente o indirettamente, comporti una distinzione, esclusione, restrizione o preferenza basata sulla razza, il colore, l'ascendenza o l'origine nazionale o etnica, le convinzioni e le pratiche religiose, e che abbia lo scopo o l'effetto di distruggere o di compromettere il riconoscimento, il godimento o l'esercizio, in condizioni di parità, dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico economico, sociale e culturale e in ogni altro settore della vita pubblica». In ogni caso compie un atto di discriminazione, tra l'altro, «chiunque illegittimamente imponga condizioni più svantaggiose o si rifiuti di fornire l'accesso all'occupazione, all'alloggio, all'istruzione, alla formazione e ai servizi sociali e socioassistenziali allo straniero regolarmente soggiornante in Italia soltanto in ragione della sua condizione di straniero o di appartenente ad una determinata razza, religione, etnia o nazionalità; chiunque impedisca, mediante azioni od omissioni, l'esercizio di un'attività economica legittimamente intrapresa da uno straniero regolarmente soggiornante in Italia, soltanto in ragione della sua condizione di straniero

o di appartenente ad una determinata razza, confessione religiosa, etnia o nazionalità; e) il datore di lavoro o i suoi preposti i quali, ai sensi dell'art. 15 l. n. 300 del 1970, compiano qualsiasi atto o comportamento che produca un effetto pregiudizievole discriminando, anche indirettamente, i lavoratori in ragione della loro appartenenza ad una razza, ad un gruppo etnico o linguistico, ad una confessione religiosa, ad una cittadinanza».

Infine, «costituisce discriminazione indiretta ogni trattamento pregiudizievole conseguente all'adozione di criteri che svantaggino in modo proporzionalmente maggiore i lavoratori appartenenti ad una determinata razza, ad un determinato gruppo etnico o linguistico, ad una determinata confessione religiosa o ad una cittadinanza e riguardino requisiti non essenziali allo svolgimento dell'attività lavorativa».

### 2.5. *Molestie, molestie sessuali e loro rifiuto*

Come anticipato, il legislatore ha deciso di assimilare, negli effetti, alle discriminazioni, fattispecie affatto differenti. Il primo caso è costituito dalle molestie e molestie sessuali di cui all'art. 26 e ss. del Codice delle pari opportunità, le quali sono definite come quei comportamenti indesiderati, posti in essere per ragioni connesse al sesso, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo. Le molestie sessuali sono, poi, quei comportamenti indesiderati a connotazione sessuale, espressi in forma fisica, verbale o non verbale, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo. Sono, altresì, considerati come discriminazione i trattamenti meno favorevoli subiti da una lavoratrice o da un lavoratore per il fatto di aver rifiutato i comportamenti di cui sopra o di essersvi sottomessi.

Gli atti, i patti o i provvedimenti concernenti il rapporto di lavoro dei lavoratori o delle lavoratrici vittime di quei comportamen-

ti sono nulli se adottati in conseguenza del rifiuto o della sottomissione ai comportamenti medesimi. Sono considerati, altresì, discriminazioni quei trattamenti sfavorevoli da parte del datore di lavoro che costituiscono una reazione ad un reclamo o ad una azione volta ad ottenere il rispetto del principio di parità di trattamento tra uomini e donne.

Anche gli artt. 2 dei d.lgs. n. 215 e 216 del 2003 e della l. n. 67 del 2006, contengono l'assimilazione alle discriminazioni delle molestie, le quali sono definite come quei comportamenti indesiderati, posti in essere per motivi discriminatori ivi previsti, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante od offensivo.

A tale proposito, occorre notare che la Convenzione n. 190 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro "sull'eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro" del 21 giugno 2019, ratificata dall'Italia con la l. 15 gennaio 2021, n. 4, contiene una definizione di molestie decisamente diversa. Ai sensi dell'art. 1, infatti, l'espressione "violenza e molestie" nel mondo del lavoro indica un insieme di pratiche e di comportamenti inaccettabili, o la minaccia di porli in essere, sia in un'unica occasione, sia ripetutamente, che si prefiggano, causino o possano comportare un danno fisico, psicologico, sessuale o economico, e include la violenza e le molestie di genere; l'espressione "violenza e molestie di genere" indica la violenza e le molestie nei confronti di persone in ragione del loro sesso o genere, o che colpiscano in modo sproporzionato persone di un sesso o genere specifico, ivi comprese le molestie sessuali.

## *2.6. L'ordine di discriminare*

Gli artt. 2 dei d.lgs. n. 215 e 216 del 2003 fanno ricadere nel concetto di discriminazione l'ordine, dato dal datore di lavoro ai suoi dipendenti, di discriminare persone a causa della razza o dell'origine etnica, della religione, delle convinzioni personali, della disabilità, dell'età, della nazionalità o dell'orientamento sessuale.



### 3. *I motivi discriminatori*

Da quanto detto, deriva un lungo elenco di motivi discriminatori che comprende l'esercizio, positivo o negativo, della libertà sindacale, il sesso, la razza e origine etnica, il colore (della pelle), l'ascendenza, la religione, le convinzioni personali, la disabilità, l'età, la nazionalità, l'orientamento sessuale, le esigenze di cura personale o familiare, lo stato di gravidanza nonché di maternità o paternità, anche adottive, ovvero titolarità ed esercizio dei relativi diritti.

### 4. *Ambiti di operatività*

Dai motivi discriminatori occorre distinguere i diversi ambiti di operatività o d'applicazione delle normative sopra analizzate. In particolare, l'art. 3 del d.lgs. n. 215 del 2003 afferma che il principio di parità di trattamento senza distinzione di razza ed origine etnica e, dunque, implicitamente, i divieti di discriminazione, si applicano a tutte le persone sia nel settore pubblico che privato e sono suscettibili di tutela giurisdizionale con specifico riferimento: all'accesso all'occupazione e al lavoro, sia autonomo che dipendente, compresi i criteri di selezione e le condizioni di assunzione; all'occupazione e condizioni di lavoro, compresi gli avanzamenti di carriera, la retribuzione e le condizioni del licenziamento; all'accesso a tutti i tipi e livelli di orientamento e formazione professionale, perfezionamento e riqualificazione professionale, inclusi i tirocini professionali; all'affiliazione e attività nell'ambito di organizzazioni di lavoratori, di datori di lavoro o di altre organizzazioni professionali e prestazioni erogate dalle medesime organizzazioni; alla protezione sociale, inclusa la sicurezza sociale; all'assistenza sanitaria; alle prestazioni sociali; all'istruzione; all'accesso a beni e servizi, incluso l'alloggio.

Da parte sua, l'art. 3 del d.lgs. n. 216 del 2003, dispone la medesima tutela rispetto al principio di parità di trattamento senza distinzione di religione, di convinzioni personali, di disabilità, di età,

di nazionalità e di orientamento sessuale, con riferimento, oltre che alle aree già segnalate: alla salute e la sicurezza, il reintegro professionale o il ricollocamento; all'accesso a vantaggi sociali e fiscali; all'assistenza fornita dai centri per l'impiego; all'iscrizione alle organizzazioni sindacali ed eleggibilità negli organi di rappresentanza dei lavoratori. Tuttavia, lo stesso art. 3 fa salve tutte le disposizioni vigenti in materia di: condizioni di ingresso, soggiorno ed accesso all'occupazione, all'assistenza e alla previdenza dei cittadini dei Paesi terzi e degli apolidi nel territorio dello Stato; sicurezza e protezione sociale; forze armate, limitatamente ai fattori di età e di disabilità.

##### *5. I divieti di discriminazione*

La tecnica dei divieti di discriminazione viene, invece, utilizzata, esplicitamente, dal Testo Unico, il quale, all'art. 3, la applica a qualsiasi discriminazione per ragioni connesse al sesso, secondo quanto previsto dal Codice di parità uomo donna, con particolare riguardo ad ogni trattamento meno favorevole in ragione dello stato di gravidanza, nonché di maternità o paternità, anche adottive, ovvero in ragione della titolarità e dell'esercizio dei relativi diritti. A ciò si aggiunge il richiamo e la specificazione di quanto già previsto dalla legislazione precedente ovvero il divieto di licenziamento delle lavoratrici dall'inizio del periodo di gravidanza fino al termine del periodo di interdizione dal lavoro nonché fino al compimento di un anno di età del bambino. Il divieto opera in connessione con lo stato oggettivo di gravidanza, e la lavoratrice, licenziata nel corso di quel periodo è tenuta a presentare al datore di lavoro idonea certificazione dalla quale risulti l'esistenza, all'epoca del licenziamento, delle condizioni che lo vietavano. In caso di adozione e di affidamento, il divieto si applica fino ad un anno dall'ingresso del minore nel nucleo familiare. In caso di adozione internazionale, il divieto opera dal momento della comunicazione della proposta di incontro con il minore adottando ovvero della comunicazione dell'invito a recarsi all'estero per ricevere la proposta di abbinamento.

Come già sottolineato, il divieto non si applica nel caso di motivi soggettivi o oggettivi di licenziamento, ivi incluso l'esito negativo della prova che non presenti caratteri discriminatori. Il licenziamento intimato alla lavoratrice in violazione delle disposizioni di cui sopra è nullo, così come il licenziamento causato dalla domanda o dalla fruizione del congedo parentale e per la malattia del bambino da parte della lavoratrice o del lavoratore. In caso di fruizione del congedo di paternità, il divieto di licenziamento si applica anche al padre lavoratore per la durata del congedo stesso e si estende fino al compimento di un anno di età del bambino.

L'inosservanza delle disposizioni citate è punita con una sanzione amministrativa pecuniaria, per la quale non è ammesso il pagamento in misura ridotta. Ove l'inosservanza venga rilevata nei due anni antecedenti alla richiesta della certificazione della parità di genere di cui all'articolo 46-*bis* del Codice di parità uomo donna o di analoghe certificazioni previste dalle regioni e dalle province autonome nei rispettivi ordinamenti, essa impedisce al datore di lavoro il conseguimento delle stesse certificazioni (art. 54).

Il legislatore reitera anche le disposizioni di tutela in caso di dimissioni volontarie presentate durante il periodo in cui vige il divieto, per le quali la lavoratrice e il lavoratore, anche genitori adottivi o affidatari, entro un anno dall'ingresso del minore nel nucleo familiare, hanno diritto alle indennità previste da disposizioni di legge e contrattuali per il caso di licenziamento e non sono tenuti al preavviso. Lo stesso vale per il padre lavoratore che ha fruito del congedo di paternità (art. 55).

Inoltre, la risoluzione consensuale del rapporto o la richiesta di dimissioni presentate dalla lavoratrice, durante il periodo di gravidanza, e dalla lavoratrice o dal lavoratore durante i primi tre anni di vita del bambino o nei primi tre anni di accoglienza del minore adottato o in affidamento, o, in caso di adozione internazionale, nei primi tre anni decorrenti dalle rispettive comunicazioni, devono essere convalidate, ai fini dell'efficacia della risoluzione del rapporto, dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro (art. 55).

Al termine dei periodi di astensione obbligatoria dal lavoro e di fruizione dei periodi di congedo, di permesso o di riposo disciplinati dal Testo Unico, anche in caso di adozione e di affidamento, fino a un anno dall'ingresso del minore nel nucleo familiare, le lavoratrici e i lavoratori hanno diritto di conservare il posto di lavoro e, salvo che espressamente vi rinuncino, di rientrare nella stessa unità produttiva ove erano occupate all'inizio del periodo di gravidanza o in altra ubicata nel medesimo comune, e di permanervi fino al compimento di un anno di età del bambino; hanno altresì diritto di essere adibiti alle mansioni da ultimo svolte o a mansioni equivalenti, nonché di beneficiare di eventuali miglioramenti delle condizioni di lavoro, previsti dai contratti collettivi ovvero in via legislativa o regolamentare, che sarebbero loro spettati durante l'assenza.

L'inosservanza delle disposizioni appena richiamate è punita con sanzioni amministrative pecuniarie per le quali non è ammesso il pagamento in misura ridotta (art. 56).

La tecnica del divieto e, poi, ampiamente utilizzata dal Codice di parità uomo donna, il quale la impiega, in primo luogo, per quanto riguarda l'accesso al lavoro, in qualsiasi forma, compresi i criteri di selezione e le condizioni di assunzione, nonché la promozione, indipendentemente dalle modalità di assunzione e qualunque sia il settore o il ramo di attività, a tutti i livelli della gerarchia professionale, anche per quanto concerne la creazione, la fornitura di attrezzature o l'ampliamento di un'impresa o l'avvio o l'ampliamento di ogni altra forma di attività autonoma.

La discriminazione è vietata anche se attuata: attraverso il riferimento allo stato matrimoniale o di famiglia o di gravidanza, nonché di maternità o paternità, anche adottive; in modo indiretto, attraverso meccanismi di preselezione ovvero a mezzo stampa o con qualsiasi altra forma pubblicitaria che indichi come requisito professionale l'appartenenza all'uno o all'altro sesso.

Il divieto di discriminazione si applica anche alle iniziative in materia di orientamento, formazione, perfezionamento, aggiornamento e riqualificazione professionale, inclusi i tirocini formativi e di orientamento, per quanto concerne sia l'accesso sia i contenuti,

nonché all'affiliazione e all'attività in un'organizzazione di lavoratori o datori di lavoro, o in qualunque organizzazione i cui membri esercitino una particolare professione, e alle prestazioni erogate da tali organizzazioni.

Eventuali deroghe alle disposizioni appena citate sono ammesse soltanto per mansioni di lavoro particolarmente pesanti individuate attraverso la contrattazione collettiva.

Nei concorsi pubblici e nelle forme di selezione attuate, anche a mezzo di terzi, da datori di lavoro privati e pubbliche amministrazioni la prestazione richiesta dev'essere accompagnata dalle parole "dell'uno o dell'altro sesso", fatta eccezione per i casi in cui il riferimento al sesso costituisca requisito essenziale per la natura del lavoro o della prestazione (art. 27).

Particolare enfasi è posta dall'art. 28 del Codice di parità uomo donna sul divieto di discriminazione, diretta e indiretta, concernente un qualunque aspetto o condizione delle retribuzioni, per quanto riguarda uno stesso lavoro o un lavoro al quale è attribuito un valore uguale. In questa prospettiva, i sistemi di classificazione professionale, ai fini della determinazione delle retribuzioni, debbono adottare criteri comuni per uomini e donne ed essere elaborati in modo da eliminare le discriminazioni. È anche vietata qualsiasi discriminazione fra uomini e donne per quanto riguarda l'attribuzione delle qualifiche, delle mansioni e la progressione nella carriera (art. 29). I divieti di discriminazione si applicano anche all'accesso a tutte le cariche, professioni ed impieghi pubblici, nei vari ruoli, carriere e categorie, senza limitazione di mansioni e di svolgimento della carriera, salvi i requisiti stabiliti dalla legge. Tuttavia, l'altezza delle persone non costituisce motivo di discriminazione nell'accesso ad eccezione dei casi in cui riguardi mansioni e qualifiche speciali, per le quali è necessario definire un limite di altezza e la misura di detto limite (art. 31).

Per quanto riguarda l'accesso alle prestazioni previdenziali, le lavoratrici in possesso dei requisiti per aver diritto alla pensione di vecchiaia hanno diritto di proseguire il rapporto di lavoro fino alla maturazione dei medesimi requisiti richiesti per gli uomini da di-

sposizioni legislative, regolamentari e contrattuali (art. 30). Il divieto di discriminazione, diretta o indiretta è esteso alle forme pensionistiche complementari collettive di cui al d.lgs. 5 dicembre 2005, n. 252, con specifico riferimento: al campo d'applicazione di tali forme pensionistiche e relative condizioni d'accesso; all'obbligo di versare i contributi e il calcolo degli stessi; al calcolo delle prestazioni, comprese le maggiorazioni da corrispondere per il coniuge e per le persone a carico, nonché le condizioni relative alla durata e al mantenimento del diritto alle prestazioni. In quest'ottica, la fissazione di livelli differenti per le prestazioni è consentita soltanto se necessaria per tener conto di elementi di calcolo attuariale differenti per i due sessi nel caso di forme pensionistiche a contribuzione definita. Nel caso di forme pensionistiche a prestazioni definite, finanziate mediante capitalizzazione, alcuni elementi possono variare sempreché l'ineguaglianza degli importi sia da attribuire alle conseguenze dell'utilizzazione di fattori attuariali che variano a seconda del sesso all'atto dell'attuazione del finanziamento del regime. I dati attuariali che giustificano trattamenti diversificati devono essere affidabili, pertinenti ed accurati. La Commissione di vigilanza sui fondi pensione (COVIP), con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente, è competente in materia (art. 30-*bis*).

#### *6. Il divieto di vittimizzazione*

Parte integrante del diritto antidiscriminatorio è costituita dalla protezione delle vittime che è garantita dagli artt. 4-*bis* dei d.lgs. n. 215 e 216 del 2003, i quali estendono la tutela giurisdizionale prevista ai comportamenti, trattamenti o altre conseguenze pregiudizievoli posti in essere o determinate, nei confronti della persona lesa da una discriminazione diretta o indiretta o di qualunque altra persona, quale reazione ad una qualsiasi attività diretta ad ottenere la parità di trattamento.

Previsioni simili si rinvencono nell'art. 41-*bis* del Codice di parità uomo donna con specifico riferimento al principio di parità di trattamento tra uomini e donne.

Il divieto di vittimizzazione viene utilizzato dal Codice di parità uomo donna anche all'art. 26, in favore della lavoratrice o il lavoratore che agiscono in giudizio per la dichiarazione delle discriminazioni per molestia o molestia sessuale, i quali non possono essere sanzionati, demansionati, licenziati, trasferiti o sottoposti ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro, determinati dalla denuncia stessa. Il licenziamento ritorsivo o discriminatorio del soggetto denunciante è nullo. Sono altresì nulli il mutamento di mansioni nonché qualsiasi altra misura ritorsiva o discriminatoria adottata nei confronti del denunciante. Le tutele non sono garantite nei casi in cui sia accertata, anche con sentenza di primo grado, la responsabilità penale del denunciante per i reati di calunnia o diffamazione ovvero l'infondatezza della denuncia.

## 7. *Le eccezioni*

La poliedrica definizione di discriminazione sopra analizzata subisce non poche eccezioni ad opera dello stesso legislatore italiano, anche in questo caso sulla scorta di quanto previsto dal Diritto dell'Unione Europea che egli è chiamato ad attuare. È questo il caso dell'art. 3 del d.lgs. n. 215 del 2003, il quale prevede che, nel rispetto dei principi di proporzionalità e ragionevolezza, nell'ambito del rapporto di lavoro o dell'esercizio dell'attività di impresa, non costituiscono atti di discriminazione quelle differenze di trattamento dovute a caratteristiche connesse alla razza o all'origine etnica di una persona, qualora, per la natura di un'attività lavorativa o per il contesto in cui essa viene espletata, si tratti di caratteristiche che costituiscono un requisito essenziale e determinante ai fini dello svolgimento dell'attività medesima. A ciò si aggiunga che non costituiscono, comunque, atti di discriminazione quelle differenze di trat-

tamento che, pur risultando indirettamente discriminatorie, siano giustificate oggettivamente da finalità legittime perseguite attraverso mezzi appropriati e necessari.

Lo stesso afferma l'art. 3 del d.lgs. n. 215 del 2003 con riferimento alle differenze di trattamento dovute a caratteristiche connesse alla religione, alle convinzioni personali, alla disabilità, all'età, alla nazionalità o all'orientamento sessuale di una persona, facendo anche salve le disposizioni che prevedono accertamenti di idoneità al lavoro ma anche quelle che prevedono trattamenti differenziati in ragione dell'età dei lavoratori. Ciò riguarda, in particolare (purché siano oggettivamente e ragionevolmente giustificate da finalità legittime, quali giustificati obiettivi di politica del lavoro, del mercato del lavoro e della formazione professionale, qualora i mezzi per il conseguimento di tali finalità siano appropriati e necessari), la definizione di condizioni speciali di accesso all'occupazione e alla formazione professionale, di occupazione e di lavoro, comprese le condizioni di licenziamento e di retribuzione, per i giovani, i lavoratori anziani e i lavoratori con persone a carico, allo scopo di favorire l'inserimento professionale o di assicurare la protezione degli stessi; la fissazione di condizioni minime di età, di esperienza professionale o di anzianità di lavoro per l'accesso all'occupazione o a taluni vantaggi connessi all'occupazione; la fissazione di un'età massima per l'assunzione, basata sulle condizioni di formazione richieste per il lavoro in questione o sulla necessità di un ragionevole periodo di lavoro prima del pensionamento.

Non costituiscono, inoltre, atti di discriminazione le differenze di trattamento basate sulla professione di una determinata religione o di determinate convinzioni personali che siano praticate nell'ambito di enti religiosi o altre organizzazioni pubbliche o private, qualora tale religione o tali convinzioni personali, per la natura delle attività professionali svolte da detti enti o organizzazioni o per il contesto in cui esse sono espletate, costituiscano requisito essenziale, legittimo e giustificato ai fini dello svolgimento delle medesime attività.



Infine, non costituiscono, comunque, atti di discriminazione quelle differenze di trattamento che, pur risultando indirettamente discriminatorie, siano giustificate oggettivamente da finalità legittime perseguite attraverso mezzi appropriati e necessari. In particolare, resta ferma la legittimità di atti diretti all'esclusione dallo svolgimento di attività lavorativa che riguardi la cura, l'assistenza, l'istruzione e l'educazione di soggetti minorenni nei confronti di coloro che siano stati condannati in via definitiva per reati che concernono la libertà sessuale dei minori e la pornografia minorile.

Il ricorso alle eccezioni è meno massivo ma non irrilevante per quanto concerne il d.lgs. n. 198 del 2006, il quale, all'art. 27, esclude la discriminazione nell'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e nelle condizioni di lavoro per i casi in cui il riferimento al sesso costituisca requisito essenziale per la natura del lavoro o della prestazione, specificando che non costituisce discriminazione condizionare all'appartenenza ad un determinato sesso l'assunzione in attività della moda, dell'arte e dello spettacolo, quando ciò sia essenziale alla natura del lavoro o della prestazione.

#### 8. *Gli strumenti antidiscriminatori e i loro effetti*

Se il diritto antidiscriminatorio sostanziale presenta già alcune difficoltà di coordinamento interno, quello processuale, purtroppo, enfatizza la frammentazione, rendendo non semplice la ricostruzione della sua disciplina.

Da un lato, infatti, le controversie in materia di discriminazione di cui al d.lgs. n. 286 del 1998 (art. 44), ai d.lgs. n. 215 e 216 del 2003 (artt. 4), così come a quelle derivanti dall'applicazione della l. n. 67 del 2006 (art. 3), sono regolate, ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. n. 150 del 2011, dal rito semplificato di cognizione. Nello specifico, ciò vuol dire che, ferma restando la giurisdizione del giudice amministrativo per il personale di cui all'art. 3 comma 1 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, competente è il tribunale del luogo in cui il ri-

corrente ha il domicilio e che nel giudizio di primo grado le parti possono stare in giudizio personalmente.

Tuttavia, le norme appena citate ammettono una legittimazione ad agire diversa da quella del soggetto discriminato.

In particolare, ai sensi dell'art. 44 del d.lgs. n. 286 del 1998, qualora il datore di lavoro ponga in essere un atto o un comportamento discriminatorio di carattere collettivo, anche in casi in cui non siano individuabili in modo immediato e diretto i lavoratori lesi dalle discriminazioni, il ricorso può essere presentato dalle rappresentanze locali delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative livello nazionale.

Inoltre, gli artt. 5 dei d.lgs. n. 215 e 216 del 2003 riconoscono la legittimazione ad agire, in forza di delega, rilasciata, a pena di nullità, per atto pubblico o scrittura privata autenticata, in nome e per conto o a sostegno del soggetto passivo della discriminazione, anche alle associazioni e gli enti inseriti in un apposito elenco approvato con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali e del Ministro per le pari opportunità ed individuati sulla base delle finalità programmatiche e della continuità dell'azione. Lo stesso prevede l'art. 4 della l. n. 67 del 2006 in favore delle associazioni e gli enti individuati con decreto del Ministro per le pari opportunità, di concerto con il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sulla base della finalità statutaria e della stabilità dell'organizzazione, le quali possono intervenire nei giudizi per danno subito dalle persone con disabilità e ricorrere in sede di giurisdizione amministrativa per l'annullamento di atti lesivi degli interessi delle persone stesse. Le medesime associazioni ed enti sono altresì legittimati ad agire, in relazione ai comportamenti discriminatori, quando questi assumano carattere collettivo.

Qualora il ricorrente fornisca elementi di fatto, desunti anche da dati di carattere statistico, dai quali si può presumere l'esistenza di atti, patti o comportamenti discriminatori, spetta al convenuto l'onere di provare l'insussistenza della discriminazione. I dati di carattere statistico possono essere relativi anche alle assunzioni, ai regimi contributivi, all'assegnazione delle mansioni e qualifiche, ai tra-

sferimenti, alla progressione in carriera e ai licenziamenti dell'azienda interessata.

Qualora ritenga fondate le ragioni del ricorrente, con la sentenza che definisce il giudizio, il giudice può condannare il convenuto al risarcimento del danno anche non patrimoniale e ordinare la cessazione del comportamento, della condotta o dell'atto discriminatorio pregiudizievole, adottando, anche nei confronti della pubblica amministrazione, ogni altro provvedimento idoneo a rimuoverne gli effetti. Al fine di impedire la ripetizione della discriminazione, il giudice può ordinare di adottare, entro il termine fissato nel provvedimento, un piano di rimozione delle discriminazioni accertate. Nei casi di comportamento discriminatorio di carattere collettivo, il piano è adottato sentito il soggetto collettivo ricorrente.

Ai fini della liquidazione del danno, il giudice, qualora sussistente, tiene conto del fatto che l'atto o il comportamento discriminatorio costituiscono ritorsione ad una precedente azione giudiziale ovvero ingiusta reazione ad una precedente attività del soggetto leso volta ad ottenere il rispetto del principio della parità di trattamento. Quando accoglie il ricorso, il giudice può ordinare la pubblicazione del provvedimento, per una sola volta e a spese del convenuto, su un quotidiano di tiratura nazionale.

Dall'altro lato, le controversie individuali in materia di discriminazione di cui al Codice di parità uomo donna sono regolate dagli artt. 38-40. Ciò comporta che, su ricorso della lavoratrice o del lavoratore o, per sua delega, delle organizzazioni sindacali, delle associazioni e delle organizzazioni rappresentative del diritto o dell'interesse leso, o della consigliera o del consigliere di parità della città metropolitana e dell'ente di area vasta o regionale territorialmente competente, il tribunale in funzione di giudice del lavoro del luogo ove è avvenuto il comportamento denunciato, nei due giorni successivi, convoca le parti e assume sommarie informazioni, se ritenga sussistente la discriminazione, oltre a provvedere, se richiesto, al risarcimento del danno anche non patrimoniale, nei limiti della prova fornita, ordina all'autore del comportamento denunciato, con decreto motivato ed immediatamente esecutivo, la cessazio-

ne dello stesso e la rimozione degli effetti. L'efficacia esecutiva del decreto non può essere revocata fino alla sentenza con cui il giudice definisce il giudizio. Contro il decreto è ammessa entro quindici giorni dalla comunicazione alle parti opposizione davanti al giudice che decide con sentenza immediatamente esecutiva. L'inottemperanza al decreto di cui al primo comma o alla sentenza pronunciata nel giudizio di opposizione è punita con l'ammenda fino a 50.000 euro o l'arresto fino a sei mesi. La tutela davanti al giudice amministrativo è disciplinata dall'articolo 119 del codice del processo amministrativo (art. 38).

Come previsto dall'art. 28 d.lgs. n. 150 del 2011, quando il ricorrente fornisce elementi di fatto, desunti anche da dati di carattere statistico relativi alle assunzioni, ai regimi retributivi, all'assegnazione di mansioni e qualifiche, ai trasferimenti, alla progressione in carriera ed ai licenziamenti, idonei a fondare, in termini precisi e concordanti, la presunzione dell'esistenza di atti, patti o comportamenti discriminatori in ragione del sesso, spetta al convenuto l'onere della prova sull'insussistenza della discriminazione.

D'altro canto, quando le controversie di cui al Codice di parità uomo donna assumono una rilevanza diversa da quella individuale esse seguono la disciplina specifica dettata dagli art. 37 ss., la quale attribuisce un ruolo fondamentale alle consigliere o ai consiglieri di parità regionali e, nei casi di rilevanza nazionale, alla consigliera o al consigliere nazionale. Infatti, qualora questi rilevino l'esistenza di atti, patti o comportamenti discriminatori diretti o indiretti di carattere collettivo in violazione dei divieti di discriminazione o comunque nell'accesso al lavoro, nella promozione e nella formazione professionale, nelle condizioni compresa la retribuzione, nella progressione di carriera, nonché in relazione alle forme pensionistiche complementari collettive, anche quando non siano individuabili in modo immediato e diretto le lavoratrici o i lavoratori lesi dalle discriminazioni, prima di promuovere l'azione in giudizio, possono chiedere all'autore della discriminazione di predisporre un piano di rimozione delle discriminazioni accertate entro un termine non superiore a centoventi giorni, sentite, nel caso di discriminazio-

ne posta in essere da un datore di lavoro, le rappresentanze sindacali aziendali ovvero, in loro mancanza, le associazioni locali aderenti alle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative sul piano nazionale. Se il piano è considerato idoneo alla rimozione delle discriminazioni, la consigliera o il consigliere di parità promuove il tentativo di conciliazione ed il relativo verbale, in copia autenticata, acquista forza di titolo esecutivo con decreto del tribunale in funzione di giudice del lavoro.

Inoltre, la consigliera o il consigliere regionale e nazionale di parità possono proporre ricorso in via d'urgenza davanti al tribunale in funzione di giudice del lavoro o al tribunale amministrativo regionale territorialmente competenti. Il Tribunale adito in funzione di giudice del lavoro, nei due giorni successivi, convoca le parti e assume sommarie informazioni, ove ritenga sussistente la violazione di cui al ricorso, con decreto motivato e immediatamente esecutivo oltre a provvedere, se richiesto, al risarcimento del danno anche non patrimoniale, nei limiti della prova fornita, ordina all'autore della discriminazione la cessazione del comportamento pregiudizievole e adotta ogni altro provvedimento idoneo a rimuovere gli effetti delle discriminazioni accertate, ivi compreso l'ordine di definizione ed attuazione da parte del responsabile di un piano di rimozione delle medesime. Contro il decreto è ammessa, entro quindici giorni dalla comunicazione alle parti, opposizione avanti alla medesima autorità giudiziaria territorialmente competente, che decide con sentenza immediatamente esecutiva. La tutela davanti al giudice amministrativo è disciplinata dall'articolo 119 del codice del processo amministrativo.

Qualora non intendano proporre ricorso in via d'urgenza con riguardo alle discriminazioni di carattere collettivo, le consigliere o i consiglieri di parità, possono proporre ricorso davanti al tribunale in funzione di giudice del lavoro o al tribunale amministrativo regionale territorialmente competenti. Il giudice, nella sentenza che accerta le discriminazioni sulla base del ricorso, oltre a provvedere, se richiesto, al risarcimento del danno anche non patrimoniale, ordina all'autore della discriminazione di definire un piano di rimo-

zione delle discriminazioni accertate, sentite, nel caso si tratti di datore di lavoro, le rappresentanze sindacali aziendali ovvero, in loro mancanza, gli organismi locali aderenti alle organizzazioni sindacali di categoria maggiormente rappresentative sul piano nazionale, nonché la consigliera o il consigliere di parità regionale competente per territorio o la consigliera o il consigliere nazionale. Nella sentenza il giudice fissa i criteri, anche temporali, da osservarsi ai fini della definizione ed attuazione del piano.

Infine, le consigliere o i consiglieri di parità delle città metropolitane e degli enti di area vasta e regionali competenti per territorio hanno facoltà di ricorrere innanzi al tribunale in funzione di giudice del lavoro o, per i rapporti sottoposti alla sua giurisdizione, al tribunale amministrativo regionale territorialmente competenti, su delega della persona che vi ha interesse, ovvero di intervenire nei giudizi promossi dalla medesima (art. 36).

In ogni caso, l'inottemperanza alla decisione del giudice, qualsiasi forma assuma, è punita con l'ammenda fino a 50.000 euro o l'arresto fino a sei mesi e comporta altresì il pagamento di una somma di 51 euro per ogni giorno di ritardo nell'esecuzione del provvedimento da versarsi al Fondo per l'attività delle consigliere e dei consiglieri di parità, nonché la revoca dei benefici pubblici.

## *9. La prevenzione delle discriminazioni e delle molestie*

Conclusivamente, anche se, in effetti, avrebbe potuto costituire la premessa dell'intero discorso sulla legislazione vigente, occorre segnalare come il legislatore abbia introdotto, abbastanza di recente, due disposizioni volte a prevenire le discriminazioni e le molestie, coinvolgendo la rappresentanza collettiva dei lavoratori.

Si tratta dell'art. 50-*bis* del Codice di parità uomo donna, ai sensi del quale i contratti collettivi possono prevedere misure specifiche, ivi compresi codici di condotta, linee guida e buone prassi, per prevenire tutte le forme di discriminazione sessuale e, in particolare, le molestie e le molestie sessuali nel luogo del lavoro, nelle condi-

zioni di lavoro, nonché nella formazione e crescita professionale. A questo si aggiunge l'art. 26 dello stesso Codice di parità uomo donna, il quale, specificando l'obbligo di sicurezza di cui all'art. 2087 cod. civ., impone ai datori di lavoro di assicurare condizioni di lavoro tali da garantire l'integrità fisica e morale e la dignità dei lavoratori, anche concordando con le organizzazioni sindacali dei lavoratori le iniziative, di natura informativa e formativa, più opportune al fine di prevenire il fenomeno delle molestie sessuali nei luoghi di lavoro. Le imprese, i sindacati, i datori di lavoro e i lavoratori e le lavoratrici si impegnano ad assicurare il mantenimento nei luoghi di lavoro di un ambiente di lavoro in cui sia rispettata la dignità di ognuno e siano favorite le relazioni interpersonali, basate su principi di eguaglianza e di reciproca correttezza.

# PARITÀ DI GENERE E LAVORO

EDOARDO ALES

## 1. *Principi costituzionali*

Che la parità formale, sebbene fondamentale, non costituisca antidoto sufficiente alle differenze ingiustificate di trattamento, soprattutto quelle radicate in convinzioni sociali retrograde e strutture giuridiche patriarcali, emerge con chiarezza nell'art. 3 comma 2 cost., ai sensi del quale 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». Questa impostazione, chiaramente orientata alla realizzazione dell'eguaglianza sostanziale, è stata molto più di recente ribadita dall'aggiunta del dovere della Repubblica di promuovere con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini all'art. 51, il quale già affermava la possibilità di accesso in condizioni di eguaglianza agli uffici pubblici e alle cariche elettive da parte di tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso secondo i requisiti stabiliti dalla legge.

Ancora di recente, all'art. 117 cost. il quale attribuisce allo Stato e alle Regioni l'esercizio della potestà legislativa, nel rispetto della Costituzione, nonché dei vincoli derivanti dall'ordinamento comunitario e dagli obblighi internazionali (comma 1), ha precisato che «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» (comma 7).

L'affermazione esplicita della legittimità delle azioni positive, quale strumento di realizzazione della parità di trattamento sostanziale, non è stata priva di ostacoli, costituiti, fundamentalmente, dalla posizione fortemente contraria assunta dalla Corte di giusti-



zia dell'Unione Europea (CGUE, 17 ottobre 1995, C-450/93, *Kalanke*), riconsiderata soltanto nella seconda metà degli Anni Novanta (CGUE, 11 novembre 1997, C-409/95, *Marschall*) e fatta propria dal Trattato di Amsterdam. Ne è seguita una nuova formulazione dell'art. 157 TFUE il quale ora recita «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» (comma 4).

## 2. *Normativa vigente*

Peraltro, il legislatore italiano aveva introdotto già con la l. 10 aprile 1991, n. 125 “azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro”. Questo intervento legislativo è confluito, con successive modifiche, nel d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198 “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246” (di seguito Codice delle pari opportunità). Esso ha ad oggetto «le misure volte ad eliminare ogni discriminazione basata sul sesso, che abbia come conseguenza o come scopo di compromettere o di impedire il riconoscimento, il godimento o l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale e civile o in ogni altro campo», «compresi quelli dell'occupazione, del lavoro e della retribuzione», sottolineandosi, però, che «il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato» (art. 1).

Secondo il Codice delle pari opportunità, le azioni positive consistono in misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità e sono dirette a favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro. Più in particolare, le azioni positive

perseguono lo scopo di: a) eliminare le disparità nella formazione scolastica e professionale, nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nei periodi di mobilità; b) favorire la diversificazione delle scelte professionali delle donne in particolare attraverso l'orientamento scolastico e professionale e gli strumenti della formazione; c) favorire l'accesso al lavoro autonomo e alla formazione imprenditoriale e la qualificazione professionale delle lavoratrici autonome e delle imprenditrici; d) superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera ovvero nel trattamento economico e retributivo; e) promuovere l'inserimento delle donne nelle attività, nei settori professionali e nei livelli nei quali esse sono sottorappresentate e in particolare nei settori tecnologicamente avanzati ed ai livelli di responsabilità; f) favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi; *f-bis*) valorizzare il contenuto professionale delle mansioni a più forte presenza femminile (art. 42).

Le azioni positive possono essere promosse dal Comitato nazionale per l'attuazione dei principi di parità di trattamento ed uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici (art. 8) e dalle consigliere e dai consiglieri nominati a livello nazionale, regionale e della città metropolitana e dell'ente di area vasta (art. 12), dai centri per la parità e le pari opportunità a livello nazionale, locale e aziendale, comunque denominati, dai centri per l'impiego, dai datori di lavoro pubblici e privati, dai centri di formazione professionale, delle organizzazioni sindacali nazionali e territoriali, anche su proposta delle RSA o delle RSU (art. 43).

Gli art. 44 e 45 del Codice delle pari opportunità prevedono un complesso meccanismo di finanziamento delle azioni positive, anche realizzate mediante la formazione professionale.

L'art. 48 del Codice delle pari opportunità si occupa specificamente delle pubbliche amministrazioni, richiamando, anzitutto,

gli art. 1 co. 1, lett. c), 7 co. 1, e 57 co. 1 d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165. Questi si riferiscono, rispettivamente, alla migliore utilizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni, assicurando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, applicando condizioni uniformi rispetto a quelle del lavoro privato, garantendo pari opportunità alle lavoratrici ed ai lavoratori nonché l'assenza di qualunque forma di discriminazione e di violenza morale o psichica. Alla garanzia della parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Alla costituzione del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del *mobbing*, istituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni, comunque previste.

A ciò l'art. 48 aggiunge che tutte le amministrazioni pubbliche, sentite le RSU ovvero, in mancanza, le organizzazioni rappresentative nell'ambito del comparto e dell'area di interesse, sentiti anche, in relazione alle rispettive sfere di attività, il Comitato nazionale per l'attuazione dei principi di parità di trattamento ed uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici e la consigliera o il consigliere nazionale di parità, ovvero il Comitato per le pari opportunità eventualmente previsto dal contratto collettivo e la consigliera o il consigliere di parità territorialmente competente, predispongono piani di azioni positive tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne. Detti piani, fra l'altro, al fine di promuovere l'inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, favoriscono il riequilibrio della presenza

femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussiste un divario fra generi non inferiore a due terzi.

A tale scopo, in occasione tanto di assunzioni quanto di promozioni, a fronte di analoga qualificazione e preparazione professionale tra candidati di sesso diverso, l'eventuale scelta del candidato di sesso maschile è accompagnata da un'esplicita e adeguata motivazione. I piani di cui al presente articolo hanno durata triennale. L'amministrazione inadempiente, in applicazione dell'art. 6 co. 6 d.lgs. n. 165 del 2001, non può procedere a nuove assunzioni di personale.

Resta fermo quanto disposto dall'art. 57 d.lgs. n. 165 del 2001 ovvero che le pubbliche amministrazioni, al fine di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro: a) riservano alle donne, salva motivata impossibilità, almeno un terzo dei posti di componente delle commissioni di concorso; in caso di quoziente frazionario si procede all'arrotondamento all'unità superiore qualora la cifra decimale sia pari o superiore a 0,5 e all'unità inferiore qualora la cifra decimale sia inferiore a 0,5; b) adottano propri atti regolamentari per assicurare pari opportunità fra uomini e donne sul lavoro, conformemente alle direttive impartite dal Dipartimento della funzione pubblica; c) garantiscono la partecipazione delle proprie dipendenti ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale in rapporto proporzionale alla loro presenza nelle amministrazioni interessate ai corsi medesimi, adottando modalità organizzative atte a favorirne la partecipazione, consentendo la conciliazione fra vita professionale e vita familiare; d) possono finanziare programmi di azioni positive e l'attività dei Comitati unici di garanzia per le pari opportunità, per la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio.

L'atto di nomina della commissione di concorso è inviato, entro tre giorni, alla consiglieria o al consigliere di parità nazionale ovvero regionale, in base all'ambito territoriale dell'amministrazione che ha bandito il concorso, che, qualora ravvisi la violazione delle disposizioni inserenti la riserva di posti di cui sopra, diffida l'amministra-

zione a rimuoverla entro il termine massimo di trenta giorni. In caso di inottemperanza alla diffida, la consigliera o il consigliere di parità precedente propone, entro i successivi quindici giorni, ricorso in via d'urgenza davanti al tribunale in funzione di giudice del lavoro o al tribunale amministrativo regionale territorialmente competenti. Il Tribunale in funzione di giudice del lavoro adito, nei due giorni successivi, convoca le parti e assume sommarie informazioni, ove ritenga sussistente la violazione di cui al ricorso, con decreto motivato e immediatamente esecutivo ordina all'amministrazione di adempiere.

L'inottemperanza all'ordinanza è punita con l'ammenda fino a 50.000 euro o l'arresto fino a sei mesi e comporta altresì il pagamento di una somma di 51 euro per ogni giorno di ritardo nell'esecuzione del provvedimento.

Il mancato invio dell'atto di nomina della commissione di concorso alla consigliera o al consigliere di parità comporta anche responsabilità del dirigente responsabile del procedimento, da valutare anche al fine del raggiungimento degli obiettivi.

Le pubbliche amministrazioni, mediante la contrattazione collettiva, adottano tutte le misure per attuare le direttive dell'Unione europea in materia di pari opportunità, contrasto alle discriminazioni ed alla violenza morale o psichica, sulla base di quanto disposto dal Dipartimento della funzione pubblica.

Occorre, tuttavia, rimarcare che il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 d.l. 9 giugno 2021, n. 80, e finalizzato ad «assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso», assorbe, tra gli altri, gli adempimenti inerenti i Piani di azioni positive, con gravi conseguenze di ridimensionamento per quanto riguarda l'attenzione al tema, tuttora prestata, come appena visto, dall'art. 48 del Codice delle pari opportunità.

Lo stesso Codice delle pari opportunità contiene principi generali in materia di azioni positive per l'imprenditoria femminile, vol-

ti a promuovere l'uguaglianza sostanziale e le pari opportunità tra uomini e donne, diretti, in particolare, a favorirne la creazione e lo sviluppo anche in forma cooperativa; a promuovere la formazione imprenditoriale e qualificare la professionalità delle donne imprenditrici; ad agevolare l'accesso al credito per le imprese a conduzione o a prevalente partecipazione femminile; a favorire la qualificazione imprenditoriale e la gestione delle imprese familiari da parte delle donne; a promuovere la presenza delle imprese a conduzione o a prevalente partecipazione femminile nei comparti più innovativi dei diversi settori produttivi (art. 52).

Ancora più nello specifico, i principi e i benefici in materia di azioni positive per l'imprenditoria femminile si rivolgono alle società cooperative e alle società di persone, costituite in misura non inferiore al 60% da donne, alle società di capitali le cui quote di partecipazione spettino in misura non inferiore ai due terzi a donne e i cui organi di amministrazione siano costituiti per almeno i due terzi da donne, nonché alle imprese individuali gestite da donne, che operino nei settori dell'industria, dell'artigianato, dell'agricoltura, del commercio, del turismo e dei servizi. Detti principi si rivolgono, inoltre, alle imprese, o ai loro consorzi, alle associazioni, agli enti, alle società di promozione imprenditoriale anche a capitale misto pubblico e privato, ai centri di formazione e agli ordini professionali che promuovono corsi di formazione imprenditoriale o servizi di consulenza e di assistenza tecnica e manageriale riservati per una quota non inferiore al 70% a donne (art. 53).

### *3. Il post-PNRR*

L'art. 54 del Codice delle pari opportunità disciplinava il funzionamento del Fondo nazionale per l'imprenditoria femminile. Con l'art. 1 commi 97-103 della l. 30 dicembre 2020, n. 178 è stato istituito, nello stato di previsione del Ministero dello sviluppo economico, il Fondo a sostegno dell'impresa femminile, destinato a promuovere e sostenere l'avvio e il rafforzamento dell'imprenditoria

femminile, la diffusione dei valori dell'imprenditorialità e del lavoro tra la popolazione femminile e a massimizzare il contributo quantitativo e qualitativo delle donne allo sviluppo economico e sociale del Paese. Il funzionamento del Fondo è disciplinato dal d.i.m. 30 settembre 2021 e si avvale delle risorse PNRR previste e ripartite dal d.i.m. 24 novembre 2021.

Lo stesso art. 1 l. n. 178 del 2020, ai commi 104-106, istituisce, presso il Ministero dello sviluppo economico, il Comitato Impresa Donna, il quale contribuisce ad aggiornare le linee di indirizzo per l'utilizzo delle risorse del Fondo; conduce analisi economiche, statistiche e giuridiche relative alla questione femminile nell'impresa; formula raccomandazioni relativamente allo stato della legislazione e dell'azione amministrativa, nazionale e regionale, in materia di imprenditorialità femminile e in generale sui temi della presenza femminile nell'impresa e nell'economia; contribuisce alla redazione della relazione alle Camere sul funzionamento del Fondo. La composizione e le modalità di nomina del Comitato sono regolate dal d.i.m. 27 luglio 2021. In prima composizione il Comitato è stato nominato con il d.i.m. 8 marzo 2022.

## BILANCIO DI GENERE E PIANO DI EGUAGLIANZA DI GENERE

TINDARA ADDABBO

1. Il Bilancio di genere si pone come obiettivo l'analisi delle poste di bilancio di un ente dal punto di vista di genere. Non è un bilancio separato per donne e uomini. Inizialmente si utilizzava la definizione di 'women's budgets' che però evocava, come sottolineato da Sharp & Broomhill (2002), bilanci separati per uomini e donne.<sup>1</sup> Il termine è stato via via sostituito con il termine "gender sensitive budget" o "gender auditing" o "gender budgeting". Si tratta quindi di: «un'analisi del bilancio pubblico per stabilire il diverso impatto del bilancio su donne e uomini e su diversi gruppi di donne e uomini»<sup>2</sup>.

In effetti la consapevolezza della diversità dell'impatto delle politiche pubbliche e della distribuzione delle risorse in base al genere discende da quanto emerge dalla teoria economica e dall'analisi empirica in merito proprio alle differenze nei comportamenti e nelle reazioni alle stesse politiche di uomini e donne che discendono dal loro diverso ruolo nel sistema macroeconomico esteso che include anche il lavoro non pagato domestico e di cura. Si parla dunque di cecità di genere delle politiche pubbliche che trascurano la diversità di impatto. Una *gender blindness* che, non considerando l'impatto di genere e presupponendo una neutralità, può accentuare le diseguaglianze di genere o produrre effetti non coerenti con gli obiettivi della politica stessa.

---

<sup>1</sup> R. SHARP, R. BROOMHILL, *Women and government budgets*, in «Australian Journal of Social Issues», 25 (1), 1990, pp. 1-14.

<sup>2</sup> Traduzione da: D. BUDLENDER, R. SHARP & K. ALLEN, *How to do a gender-sensitive budget analysis: contemporary research and practice*, London and Canberra, Commonwealth Secretariat and AusAid, 1998, p.7.



Adottare uno sguardo di genere nell'analisi di bilancio e nell'analisi dell'impatto delle politiche pubbliche è giustificabile in termini del raggiungimento di una maggiore:

Equità: per l'attenzione che può porre rispetto all'esistente disuguaglianza di genere nell'analisi di contesto, e considerando la distribuzione di genere delle risorse, per ridurre il rischio di approfondire le disuguaglianze di genere trascurando il diverso impatto.

Efficienza: coerenza con gli obiettivi dichiarati rispetto alla politica o con gli obiettivi di policy più generali dell'ente in oggetto.

Trasparenza: rende i conti pubblici, interpretandone l'impatto dei programmi che generano la distribuzione delle risorse, più leggibili dai diversi *stakeholder* interni ed esterni all'ente.

Consapevolezza: gli stessi amministratori sono più consapevoli dell'impatto di genere dei programmi, una consapevolezza che, in base al linguaggio utilizzato, si può estendere anche agli *stakeholder* esterni.

Partecipazione: grazie alla maggiore consapevolezza acquisita con la disseminazione del bilancio di genere e con la trasparenza dello stesso rispetto alle implicazioni delle decisioni di *policies* si può sviluppare una partecipazione attiva da parte degli *stakeholder* esterni all'ente e si può sviluppare nel processo di "gender budgeting" l'attivo coinvolgimento degli *stakeholder* attraverso tecniche di partecipazione.

Una prima fase del bilancio di genere è un'analisi di contesto che consente di porre in evidenza le disuguaglianze di genere in diversi ambiti creando le premesse, in un'ottica di programmazione, disegnare policies volte a ridurre le disuguaglianze esistenti e per potere analizzare l'impatto dei programmi esistenti.

Si procede quindi alla riclassificazione delle spese adottando la classificazione proposta da Sharp<sup>3</sup>: spese dirette alle donne (per esempio programmi rivolti alle donne che hanno subito violenza) e

---

<sup>3</sup> R. SHARP, *The Economics and Politics of Auditing Government Budgets for Their Gender Impacts*, in «Hawke Institute Working Paper Series», 3, University of South Australia, Magill, South Australia, 2000.

spese destinate alle pari opportunità (per esempio al funzionamento degli organismi di pari opportunità). Le restanti spese/programmi dovranno essere analizzate per potere cogliere impatto indiretto di genere.

Nella metodologia di riclassificazione di riferimento per il Bilancio dello Stato in Italia si specificano le voci di spesa richiamate in questo riquadro:

- «dirette a ridurre le diseguglianze di genere» (codice 1), relative alle misure direttamente riconducibili o mirate a ridurre le diseguglianze di genere o a favorire le pari opportunità;
- «sensibili» (codice 2), relative a misure che hanno o potrebbero avere un impatto, anche indiretto, sulle diseguglianze tra uomini e donne;
- «neutrali» (codice 0), relative alle misure che non hanno impatti diretti o indiretti sul genere<sup>4</sup>.

Si può descrivere il ciclo di bilancio partendo dalla fase di programmazione (*gender budgeting*), seguita dall'implementazione delle azioni e quindi dal bilancio di genere a consuntivo (*gender auditing*).

2. Le prime esperienze di bilancio di genere sono state condotte in Australia a partire dal 1985, per poi diffondersi nel Regno Unito (a partire dal 1989), nei paesi del Commonwealth, nelle Filippine, in Namibia, in Canada, in Sud Africa e solo a partire dal 2000 in Italia. Si può collocare l'inizio del dibattito sui bilanci di genere in Italia nella conferenza "Gender auditing of Governments budgets" tenutasi a Roma nel settembre del 2000 promossa dal Dipartimento

---

<sup>4</sup> MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE, Circolare del 28 aprile 2022, *Bilancio di genere. Linee guida e avvio delle attività relative al Rendiconto generale dello Stato 2021, 2022*, [https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/circolari/2022/circolare\\_n\\_20\\_2022/](https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/circolari/2022/circolare_n_20_2022/).

per le Pari opportunità e dalla Commissione nazionale per la Parità e le pari opportunità tra uomo e donna, Presidenza del Consiglio dei ministri<sup>5</sup>. La peculiarità della diffusione del Bilancio di genere in Italia è stata proprio la iniziale diffusione delle esperienze a livello locale per poi successivamente comprendere l'esperienza attualmente in corso del Bilancio di genere dello Stato. La prima esperienza in ambito regionale in Italia si è svolta nella Regione Emilia-Romagna ricostruendo anche la filiera Regione-Provincia e Comune di Modena. Più ampia che a livello europeo appare anche la diffusione di bilanci di genere nelle Università italiane che beneficia di un forte impegno da parte della CRUI visibile nella presenza di Linee guida e corsi di formazione e seminari di sensibilizzazione<sup>6</sup>.

Si possono classificare le diverse esperienze di bilancio di genere in tre tipologie<sup>7</sup>:

- Esperienze all'interno delle pubbliche amministrazioni (Inside Government, IG). Fra queste l'esperienza dell'Australia a partire da metà degli anni Ottanta<sup>8</sup>.
- Esperienze al di fuori della amministrazione pubblica, maturate all'interno della società civile (Outside Government, OG). Fra

---

<sup>5</sup> Per una ricostruzione della diffusione dei bilanci di genere in Italia riferirsi a: T. ADDABBO, F. CORRADO, A. PICCHIO, *Dalla misurazione del ben-essere alla valutazione di genere delle politiche pubbliche secondo l'approccio delle capacità*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 1, 2011, pp. 221-234.

<sup>6</sup> Si veda l'analisi in T. ADDABBO, V. NACITI, G. NOTO, C. VERMIGLIO, *Budgeting for gender equality in research performing organisations*, in «Politica Economica-Journal of Economic Policy», XXXVI (3), 2020, pp. 417-438; e si veda CRUI, *Linee guida per il bilancio di genere negli Atenei Italiani*, 2019. Disponibile su: <https://www.cruai.it/bilancio-di-genere.html>.

<sup>7</sup> Questa classificazione si deve a R. SHARP, R. BROOMHILL, *Budgeting for equality: the Australian experience*, in «Feminist Economics», 8 (1), 2002, e a R. SHARP, *The economics and politics of auditing government budgets for their gender impacts*, cit.

<sup>8</sup> Un'analisi approfondita di questa prima esperienza di *gender auditing* è contenuta nel saggio di R. SHARP, R. BROOMHILL, *Budgeting for equality: the Australian experience*, cit., pp. 25-47.

queste l'esperienza del Regno Unito a partire dal 1989 con il Women's Budget Group<sup>9</sup>, e in Canada<sup>10</sup>.

- Esperienze miste che vengono svolte all'interno della pubblica amministrazione in collaborazione con centri di ricerca esterni all'ente (Mixed Gender Budgeting, MGB). Fra queste l'esperienza del Sud Africa<sup>11</sup>.

Il bilancio di genere effettuato dall'ente stesso (IG) presenta il vantaggio di potere accedere a set di dati interni all'istituzione stessa più direttamente e tempestivamente di quanto si potrebbe ottenere in un modello di *gender auditing* esterno<sup>12</sup>. Possono anche svilupparsi proposte di modifica sulle indagini svolte dall'ente o proposte di indagini ad hoc per meglio analizzare divari di genere e proporre *policies* o valutare i programmi. Se non creano una stabile unità interna all'ente che sia incaricata dei processi di rendicontazione di

---

<sup>9</sup> Sull'esperienza del *Women Budget Group* si vedano: S. ROBINSON (ed.), *The Purse or the Wallet?*, London, Women's Budget Group, 1998; S. HIMMELWEIT, *The Need for a Gender Impact Analysis*, in S. ROBINSON (ed.), *The Purse or the Wallet?*, cit., pp. 5-11; S. HIMMELWEIT, *Making Policymakers More Gender Aware: Experiences and Reflections from the Women's Budget Group in the United Kingdom*, in «Journal of Women Politics & Policy», 27 (1-2), 2005, pp. 109-121; M. MCINTOSH, *Engendering Economic Policy*, in «Women: A Cultural Review», 12 (2), 2001, pp. 147-157.

<sup>10</sup> Sull'esperienza canadese si veda D. ELSON, *Integrating gender issues into national budgetary policies and procedures: some policy options*, in «Journal of International Development», 10, 1998, pp. 929-941.

<sup>11</sup> L'esperienza di Bilancio di genere in Sud Africa viene analizzata da: W. BYANIMA, *Strengthening Parliamentary governance through gender budgeting: the experience of three African countries*, paper presentato al Convegno internazionale 'Gender auditing of government budgets' Commissione Pari Opportunità Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma 15-16 Settembre 2000; e da D. BUDLENDER, *The South African women's budget initiative*' background paper no 2, Meeting on women and political participation: 21st Century Challenges, UNDP, India, 24-26 March, 1998.

<sup>12</sup> Vantaggi che emergono dall'analisi stessa dei bilanci di genere che sono stati effettuati internamente all'ente a cura di R. SHARP, R. BROOMHILL, *Budgeting for equality: the Australian experience*, cit.; e da R. SHARP, *The Economics and Politics of Auditing Government Budgets for Their Gender Impacts*, cit.

genere e stabiliscono i presupposti per l'inserimento del bilancio di genere nel ciclo di bilancio, tuttavia, queste esperienze possono mostrare una discontinuità al cambiamento della *governance* dell'ente stesso o alla sensibilità delle direzioni che li propongono<sup>13</sup>.

L'esperienza esterna all'ente presenta come vantaggi la maggiore indipendenza rispetto all'ente sottoposto a "gender auditing" che assicura anche una maggiore potenzialità critica del gender auditing e, proprio quando sorgono all'interno della società civile, queste esperienze riescono meglio a diffondere la consapevolezza della necessità di effettuare il "gender auditing" e a coinvolgere le associazioni alle quali le componenti appartengono per effettuare pressione sugli enti di governo sui programmi sottoposti ad auditing e anche, come nel caso del Sud Africa o in Tanzania, la disponibilità a introdurre "gender auditing" internamente agli enti<sup>14</sup>. Allo stesso tempo l'esperienza di bilancio di genere OG può comportare, proprio perché esterna all'ente e nell'indisponibilità di statistiche open source, difficoltà e costi nel costruire una analisi di contesto per procedere con il bilancio di genere. La scarsità di risorse finanziarie per gli organismi esterni all'ente sottoposto ad auditing potrebbe limitare le ricerche ad hoc necessarie per meglio comprendere l'impatto di alcuni programmi o per meglio tracciare le disuguaglianze di genere nel contesto analizzato.

Il bilancio di genere, come il Piano di Eguaglianza di genere, dovrebbe porre l'attenzione sull'intersezionalità consentendo di considerare come le disuguaglianze di genere si intersecano con le disuguaglianze basate su etnia, classe socioeconomica, orientamento sessuale, disabilità, genitorialità e tipologia familiare. Presupposto di questa analisi è la possibilità che i dati consentano di rilevare l'intersezionalità. Proprio perseguendo questo scopo il Canada ha attuato investimenti per allargare la dimensione campionaria di alcune indagini statistiche consentendo quindi di rilevare gap di genere diversi

---

<sup>13</sup> Si rinvia R. SHARP, *The Economics and Politics of Auditing Government Budgets for Their Gender Impacts*, cit.

<sup>14</sup> Queste ultime esperienze di sviluppo di IG all'interno degli enti sono state analizzate da W. BYANIMA, *Strengthening Parliamentary governance through gender budgeting: the experience of three African countries*, cit.

per donne appartenenti a diversi gruppi della popolazione. L'analisi dei tassi di occupazione per genere e condizione familiare ha posto in evidenza un gap più elevato per le madri single in Australia<sup>15</sup>.

3. Diversi sono gli approcci seguiti nell'applicazione del Bilancio di genere<sup>16</sup>. In particolare si considera in questa voce di glossario il bilancio di genere in approccio ben-essere<sup>17</sup> o *well-being gender budgets*. L'approccio sposta l'attenzione da una valutazione dell'impatto delle politiche pubbliche in una prospettiva di genere centrata sul reddito monetario e i beni all'impatto sul benessere nella sua multidimensionalità e nella sua complessità. L'approccio è stato sviluppato contestualmente alla sua prima applicazione al Bilancio di genere della Regione Emilia-Romagna nel 2002 per poi essere formalizzato in ADDABBO, LANZI e PICCHIO (2010)<sup>18</sup> e successivamente implementato a diversi livelli (locale, regionale, nazionale) in Italia, Spagna, Senegal e Turchia. Un primo passo per l'implementazione del bilancio di genere in approccio ben-essere, BG<sup>be</sup>, è l'individuazione delle dimensioni di benessere di riferimento nell'ente o nel contesto analizzato. Si può fare riferimento a una lista definita di capacità universale<sup>19</sup>, o un set di capacità individuate con riferimento al

---

<sup>15</sup> L'attenzione all'intersezionalità nelle diverse esperienze di bilancio di genere è stata recentemente analizzata da S. NICOL, *Gender budgeting and intersectionality*, in «OECD Journal on Budgeting», 23 (2), 2023: <https://doi.org/10.1787/ffd0ba7-en>; e da S. BRENTON, *The institutionalization of gender budgeting and prospects for intersectional analysis*, in «Public money & management», 43 (6), 2023, pp. 533-542.

<sup>16</sup> Per un'analisi approfondita delle diverse metodologie si rinvia a E. KLATZER, T. ADDABBO, G. ALARCON GARCIA, A. O'HAGAN, *Developments in Practice: Methodologies and Approaches to Gender Budgeting*, in *Gender Budgeting in Europe. Developments and Challenges*, edited by A. O'HAGAN, E. KLATZER, Cham, Palgrave Macmillan, 2018, pp. 109-133.

<sup>17</sup> Su questa nozione si veda la voce "Utilità o ben-essere?" di E. SARTI in questo *Glossario*.

<sup>18</sup> T. ADDABBO, D. LANZI, A. PICCHIO, *Gender Auditing in a Capability Approach*, in «Journal of Human Development and Capabilities», 11 (4), 2010, pp. 479-501.

<sup>19</sup> M. NUSSBAUM, *Capabilities as fundamental entitlements: Sen and social justice*, in «Feminist Economics», 9 (2-3), 2003, pp. 33-59.

particolare contesto in cui si svolge l'implementazione del BG<sup>be20</sup>. Si possono individuare le capacità intrinseche all'ente attraverso le funzioni dell'ente e le dichiarazioni tratte da documenti programmatici, bilanci di mandato<sup>21</sup>. Si possono adottare approcci partecipati attraverso tecniche che consentano la rilevazione delle dimensioni di benessere espresse dalla società civile o da gruppi specifici in base al focus che il bilancio di genere vuole assumere<sup>22</sup>. Si analizzeranno quindi le dimensioni di ben-essere individuate con attenzione alle diseguaglianze di genere, e in un approccio intersezionale, nell'intersezione di genere con etnia, classe socioeconomica, orientamento sessuale, disabilità, genitorialità e tipologia familiare. L'obiettivo è di definire il contesto, individuare le criticità osservabili in termini di ogni dimensione di ben-essere. L'analisi di bilancio a consuntivo associa i programmi alle dimensioni di ben-essere (alcune direttamente influenzate dal programma altre indirettamente) e ne valuta l'impatto di genere. È quindi possibile utilizzare una rappresentazione matriciale per potere indicare l'impatto di ogni centro di costo o direzione con le diverse dimensioni di ben-essere sulle quali le azioni in essere nell'ambito identificato hanno un impatto<sup>23</sup>. All'analisi del bilancio di genere in approccio ben-essere segue

---

<sup>20</sup> I. ROBEYNS, *Sen's capability approach and gender inequality: selecting relevant capabilities*, in «Feminist Economics», 9 (2-3), 2003, pp. 61-92.

<sup>21</sup> T. ADDABBO, D. LANZI, A. PICCHIO, *Gender Auditing in a Capability Approach*, op.cit.; T. ADDABBO, *Gender Budgeting in the Capability Approach: From theory to evidence*, in *Feminist Economics and Public Policy: Reflections on the Work and Impact of Ailsa McKay*, edited by J. CAMPBELL, M. GILLESPIE, London, Routledge, 2016, pp. 1-8.

<sup>22</sup> M. BIGGERI, R. LIBANORA, S. MARIANI e L. MENCHINI, *Children conceptualizing their capabilities: results of the survey during the first children's world congress on child labour*, in «Journal of Human Development», 7 (1), 2006, pp. 59-83.

<sup>23</sup> Per una presentazione delle diverse fasi nell'implementazione del Bilancio di genere in approccio ben-essere si rinvia a REGIONE EMILIA-ROMAGNA E CENTRO DI ANALISI DELLE POLITICHE PUBBLICHE, *Il Bilancio di genere nell'approccio benessere. Linee guida per i Comuni*, 2018: <https://parita.regione.emilia-romagna.it/il-bilancio-di-genere/temi/il-bilancio-di-genere-della-regione-emilia-romagna-e-le-linee-guida-per-l2019implementazione-del-bilancio-di-genere-nei-comuni>. Per

un'analisi delle criticità rilevate e suggerimenti di *polícies* con la finalità di raggiungere una maggiore equità di genere.

4. Nell'ambito di università ed enti di ricerca, il Bilancio di genere in approccio ben-essere è stato implementato in via sperimentale all'Università di Modena e Reggio Emilia e all'Università Pablo de Olavide nel 2012<sup>24</sup>, è attualmente implementato nel Bilancio di genere dell'Università di Modena e Reggio-Emilia<sup>25</sup> e la sua implementazione si è estesa nell'ambito del progetto *Leading Towards Sustainable Gender Equality Plans in research institutions* – LeTSGEPs – coordinato dall'Università di Modena e Reggio Emilia nell'ambito del programma Horizon 2020, Research and Innovation Framework, call H2020-SwafS-2018-2020 (Science with and for Society)<sup>26</sup>.

Nel ciclo di Bilancio e con riferimento ad azioni con un impatto diretto sull'eguaglianza di genere si inserisce il Piano di Eguaglianza di Genere – Gender Equality Plan GEP. Per rafforzare l'eguaglianza di genere in R&S nel nuovo programma Horizon Europe, la Nuova Strategia di Eguaglianza di genere 2020-2025 prevede:

Nel settore della ricerca e dell'innovazione, la Commissione introdurrà nuove misure per rafforzare la parità di genere nell'ambito di Hori-

---

l'implementazione dell'approccio benessere al bilancio di genere si vedano anche le diverse edizioni relative al Bilancio di genere della Regione Emilia-Romagna: <https://parita.regione.emilia-romagna.it/il-bilancio-di-genere/temi/il-bilancio-di-genere-della-regione-emilia-romagna-e-le-linee-guida-per-l2019implementazione-del-bilancio-di-genere-nei-comuni>.

<sup>24</sup> T. ADDABBO, L. GALVEZ-MUNOZ, P. RODRIGUEZ-MODRONO, *Gender budgeting in education from a wellbeing approach: an application to Italy and Spain*, in «Politica Economica-Journal of Economic Policy», XXXI (2), 2015, pp. 195-212.

<sup>25</sup> Si vedano le diverse edizioni del bilancio di genere dell'Università di Modena e Reggio Emilia disponibili nel sito: <https://www.unimore.it/it/ateneo/documenti-di-pianificazione-strategica-e-di-indirizzo>.

<sup>26</sup> Per una analisi delle esperienze che si sono sviluppate nell'ambito del progetto e per una guida alla sua implementazione nelle università e negli enti di ricerca si rinvia a T. ADDABBO, G. BADALASSI (eds.), *Handbook for sustainable GEPs*, 2023: <https://letsgeps.eu/editorial-materials/>.



zon Europe, ad esempio la possibilità di chiedere un piano per la parità di genere a chi vuol accedere al programma, e un'iniziativa volta ad aumentare il numero di start-up tecnologiche guidate da donne. Saranno messi a disposizione anche finanziamenti per la ricerca di genere e intersezionale<sup>27</sup>.

Il programma Horizon Europe riconosce la parità di genere come priorità trasversale e nuove misure vengono effettivamente annunciate da Jean Eric Paquet (Direttore Generale per la Ricerca e l'Innovazione della Commissione Europea) nel settembre 2020 durante l'edizione 2020 degli *European Research and Innovation Days* ovvero la richiesta di adozione di un Gender Equality Plan come requisito di accesso ai finanziamenti Horizon Europe. Dal gennaio 2022 gli enti che saranno risultati assegnatari di fondi Horizon, prima della firma del Grant Agreement dovranno avere adottato il GEP. Nel settembre 2021 vengono diffuse le Linee guida Horizon Europe per i GEPs che chiariscono i criteri che i GEP devono soddisfare e le aree prioritarie minime da inserire nel GEP sistematizzando le dichiarazioni effettuate<sup>28</sup>. Un gruppo di lavoro incaricato dalla Commissione Tematiche di Genere della CRUI produce il Vademecum per i GEP rivolto alle università Italiane<sup>29</sup>.

Riprendiamo proprio dalle Linee Guida Horizon Europe per i GEPs la stessa definizione del Piano di eguaglianza di genere come

---

<sup>27</sup> COMMISSIONE EUROPEA, *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni. Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025*, COM/2020/152 final, p. 18.

<sup>28</sup> EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION, *Horizon Europe guidance on gender equality plans*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2021: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ffcb06c3-200a-11ec-bd8e-01aa75ed71a1>.

<sup>29</sup> CRUI, *Vademecum per l'elaborazione del Gender Equality Plan negli Atenei italiani*, Gruppo di lavoro GEP, Commissione tematiche di genere della CRUI, 2021: <https://www.cruai.it/archivio-notizie/vademecum-per-l%E2%80%99elaborazione-del-gender-equality-plan-negli-atenei-italiani.html>.

«un insieme di impegni e azioni che mirano a promuovere la parità di genere in un'organizzazione attraverso un processo di cambiamento strutturale»<sup>30</sup>. E il riferimento al cambiamento strutturale e all'importanza di coinvolgere l'intera organizzazione nel processo di stesura e implementazione del GEP ricorrono in diversi punti delle Linee Guida Horizon Europe che chiariscono le diverse fasi da seguire e le caratteristiche: essere pubblicato nel sito dell'organizzazione, firmato dalla senior leadership dell'organizzazione, comunicato attivamente all'interno dell'organizzazione, accompagnato da rapporti che ne mostrino l'implementazione e l'impatto sulla gender equality.

Nel GEP devono essere presenti azioni riferite ad almeno cinque aree ritenute prioritarie: equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione; equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali; uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera, integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nella didattica, contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali. Inoltre il potenziale trasformativo dei GEP si riscontra nel requisito di inserire per ogni azione KPI e le risorse (umane e di bilancio) previste per sostenere le azioni.

Nell'ambito del progetto LeTSGEPs volto ad accompagnare sei enti di ricerca e università nella stesura e implementazione di Piani di Eguaglianza di Genere si sono inseriti i GEP all'interno del ciclo di Bilancio mettendoli in relazione a una più ampia analisi delle poste di bilancio e assicurando anche il monitoraggio delle risorse impiegate e dell'impatto delle azioni previste per le diverse aree del GEP. Si è implementato quindi anche il GEP nell'approccio benessere indicando per ogni azione le dimensioni di ben-essere direttamente o indirettamente coinvolte nell'azione<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Traduzione da: EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION, *Horizon Europe guidance on gender equality plans*, cit., p.11.

<sup>31</sup> T. ADDABBO, G. BADALASSI (eds.), *Handbook for sustainable GEPs*, cit.



# MISURAZIONE E INDICE DI EGUAGLIANZA DI GENERE

ENRICO FABRIZI, CHIARA MUSSIDA

1. L'indice di eguaglianza di genere è stato introdotto dall'European Institute for Gender Equality (EIGE) come importante strumento (politico) per misurare l'evoluzione della parità di genere registrata nell'Unione Europea (UE, 27 Paesi) nel corso del tempo.<sup>1</sup>

Ogni anno l'indice assegna all'UE e agli Stati membri un punteggio da 1 (piena disuguaglianza) a 100. Un punteggio pari 100 significa che un paese ha raggiunto la piena parità tra donne e uomini. L'indice sintetizza i punteggi ottenuti da ciascun paese in sei domini chiave (e due ulteriori domini).

I punteggi misurano le differenze tra donne e uomini e i traguardi raggiunti in sei domini chiave (nonché nei loro sottodomini):

1. *lavoro*: digitalizzazione, globalizzazione, migrazione e cambiamento demografico hanno trasformato non solo i mercati del lavoro europei, ma pongono sfide per il futuro del lavoro (European Commission, 2019). Considerando il lavoro come fonte principale di reddito per la gran parte di famiglie/individui, le politiche che affrontano i cambiamenti lavorativi devono includere la dimensione di genere (ILO, 2019). Le disuguaglianze/discriminazioni di genere esistenti devono essere affrontate per evitare che diventino persistenti e danneggino anche le future generazioni;

2. *denaro*: Necessità di un'economia centrata sull'individuo per consentire uno sviluppo economico sostenibile e più inclusivo (World Economic Forum, 2018). L'incremento della disuguaglianza socio-economica tra i più ricchi detentori di capitale economico e i più

---

<sup>1</sup> Per maggiori dettagli, si veda <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/about>.

poveri determina un ampliamento della forbice economico-sociale (OECD, 2017). Nonostante i progressi dell'uguaglianza di genere, le disuguaglianze di genere nel dominio denaro sono ancora rilevanti. Si tratta di una questione fondamentale per raggiungere una crescita economica sostenibile e inclusiva, così come standard di vita dignitosi per tutti.

3. *conoscenza*: L'istruzione come fattore guida per società maggiormente equilibrate dal punto di vista del genere ed inclusive. Un accesso equo (genere) ad istruzione di elevata qualità per uomini e donne può produrre benefici sia a livello individuale che per la società nel suo complesso. Istruzione è anche strumento per accrescere la consapevolezza e conoscenza dei principi chiave per uguaglianza di genere.

4. *tempo*: Il tempo che donne e uomini hanno a disposizione per loro stessi e le famiglie è una questione molto dibattuta nell'UE. Oltre alla necessità di attività di cura (personale e familiare), richiama la definizione dei limiti tra lavoro retribuito e non retribuito e i relativi ruoli di *caregiver* all'interno di famiglie e società. Stereotipi di genere associano il lavoro domestico e di cura (non retribuito) alle donne, e il lavoro retribuito agli uomini. La distribuzione diseguale del tempo per lavoro di cura e domestico tra uomini e donne è uno degli ostacoli maggiori al (progresso verso) l'uguaglianza di genere. Quindi, interventi di policy devono mirare ad una più equilibrata distribuzione del tempo dedicato a lavoro retribuito e non retribuito. L'obiettivo deve essere una migliore distribuzione di genere del lavoro non retribuito, nonché una migliore valutazione del valore del lavoro di cura.

5. *potere*: Nei secoli, le donne europee hanno conquistato i diritti di votare ed essere elette, anche all'interno di organi decisionali nazionali. Nonostante tali diritti, la composizione delle assemblee parlamentari e governi esecutivi a tutti i livelli territoriali spesso riflette uno svantaggio per le donne, che risultano sottorappresentate (an-

che in politica). Nel business, nonostante ricerche ed evidenze circa i vantaggi di processi decisionali gender-balanced, i consigli aziendali restano a predominio maschile.

6. *salute*: Il genere è uno dei fattori alla base della salute di una popolazione, soprattutto per aspettative di vita, esposizione a fattori di rischio e salute mentale. I fattori da considerare includono l'ambiente fisico, sociale ed economico, nonché caratteristiche individuali e comportamentali. Alcuni fattori sono associati positivamente alla salute, i.e. più elevato livello di istruzione, mentre altri negativamente, i.e. stereotipi di genere, episodi di violenza di genere e scarso accesso/utilizzo di servizi medico/sanitari.

L'indice comprende due ulteriori domini: la violenza contro le donne; le disuguaglianze intersezionali. L'analisi delle disuguaglianze intersezionali esamina in che modo fattori quali disabilità, età, livello di istruzione, paese di nascita e tipologia di famiglia intersecano la dimensione di genere per creare percorsi diversi nella vita di uomini e donne.

L'indice offre visibilità ai settori/domini che necessitano di miglioramenti, fornendo a coloro che hanno responsabilità politiche un'analisi dettagliata a livello dell'UE e nazionale.

È possibile confrontare i risultati nel corso del tempo di tale indice e vedere la posizione relativa di ciascun Paese.

2. Le differenze di genere menzionate si esplicitano mediante differenze nella propensione ad offrire lavoro sul mercato. Tale propensione si concretizza in una minore partecipazione femminile al mercato del lavoro (ove tasso di partecipazione è dato dal rapporto tra forza lavoro e popolazione) e, per le donne che partecipano al mercato del lavoro minori tassi di occupazione (rapporto tra occupati e popolazione) e maggiori tassi di disoccupazione (rapporto tra disoccupati e forza lavoro). Inoltre, la minore partecipazione femmi-

nile si riscontra considerando l'indicatore legato all'inattività (non forza lavoro) che si calcola come rapporto tra inattivi e popolazione.

L'offerta di lavoro è solo uno dei possibili usi del tempo, considerando tempo dedicato alla produzione di mercato e tempo libero.

La quantità di offerta di lavoro, misurata dal numero di ore di lavoro offerte, è determinata da:

- Preferenze dell'offerta di lavoro (caratteristiche: sesso, età, istruzione, famiglia, localizzazione).
- Sistema istituzionale di regolazione dell'orario di lavoro.
- "Preferenze" della domanda di lavoro.
- L'intensità del lavoro per ogni ora/giornata di lavoro (o sforzo impiegato – misura dell'efficienza del lavoro).
- Competenze e capacità lavorativa di chi offre lavoro.
- Funzione dell'investimento in formazione e istruzione (investimento in capitale umano), dall'abilità, e dall'esperienza.

In generale l'offerta di lavoro femminile risulta più elastica di quella maschile. Occorre poi considerare il ruolo produzione domestica/attività di cura/non retribuita, ma anche l'esistenza di stereotipi di genere (ad esempio *breadwinner model*). La maggiore elasticità dell'offerta di lavoro femminile si concretizza nel fatto che una variazione del salario di mercato modifica il costo opportunità del tempo libero dal lavoro più per le donne che per gli uomini.

### *Riferimenti bibliografici*

ADDO F.R., *Financial integration and relationship transitions of young adult cohabiters*, in «Journal of Family and Economic Issues», 38(1), 2017, pp. 84-99.

BECKER G.S., *A treatise on the family: Enlarged edition*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1991.

BERTHONNET I., TOVEY J., *Monetary Poverty Indicators*, in «Feminist Research: Overview and Outlook. Population», 77(1), 2022, pp. 51-72.

- GUIO A.C., MARLIER E., GORDON D., FAHMY E., NANDY S., & POMATI M., *Improving the measurement of material deprivation at the European Union level*, in «Journal of European Social Policy», 26(3), 2016, pp. 219-333.
- GUIO A.C., VAN DEN BOSCH K., *Deprivation among couples: sharing or unequal division?*, in «Improving the understanding of poverty and social exclusion in Europe», 66(4), 2018, p. 235.
- ILO - International Labor Organization (2013), *Resolution concerning statistics of work, employment and labour underutilization*. Risoluzione adottata nella 19th International Conference of Labour Statisticians.
- STIGLITZ J., SEN A. & FITOUSSI J., *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, 2009, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf>.
- VITALI A., FRABONI R., *Pooling of wealth in marriage: The role of premarital cohabitation*, in «European Journal of Population», 38(4), 2022, pp. 721-754.





# PROCESSI ORGANIZZATIVI E INCLUSIONE

YLENIA CURZI

*«Ciò che si realizza  
non ha il monopolio  
del contenuto reale  
dell'attività»<sup>1</sup>*

## 1. *Diversità, organizzazione, soggetti e inclusione*

In termini generali, consideriamo qui la diversità come un sistema di disequaglianze strutturali della società, portato di relazioni di potere asimmetriche tra individui o gruppi, che determinano una distribuzione differenziata delle effettive opportunità individuali di accesso a risorse materiali o simboliche<sup>2</sup>.

Le disequaglianze di genere o legate a qualsiasi altra categoria (età, orientamento sessuale, religione, ascendenza etnica o nazionale) sono quindi il portato di strutture sociali, ovvero modi di regolazione che ordinano le azioni e relazioni sociali, generando differenze sistematiche in termini di “potere di agire”, ovvero della capacità del soggetto di sviluppare e perseguire programmi di azione futuri in linea con la propria personale costellazione di bisogni<sup>3</sup>.

Le organizzazioni rappresentano uno dei principali ambiti di relazione sociale in cui si riproducono rapporti di potere asimmetrici attraverso pratiche, processi e strutture che generano disequaglianze sistematiche nella capacità dei soggetti di influenzare gli obiettivi

---

<sup>1</sup> Y. CLOT, *Teoria della clinica dell'attività*, in B. MAGGI, *Interpretare l'agire: una sfida teorica*, Roma, Carocci, 2011, pp. 27-44.

<sup>2</sup> M. JANSSENS, P. ZANONI, *Making Diversity Research Matter for Social Change: New Conversations Beyond the Firm*, in «Organization Theory», II/2, 2021, <https://doi.org/10.1177/26317877211004603>.

<sup>3</sup> D. MADER, *Theorizing Agency and Domination through a Critical Realist Perspective on Gender Positionality*, in «Journal of Critical Realism», XV/5, 2016, pp. 440-457.

organizzativi, la strutturazione delle attività e dei processi di lavoro, la distribuzione degli incentivi (es. ricompense monetarie, opportunità di carriera, di utilizzazione e sviluppo delle competenze, conciliazione vita-lavoro, benessere) diretti alla soddisfazione dei bisogni e aspirazioni individuali<sup>4</sup>.

Tuttavia, attraverso le scelte organizzative, i rapporti di potere possono essere modificati in modo intenzionale: questo modo di vedere il rapporto tra organizzazione e potere corrisponde all'idea di organizzazione come processo (concezione *process-centered*)<sup>5</sup>.

L'organizzazione può essere, infatti, intesa come un processo di azioni e decisioni di più soggetti che cooperano per il raggiungimento soddisfacente di un obiettivo organizzativo comune (es. la produzione di beni e servizi rivolti a certi clienti)<sup>6</sup>.

Gli obiettivi organizzativi non coincidono con gli obiettivi e i bisogni dei singoli soggetti e il conseguimento degli obiettivi organizzativi non necessariamente determina anche la soddisfazione dei moventi individuali<sup>7</sup>.

La partecipazione all'organizzazione limita la libertà di azione e decisione individuale e genera una distribuzione differenziata di vincoli e opportunità di azione e decisione per i soggetti.

Vincoli e opportunità sono tuttavia il frutto di scelte compiute da soggetti riflessivi che producono le regole e risorse che ordinano le loro relazioni e possono modificarle intenzionalmente.

Le scelte organizzative possono quindi essere intenzionalmente modificate andando così intenzionalmente a modificare i rapporti di potere/dipendenza entro l'organizzazione e quindi la *possibilità dei soggetti di influire sulle scelte chiave dei processi organizzativi per diri-*

---

<sup>4</sup> J. ACKER, *Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations*, in «Gender & Society», XX/4, 2006, pp. 441-464.

<sup>5</sup> R. ALBANO, Y. CURZI, T. FABBRI, *Organizzazione: parole chiave*, Torino, Giappichelli, 3ª ed. 2020 (1ª ed. 2014), voce "Potere", p. 123.

<sup>6</sup> H.A. SIMON, *Administrative Behavior* (1947), trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Bologna, il Mulino, 1980 (1ª ed. it. 1958).

<sup>7</sup> C.J. BARNARD, *The Functions of the Executive* (1938), trad. it. *Le funzioni del dirigente*, Torino, Utet, 1970.

gerle anche verso la soddisfazione dei propri bisogni individuali. Questo è il significato che qui attribuiamo all’“inclusione organizzativa”.

## 2. *Interventi organizzativi orientati all’inclusione*

Per comprendere come l’organizzazione possa essere (ri)progettata ai fini dell’inclusione dei soggetti coinvolti, della loro valorizzazione morale, sociale e cognitiva e della soddisfazione dei loro bisogni è utile far riferimento a una matrice di analisi che consente di scomporre qualsiasi processo organizzativo concreto in elementi frutto di scelte organizzative continuamente rivedibili; lo schema distingue diversi livelli e piani di analisi e intervento (Tabella 1).

*Tabella 1 – Livelli e piani di analisi e intervento a fini di inclusione*

	Livello micro	Livello meso	Livello macro
Risultati desiderati			
Conoscenze tecniche / tecnologia			
Struttura dei compiti			
Struttura sociale			

*Fonte: Albano et al., 2017<sup>8</sup>, riadattata dall’Autore*

### 2.1. *Interventi organizzativi per l’inclusione: il livello micro*

Il livello di analisi micro riguarda la posizione di lavoro, ovvero «la situazione di lavoro più immediatamente coinvolgente per il singolo soggetto agente»<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> R. ALBANO, E. BALLOCCI, Y. CURZI, P.M. TORRIONI, *Access to employment by people with disabilities: a critical reading of the Italian legal provisions*, in *Well-being at and through Work*, edited by T. Addabbo, E. Ales, Y. Curzi & I. Senatori, Co-edizione The Hague (Paesi Bassi) / Torino, Eleven International Publishing/ Giappichelli, 2017, p. 170.

<sup>9</sup> *Ivi*, p. 169, trad. nostra.

A questo livello, l'analisi si concentra sulle scelte organizzative che ostacolano lo sviluppo di conoscenze e competenze da parte del soggetto.

Per competenze intendiamo qui il «saper giudicare l'azione in rapporto al processo»<sup>10</sup>.

L'enfasi sulle scelte organizzative che ostacolano lo sviluppo delle competenze deriva dal fatto che il possesso di competenze, che, per definizione, non sono rapidamente sviluppabili attraverso dei programmi di formazione e addestramento iniziali, è una importante condizione di aumento del potere del soggetto e quindi della sua capacità di influenzare le scelte organizzative (a vari piani e livelli di analisi) per orientarle anche verso la soddisfazione dei propri bisogni<sup>11</sup>.

Tra le scelte organizzative oggetto di analisi vi sono innanzitutto la definizione di obiettivi e criteri di valutazione della prestazione posti in termini di ottimizzazione del rendimento individuale e/o collettivo (Tabella 1 – piano dei “Risultati desiderati”); l'enfasi sull'efficienza limita infatti la possibilità di sperimentare, innovare e sviluppare conoscenze e competenze.

Vi sono poi le scelte di configurazione e assegnazione di compiti che richiedono conoscenze limitate a singole attività, non estese a fasi o all'intero processo di lavoro (Tabella 1 – piano delle “Conoscenze tecniche / tecnologia”), oppure compiti che offrono occasioni rare o nulle di interagire con altri operatori in possesso di conoscenze professionali diverse o che occupano posizioni superiori o manageriali (Tabella 1 – piano della “Struttura sociale”).

Inoltre, la scelta di modalità di controllo e coordinamento dei compiti mediante regole che preordinano rigidamente i compiti da

---

<sup>10</sup> B. MAGGI, *Le competenze per il cambiamento organizzativo*, in *Le competenze per il cambiamento organizzativo. Casi e dibattiti dell'Officina di Organizzazione*, a cura di B. MAGGI, Milano, Etas, 2001, p. XX.

<sup>11</sup> Y. CURZI, T.M. FABBRI, *Gestione delle risorse umane e valorizzazione delle competenze*, in *Organizzare il servizio sociale. Nodi interpretativi e strumenti di analisi per gli assistenti sociali*, a cura di R. ALBANO, M. DELLAVALLE, Milano, Franco-Angeli, 2013, pp. 88-122.

svolgere (Tabella 1 – piano della “Struttura dei compiti”), le modalità e i tempi di esecuzione e quindi la configurazione e assegnazione del soggetto a compiti stabili, routinari, omogenei che non richiedono o consentono “margin di manovra” (Tabella 1 – piano della “Struttura sociale”).

Tutte queste scelte sono strettamente coerenti tra loro e si ritrovano in situazioni di lavoro caratterizzate da elevata certezza e stabilità<sup>12</sup>.

In tali situazioni, una prima, possibile soluzione, utile a migliorare la conoscenza da parte del soggetto del processo di lavoro in cui è coinvolto, potrebbe essere la “rotazione” su diverse mansioni, accompagnata da programmi di formazione e addestramento iniziale per lo sviluppo delle conoscenze tecnico-operative necessarie.

Un'altra soluzione percorribile è la possibilità per i soggetti addetti a mansioni simili, che tipicamente richiedono comunicazioni e interazioni poco frequenti, di organizzare autonomamente occasioni di incontro in momenti e con modalità non controllate dal leader per discutere, confrontarsi, condividere esperienze e conoscenze operative circa i propri modi di lavorare e la possibilità di migliorarli, e quindi apprendere mediante affiancamento *on the job*. Tali incontri dovrebbero svolgersi all'interno del normale orario di lavoro ed essere remunerati. Questa soluzione implica, pertanto, un ripensamento di obiettivi e criteri di valutazione della prestazione posti in termini di ottimizzazione del rendimento individuale e collettivo.

## 2.2. *Interventi organizzativi per l'inclusione: il livello meso*

A livello meso, l'unità di analisi è l'organizzazione formale, per esempio un'impresa, in cui è identificabile un gruppo di soggetti (es. vertici aziendali) che controllano le scelte di obiettivi organizzativi (prodotti e servizi offerti, segmenti di clientela serviti), di criteri

---

<sup>12</sup> J.D. THOMPSON, *Organizations in Action* (1967), trad. it. *L'azione organizzativa*, Torino, Isedi, 1990 (1ª ed. 1988).

di valutazione della performance organizzativa, di distribuzione delle risorse, di configurazione dei processi di lavoro, di struttura delle attività interdipendenti di un certo numero di persone<sup>13</sup>.

Le scelte assunte a livello meso influenzano la configurazione delle singole situazioni di lavoro, cioè le scelte organizzative a livello micro precedentemente considerate, e le relative conseguenze per l'inclusione, la qualità della vita e del benessere al lavoro<sup>14</sup>.

Per esempio: si è visto prima che tra le scelte organizzative a livello micro che ostacolano lo sviluppo delle competenze dei soggetti vi sono quelle di configurazione e assegnazione di compiti che offrono occasioni rare o nulle di interazione con altri soggetti in possesso di professionalità diverse. Ciò può derivare dalla scelta, a livello meso, di adottare una struttura organizzativa funzionale in cui l'accorpamento di posizioni organizzative in unità avviene in base all'omogeneità delle tecniche impiegate (background tecnico-professionale). In questo tipo di struttura, le comunicazioni dirette entro l'unità sono più frequenti di quelle tra unità, con implicazioni rilevanti per la formazione dei livelli di aspirazione professionale e la percezione di possibili diseguaglianze da parte dei soggetti.

Una misura di intervento utilizzabile per superare questo problema è la possibilità di partecipare a gruppi decisionali temporanei (*task force*) o permanenti (*team*) formati da membri che appartengono a diverse unità funzionali o ruoli gerarchici. Questi gruppi quindi "attraversano" l'organizzazione in senso verticale e orizzontale e permettono scambi e interazioni tra operatori con professionalità diverse. Sono tipicamente costituiti per fornire ai vertici aziendali input e consigli che provengono da più punti di vista e prospettive su questioni specifiche, come ad esempio l'elaborazione di proposte innovative su come migliorare i processi organizzativi e trasformare l'organizzazione, anche nella prospettiva di maggior in-

---

<sup>13</sup> R. ALBANO, E. BALLOCCI, Y. CURZI, P.M. TORRIONI, *Access to employment by people with disabilities: a critical reading of the Italian legal provisions*, cit., p. 169.

<sup>14</sup> R. ALBANO, E. BALLOCCI, Y. CURZI, P.M. TORRIONI, *Access to employment by people with disabilities: a critical reading of the Italian legal provisions*, cit.

clusività e benessere. Il funzionamento di questi comitati si caratterizza per l'impiego di quella che Thompson<sup>15</sup> chiama *tecnologia intensiva*. L'Autore utilizza questa espressione per indicare che «esiste una pluralità di tecniche [conoscenze / specializzazioni professionali] atte a [raggiungere un certo risultato desiderato]»<sup>16</sup>, ma non è possibile determinare in anticipo quali di queste andranno selezionate, in quale momento andranno combinate e come saranno coordinate, perché ciò dipende dalle necessità del progetto specifico. Di fronte a questioni complesse, e definite dai vertici aziendali solo in modo molto generale (come negli esempi prima citati), ai membri dei gruppi multi-funzionali è richiesto di cooperare per giungere ad una interpretazione condivisa del problema da risolvere e per concordare un possibile programma di azione atto ad affrontarlo. Ciò a sua volta consente e richiede ai soggetti coinvolti di mettere in pratica le conoscenze possedute, dividerle con gli altri membri del gruppo, migliorando così le conoscenze e competenze individuali e collettive.

Un altro (*forse il*) piano di intervento fondamentale a fini di inclusione è la definizione degli *obiettivi organizzativi*, se e come gli obiettivi dell'organizzazione formale (dell'impresa, per esempio) siano definiti dai vertici aziendali in modo da includere anche standard di risultato socialmente desiderati come quelli dell'inclusione dei soggetti coinvolti a vario titolo nell'organizzazione, la loro aspirazione ad una vita lavorativa di qualità, al benessere al lavoro e a partecipare attivamente alle decisioni organizzative che possono influenzare la soddisfazione dei loro bisogni.

Per chiarire il punto, è utile fare riferimento alla normativa giuridica in materia di salute al lavoro, in cui è rintracciabile la distinzione tra il principio «della massima sicurezza tecnologicamente possibile» e quello «della massima sicurezza ragionevolmente praticabile» (art. 2087 c.c.; D.Lgs. 81/2008, art. 2, lett. n). Mentre il

---

<sup>15</sup> J.D. THOMPSON, *Organizations in Action* (1967), trad. it. *L'azione organizzativa*, cit., cap. 2.

<sup>16</sup> *Ivi*, p. 87.



primo obbliga il datore di lavoro ad adottare le misure di intervento suggerite dalla tecnica e dalla scienza più evolute in un dato momento storico, ovvero quelle ritenute più adeguate a garantire la salute al lavoro, a prescindere da ogni valutazione sulla “concreta fattibilità” e sul costo economico, il secondo, abbassando la soglia di tutela, tende a realizzare un bilanciamento tra esigenze di salute e esigenze economico-produttive.

L’adesione all’uno o all’altro principio nel perseguimento delle finalità di inclusione amplia o restringe la gamma delle possibili misure di intervento immaginabili e considerate come perseguibili a livello micro. Aderire al principio della «massima inclusione ragionevolmente praticabile», per esempio, può costringere a “scartare” tutti gli interventi relativi alle singole situazioni di lavoro (livello micro) che comportino una perdita di efficienza tecnico-produttiva.

D’altra parte, aderire al principio della «massima inclusione tecnologicamente possibile» può richiedere il riposizionamento dell’azienda su una diversa, più redditizia, combinazione di prodotti/servizi offerti e segmenti dei clienti serviti, al fine di aumentare la capacità di attrarre risorse per finanziare gli interventi di inclusione organizzativa. Più in generale, il principio della «massima inclusione tecnologicamente possibile» estende la gamma dei piani di intervento considerabili ai fini di inclusione a quelli relativi al livello macro.

### 2.3. *Interventi organizzativi per l’inclusione: il livello macro*

Il livello macro riguarda la relazione tra l’organizzazione formale e gli *stakeholder* nell’ambiente di riferimento (es. fornitori, clienti, agenzie di regolamentazione, concorrenti, associazioni imprenditoriali, sindacati, ecc.)<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> J.D. THOMPSON, *Organizations in Action* (1967), trad. it. *L’azione organizzativa*, cit., cap. 3.

La riflessione sul tema dell'inclusione organizzativa dei soggetti con disabilità<sup>18</sup> evidenzia che gli interventi rivolti a questo fine sono tanto più efficaci quanto più sono realizzati da una rete di organizzazioni private, pubbliche e del terzo settore che mantengono configurazioni formali distinte, ma sono congiuntamente responsabili per il raggiungimento di un obiettivo comune di interesse collettivo e cooperano e si coordinano a questo fine, nel quadro di una normativa che stabilisce obbligazioni e incentivi chiari.

Si tratta di forme di networking innovativo sperimentante anche al di fuori dell'ambito dell'inclusione organizzativa, come nel caso del progetto V.A.R.CO dell'Università di Torino relativo al contrasto della violenza contro le donne<sup>19</sup>.

Soluzioni simili possono essere adottate per l'inclusione organizzativa di soggetti appartenenti a una o più categorie svantaggiate.

Un'azienda che persegue obiettivi di inclusione della popolazione lavorativa femminile potrebbe, per esempio, partecipare a programmi volti a rafforzare il collegamento tra il mercato del lavoro e il sistema educativo e della formazione professionale, al fine di aumentare le chances di accesso delle donne ad occupazioni tradizionalmente "male dominated" (le cosiddette occupazioni STEM-Science, Technology, Engineering and Mathematics).

Un altro esempio che per certi versi si avvicina a questo tipo di intervento per l'inclusione è il progetto MIG.EN.CUBE<sup>20</sup>, finalizzato a sviluppare le competenze dei professionisti dell'incubazione che offrono servizi di supporto all'imprenditorialità dei migranti in Europa: al progetto, finanziato con fondi europei, hanno partecipato aziende private, organizzazioni della società civile, Università, e altre istituzioni pubbliche, e migranti di diversa nazionalità e con diverse motivazioni e idee imprenditoriali.

---

<sup>18</sup> R. ALBANO, E. BALLOCCI, Y. CURZI, P.M. TORRIONI, *Access to employment by people with disabilities: a critical reading of the Italian legal provisions*, cit.

<sup>19</sup> [https://www.dcps.unito.it/do/progetti.pl/Show?\\_id=7tt6](https://www.dcps.unito.it/do/progetti.pl/Show?_id=7tt6).

<sup>20</sup> <https://site.unibo.it/mig-en-cube/en>.

Ciascuna organizzazione deve cercare di rendere congruente la partecipazione alla rete, e al perseguimento dell'interesse collettivo, con la propria specifica finalità istituzionale. Se la partecipazione ai programmi di inclusione promossi nell'ambito della rete comporta costi economici aggiuntivi, le aziende potrebbero essere incentivate attraverso misure quali l'accesso a finanziamenti pubblici o sgravi fiscali. Ma un'organizzazione potrebbe altresì immaginare di provare a reperire almeno parte delle maggiori risorse finanziarie necessarie con un cambiamento degli obiettivi organizzativi, cioè con l'offerta di nuovi prodotti o servizi a nuovi clienti non adeguatamente serviti dai concorrenti attuali e potenziali; ciò richiede di sviluppare specifici accordi di collaborazione con Università, centri di trasferimento tecnologico, enti pubblici locali responsabili dello sviluppo economico, ecc. per ottenere il supporto necessario allo sviluppo del nuovo prodotto<sup>21</sup>.

### 3. *Principi generali*

È importante adottare un approccio integrato quando la (ri)progettazione dei processi organizzativi è orientata all'inclusione<sup>22</sup>.

Ciò significa riconoscere che le scelte organizzative in atto relative al rapporto tra un'organizzazione formale e gli *stakeholder* nell'ambiente di riferimento non determinano automaticamente ciò che si può fare agli altri livelli (meso e micro). Gli interventi a livello micro o meso sono certamente influenzati dalle scelte compiute a livello macro, ma possono a loro volta influenzare queste ultime.

Ad ogni livello è sempre possibile immaginare delle scelte alternative con riferimento ad ogni piano di analisi per venire incontro ai bisogni espressi dai soggetti coinvolti e alla loro aspirazione a par-

---

<sup>21</sup> R. ALBANO, E. BALLOCCHI, Y. CURZI, P.M. TORRIONI, *Access to employment by people with disabilities: a critical reading of the Italian legal provisions*, cit.

<sup>22</sup> *Ibidem*. Cfr. anche B.J. RISMAN, *Gender as a Social Structure: Theory Wrestling with Activism*, in «Gender and Society», XVIII/4, 2004, pp. 429-450.

tecipare effettivamente alle decisioni organizzative che possono incidere sulla soddisfazione dei loro bisogni.

Si tratta quindi di pensare alla progettazione di processi organizzativi inclusivi come ad un'azione che si sviluppa nel tempo e su molteplici livelli. Secondo un principio di gradualità, si può iniziare nel breve periodo con interventi organizzativi a livello micro, e poi proseguire, nel medio e lungo periodo, con interventi ai livelli successivi, considerando man mano un numero sempre maggiore di piani di analisi<sup>23</sup>.

All'individuazione e all'attuazione degli interventi devono inoltre partecipare attivamente i soggetti coinvolti nel processo oggetto di studio; è inoltre necessario adottare un metodo di analisi e intervento dei processi organizzativi capace di valorizzare e mettere in dialogo le conoscenze e competenze specifiche che sono in capo ai soggetti coinvolti nei processi di lavoro con conoscenze disciplinari, di teoria e analisi organizzativa<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> R. ALBANO, E. BALLOCCI, Y. CURZI, P.M. TORRIONI, *Access to employment by people with disabilities: a critical reading of the Italian legal provisions*, cit.

<sup>24</sup> R. ALBANO, *La ricerca-intervento*, in *L'organizzazione: concetti e metodi*, a cura di T. FABBRI, Roma, Carocci, 2010, pp. 285-310.



# DIVERSITÀ, EQUITÀ E INCLUSIONE

FRANCESCA NEPOTI

## 1. *Introduzione: la diversificazione del mercato del lavoro italiano*

Negli ultimi anni, il tema della *Diversity Equity & Inclusion* (di seguito DEI) si è fatto strada nella scena pubblica, in quella accademica, e negli uffici risorse umane delle organizzazioni, fino a definire nelle imprese la presenza una nuova figura organizzativa: il *diversity manager*.

In gran parte dei paesi europei, seppur con ritmi diversi, la forza lavoro è stata caratterizzata da (e sta ancora affrontando un) crescente processo di diversificazione che, in molte nazioni fra cui l'Italia, è stimato come in aumento. I dati più recenti ci dicono che, anche a causa delle modifiche del sistema pensionistico, oltre che al tasso di crescita della popolazione, nel 2025 i lavoratori di età fra i 50 e i 64 anni saranno il 35%, pari al doppio dei minori di 25 anni (Dati INAIL), ponendo sfide – oltre che per le imprese – sia per i lavoratori più giovani che per quelli più anziani e rendendo tema fondamentale per la gestione delle risorse umane quello del passaggio di conoscenza intergenerazionale. Contestualmente, l'aumento delle migrazioni economiche che ha interessato l'Italia negli ultimi 30 anni (Rielaborazione *Open Migration* su dati ISTAT), ma anche l'incremento delle migrazioni climatiche, che a causa dei cambiamenti climatici non accennano a diminuire, impone alle organizzazioni maggiori sforzi volti alla comprensione delle misure rese necessarie dal fatto che i propri lavoratori presentino diverse caratteristiche fenotipiche e culturali, dissimili origini nazionali e siano fedeli a differenti religioni. Dal punto di vista dell'identità di genere, non solo l'occupazione femminile italiana (seppure sempre inferiore e incredibilmente più volatile di quella maschile) è cresciuta enormemente negli ultimi 30 anni, ma sono contestualmente cresciute anche le stime della popolazione *transgender* e *gender fluid*. I dati statunitensi (*Survey of US*

*adults*, 2022) rivelano come il 5,1% delle persone fra i 18 e i 30 anni si definiscano *transgender* o *non binary*, mentre solo lo 0,3% delle persone con più di 50 anni riporta di esserlo. In Italia, gli unici dati disponibili (di ISS) confermano una tendenza in crescita, seppure siano riconosciuti come numeri altamente sottostimati rispetto ai reali numeri della popolazione *transgender*, poiché per la natura medica del dato, misurano soltanto quella parte della comunità *transgender* che decide di sottoporsi ad un percorso di affermazione di genere (iter psicologico, medico o legale tramite il quale una persona con incongruenza di genere ha la possibilità di modificare il proprio aspetto, nome o genere anagrafico in modo da allinearli al proprio genere di elezione). Anche nel nostro paese, quindi, si rendono sempre più necessarie attenzioni volte alla comprensione e all'accompagnamento del processo di crescente diversificazione della forza lavoro (o almeno di crescente visibilità di tale diversità).

## 2. *Le origini storiche del fenomeno: la dimensione delle pratiche*

Il fenomeno della DEI, il cui esordio è rintracciabile negli Stati Uniti, ha avuto origine negli anni Sessanta con i primi programmi di accesso a pari opportunità e di *diversity management*, stimulate dall'invito del governo USA negli stessi anni all'adozione delle cosiddette *affirmative actions*, ovvero quelle politiche volte alla correzione della disuguaglianza sistemica nei confronti di gruppi svantaggiati. Le radici della materia sono quindi fortemente intersecate con la politica statunitense, e ci riportano al movimento per i diritti civili, e allo sforzo con il quale le persone afroamericane ed i loro alleati, guidati da personalità immortali alla storia come Rosa Parks e Martin Luther King jr., hanno conquistato importanti risultati legislativi a seguito di una serie di proteste nonviolente, scioperi, marce e azioni legali. Principe di questi risultati legislativi fu il *Civil Rights Act* del 1964, con il quale il presidente John Fitzgerald Kennedy propose ed il suo successore, il presidente Lyndon Johnson, sancì la volontà politica di porre fine alla segregazione razziale. Il testo di

legge proibisce infatti la discriminazione razziale in luoghi pubblici e in istituzioni educative, pone le basi per il successivo *Voting Right Act* (che invece vieterà, almeno legislativamente, le restrizioni degli afroamericani al voto) e da un punto di vista organizzativo, interdice le discriminazioni nell'assunzione, nel trattamento e nelle pratiche di lavoro in base alle caratteristiche fenotipiche dei dipendenti, al loro sesso biologico e alla loro origine nazionale.

Il movimento per i diritti civili e le conseguenti riforme legislative, come chiaramente identificato da Dobbin & Kalev (2013) hanno generato ondate di cambiamento nelle imprese, che hanno adottato *policies* a cascata per l'inclusione, dapprima, come già detto intorno agli anni '60, con l'implementazione delle *affirmative actions*, oltre che con l'introduzione di programmi di selezione e formazione del personale, per poi passare negli anni Settanta ad un focus sulle *policies* di promozione e sui meccanismi di reclamo contro comportamenti non inclusivi. Almeno nella sua origine, quindi, l'adozione di queste misure prodromiche al *diversity management* si configura come un sistema di *compliance* alle norme. Più recentemente, dagli anni Ottanta in poi, con il venir meno dell'attenzione politica al tema, il *diversity management* è diventato un tema di interesse per le imprese, piuttosto che per i governi. L'attenzione delle imprese alle politiche di DEI si è spostata verso programmi di *networking* (es. *employee resource groups*), *mentoring* e di equilibrio vita-lavoro. Tali *policies*, sviluppate empiricamente nelle organizzazioni nei decenni, hanno a lungo rappresentato il canale principale per l'implementazione delle pratiche di prevenzione della discriminazione. Solo con l'avvento del nuovo millennio, il *diversity management* ha iniziato ad apparire nell'Europa continentale, diffuso tramite l'impulso delle imprese americane con sedi in Europa, o le multinazionali europee con sedi negli Stati Uniti. Da allora, la materia ha occupato in misura sempre maggiore gli uffici risorse umane, diffondendosi con ritmi e impulsi diversi negli stati più industrializzati, in base a caratteristiche contestuali come le tendenze demografiche della popolazione, l'attenzione al tema dei sindacati, l'attenzione al tema della politica locale e nazionale e il ruolo delle associazioni vicine al tema.



Recenti studi sulla diffusione delle politiche DEI in Europa annoverano fra gli sforzi DEI le politiche relative a: equilibrio vita lavoro, *network* di lavoratori appartenenti a minoranze o categorie marginalizzate, misure di *empowerment* (come *mentoring* e *training*), linee guida *corporate* e *policies* comportamentali (come le *policy* di non discriminazione), formazione sui temi di DEI, misure di reinserimento lavorativo a seguito di maternità, sabbatici e periodi di assenza, selezioni con *target* minoranze.

3. Excursus *accademico della disciplina: dalle Affirmative Actions alla Diversity Equity and Inclusion passando per Diversity Management e Diversity & Inclusion*

Come i professionisti di risorse umane, anche gli accademici statunitensi hanno integrato nelle loro ricerche il fenomeno della DEI a seguito del passaggio del *Civil Rights Act*, e come ricostruito da Shore *et al.* (2009) in una prima fase, fra gli anni Sessanta e gli anni Ottanta del Novecento la materia si è principalmente occupata di ricercare se ci fossero effettivamente delle discriminazioni e dei *bias* nelle varie fasi del rapporto fra l'organizzazione ed il lavoratore, ed in particolare nei processi di selezione, di *training*, di valutazione della *performance*. In questa prima fase della storia della letteratura del fenomeno, l'attenzione dell'accademia si è concentrata sulla prima delle tre anime DEI, la *diversity*, in particolare definita come la diversità dei singoli membri dell'organizzazione, declinata soprattutto (coerentemente con il contesto nordamericano che ospita questi studi) nella dicotomia binaria uomo-donna e persona caucasica-persona afroamericana. In questa fase, infatti, non ci si riferisce al fenomeno in oggetto come DEI, né come *Diversity & Inclusion* (D&I) ma come *Diversity Management*, letteralmente "gestione della diversità", ovvero l'insieme delle pratiche manageriali volte a permettere ai membri dell'organizzazione di poter apportare i loro diversi *background*, punti di vista, esperienze, valori e credenze **come una risorsa** ai gruppi e alle organizzazioni con cui interagiscono.

Risalgono a quegli anni i primi risultati circa i *bias* presenti nelle organizzazioni e relativi al lavoro dei dipendenti: se da un lato le evidenze (Kraiger & Ford, 1985) testimoniano che i lavoratori tendono ad essere valutati più positivamente da membri dell'organizzazione che gli somigliano in termini di rappresentazioni fenotipiche, dall'altro gli studi evidenziano un sistematico svantaggio delle persone afroamericane nelle valutazioni (Sackett & DuBois, 1991). Tale svantaggio è consistente anche con studi più recenti (McKay & McDaniel, 2006; Roth *et al.*, 2003) che si spingono oltre alla rilevazione di tale *bias* e lo collegano con *outcomes* negativi come una più alta probabilità di lasciare l'organizzazione, oltre a minore soddisfazione e *commitment* (Moch, 1980; Williams & O'Reilly, 1998). Sempre in questi anni ha origine il filone di letteratura che tratta delle differenze negli stili di *leadership* dei lavoratori appartenenti a gruppi svantaggiati o avvantaggiati (Cox & Nkomo, 1990) e sulla capacità di questi *leader* di gestire gruppi caratterizzati da un maggiore grado di diversità. Con la maturazione della letteratura del tema, gli studiosi iniziano ad approfondire il significato del concetto di diversità e distinguere fra diversità visibile (o di superficie) ovvero le caratteristiche che hanno manifestazione fisica per l'individuo e diversità invisibile (o profonda), cioè quella non evincibile alla vista.

Con il consolidarsi dell'idea che le diversità possano essere una risorsa organizzativa, intorno agli anni Novanta la ricerca DEI cambia paradigma e comincia ad occuparsi quasi esclusivamente del cosiddetto "business case for diversity": l'analisi dei vantaggi che un'impresa potrebbe ottenere garantendosi una forza lavoro diversificata (Jackson *et al.*, 2003, rendendo l'uguaglianza non il fine ultimo delle politiche, ma piuttosto un auspicabile effetto collaterale dell'impatto economico della *diversity*. Tuttora, questo filone di letteratura costituisce una considerevole percentuale della ricerca in ottica DEI.

In questo contesto, la *diversity* viene definita da Milliken & Martins (1996) come "una spada a doppia lama" e proprio come una lama divide profondamente la ricerca in due diverse posizioni. Un primo gruppo di ricercatori ha concentrato le sue attenzioni sui benefici di avere una forza lavoro diversificata, rilevando evidenze di

miglioramenti in termini di *teamwork*, *decision making*, comunicazione efficace, *commitment* organizzativo, soddisfazione lavorativa, tasso di *retention*, maggiore accesso a una clientela più diversificata, creatività, innovazione, miglioramento dell'immagine aziendale ed in ultima analisi prestazioni organizzative più elevate. Un secondo gruppo di ricercatori, tuttavia, ha analizzato come la diversificazione della forza lavoro generi effetti negativi sulla comunicazione fra dipendenti, oltre che un aumento del conflitto organizzativo, un peggioramento sugli esiti affettivi e in generale maggiori costi di coordinamento.

La mancanza di consenso dei ricercatori riguardo agli esiti di DEI è perdurata nel tempo (Joshi & Roh, 2007) e ha quindi spinto gli studiosi a cercare un elemento che potesse spiegare queste differenze di risultato. È a questo punto che nell'equazione della DEI viene aggiunta l'inclusione, ed è un modello di Mor Barak *et al.* (2016) a sancire che l'inclusione potesse non essere un risultato automatico dell'adozione di diversità ma piuttosto un mediatore tra *diversity* e risultati organizzativi. È questo filone della ricerca accademica a sancire il passaggio dal *Diversity Management* alla *Diversity & Inclusion*.

Sebbene anche oggi, le due parole (diversità ed inclusione) siano spesso usate come sinonimi, in realtà esse non differiscono soltanto (come abbiamo sinora visto) nella loro origine, ma anche nel significato. Come detto, il concetto di diversità ha a lungo indicato quelle caratteristiche individuali visibili e invisibili che partecipano a determinare l'identità di un individuo. Se calata nelle teorie delle scienze sociali, la diversità richiama alla teoria dell'identità sociale, che suggerisce come le persone abbiano la tendenza ad (auto)classificarsi e quindi ad appartenere a categorie sociali (che possono essere ad esempio l'età, il genere, l'orientamento sessuale, la classe sociale) in base a quei tratti identitari che loro considerano più rilevanti nell'immagine di sé. Contestualmente, gli individui sono spinti a valutare le proprie abilità, le proprie opinioni, e se vogliamo (in termini organizzativi) le proprie *performance* attraverso il confronto con altri, specialmente con coloro con i quali desiderano unifor-

marsi (teoria del confronto sociale) ma allo stesso tempo dai quali desiderano distinguersi per veder riconosciute le loro unicità (teoria della distintività ottimale). Il concetto di inclusione, invece, si focalizza largamente sull'idea di clima organizzativo e si interroga su come modificare le condizioni di lavoro per permettere a chi partecipa all'organizzazione di sentirsi valorizzato ed apprezzato nella sua interezza. In questo senso, il concetto di inclusione si distingue da un'altra parola chiave spesso usata quando si parla di diversità – integrazione, ovvero il cambiamento richiesto al soggetto per adattarsi al sistema. Il modello di Mor Barack, che sancisce l'introduzione dell'*inclusion* nell'equazione DEI, dà voce a un nuovo filone di letteratura che si concentra su come "*Diversity doesn't stick without Inclusion*" – la diversità non si conserva se non vi è inclusione. In questo approccio, al soggetto sono forniti gli strumenti per sentirsi apprezzato e valutato allo stesso modo dei suoi colleghi che non fanno parte di categorie svantaggiate, ma è lasciato comunque a lui lo sforzo di superare quegli ostacoli sociali che lo hanno posto in una condizione di svantaggio sistematico. È compito delle organizzazioni, in questo senso, garantire un'esperienza d'inclusione ma non assumere un ruolo correttivo rispetto a ciò che accade all'esterno dell'organizzazione o prima del rapporto di lavoro.

Anche così formulato dunque, il concetto di *Diversity & Inclusion* ha generato critiche da parte di eminenti accademici. Un esempio eloquente è quello di Zanoni *et al.* che muove tre principali critiche alla maggioranza delle rappresentazioni del modello D&I:

- In questi modelli, le identità sono spesso appiattite ed iper-semplificate, concettualizzate come pronte per l'uso, definite e facilmente misurabili e vengono spesso usate come variabili indipendenti per spiegare lo specifico fenomeno in esame. Ad esempio, calcolando il differenziale di benessere fra persone *cisgender* e *transgender*, un ricercatore potrebbe certo generare informazioni interessanti, ma al costo di spiegare il delta fra i due dati soltanto come esito di una singola differenza sull'identità di genere. Così facendo, gli individui oggetto d'esame sono rappresentati

- solo come una delle categorie alle quali appartengono, considerando ed enfatizzando un solo tratto sociodemografico comune.
- Mettendo l'enfasi delle politiche sul dare al lavoratore “*le condizioni di dare il suo meglio*”, questi approcci sminuiscono il ruolo dei contesti organizzativi nel plasmare l'esperienza di discriminazione di coloro che appartengono ad un gruppo di minoranza.
  - Infine, la *Diversity & Inclusion* sorvola in grande parte sul tema del potere, assumendo una prospettiva chiaramente manageriale – e quindi la prospettiva della parte più potente nel rapporto di lavoro – sulle differenze, che sono qualcosa da sfruttare al massimo per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Anche con l'obiettivo di rispondere a queste critiche, negli ultimi anni una parte della ricerca sul tema ha assunto una nuova prospettiva, quella della *Diversity, Equity and Inclusion* (DEI). La chiave del cambiamento sta proprio nell'introduzione del termine *equity* che nasconde, ancora una volta, un cambiamento nella prospettiva sul fenomeno: raccogliamo sotto il termine *equity* quelle iniziative volte ad annullare lo svantaggio iniziale di chi occupa una situazione di minoranza. Non ci concentriamo quindi soltanto sulle diversità e come poter trarre vantaggio da esse (*Diversity Management*) né su come la chiave per farlo sia fare sentire le persone incluse e apprezzate (*Diversity & Inclusion*) ma piuttosto su come, considerate le differenze esistenti, e tenendo presente l'importanza di sentirsi incluso e apprezzato, sia necessario sforzarsi per annullare le discriminazioni e le differenti possibilità pre-esistenti al rapporto di lavoro (*Diversity Equity and Inclusion*). In questo senso, la materia si propone di recuperare la valenza iniziale delle *affirmative actions* nel loro intento di correggere le disuguaglianze sistemiche esistenti all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Spesso, nella storia della materia, ci si è chiesti se questi cambiamenti semantici fossero effettivamente indicativi di un cambiamento sociale o organizzativo (Nkomo, 2013). Per rispondere a queste perplessità Nkomo cala la DEI nel modello di Cultura Organizzativa di Schein (1990), che descrive la cultura organizzativa come multilivello e composta da artefatti (le manifestazioni visibili della

cultura), i valori e infine le assunzioni ovvero il livello più profondo della cultura organizzativa e difficile da modificare perché spesso radicato in *bias* subconsci e impliciti. In questo senso, ad esempio, il clima organizzativo rappresenta una manifestazione superficiale della cultura, e per modificarlo (ad esempio in un'ottica più inclusiva) sarà necessario attivare un cambiamento nelle assunzioni che attraverso i valori dell'organizzazione influiscono sugli artefatti, ad esempio, le pratiche per l'inclusione. Calate in questo esempio, le politiche di diversity sono dunque degli artefatti, mentre per favorire l'inclusione sarà necessario modificare quelle assunzioni date per scontato (ad esempio che certi compiti siano più affini a persone che si identificano in un certo genere) che generano pratiche esclusive e, nel processo, mantengono e alimentano i regimi di disuguaglianza (Acker, 2006).

Contestualmente, nella ricerca accademica si sta imponendo sempre di più l'esigenza di una prospettiva di ricerca che possa carpire la struttura sfaccettata dell'identità, senza limitarla ad un solo elemento identitario. In quest'ottica è sempre maggiore l'attenzione riservata all'intersezionalità. La teoria dell'intersezionalità è emersa negli anni Novanta in USA dal lavoro dell'avvocata e accademica femminista Kimberlè Crenshaw, che usa il termine per la prima volta nel 1989 per spiegare l'interazione fra le discriminazioni che pesano su chi appartiene a più di una categoria marginalizzata. Nello specifico, Crenshaw utilizza il concetto per spiegare la particolare condizione delle donne afroamericane, le cui istanze politiche e necessità non corrispondono a pieno né a quelle del movimento antidiscriminatorio né a quelle del movimento femminista. In questo senso, la teoria dell'intersezionalità, quando applicata alle *policies*, agli studi, alle politiche, permette una maggiore comprensione dei bisogni mutevoli che le identità, sfaccettate e irripetibili, manifestano.

L'evoluzione della materia DEI, declinata nelle pratiche che la hanno composta, e nelle teorie che le hanno dato forma, è riassunta nella *figura 1*.

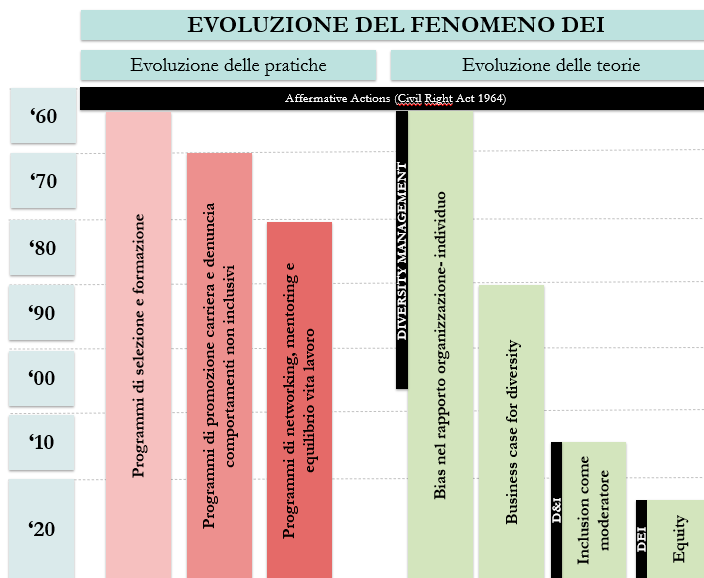


Figura 1 L'evoluzione del fenomeno DEI. Elaborazione dell'autrice, sintesi dei paragrafi 2 e 3

#### 4. Modelli per la comprensione della diversità

Una domanda sorge spontanea quando si parla di diversità. Quali caratteristiche di identità rappresentano dimensioni di *diversity*? E quali valori devono assumere queste caratteristiche per rappresentare il “diverso”? Sebbene questa domanda possa richiamare una risposta automatica – *è diverso ciò che è minoranza* – questo responso dimentica l'importante tema del potere. Le persone che si identificano come donne, sebbene non rappresentino una minoranza della popolazione, sono sistematicamente svantaggiate sul luogo di lavoro e vivono una discriminazione, sviluppata a seguito di decenni di oppressione che hanno allontanato le donne dal mercato del lavoro o le hanno relegate a ruoli considerati di minore importanza.

È chiaro quindi che minoranza è un tema legato a doppio filo a quello del potere, oltre che alla rappresentatività. Uno dei modelli più conosciuti ed utilizzati per identificare le dimensioni di diversità, è di quello Plummer (2003), il modello “Big 8” che riconosce come, almeno nel contesto americano, la materia DEI si concentri in particolare su otto dimensioni di diversità: età, caratteristiche culturali e nazionalità, identità di genere, abilità fisica e mentale, religione, orientamento sessuale e ruolo/funzione organizzativa. Sep-pure semplice, il modello di Plummer permette molto facilmente di rappresentare l’identità come contemporaneamente appartenente a diverse condizioni e quindi facilita la comprensione e l’applicazione dell’intersezionalità in quanto ricorda la poliedricità delle identità.

Altro noto modello per la comprensione della *diversity* è rappresentato dalla ruota della diversità di Gardenswartz & Rowe (2003), che, come descritto dalla figura 2, teorizza quattro diversi livelli, coesistenti, di diversità.

- Il nucleo più interno corrisponde alla personalità dell’individuo, per gli autori, i «modi non intercambiabili in cui gli individui pensano e si comportano in base alla loro individualità e alla loro storia personale». La dimensione di personalità, quindi, è per loro qualcosa di immutabile, che non cambia nel corso della vita.
- Le dimensioni interne (ovvero età, identità di genere, orientamento sessuale, abilità fisica, caratteristiche fenotipiche e culturali) quelle su cui non vi è controllo dell’individuo.
- Le dimensioni esterne ovvero quelle possono essere, almeno in parte, influenzate da scelte dell’individuo (posizione geografica, reddito, abitudini personali, abitudini ricreative, religione, formazione, esperienze lavorative, aspetto fisico, stato parentale e stato civile).
- Infine, le dimensioni organizzative (livello funzionale/classificazione, contenuto del lavoro/ambito/divisione/unità di reparto/gruppo, anzianità, sede di lavoro, affiliazione sindacale o politica e status manageriale), ovvero quelli che caratterizzano la singola posizione lavorativa occupata dal dipendente.





Figura 2 Diversity Wheel (Loden et al. 1991; Gardenswartz et al. 2003)

## 5. Conclusioni

In chiusura di questo capitolo dedicato alla *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI), possiamo trarre alcune importanti riflessioni sull'attuale e futura forma del fenomeno.

I diversi filoni di ricerca che hanno caratterizzato la DEI, ed in particolare la *business case for diversity*, le hanno donato la narrativa di essere «qualcosa che sia contemporaneamente moralmente buono e redditizio per le imprese» (Köllen, 2019). Contestualmente, i cambiamenti della forza lavoro, che, come visto, non accennano a

diminuire, assicureranno alla materia una posizione centrale nel dibattito della gestione delle risorse umane anche per i prossimi anni. La materia, come descritto nel capitolo, è al contempo caratterizzata da una natura multistrato (di gestione della diversità, di promozione dell'inclusione e infine di raggiungimento dell'equità) complici anche i continui sviluppi a livello demografico, che vedono l'emersione di nuovi fenomeni sociali e di relative mutevoli esigenze.

Come fu per l'origine della materia, tutt'oggi essa è legata a doppio filo alla politica locale, nazionale e internazionale. Gli sforzi legislativi a favore della diversità (si pensi ad esempio alle quote rosa, o alle nuove politiche di *gender procurement*) hanno capacità propulsiva affinché le imprese (anche solo per allinearsi ai requisiti) siano in obbligo o sentano maggiore desiderio di adottare politiche DEI.

In generale, il capitolo si conclude con la speranza di aver raggiunto l'obiettivo di fornire una panoramica approfondita della complessità della DEI e della sua evoluzione nel tempo, invitando la riflessione sulla centralità dell'equità nel futuro della materia come strumento per promuovere la piena partecipazione di tutti gli individui, indipendentemente dalle differenze che li contraddistinguono. La DEI rappresenta una sfida e un'opportunità per le organizzazioni e la società nel suo insieme, e richiede un impegno costante per creare ambienti di lavoro e comunità più giusti, inclusivi e diversificati, una sfida per l'equità che può essere vinta soltanto allineando gli sforzi di tutti gli attori coinvolti: la scena politica, gli imprenditori e i dirigenti delle organizzazioni, gli operatori di risorse umane, gli accademici della materia, i dipendenti, le associazioni di categoria e infine ognuno di noi, con il nostro ruolo centrale nel cambiamento, lento ma continuo, dell'opinione pubblica e della società.

*Riferimenti bibliografici*

- ACKER J., *Inequality Regimes Gender, Class, and Race in Organizations*, in «Gender and Society», 20 (4), 2006, pp. 441-464.
- COX T., NKOMO S.M., *Invisible men and women: A status report on race as a variable in organization behavior research* in «Journal of Organizational Behavior», 11 (6), 1990, pp. 419-431.
- CRENSHAW K.W., *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine* in «Feminist Theory and Antiracist Politics», University of Chicago Legal Forum, 1, 1989, pp. 139-167.
- DOBBIN F., KALEV A., *The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs*, in *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, edited by Q.M. ROBERSON, New York, Oxford University Press, 2013, pp. 253-281.
- MILLIKEN F.J., MARTINS L.L., *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups* in «The Academy of Management Review», 21 (2), 1996, pp. 402-433.
- GARDENSWARTZ L., ROWE A., *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*, Alexandria (VA), Society for Human Resource Management, 2003.
- GITZI A., KOELLEN T., *Die Rolle von Partizipation im Diversity Management: Eine Praxisanalyse*, in *Agenda Diversität: Gender und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis*, edited by R. BENDL, E. HANAPPI-EGGER, R. HOFMANN, München, Hampp, 2006, pp. 25-43.
- INAIL, *Scheda Infor.Mo - Lavoratori anziani*, 2019.
- JACKSON S.E., JOSHI A., ERHARD N.L., *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*, in «Journal of Management», 29 (6), 2003, pp. 801-830.
- JOSHI A., ROH H., *Context matters: A multilevel framework for work team diversity research*, in *Research in personnel and human resources management*, edited by J.J. MARTOCCHIO, Elsevier Science/JAI Press, 2007, pp. 1-48.
- KLARSFELD A., *The diffusion of diversity management: the case of France*, in «Scandinavian Journal of Management», 25 (4), 2009, pp. 363-373.

- KÖLLEN T., *Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future*, in «Journal of Management Inquiry», 2019.
- KRAIGER K., FORD J.K., *A meta-analysis of race effects in performance ratings*, in «Journal of Applied Psychology», 70 (1), 1985, pp. 56-65.
- LODEN M., ROSENER J.B., *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Homewood, Business One Irwin, 1991.
- MCKAY P.F., MCDANIEL M.A., *A reexamination of black-white mean differences in work performance: More data, more moderators*, in «Journal of Applied Psychology», 91 (3), 2006, pp. 538-554.
- MOCH M.K., *Job involvement, internal motivation, and employees' integration into networks of work relationships*, in «Organizational Behavior & Human Performance», 25 (1), 1980, pp. 15-31.
- MOR BARAK M., LIZANO E., KIM A., DUAN L., RHEE M., HSIAO H. & BRIMHALL K., *The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis*, in «Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance», 40, 2016, pp. 305-333.
- NKOMO S.M., *Inclusion: Old wine in new bottles*, in *Diversity at work: The practice of inclusion*, edited by B.M. FERDMAN, B.R. DEANE, Jossey-Bass Open-Library, 2013, pp. 580-592.
- OPEN MIGRATION, *A trent'anni dallo sbarco della Vlora, breve viaggio nell'Italia che si è scoperta paese di immigrazione*, 2021.
- PEW RESEARCH CENTER, *Survey of US adults*, 2022.
- PLUMMER D.L. (ED.), *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency-based learning*, Oxford, University Press of America, 2003.
- ROTH P.L., HUFFCUTT A.I., BOBKO P., *Ethnic group differences in measures of job performance: A new meta-analysis*, in «Journal of Applied Psychology», 88 (4), 2003, pp. 694-706.
- SACKETT P.R., DUBOIS C.L., NOE A.W., *Tokenism in performance evaluation: The effects of work group representation on male-female and White-Black differences in performance ratings*, in «Journal of Applied Psychology», 76 (2), 1991, pp. 263-267.

- SHORE L.M., CHUNG-HERRERA B.G., DEAN M.A., EHRHART K.H., JUNG D.I., RANDEL A.E. & SINGH G., *Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?*, in «Human Resource Management Review», 19 (2), 2009, pp. 117-133.
- SCHEIN E.H., *Organizational culture*, in «American Psychologist», 45 (2), 1990, pp. 109-119.
- WILLIAMS K., O'REILLY C., *Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research*, in «Research in Organizational Behavior», 20, 1998, pp. 77-140.
- ZANONI P., JANSSENS M., BENSCHOP Y. & NKOMO S., *Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives*, in «Organization», 17 (1), 2010, pp. 9-29.

## UTILITÀ O BEN-ESSERE?

ELENA SARTI

Ai fini di molti giudizi di valore, lo spazio appropriato non è né quello delle utilità (come sostengono i welfaristi) né quello dei beni principali (come pretende Rawls), ma quello delle libertà sostanziali, o capacità, di scegliersi una vita cui (a ragion veduta) si dia valore.

[A.K. SEN, *Lo sviluppo è libertà*, 1999, p. 78]

1. Il percorso parte dalla concezione utilitarista per arrivare all'approccio delle capacità sviluppato da Amartya K. Sen (economista indiano e Premio Nobel per l'economia nel 1998). L'utilitarismo attribuisce valore all'utilità (rappresentazione dello star bene individuale) e definisce il benessere come soddisfazione di preferenze individuali esogene ai contesti socio-culturali. L'approccio delle capacità, invece, oltrepassa l'idea che la ricchezza e il reddito siano automatici indicatori di una vita degna, per comprendere le opportunità reali dell'individuo di scegliere la vita che desidera. Questo approccio non si basa solamente sui beni posseduti o sulle ricchezze, ma anche sui fattori che influenzano la conversione delle risorse in capacità di promuovere i propri obiettivi. Questo oltrepassare i limiti dell'utilitarismo influenzerà negli anni le applicazioni quantitative basate su dati aggregati, specialmente negli studi relativi allo sviluppo umano.

Dalla fine del XVIII secolo ha avuto un'ampia diffusione l'utilitarismo, che ha notevolmente semplificato le modalità di valutazione delle azioni. Nei primi filosofi utilitaristi come Jeremy Bentham (1749-1832) e John Stuart Mill (1806-1873), la valutazione morale di un atto è ricondotta alla sua capacità di produrre felicità o piacere, senza alcun riferimento a leggi divine o a presupposti metafisici cui esso avrebbe dovuto conformarsi. Entrambi gli autori, seppure in modi diversi, sostengono che la ricerca dell'azione più utile può essere oggetto di un vero e proprio calcolo matematico, poiché l'utilità è una grandezza oggettiva e misurabile. In quel perio-

do, quindi, l'utilitarismo, proprio per la sua agevole applicazione, diventa un principio guida della condotta anche per l'economia, il diritto e la politica.

Con il termine "utilitarismo" si intende così quella dottrina etica che afferma la coincidenza del bene con l'utile.

Il problema di questo approccio è quello di non considerare che le persone interagiscono le une con le altre e creano processi di scambio con l'ambiente, in questo modo il contesto di relazioni sociali influisce sulle preferenze degli individui. Le preferenze individuali, quindi, costituiscono una base informativa insufficiente ed è per questo necessario concentrare l'attenzione sulle capacità delle persone di scegliere il tipo di vita che apprezzano.

Negli ultimi cento anni il mondo ha visto un aumento senza precedenti del benessere materiale, anche se le disuguaglianze tra paesi ricchi e paesi poveri sono ancora fortissime, così come quelle tra persone ricche e povere all'interno di ciascun paese.

Sempre più spesso si ritiene che misurare il progresso della nostra società guardando principalmente all'aumento del prodotto interno lordo (PIL) sia insoddisfacente o addirittura sbagliato o pericoloso. I Conti Nazionali hanno alcuni limiti che li rendono inadatti, da soli, a rappresentare compiutamente il progresso di una società. Le ragioni per cui tali limiti potranno difficilmente essere superati sono fondamentalmente due:

- i Conti Nazionali adottano una metrica monetaria, essendo stati sviluppati per misurare il valore delle transazioni che passano per il mercato e alcune di quelle *non-market* (tipicamente le attività svolte dalle amministrazioni pubbliche). Poiché a molti degli elementi che determinano il progresso di un paese non è possibile assegnare in modo ragionevolmente accurato un prezzo, non è possibile semplicemente aggiungere o togliere dal PIL il valore prodotto o distrutto da tali elementi;
- il PIL è una misura della produzione attuale di una collettività. Benché il Sistema dei Conti Nazionali contenga molte altre variabili utili per misurare il benessere materiale delle famiglie, esso non può ricomprendere tutti gli aspetti che determinano il lo-

ro benessere complessivo, nonché misure soddisfacenti della sua distribuzione tra gli individui (equità) e tra le generazioni (sostenibilità).

2. Tali limiti sono ben conosciuti, cosicché negli ultimi decenni si sono moltiplicate le iniziative di ricerca per sviluppare indicatori alternativi o complementari al PIL.

Nonostante queste attività, e al di là della maggiore o minore correttezza od originalità metodologica di queste iniziative, solo nel caso dell'Indice di Sviluppo Umano (ISU), realizzato nel 1980 e annualmente pubblicato dal Programma per lo sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP), possiamo parlare di un prodotto a cui i media, i politici e l'opinione pubblica pongono sistematicamente attenzione.

L'ISU è un indice composito basato sul PIL pro capite, sulla speranza di vita (rappresentativa delle condizioni sanitarie della popolazione) e sul tasso di scolarizzazione primaria (rappresentativo del livello educativo). L'indice, sviluppato nel tentativo di rendere operativo l'approccio proposto da Amartya K. Sen orientato alle capacità, è relativamente semplice e produce una classifica di tutti i paesi al mondo. Tuttavia, all'interno dello *Human Development Report*, l'indice viene soprattutto utilizzato per valutare la situazione dei paesi in via di sviluppo, mentre in quelli avanzati l'eco che esso suscita è molto più limitato.

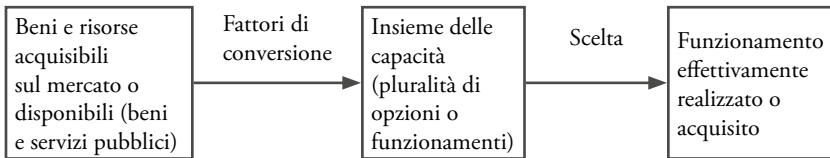
L'uso di indicatori compositi è uno dei modi (forse il più semplice) di andare "oltre il PIL".

La Commissione Europea, l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) e il team di Stiglitz parlano con un'unica voce: il PIL non può misurare il benessere. Solo un insieme di indicatori può riflettere la complessità della società. Peraltro, anche il "padre" del PIL, l'economista Simon Kuznets, nel 1934 chiarì al Congresso degli Stati Uniti che «il benessere di una nazione non può essere facilmente desunto da un indice del reddito nazionale».



3. Amartya K. Sen sviluppa la teoria delle capacità oltrepassando i limiti posti dall'utilitarismo e dal benessere puramente materiale, soffermandosi sulla libertà delle persone di procedere verso obiettivi che ritengono, per qualche ragione, importanti. L'approccio si concentra sulla capacità degli individui di trasformare le risorse in attività significative: i beni non hanno valore in sé, intrinsecamente, ma assumono valore nel momento in cui permettono alla persona di raggiungere obiettivi di valore. I beni primari, in quanto comprendono al loro interno il reddito e la ricchezza, sono infatti dei mezzi e non dei fini. L'attenzione viene quindi rivolta a ciò che un individuo fa ed è capace di fare con questi beni: i fini da considerare dotati di valore intrinseco, cioè dotati di valore in se stessi e non come mezzi per ottenere qualcos'altro, sono le capacità fondamentali degli individui di fare le cose che essi ritengono degne di valore.

Grafico 1 – Processo di determinazione del Ben-essere



Fonte: E. Chiappero Martinetti, M. Grasso, S. Pareglio (2006)

Sen introduce così il concetto di *well-being* (dello “star bene”) che si riferisce a ciò che la persona può fare o può essere (insieme di *being* e *doing*) partendo dalle risorse a sua disposizione e condizionatamente alla possibilità di trasformare i mezzi in realizzazioni. Le effettive acquisizioni di un individuo rappresentano ciò che riesce a mettere in atto e si distinguono dalla libertà di acquisire, ovvero dalla concreta opportunità che questo individuo ha di mettere in atto ciò che apprezza.

Quindi sinteticamente possiamo definire:

- Capacità: le combinazioni alternative di funzionamenti tra cui una persona può scegliere, ovvero le opportunità effettive di fare e di essere;
- Funzionamenti: gli stati di fare e di essere che rappresentano ciò che una persona effettivamente fa ed è.

L'approccio seniano intende valutare il benessere attraverso le capacità (e non attraverso i funzionamenti) garantendo così la libertà di scelta individuale riguardo all'esercizio delle capacità: «sono i funzionamenti e non le capacità a rendere una vita pienamente umana» ma, ad ogni modo, «è appropriato mirare alle capacità e solo a quelle, dopo di che i cittadini devono essere lasciati liberi di scegliere la loro strada» (Nussbaum, 2001, p. 103).

Nella vita di un individuo, a obiettivi di *well-being* (ben-essere) si intrecciano obiettivi di *agency*, ovvero quegli obiettivi che una persona ha motivo di inseguire indipendentemente che siano o non siano connessi al suo *well-being*. Il concetto di *agency* si riferisce alla possibilità da parte dell'individuo di perseguire obiettivi a cui dà valore, indipendentemente che essi influenzino il suo tenore di vita o il suo ben-essere.

Infine, centrale nell'approccio seniano è il concetto di libertà di scelta, interpretato come possibilità effettiva di scegliere la propria vita e i traguardi che si vogliono raggiungere. È fondamentale, in questa prospettiva, la possibilità di disporre di una pluralità di opzioni disponibili (all'interno del *capability set*, ovvero dell'insieme delle capacità) tra cui poter scegliere, indipendentemente dal fatto che poi l'individuo possa perseguire obiettivi che non aumentano il suo *well-being*. Libertà di *agency* e libertà di *well-being* possono crescere insieme, ma possono anche svilupparsi l'una a scapito dell'altra, in quanto le persone non agiscono solamente guidate dal proprio star bene.

*Riferimenti bibliografici*

CHIAPPERO MARTINETTI E., GRASSO M., PAREGLIO S., *L'approccio seniano come schema teorico di riferimento multidimensionale e complesso per l'analisi della qualità della vita*, articolo presentato al Seminario di Studi su Qualità della vita e sviluppo umano sostenibile, 2006.

NUSSBAUM M.C., *Diventare persone. Donne e universalità dei diritti*, Bologna, il Mulino, 2001.

ROBEYNS I., *The Capability Approach: An Interdisciplinary Introduction*, University of Amsterdam, Department of Political Science and Amsterdam School of Social Sciences Research, 2003.

SEN A.K., *La disuguaglianza. Un riesame critico*, Bologna, il Mulino, 1992.

SEN A.K., *Il tenore di vita. Tra benessere e libertà*, a cura di L. PIATTI, Venezia, Marsilio, 1993, pp. 61-90.

SEN A.K., *Lo sviluppo è libertà*, Milano, Mondadori, 1999.

# CONCILIAZIONE: VITA-CURA-LAVORO

FEDERICA PALMIROTTA

## 1. *Introduzione*

La formazione in materia di prevenzione delle discriminazioni e promozione della parità di genere, cui il presente volume ambisce, non può prescindere da una trattazione degli strumenti di natura legislativa e contrattuale che si propongono di attuare una migliore *conciliazione vita-cura-lavoro*. Quest'ultima, infatti, non rappresenta solo un presidio al benessere psico-fisico e organizzativo dei lavoratori, con un conseguente impatto positivo sulla produttività dell'impresa, ma costituisce anche una sostanziale e indispensabile premessa per evitare che la presa in carico dell'assistenza ai propri familiari determini una rinuncia, parziale o totale, a svolgere un'attività lavorativa e la successiva privazione della possibilità di ottenere un reddito adeguato dal proprio lavoro. Tale rinuncia rappresenta un costo sociale ancora invisibile e di difficile quantificazione<sup>1</sup>, inoltre, ciò che più rileva ai fini del presente lavoro, costituisce un sacrificio individuale cui rischiano di essere soggette specialmente le donne, che, difatti, come ci confermano i dati Censis del 2017, rappresentano la maggioranza dei *caregiver* in Italia (65,8%, contro il 34,2% degli uomini). Non sorprende quindi che dall'osservazione offerta dalla Strategia Nazionale per la parità di genere, relativa agli anni 2021-2026, risulti che l'81% delle donne impiega il proprio tempo per attività non remunerate per la cura della casa e della famiglia.

---

<sup>1</sup> CENSIS, *Welfare familiare e valore sociale del lavoro domestico in Italia*. 4<sup>o</sup> Focus Censis-Assindatcolf. *Le famiglie il lavoro domestico, i caregiver, le Rsa*, luglio 2022, p. 12.

Quanto fin qui detto serve a giustificare la scelta del titolo della presente voce che intende illustrare i diversi strumenti predisposti a livello legislativo e negoziale per favorire la conciliazione vita-cura-lavoro, evidenziando l'importanza degli *oneri di cura* nel contesto familiare, che costituiscono un lavoro “invisibile” e non retribuito, meritevole di una specifica attenzione dal punto di vista legislativo, nonché di un riconoscimento terminologico puntuale, il più delle volte ignorato, teso a distinguere il tempo di lavoro ed il tempo libero, dal tempo liberato dal lavoro, ma non libero, perché destinato alle attività di cura e di famiglia<sup>2</sup>.

Dal punto di vista normativo, a livello euro-unitario, l'inserimento della conciliazione tra tempi di vita, di cura e di lavoro nella Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea conferma il ruolo primario cui essa assurge anche nella costruzione del modello sociale europeo<sup>3</sup>. Anche nell'ordinamento italiano, l'importanza del lavoro di cura e la sua declinazione al femminile trovano il primo riconoscimento già nella Costituzione che all'articolo 37 riconosce alla lavoratrice gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni del lavoratore, ma stabilisce che le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare, con l'obiettivo di offrire alla madre e al bambino una speciale e adeguata protezione in ottemperanza agli obiettivi di uguaglianza sostanziale di cui all'articolo 3, comma 2, Cost.<sup>4</sup>. La disposizione in

---

<sup>2</sup> Così M. MILITELLO, *Conciliare vita e lavoro. Strategie e tecniche di regolazione*, Torino, Giappichelli, 2020, p. 7.

<sup>3</sup> Art. 33, CDFUE, rubricato *Vita familiare e vita professionale*, che statuisce: «1. È garantita la protezione della famiglia sul piano giuridico, economico e sociale. 2. Al fine di poter conciliare vita familiare e vita professionale, ogni individuo ha il diritto di essere tutelato contro il licenziamento per un motivo legato alla maternità e il diritto a un congedo di maternità retribuito e a un congedo parentale dopo la nascita o l'adozione di un figlio».

<sup>4</sup> Articolo 3, comma 3, Cost: «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».

esame, contrariamente a quanto farebbe pensare, non era finalizzata a costringere la lavoratrice ad una funzione di cura familiare, al contrario mirava ad impedire che tale funzione assorbisse anche l'impegno lavorativo<sup>5</sup>. L'«essenzialità» della funzione, difatti, nello spirito di alcuni dei Padri e delle Madri Costituenti, non doveva essere interpretata nel senso di confinare la donna nelle mura domestiche, piuttosto, doveva costituire un monito al legislatore futuro affinché considerasse queste attività di cura in maniera peculiare<sup>6</sup>.

Tuttavia, per soddisfare il necessario bilanciamento delle diversificate esigenze di vita personale, di cura e di lavoro ricercato dalla Costituzione si è atteso sino alla promulgazione della l. 8 marzo 2000, n. 53 e, in seguito, del D.lgs. 26 marzo 2001, n. 15, noto come Testo Unico sulla Maternità e sulla Paternità (d'ora in avanti T.U.), benché, come si vedrà, con esiti alterni. Peraltro, occorre precisare che, in tempi più recenti, il legislatore sembra discostarsi dall'approccio di diritto diseguale, teso ad intensificare la tutela delle donne in ragione delle responsabilità di cura, approccio di cui il citato provvedimento costituisce un esempio emblematico, e piuttosto sembra prediligere un approccio premiale che mira a riequilibrare gli obblighi di cura, incentivando anche gli uomini a farsene carico e implementando il concetto di *condivisione delle responsabilità*, sebbene ancora molto lontano. Ciò in quanto si concepisce la conciliazione come obiettivo «intermedio» funzionale al perseguimento dell'obiettivo finale della parità di trattamento<sup>7</sup>. Questo mu-

---

<sup>5</sup> C. CAFIERO, *Diversità e inclusione. Gli impatti sull'organizzazione del lavoro in azienda e le regole per la certificazione della parità di genere*, Milano, Giuffrè, 2023, p. 5.

<sup>6</sup> Sul punto Aldo Moro nella seduta del 10 maggio 1947, Assemblea Costituente. Sull'interpretazione della norma, sono numerosi gli approfondimenti in dottrina: si vedano, ad es. in senso divergente M.V. BALLESTRERO, *Percorsi della differenza di genere. La maternità delle lavoratrici da funzione essenziale a fattore di discriminazione*, in «Politeia», 124, 2016, pp. 7 e ss. e E. ALES, voce *Maternità e congedi parentali*, in «Enciclopedia del diritto. Annali», Milano, Giuffrè, 2016, vol. IX, pp. 531 e ss., in cui, quest'ultimo ritiene che l'equivoca formulazione della norma esponga al «rischio di conservatorismo di ritorno».

<sup>7</sup> M. MILITELLO, *Conciliare vita e lavoro*, cit., p. 37.

tamento di prospettiva si deve anche all'influenza del legislatore europeo e, da ultimo, alla direttiva 2019/1158/UE, il cui obiettivo, ai sensi dell'art. 1, è quello di «conseguire la parità tra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità sul mercato del lavoro e il trattamento sul lavoro, agevolando la conciliazione tra lavoro e vita familiare per i lavoratori che sono genitori o i prestatori di assistenza».

In questo lemma, si tenterà di dare concretezza, senza pretesa di esaustività, degli strumenti di natura legislativa e negoziale preordinati al raggiungimento degli obiettivi di conciliazione auspicati. A tal fine, gli strumenti legislativi possono essere raggruppati in tre macrocategorie che saranno approfondite nei seguenti paragrafi: la sospensione dell'attività lavorativa, le modalità di lavoro flessibile e, infine, le altre misure, che comprendono sia le azioni positive per la conciliazione che le misure di *welfare* pubblico. Inoltre, nell'ultimo paragrafo saranno illustrati brevemente alcuni degli strumenti negoziali a cui la contrattazione collettiva ricorre per incentivare la conciliazione vita-cura-lavoro.

## 2. *La sospensione dell'attività lavorativa*

Tra gli strumenti che prevedono la sospensione dell'attività lavorativa si annovera, innanzitutto, il congedo di maternità, che costituisce il primo strumento di parità in funzione protettiva, connesso alla condizione di genitore, introdotto nell'ordinamento dalla l. 30 dicembre 1971, n. 1204 con l'obiettivo, in origine, di tutelare la salute della donna e del nascituro prima e dopo il parto. Oggi, il congedo assolve anche una funzione di conciliazione *ante litteram*, perché intende evitare che la lavoratrice madre sia costretta a lasciare il posto di lavoro, quando non adeguatamente tutelata. Ciononostante, il T.U. conserva, in parte, la finalità di tutela della sicurezza e della salute della donna durante la gravidanza, come emerge anche dal fatto che il congedo è concepito come il periodo in cui è vietato adibire al lavoro le donne e che la violazione di tale divieto comporta sanzioni penali.

Occorre precisare che col tempo è emersa la funzione principale del congedo, cioè la cura del bambino, il che ha permesso progressivamente di valorizzare il ruolo del padre, di estendere la tutela anche ai genitori adottivi e affidatari, nonché, come si vedrà, di svincolare la fruizione di tale periodo dalla rigida imposizione temporale prevista in origine dalla legge.

Rispetto alla durata del congedo di maternità, si tratta di un periodo di cinque mesi che ha inizio nei due mesi prima della data presunta del parto e ha termine tre mesi dopo il parto nel quale si ha diritto a un'indennità a carico dell'INPS pari all'80% della retribuzione. Tuttavia, la madre può scegliere di posticipare l'inizio del congedo fino ad un mese prima, per poi fruire del mese non consumato a parto avvenuto, o potrà scegliere di posticipare per intero il periodo di congedo dopo la nascita del figlio, purché, in entrambi i casi, vi sia stata una autorizzazione dal medico specialista del Servizio Sanitario Nazionale e del medico del lavoro.

Dunque, appare evidente che, fermo restando i casi in cui ci siano rischi per la salute della madre attestati dal medico, risulta prevalente la relazione madre/figlio rispetto alla tutela della salute. In questa prospettiva, si ritiene che non dovrebbero esserci ostacoli nell'estensione anche al padre del congedo di «maternità» per favorire l'equa condivisione delle responsabilità familiari e che, di conseguenza, la differenziazione dei ruoli dei genitori – anche affidatari e adottivi – si basa unicamente su uno stereotipo culturale.

Una disciplina differenziata è prevista per le lavoratrici autonome, per le quali, sia che siano libere professioniste iscritte alle Casse di previdenza sia che siano iscritte alla Gestione Separata INPS, si prevede un congedo di maternità non obbligatorio di cinque mesi. Nel secondo caso, tuttavia, occorre aver versato almeno una mensilità di contribuzione alla Gestione Separata nei dodici mesi precedenti<sup>8</sup>. Si segnala poi che la relativa indennità sarà concessa a prescindere dall'effettiva astensione.

---

<sup>8</sup> L. 2 novembre 2019, n. 128.



Rispetto agli altri strumenti di astensione dall'attività lavorativa, occorre premettere che la direttiva 2019/1158 concede di svincolare il congedo di paternità dalla connotazione di genere e lo attribuisce al cd. «secondo genitore equivalente», sempre che sia riconosciuto dal diritto nazionale, valorizzando così il rapporto filiale in senso lato e “senza aggettivi”, col fine di stimolare la condivisione delle responsabilità. Tuttavia, nella sua trasposizione, il legislatore nazionale con il d.lgs. 30 giugno 2022, n. 105 ha conservato il riferimento al genere, sistematizzandone, però, le indicazioni sulle acquisizioni del diritto di famiglia, in particolare con riferimento al principio di bigenitorialità<sup>9</sup>, nonché alla diffusione della famiglia monoparentale<sup>10</sup>.

Entrando nel merito dell'istituto, ai sensi dell'art. 27-*bis*, del T.U., per congedo di paternità obbligatorio si intende l'astensione dal lavoro del padre lavoratore, anche adottivo o affidatario, per un periodo di dieci giorni lavorativi, non frazionabili ad ore e fruibili anche in via non continuativa, a cui è riconosciuta una copertura economica integrale, pari al 100% della retribuzione. Tale congedo sostituisce e rende definitivo il congedo di paternità introdotto in misura sperimentale nel nostro ordinamento già dalla l. 28 giugno 2012, n. 92, e la sua fruizione, contrariamente, a quanto farebbe pensare l'aggettivo a cui è accompagnato, è rimessa alla scelta del padre.

Si tratta di un congedo autonomo rispetto a quello della madre che, difatti, si aggiunge all'eventuale congedo di paternità cd. alternativo, cui ha diritto il padre in caso di morte o grave infermità della madre ovvero di abbandono, nonché in caso di affidamento esclusivo del bambino al padre, disciplinato all'art. 28.

---

<sup>9</sup> Con esso si intende «la presenza comune dei genitori nella vita del figlio, idonea a garantirgli una stabile consuetudine di vita e salde relazioni affettive con entrambi, nel dovere dei primi di cooperare nell'assistenza, educazione ed istruzione». Cfr. Cass. 8.4.2019, n. 9764, in [www.osservatoriofamiglia.it](http://www.osservatoriofamiglia.it).

<sup>10</sup> M. VITALETTI, *Equilibrio tra attività professionale e vita familiare. Il decreto legislativo di attuazione della direttiva n. 2019/1158*, in «Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale», 4, Parte I, 2022, p. 565.

Rispetto alle modalità di fruizione del congedo, esso può essere fruito, con un preavviso non minore a cinque giorni, a partire dai due mesi anteriori alla data presunta del parto o dell'inserimento in famiglia ed entro i cinque mesi successivi. Peraltro, anche in caso di morte perinatale del figlio, si può fruire del congedo nello stesso arco temporale e, in caso di parto plurimo, la durata del congedo è aumentata a venti giorni lavorativi.

Preme sottolineare che il numero dei giorni fruibili manifesta il mancato superamento della *maternal preference*, quanto meno nei primi mesi di vita della prole, in quanto il decreto si limita a rispettare il numero di giornate minime previste dalla direttiva, benché quest'ultima offrisse la possibilità di intervenire in senso migliorativo<sup>11</sup>. Senza contare che nel nostro ordinamento il ruolo del genitore non è ancora stato neutralizzato, ma gli strumenti predisposti per la madre continuano ad essere differenziati da quelli per il padre, creando implicitamente una gerarchia negli oneri di cura.

Una timida neutralizzazione del concetto di genitorialità, si ha nel congedo parentale, che, invece, è il periodo di astensione facoltativa dal lavoro, disciplinato dagli artt. 32 e ss. del T.U. di cui la coppia genitoriale può avvalersi per assistere il figlio entro i dodici anni dalla sua nascita o dal suo inserimento nel nucleo familiare, nei casi di adozione o affidamento. Nello specifico, ciascun genitore ha il diritto di sospendere l'attività lavorativa per un periodo, continuativo o frazionato, non superiore a sei mesi, ma entro un massimo complessivo di dieci mesi. Questo limite aumenta di un mese se il padre utilizza almeno tre mesi di congedo o nel caso di nucleo monogenitoriale, portando il periodo massimo complessivo di congedo a undici mesi.

Prima dell'attuazione della direttiva, tale *bonus* in ottica promozionale in favore del padre non era accompagnato dalla garanzia che quest'ultimo se ne avvalsesse. Difatti, la fruizione del congedo, che peraltro era coperta da indennità solo fino al sesto anno di vita del bambino, attribuiva il diritto a percepire l'indennità INPS pari al 30% della retribuzione senza limiti in merito al soggetto beneficiario

---

<sup>11</sup> M. VITALETTI, *Equilibrio tra attività professionale e vita familiare*, cit.

e comunque per un massimo di sei mesi, ammontare corrispondente anche alla soglia massima di congedo individuale della madre (fatta eccezione per i lavoratori con redditi particolarmente bassi). Pertanto, stante il sacrificio economico che la coppia subiva nell'avvalersi del congedo, si registrava una tendenza ad attribuirlo alla donna, non unicamente per una ragione «culturale», ma anche perché coincideva con il soggetto della coppia con la retribuzione inferiore.

Questa tendenza dovrebbe subire un freno con l'attuazione dell'art. 3 della direttiva europea che per incentivare la parità uomo-donna nella responsabilità familiare sancisce la non trasferibilità del congedo parentale pari a tre mesi per ciascun genitore.

Emerge qui con chiarezza la portata innovativa del d.lgs. 105/2022, che non solo estende il periodo entro cui è possibile godere dell'indennità, vale a dire per congedi utilizzati non più entro i sei anni di vita del bambino, ma entro i dodici anni, inoltre incrementa anche complessivamente il periodo di congedo potenzialmente indennizzabile da sei a nove mesi. Tale aumento "potenziale" diviene reale solo qualora anche il padre usufruisca di almeno tre mesi di congedo. Infatti, il d.lgs. 105/2022, come ha chiarito anche l'INPS con il messaggio n. 3066 del 4 agosto 2022, attribuisce tre mesi di indennità a ciascun genitore individualmente, sottolineando il carattere della «non trasferibilità» (richiesto dalla direttiva UE), e tre mesi ulteriori di indennità ad entrambi i genitori in alternativa tra loro. Pare dunque evidente che la modifica miri ad assicurare "coattivamente" che il congedo sia usufruito effettivamente da entrambi i genitori, interrompendo la tendenza che vede la donna come sua unica beneficiaria<sup>12</sup>.

La legge di bilancio del 2023, l. 29 dicembre 2022, n. 197, prima, e la legge di bilancio del 2024, l. 30 dicembre 2023, n. 213, poi, hanno introdotto una novità in merito al trattamento economico. L'indennità è, infatti, incrementata all'80% per uno dei mesi spettanti al lavoratore e al 60% per un ulteriore mese, fino al se-

---

<sup>12</sup> L'indennità dell'ulteriore mese al 60% è elevata all'80% per il solo anno 2024. Si veda art. 34, comma 1, T.U.

sto anno di vita del bambino, con la possibilità di fruire di tale riconoscimento economico anche in modalità ripartita tra i genitori.

La portata innovativa della novella, tuttavia, si scontra con qualche limitazione: innanzitutto, l'esigua percentuale dell'indennità, che comporta un notevole sacrificio economico che rischia di compromettere la finalità conciliativa dell'istituto, nonché la discrezionalità dei genitori nell'attribuzione degli ulteriori tre mesi di congedo indennizzabile. Tali limiti, congiuntamente considerati, lasciano elevato il rischio che gli ulteriori mesi di congedo siano comunque affidati alla donna, che beneficerebbe *in toto* di sei mesi di congedo indennizzato, senza cambiare di fatto la situazione.

In ogni caso, è interessante sottolineare che le modifiche sono estese anche nel caso di genitori lavoratori iscritti alla Gestione Separata, nonché quando nella famiglia sia presente un solo genitore, il quale godrà di undici mesi continuativi o frazionati di indennità, di cui nove sono indennizzabili al 30% della retribuzione. Inoltre, la novella estende il congedo parentale anche a ciascuno dei genitori lavoratori autonomi – e non più esclusivamente alle madri – riconoscendo il diritto ad assentarsi dal lavoro per tre mesi entro l'anno di vita del minore o dal suo ingresso in famiglia in caso di adozione o affidamento.

Tra gli strumenti che comportano una sospensione dell'attività lavorativa si annoverano anche i congedi per i prestatori di assistenza, cd. *caregivers*<sup>13</sup>, disciplinati dall'art. 33 della l. 5 febbraio 1992, n. 104, sui quali l'attuazione della direttiva è intervenuta pure in senso migliorativo, ampliando l'elenco dei destinatari dei diritti. Nello specifico, ai sensi del novellato art. 33, è prestatore di assistenza il lavoratore che fornisce assistenza o sostegno personali al familiare – figlio/a; genitore, anche adottivo; coniuge o partner in un'unione civile; convivente di fatto; parente o affine entro il secondo grado, nonché, in mancanza dei precedenti, parente o affine entro il terzo grado – che necessita di una notevole assistenza o

---

<sup>13</sup> Una figura già riconosciuta nel nostro ordinamento dall'art. 1, co. 255, della l. 27 dicembre 2017, n. 205.

sostegno a causa di condizioni di salute gravi. Tali soggetti hanno il diritto di fruire di tre giorni di permesso mensile retribuito per assistere la persona con disabilità, a prescindere dalla sua età. Viepiù, fermo restando il limite massimo dei tre giorni per l'assistenza dello stesso individuo, la legge riconosce il diritto di godere del permesso in alternativa tra loro anche a più soggetti tra quelli indicati.

Peraltro, se il soggetto che necessita di assistenza è il figlio, anche la disciplina dei congedi parentali varia. Nello specifico, la lavoratrice madre o, in alternativa il lavoratore padre, anche adottivo, possono chiedere al datore di lavoro di usufruire, in alternativa, di un prolungamento del congedo parentale fino a tre anni<sup>14</sup> o di un permesso giornaliero retribuito di due ore fino al compimento del terzo anno di vita del bambino<sup>15</sup>.

In merito alla tutela dei *caregiver*, si ritiene opportuno evidenziare che essa mostri chiaramente la sua intersezione con il diritto antidiscriminatorio, come risulta infatti dal concetto di discriminazione per associazione, entrato nell'ordinamento euro-unitario con la sentenza *Coleman* della CGUE<sup>16</sup>, in cui i giudici hanno interpretato la normativa in modo da riconoscere le tutele alla madre di un bambino disabile licenziata per aver prestato assistenza.

Infine, l'art. 4, co. 2, della l. 53/2000 disciplina i diritti di assenza della lavoratrice o del lavoratore per eventi e cause particolari, prevedendo la possibilità di fruire di un periodo di congedo, continuativo o frazionato, non superiore a due anni, per gravi e documentati motivi familiari, a favore del convivente di un disabile in situazione di gravità che sia, nell'ordine, il coniuge, la parte di unione civile, il convivente di fatto, il genitore, anche adottivo, il figlio/la figlia, il fratello o la sorella, o, infine, il parente o l'affine entro il terzo grado.

Per assicurare la *compliance* con questa impalcatura legislativa, la novella è intervenuta precisando, innanzitutto, che ogni tratta-

---

<sup>14</sup> Art. 33, T.U.

<sup>15</sup> Art. 42, T.U. e art. 33, co. 2, l. 104/1992.

<sup>16</sup> C-303/06.

mento meno favorevole per i soggetti che esercitano questi diritti costituisca una condotta discriminatoria e che il datore di lavoro che rifiuti, si opponga o ostacoli l'esercizio dei diritti di sospensione dell'attività non potrà conseguire la certificazione della parità di genere, nonché le analoghe certificazioni previste dalle regioni e province autonome, ferme restando le ulteriori eventuali sanzioni previste.

### 3. *Le modalità di lavoro flessibile*

Le modalità di lavoro flessibile costituiscono una delle leve di conciliazione su cui il legislatore europeo ha più insistito nella recente direttiva<sup>17</sup>. Tra di esse rientrano tutte quelle modalità di espletamento dell'attività lavorativa che comportano una flessibilità temporale o spaziale e la possibilità per i lavoratori di adattare l'organizzazione della vita professionale, anche mediante l'uso del lavoro a distanza, calendari di lavoro flessibili o una riduzione dell'orario di lavoro<sup>18</sup>.

Tali forme di lavoro flessibile sono quelle che, ai sensi dell'art. 9 della direttiva già citata, hanno diritto di chiedere i genitori con figli fino a otto anni nonché i *caregiver* per motivi di assistenza. Si segnala, tuttavia, che non si tratta di un diritto in senso stretto con una valenza impositiva nei confronti del datore di lavoro, quanto piuttosto dell'oggetto di una richiesta del lavoratore che il datore di lavoro sarà tenuto a valutare, motivando l'eventuale rifiuto. Peraltro, tale richiesta deve avere durata limitata e deve garantire al termine il diritto a ritornare all'organizzazione origina-

---

<sup>17</sup> Cfr. art. 9, Direttiva n. 2019/1158/Ue, su cui, ad esempio, M. MILITELLO, *Work life balance. Parità nel lavoro e condivisione della cura*, in *Cura, lavoro, diritti. L'Unione europea e le sfide della contemporaneità*, a cura di B. GUASTAFERRO e L. TEBANO, in «Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati», 12, 2022, pp. 189 ss; M. VITALETTI, *Equilibrio tra attività professionale e vita familiare. Il decreto legislativo di attuazione della direttiva n. 2019/1158*, in «Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale», 4, Parte I, 2022, pp. 563-576.

<sup>18</sup> Art. 3, lett. 4, direttiva n. 2019/1158.

ria della vita professionale. Occorre precisare che, tra le forme di lavoro flessibili individuate, il legislatore europeo sembra prediligere all'orario ridotto (part-time) e al lavoro agile le ipotesi di modulazione dell'orario di lavoro che consentono al lavoratore di definire un orario di lavoro scelto sulla base delle proprie esigenze personali e familiari. Si segnala, peraltro, che tale indicazione sull'introduzione di un diritto di richiesta di orari flessibili non è stata direttamente recepita dal legislatore italiano nella trasposizione della direttiva.

Sebbene il part-time e il lavoro agile costituiscano delle forme di flessibilità non prive di criticità, per completezza è opportuno aggiungerele al novero delle modalità di lavoro flessibili.

Per quanto riguarda il part-time, l'art. 8 del d. lgs 15 giugno 2015, n. 81 prevede sia un diritto alla trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale nei confronti del lavoratore affetto da patologie oncologiche o da gravi patologie cronic-degenerative ingravescenti, che riducono la sua capacità lavorativa, sia un diritto di priorità al part-time per il lavoratore che sia coniuge, parte di unione civile, figlio o genitore o convivente di soggetto affetto da patologie oncologiche o da gravi patologie cronic-degenerative ingravescenti; nonché per il lavoratore genitore di figlio fino a tredici anni o di figlio con condizioni di disabilità. Mentre nella prima ipotesi la legge riconosce un diritto individuale di accesso al part-time a cui corrisponde per il datore di lavoro un obbligo a concederlo, nel secondo caso, si tratta di una priorità che il datore di lavoro è tenuto a prendere in considerazione prioritariamente nella concessione delle trasformazioni a part-time, ma che può restare insoddisfatta, in mancanza di posizioni organizzative a orario ridotto.

In ogni caso, è doveroso ivi considerare l'opinione oramai condivisa che il part-time non integri l'ideale di conciliazione contemporaneo e anzi contribuisca ad aggravare le condizioni di segregazione occupazionale e la compressione dei redditi a danno soprattutto delle donne, che in maggior misura optano per questa modalità di lavoro e peraltro in maniera involontaria.

Per quanto riguarda il lavoro a distanza, l'inserimento del lavoro agile in questa macro-categoria deriva dal presupposto, non sempre corretto, che lavorare senza vincoli di orario e di luogo costituisca la miglior condizione per armonizzare il tempo dedicato all'attività lavorativa con gli «altri» tempi della vita personale<sup>19</sup>. Non potendo approfondire in questa sede la disciplina dell'istituto in dettaglio, ci si limiterà a dire che, grazie al recepimento della direttiva, il d.lgs. 105/2022 ha introdotto nell'ordinamento italiano un diritto di priorità per i genitori con figli fino a dodici anni o con figli in condizioni di disabilità, per i *caregiver* così come definiti nel paragrafo precedente e, infine, per i lavoratori disabili<sup>20</sup>.

Rispetto alle criticità connesse alla modalità di lavoro agile, la dottrina è concorde nel ritenere che i rischi connessi al lavoro da remoto sono innanzitutto l'isolamento, che costituisce il principale rischio bio-psico-sociale, e la conseguente esclusione lavorativa. Inoltre, ciò che ivi rileva, vi è anche un rischio concreto di sovrapposizione dei tempi di vita con i tempi di lavoro, che non può essere arginato senza la previsione di un diritto alla disconnessione chiaro e assistito da tutte le garanzie necessarie, pena la perdita della sua potenzialità conciliativa.

Per concludere, rispetto alla flessibilità oraria, l'art. 32, co. 1-*bis*, T.U., ammette la possibilità che anche il congedo parentale sia fruito su base oraria, accogliendo il concetto secondo cui le esigenze di cura dei figli non richiedono la sospensione dell'attività lavorativa per un periodo di tempo prolungato, ma possa bastare anche la rimodulazione dell'orario di lavoro. Rispetto alle modalità di fruizione, esse sono rimesse alla contrattazione collettiva, ma, in caso di inerzia, il legislatore ha definito la procedura all'art. 7 del d. lgs. 15

---

<sup>19</sup> A.R. TINTI, *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione* virtuale, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 419/2020, p. 2.

<sup>20</sup> Art. 18, comma 3-*bis*, l. 22 maggio 2017, n. 81. Tuttavia, si segnala che il d.l. 4 maggio 2022, n. 48, prorogando la normativa emergenziale, ha esteso fino al 31 dicembre 2023 il diritto al lavoro agile per i lavoratori genitori di figli con meno di quattordici anni nel settore privato.



giugno 2015, n. 80, stabilendo la necessità di una richiesta del lavoratore con un preavviso piuttosto breve, di due giorni.

#### 4. *Le altre misure*

Nel novero degli strumenti a tutela della conciliazione vita-cura-lavoro rientrano anche le misure di *welfare*, tra cui l'Assegno Unico Universale, contenuto nel cd. Family Act<sup>21</sup>, l'assegno di inclusione ex d.l. n. 48/2023, i bonus nido<sup>22</sup>, e le azioni positive per la conciliazione.

Le misure di *welfare* non saranno trattate in questa voce, benché si riconosca l'imprescindibile valore che esse ricoprono nel sopperire all'assenza della rete familiare e nel favorire la conciliazione.

Rispetto alle azioni positive, invece, vale a dire quelle misure che prevedono vantaggi specifici destinati a favore del sesso sottorappresentato col fine di compensare le disuguaglianze (per il cui approfondimento si rimanda alla voce *Parità di genere e azioni positive nel mondo del lavoro* nel presente volume) esse possono assolvere un ruolo fondamentale nella dinamica dei percorsi di conciliazione. Difatti, ad esse la legge riconosceva già nel 1991 la funzione di «favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi»<sup>23</sup>.

Un esempio emblematico è costituito dall'art. 9, l. n. 53/2000, rubricato "Misure per conciliare tempi di vita e tempi di lavoro", che, introducendo un vero punto di svolta nelle politiche conciliative nel nostro paese e facendosi promotore di un approccio "olistico", prevede l'erogazione di contributi alle imprese che realizzano progetti di azioni positive con la messa a sistema di congedi e for-

---

<sup>21</sup> L. 7 aprile 2022, n. 22.

<sup>22</sup> L. 27 dicembre, n. 160.

<sup>23</sup> Art. 1, co. 2, lett. e, l. 10 aprile 1991, n. 125; nella versione vigente, art. 42, co. 2, lett. f) d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198.

me di flessibilità oraria e organizzativa anche mediante «interventi e servizi innovativi in risposta alle esigenze di conciliazione dei lavoratori». Tuttavia, occorre precisare che la portata innovativa di questo articolo ha avuto scarso rilievo applicativo anche per la mancata partecipazione della contrattazione collettiva<sup>24</sup>.

### 5. *Gli strumenti negoziali*

Nonostante il fallimento dell'art. 9, l. n. 53/2000, di cui sopra, è opinione condivisa che anche la contrattazione collettiva, nazionale e decentrata, abbia un ruolo determinante nella promozione degli strumenti conciliativi e possa essere un propulsore nel realizzare l'auspicato culturale, godendo anche di una maggiore rapidità nel recepire le evoluzioni. Difatti, la contrattazione collettiva, integrando e supportando gli strumenti legislativi, ha la possibilità di individuare schemi e combinazioni «a geometria variabile» che siano adeguati ai diversi contesti in cui si innestano e che realizzino l'interesse genuino dei beneficiari<sup>25</sup>.

A tal fine, gli istituti funzionali alla conciliazione sono normalmente distribuiti in modo frammentario tra differenti sezioni dei contratti collettivi e trovano una ricomposizione concettuale all'interno di categorie quali la responsabilità sociale d'impresa, il *welfare* aziendale o la parità di genere<sup>26</sup>. Ciò a conferma di una concezione della conciliazione come mezzo per il raggiungimento di ulteriori obiettivi o per la promozione di determinati valori, benché, come è stato confermato in letteratura, con esiti non sempre positivi<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> M. MILITELLO, *Conciliare vita e lavoro*, cit. p. 168.

<sup>25</sup> Si veda in proposito l'analisi della contrattazione collettiva in materia di conciliazione proposta da I. SENATORI, *La «nuova» conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete*, in «Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale», 4, 2022, Parte I, pp. 596-611.

<sup>26</sup> *Ivi*, p. 598.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

Nel novero dei numerosi strumenti negoziali funzionali alla conciliazione, che in questa sede saranno brevemente considerati, possiamo distinguere:

- 6) Interventi che incidono sulla flessibilità organizzativa: tra cui ad esempio strumenti di flessibilità oraria<sup>28</sup>, misure di disconnessione<sup>29</sup>, l'alternanza con il lavoro in presenza<sup>30</sup>.
- 7) Misure che integrano gli strumenti normativi di sospensione dell'attività lavorativa, ad esempio, incrementando i trattamenti economici in caso di fruizione del congedo parentale o aumentando il numero di giornate<sup>31</sup>.
- 8) Strumenti di *welfare* aziendale: ad esempio, bonus *baby-sitter*, la realizzazione di asili nido aziendali o le convenzioni con asili nido<sup>32</sup>.

## 9. Riflessioni conclusive

Da questa rapida ricognizione degli strumenti legislativi e negoziali devoti a conciliare vita e lavoro, che dimostra ampiamente la frammentarietà della disciplina e le sue lacune, possiamo dedurre che per favorire la realizzazione degli obiettivi di conciliazione vita-

---

<sup>28</sup> Ad esempio, Vodafone si propone di accogliere richieste di rimodulazione del lavoro agile per esigenze personali sia per genitore separato con figli affetti da disabilità o minore di sei anni. Cfr. C. CAFIERO, *Diversità e inclusione*, cit.

<sup>29</sup> Poste Italiane S.p.A., ad esempio, prevede un'autonomia nella scelta della collocazione temporale delle otto ore giornaliere dalle 8.00 alle 20.00 e garantisce la disconnessione mediante la pianificazione delle riunioni e il "ritardo recapito" delle mail. Cfr. C. CAFIERO, *Diversità e inclusione*, cit.

<sup>30</sup> Alcuni esempi di *best practices* sono rappresentati da Tim che propone un modello giornaliero o settimanale di *smartworking*; Vodafone; Sanofi, che propone una modalità mista di lavoro, da remoto e in presenza, con totale autonomia oraria. Cfr. C. CAFIERO, *Diversità e inclusione*, cit.

<sup>31</sup> Ad esempio, PROCTER & GAMBLE prevede un congedo di paternità di otto ore a settimana. Cfr. C. CAFIERO, *Diversità e inclusione*, cit.

<sup>32</sup> Tim organizza dei campi estivi e rimborsa in parte la rata della scuola di infanzia; mentre Poste Italiane S.p.A. attua degli investimenti in asili nido oltre ad organizzare campi estivi. Cfr. C. CAFIERO, *Diversità e inclusione*, cit.

cura-lavoro, i presupposti giuridici sono: la garanzia della neutralità nei beneficiari e la necessaria presenza di una scelta volontaria e libera, garanzie verso le quali sembra diretto il legislatore.

Ad ogni buon conto, si ritiene di evidenziare che la migliore e potenziale conciliazione vita-cura-lavoro, nonché l'obiettivo finale della maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro, cui la stessa conciliazione ambisce, dipendono dal raggiungimento dell'obiettivo dell'equa condivisione degli oneri di cura, che, sebbene possa essere supportata e influenzata dall'adeguatezza delle soluzioni giuridiche adottate, resta comunque soggetta alla necessità di un profondo mutamento culturale, che attualmente sembra ancora lontano<sup>33</sup>.

### Riferimenti bibliografici

- ALES E., voce *Maternità e congedi parentali*, in «Enciclopedia del diritto. Annali», vol. IX, Milano, Giuffrè, 2016, pp. 531 e ss.
- BALLESTRERO M.V., *Percorsi della differenza di genere. La maternità delle lavoratrici da funzione essenziale a fattore di discriminazione*, in «Politeia», 2016, 124.
- CAFIERO C., *Diversità e inclusione. Gli impatti sull'organizzazione del lavoro in azienda e le regole per la certificazione della parità di genere*, Milano, Giuffrè 2023.
- CENSIS, *Welfare familiare e valore sociale del lavoro domestico in Italia. 4<sup>o</sup> Focus Censis-Assindatcolf. Le famiglie il lavoro domestico, i caregiver, le Rsa*, luglio 2022.
- MILITELLO M., *Conciliare vita e lavoro. Strategie e tecniche di regolazione*, Torino, Giappichelli, 2020.
- MILITELLO M., *Work life balance. Parità nel lavoro e condivisione della cura*, in *Cura, lavoro, diritti. L'Unione europea e le sfide della contemporaneità, Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati*, a cura di B. GUASTAFERRO, L. TEBANO, 12, 2022, pp. 189 ss.

---

<sup>33</sup> M. MILITELLO, *Conciliare vita e lavoro*, cit., p. 44.

- SENATORI I., *La «nuova» conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete*, in «Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale», 4, 2022, Parte I, pp. 596-611.
- TINTI A.R., *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT – 419/2020.
- VITALETTI M., *Equilibrio tra attività professionale e vita familiare. Il decreto legislativo di attuazione della direttiva n. 2019/1158*, in «Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale», 4, Parte I, 2022, pp. 563-576.

## CONCILIAZIONE: USO DEL TEMPO

ENRICO FABRIZI, CHIARA MUSSIDA

1. Le statistiche ufficiali fanno coincidere il concetto di lavoro (*work*) con quello di lavoro retribuito (*employment*) e di conseguenza valutano la situazione economica dei paesi contabilizzando nei sistemi dei conti economici nazionali quasi esclusivamente il valore dei beni e dei servizi prodotti e scambiati sul mercato, escludendo dal calcolo della produzione nazionale il valore dei servizi prodotti dalle famiglie per uso proprio.

Negli anni molti hanno sottolineato l'interesse a far emergere il valore del lavoro svolto a titolo gratuito/non retribuito sia esso svolto entro le mura domestiche o attraverso organizzazioni di volontariato, poiché contribuisce in maniera determinante alla qualità della vita delle famiglie, seppure in forme del tutto distinte da quelle derivanti dal lavoro retribuito.

Sotto questa spinta nel 2013 l'Organizzazione Internazionale del lavoro (ILO) ha adottato una nuova e più ampia definizione di lavoro, con il fine di guidare una ridefinizione delle statistiche ufficiali e dare un ruolo a tutte le forme di lavoro che concorrono al benessere di una nazione (ILO, 2013).

Sono previste cinque forme di lavoro:

- 1) lavoro di auto-produzione familiare/non retribuito;
- 2) lavoro retribuito;
- 3) tirocinio non retribuito;
- 4) altre attività lavorative;
- 5) lavoro volontario.

Secondo la nuova definizione, il termine lavoro comprende *qualsiasi attività svolta da persone di ogni sesso ed età per la produzione di beni o servizi ad uso proprio o di altri.*

ILO ha identificato cinque diverse forme di lavoro, reciprocamente esclusive, che si distinguono in base alla destinazione della produzione e alla natura delle transazioni che comportano.

L'indagine Uso del tempo è indicata come la principale fonte di dati sul lavoro di autoproduzione familiare e sul lavoro volontario, che insieme concorrono alla produzione familiare.

In particolare, il lavoro familiare è definito come la produzione di beni e servizi da parte delle famiglie per il proprio uso finale (*household work*), mentre il lavoro volontario, svolto a titolo gratuito e senza alcun obbligo, è svolto a beneficio di altre famiglie o della collettività (*volunteer work*). Il tempo dedicato al lavoro non retribuito, definito come insieme di attività legate alla cura della propria casa e delle persone che ci vivono (bambini, adulti o anziani della famiglia), ma anche attività di volontariato organizzato, aiuti informali tra famiglie e tutti gli spostamenti legati allo svolgimento di tali attività, viene appunto misurato mediante indagine uso del tempo. Le principali evidenze indicano un forte divario di genere nel lavoro non retribuito (misurato in ore giornaliere dedicate) a svantaggio delle donne.

## 2. *Indagine uso del tempo*

Gli anni Novanta vedono l'Istat impegnato nella costruzione del sistema integrato di indagini Multiscopo sulle famiglie, che ha reso possibile un'ampia diffusione di informazioni sulla condizione femminile in Italia, ponendo il nostro paese all'avanguardia nel campo delle statistiche di genere.

L'indagine mostra da 25 anni la persistente asimmetria di genere nella distribuzione dei carichi di lavoro retribuito e non retribuito, rappresentando una parte essenziale delle analisi di genere.

Poiché le donne apportano un contributo fondamentale nel lavoro non retribuito, di fatto garantendo il benessere delle famiglie producendo servizi domestici e di cura con un elevato valore economico, analizzare l'intera gamma delle attività lavorative che esse

svolgono è un elemento essenziale per comprendere le tendenze che spingono o allontanano dalla parità di genere.

L'indagine mostra da 25 anni la persistente asimmetria di genere nella distribuzione dei carichi di lavoro retribuito e non retribuito, rappresentando una parte essenziale delle analisi di genere.

Poiché le donne apportano un contributo fondamentale nel lavoro non retribuito, di fatto garantendo il benessere delle famiglie producendo servizi domestici e di cura con un elevato valore economico, analizzare l'intera gamma delle attività lavorative che esse svolgono è un elemento essenziale per comprendere le tendenze che spingono o allontanano dalla parità di genere.

Nonostante il progressivo aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro, in tutta Europa le donne continuano a concentrarsi maggiormente sul lavoro non retribuito e meno sul lavoro pagato rispetto agli uomini, con intensità diverse a seconda del paese.

Gli uomini hanno aumentato negli anni il tempo dedicato ai lavori domestici e alla cura dei figli, ma ovunque con incrementi molto contenuti.

### 3. *La distribuzione dei carichi di lavoro in famiglia*

La distribuzione dei carichi di lavoro totale all'interno della famiglia è oggetto di scelte condizionate non solo dalla situazione del mercato del lavoro ma anche dal contesto culturale dei Paesi, *stereotipi di genere*. I principali modelli familiari di organizzazione del lavoro descritti in letteratura, almeno per quanto riguarda la parte di popolazione che vive in coppia, si possono ricondurre a tre categorie:

- 1) *male breadwinner/female caregiver*: ruoli di genere nettamente separati così come i rispettivi carichi di lavoro: l'uomo si occupa del lavoro retribuito e quindi provvede al reddito familiare mentre la donna si occupa del lavoro non retribuito di cura della casa e della famiglia;



- 2) *male breadwinner/female part-time earner*: l'uomo è impiegato a tempo pieno e la donna ha un impegno extradomestico ridotto, continuando ad essere la principale responsabile del lavoro familiare non retribuito;
- 3) *dual earner/dual carer*: conciliazione lavoro-famiglia pienamente condivisa, in cui sia le responsabilità legate al reddito sia quelle legate alla cura sono suddivise equamente tra i partner.

In Europa, il progressivo abbandono del modello *male breadwinner/female caregiver*, con l'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro, ha reso il tema della conciliazione lavoro-famiglia una questione che dovrebbe riguardare anche gli uomini.

Le politiche di conciliazione dovrebbero essere il sostegno per qualsiasi forma di organizzazione familiare, considerando le legittime aspirazioni femminili alla partecipazione al mercato del lavoro e quelle maschili ad un maggiore impegno nelle attività di cura e realizzazione in campo familiare.

La commissione Stiglitz sulla misurazione della performance economica e del progresso sociale ha rimarcato la necessità di passare dalla misurazione della produzione economica a quella del benessere delle persone (Stiglitz et al., 2009).

La qualità della vita delle persone non è riferibile solo all'aspetto economico, ma include: stato di salute, istruzione, partecipazione a vita politica, ambiente sociale e naturale in cui si vive e ai fattori che hanno un impatto sulla sicurezza personale ed economica.

In Italia, già dal 2010 Istat, in collaborazione con il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro CNEL, ha promosso il progetto Bes per misurare il Benessere equo e sostenibile, con l'obiettivo di valutare il progresso della società non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale.

A tal fine, i tradizionali indicatori economici, primo fra tutti il PIL, sono stati integrati con misure sulla qualità della vita delle persone e sull'ambiente.

In questo contesto di ricerca, diversi studiosi hanno sottolineato come le indagini sull'uso del tempo siano fondamentali per misurare il livello di benessere della popolazione.

La ricchezza informativa ed il riferimento temporale adottato (l'intero arco delle 24 ore in un giorno infrasettimanale, di sabato e di domenica) rendono i diari dell'indagine uso del tempo strumenti esaustivi con i quali è possibile costruire bilanci del tempo, nonché la sequenza temporale delle attività svolte.

La conciliazione dei tempi di vita, l'equilibrio cioè tra lavoro, vita familiare, attività sociali e bisogni personali, agisce direttamente nella determinazione del benessere individuale, inteso come piena realizzazione di sé all'interno della società.

Bilanciare questi tempi significa trovare strategie attraverso le quali far coesistere le diverse dimensioni della propria vita, senza rinunce e interferenze tra le diverse sfere e senza produrre troppi stress o svantaggi per sé stessi e per la propria famiglia.

A tale proposito Bilanci del tempo: costruiti suddividendo il tempo giornaliero tra le diverse attività sulla base dei dati rilevati nei diari di uso del tempo, permettono di misurare come variano le diverse dimensioni nel tempo tra Paesi e tra specifici gruppi della popolazione.

Avere dei vincoli sulla gestione della propria giornata ne cambia la composizione: svolgere o meno un lavoro retribuito, avere delle responsabilità familiari.

Conciliare lavoro e vita quotidiana significa comprimere il tempo libero e quello destinato alla cura personale.

Gli occupati sono infatti la categoria che gode di meno tempo libero e dedica meno tempo alla cura personale.



# STAKEHOLDER

ULPIANA KOCOLLARI, ANDREA GIRARDI

## 1. *Introduzione*

Con il termine *Stakeholder* si intende un soggetto che detiene uno o più interessi sull'operato di un'entità il cui controllo formale è affidato ad altri soggetti<sup>1</sup>. Dal punto di vista etimologico la parola *stakeholder* fonda le sue radici nel mondo rurale della Scozia medioevale<sup>2</sup>. In quel contesto sociale ed economico la principale ricchezza era rappresentata dal suolo e dai frutti che la gestione dei proprietari riusciva a ottenere. Per delimitare i fondi, era comune inserire degli appositi bastoni di legno nel terreno, detti appunto “*stake*”. I detentori di tali bastoni (*stake*), gli “*holder*”, erano quindi soggetti che, pur avendo il pieno possesso e controllo sul proprio fondo, detenevano degli interessi anche sul fondo vicino. Infatti, la gestione del fondo confinante genera un impatto anche sui soggetti detentori dei fondi confinanti e lo *stakeholder*, letteralmente il “portatore di bastone”, ha un interesse legittimo legato al modo in cui il fondo vicino viene gestito. Tale concetto estende la rappresentazione degli interessi su una specifica attività, dalle attività sotto il loro stretto controllo, a tutte quelle attività che, direttamente o indirettamente più o meno intensamente, impattano sugli interessi dei soggetti esterni, ma influenzati, da tali attività<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> M.B.E. CLARKSON, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, in «Academy of management review», 20, 1995, pp. 92-117. T. DONALDSON, L. PRESTON, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, in «Academy of Management Review», 20 (1), 1995, pp. 65-91.

<sup>2</sup> R. PHILLIPS, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco, Berrett Koehler Publishers, 2003.

<sup>3</sup> J. FROOMAN, *Stakeholder Influence Strategies*, in «Academy of Management Review», 24 (2), 1999, pp. 191-205. K.E. GOODPASTER, *Stakeholder Thinking:*

In epoca più recente è stata sviluppata una teoria, diventata poi molto popolare in campo economico e sociologico, che applica il concetto di *stakeholder* al contesto organizzativo evidenziando come i soggetti interessati all'operato di un'organizzazione non si limitino ai soggetti detentori della proprietà, i quali ne traggono i benefici soprattutto economici, ma si estenda anche a tutti gli *stakeholder*, cioè quei soggetti che detengono l'interesse sull'operato dell'organizzazione e che indirettamente ne influenzano i risultati<sup>4</sup>. Questa teoria, che prende il nome di *Stakeholder Theory*<sup>5</sup>, avanza l'idea che gli interessi di tali soggetti facciano emergere in capo all'organizzazione stessa un dovere morale<sup>6</sup> di responsabilità per tali interessi, anche se non strettamente collegati a quelli di performance economica avanzati dai proprietari o membri dell'organizzazione. I delegati alla gestione dell'organizzazione risultano quindi responsabili per il modo in cui l'organizzazione considera e gestisce gli impatti che, direttamente o indirettamente, genera sugli interessi degli *stakeholder*<sup>7</sup>. Altri autori<sup>8</sup>

---

*beyond paradox to practicality*, in J. ANDRIOF et al., *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield, Greenleaf Publishing, 2002, pp. 43-63. J.S. HARRISON, R.E. FREEMAN, *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*, in «Academy of Management Journal», 42 (5), 1999, pp. 479-485.

<sup>4</sup> I.M. JAWAHAR, G.L. McLAUGHLIN, *Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach*, in «Academy of management review», 26 (3), 2001, pp. 397-414.

<sup>5</sup> R.E. FREEMAN, *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, in «Business Ethics Quarterly», 4, 1994, pp. 409-421; R.E. FREEMAN, A. WICKS, B. PARMAR, J. McVEA, *Stakeholder Theory: The State of the Art and Future Perspectives*, in «Notizie di Politeia», 74, 2004, pp. 9-22; T.M. JONES, A.C. WICKS, *Convergent Stakeholder Theory*, in «Academy of Management Review», 24/2, 1999, pp. 206-221.

<sup>6</sup> P.L. COCHRAN, *Deriving Ethical Principles from Theories of the Firm*, in J.W. DIENHART, *Business, Institutions and Ethics*, New York, OUP, 2000, pp. 238-245; T.M. JONES, *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, in «Academy of Management Review», 20, 1995, pp. 404-437.

<sup>7</sup> C.W.L. HILL, T.M. JONES, *Stakeholder-Agency Theory*, in «Journal of Management Studies», 29 (2), 1992, pp. 131-154.

<sup>8</sup> T.M. JONES, N.C. WICKS, *Convergent Stakeholder Theory. In Business Ethics and Strategy. Volumes I and II*, London, Routledge, 2018, pp. 361-376.

integrano tale teoria con la prospettiva di interdipendenza tra l'organizzazione e i propri *stakeholder* dove quest'ultimi influenzano, e sono influenzati dalle decisioni dell'organizzazione. Inoltre, gli interessi di tutti gli *stakeholder* (che sono appunto legittimi) hanno un valore intrinseco e si dovrebbe assumere che nessun gruppo di interessi domini sugli altri rispettando, di fatto, anche quelli minori.

Secondo la definizione di Freeman e Reed<sup>9</sup> gli *stakeholder* si possono dividere in due categorie. Da un lato vi sono gli *stakeholder* principali (o forti) senza la cui partecipazione l'organizzazione non potrebbe sopravvivere e mantenere la propria identità. Tra questi vi sono, nel caso di organizzazioni aziendali, i dipendenti, i clienti, i fornitori, i collaboratori etc. in altre parole tutti quei soggetti i cui interessi sono sensibilmente influenzati dall'operato dell'organizzazione e che, a loro volta, influenzano sensibilmente le pratiche organizzative. Dall'altro lato vi sono gli *stakeholder* secondari (o deboli) che sono rappresentati da quei soggetti i quali sono influenzati e influenzano l'operato dell'organizzazione ma non sono legati continuamente ad essa e non sono strettamente fondamentali per la sua sopravvivenza. Possono essere rappresentati dai consulenti, dalla popolazione, dai residenti nelle zone limitrofe agli stabilimenti aziendali, dal sistema erariale e, in generale, tutti coloro che non rientrano tra gli *stakeholder* principali.

La responsabilità in capo alle organizzazioni verso gli *stakeholder* prevede<sup>10</sup> che essi vengano identificati (*stakeholder identification*), coinvolti (*engaged*) e rispettati (*salience*). In ambito organizzativo, la *stakeholder theory* indica la necessaria sensibilità che le organizzazioni dovrebbero mostrare rispetto al proprio ruolo nel favorire

---

<sup>9</sup> R.E. FREEMAN, D.L. REED, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, in «California Management Review», 25 (3), 1983, pp. 88-106.

<sup>10</sup> T. DONALDSON, L. PRESTON, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, in «Academy of Management Review», 20 (1), 1995, pp. 65-91; R.K. MITCHELL, B.R. ANGLE, D.J. WOOD, *Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in «Academy of Management Review», 22 (4), 1997, pp. 853-886.

valori sociali condivisi, come ad esempio la parità di genere. In tale ambito, infatti, le organizzazioni possono emergere come luoghi in cui i diritti dei due generi vengono equiparati e rispettati garantendo a entrambi i sessi le opportunità e i diritti in ambito lavorativo e sociale.

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile richiede la partecipazione di tutti i paesi, di tutte le parti interessate e di tutte le persone. La partecipazione efficace e i partenariati multilaterali saranno fondamentali per la realizzazione dell'uguaglianza di genere e degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Sono necessari partenariati e accordi multilaterali attenti alle tematiche di genere per garantire che il processo decisionale, le strategie e le misure riflettano considerazioni sull'uguaglianza di genere.

Gli *stakeholder*, nella loro composizione tra donne e uomini, sono, infatti, le entità o gli individui che si può ragionevolmente prevedere saranno significativamente influenzati dalle attività di genere implementate dalle organizzazioni, o le cui azioni possono ragionevolmente incidere sulla capacità delle organizzazioni di implementare le politiche di genere e raggiungere i propri obiettivi.

In linea di principio, tutti gli *stakeholder* di un'organizzazione possono essere mobilitati per sviluppare e attuare azioni orientate all'uguaglianza di genere. Il loro coinvolgimento, che può essere diretto o indiretto a seconda del profilo delle varie categorie di *stakeholder*, può creare un senso di appartenenza che aiuterà a superare ostacoli e resistenze durante tutto il processo a tutti i livelli<sup>11</sup>.

## 2. Coinvolgimento degli stakeholder

Il processo di coinvolgimento degli *stakeholder* si basa su un dialogo continuo per determinare le loro preoccupazioni nei confronti delle organizzazioni riguardo a fattori economici, sociali e ambien-

---

<sup>11</sup> EIGE, *Gender Equality Training. Gender Mainstreaming Toolkit*, 2016 [https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming].

tali con l'obiettivo di migliorare i processi decisionali e renderli più trasparenti e responsabili<sup>12</sup>.

Spesso il processo di coinvolgimento degli *stakeholder* si affida alla comunicazione nei confronti delle varie categorie dei portatori d'interesse. La comunicazione prevede una condivisione delle informazioni unidirezionale, dove la trasmissione delle potenziali risposte non prevede la possibilità per gli *stakeholder* di avere influenza sul processo di trasformazione o di far sentire la propria opinione. Il coinvolgimento, invece, è un processo bidirezionale, che fornisce informazioni ma allo stesso tempo cerca input; consente di parlare ma anche ascoltare, è conversazionale, interattivo e orientato allo scopo.

Il coinvolgimento degli stakeholders si realizza attraverso due attività principali, che spesso si svolgono in uno schema parallelo: il dialogo tra le parti interessate e la co-creazione congiunta di attività. Il dialogo con gli attori strategici, che mira a creare una comprensione più profonda delle problematiche degli *stakeholder* e a facilitare la co-creazione di attività congiunte, dovrebbe avvenire secondo uno schema dialettico. Le organizzazioni dovrebbero parlare e ascoltare per comprendere e per definire la priorità alle questioni degli *stakeholder*. Questo dialogo fa parte della valutazione della materialità, mediante la quale le organizzazioni identificano l'importanza di determinate questioni per gli *stakeholder* e la confrontano con il loro livello di importanza per l'organizzazione. La logica di fondo è che più un determinato argomento o questione è materiale o importante per un gruppo di *stakeholder*, maggiore sarà il valore in termini di cambiamento se quell'argomento o questione viene affrontato dall'organizzazione e se vengono allocate risorse adeguate al suo perseguimento. Al fine di valutare la massimizzazione del valore condiviso creato per le organizzazioni e i loro *stakeholder*, le questioni

---

<sup>12</sup> S. SCHALTEGGER, R. BURRITT, H. PETERSEN, *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability*, London, Routledge, 2017; U. KOCOLLARI, *Strategic Corporate Responsibility: The Social Dimension of Firms*, London, Routledge, 2018.



più materiali dovrebbero essere tradotte in indicatori che misurano il livello di progresso raggiunto dall'organizzazione nell'affrontare le specifiche questioni economiche, sociali ed ambientali. Tale valutazione è fondamentale per un processo decisionale informato su quali questioni dovrebbero essere affrontate per prime nel processo e quali informazioni dovrebbero essere incluse nei documenti di rendicontazione sociale ed ambientale.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* è fondamentale per creare un senso di appartenenza e di condivisione nei processi verso il cambiamento strutturale come quelli orientati all'uguaglianza di genere<sup>13</sup>. Se gli *stakeholder* vengono posti al centro dei processi trasformativi, attraverso il loro coinvolgimento diretto possono contribuire attivamente al cambiamento grazie a:

- una responsabilità condivisa;
- una maggiore consapevolezza sulle tematiche di genere;
- la possibilità di anticipare una potenziale resistenza al cambiamento e di sviluppare politiche più mirate;
- perseguire risultati migliori grazie alle sinergie di conoscenze e competenze;
- maggiore accettazione e sostegno ai cambiamenti;
- gruppi più creativi e collaborativi che affrontano la risoluzione dei problemi.

Coinvolgere le parti interessate aumenta anche le possibilità di costruire un processo periodico ricorsivo. La loro cooperazione è fondamentale per il successo dello sviluppo e dell'implementazione dei processi trasformativi verso la parità di genere.

Allo stesso tempo bisogna considerare anche le potenziali criticità derivanti dal processo di coinvolgimento degli *stakeholder* come, ad esempio, il tempo e le risorse da dedicare a questa attività, l'emergere di interessi particolari o conflitti di interesse che potrebbero opporsi o rallentare il cambiamento, l'utilizzo di strumenti inap-

---

<sup>13</sup> EIGE, *Gender Equality Training. Gender Mainstreaming Toolkit*, cit.

propriati e altri elementi che possono influenzare negativamente il processo di trasformazione.

Sebbene la struttura organizzativa delle organizzazioni e delle varie istituzioni differisca, i principali attori da coinvolgere in un processo orientato alla parità di genere possono essere identificati e coinvolti attraverso processi simili. Il processo di coinvolgimento degli *stakeholder* si basa su quattro fasi principali, tra cui la mappatura degli *stakeholder*; la definizione del modello di coinvolgimento; l'analisi delle tematiche rilevanti e la proposta di un piano d'azione<sup>14</sup>.

Nella prima fase di mappatura degli *stakeholder*, l'obiettivo è riconoscere e classificare gli *stakeholder* dell'organizzazione. È inoltre necessario dare priorità alle categorie dei diversi *stakeholder* poiché ciascuno di essi ha un impatto diverso nei processi dell'individuazione e implementazione della parità di genere.

Nell'individuare il modello di coinvolgimento, è necessario decidere e impostare un livello di coinvolgimento predefinito con le varie categorie degli *stakeholder* esaminando anche le diverse modalità di dialogo e confronto per selezionare quelle adeguate a supportare il livello di coinvolgimento necessario per ciascuna categoria.

L'identificazione delle principali tematiche rilevanti, si concentra sulla determinazione dei problemi vissuti da ciascuna categoria di *stakeholder* per valutare il rischio e le opportunità che emergono per ciascuna delle questioni affrontate.

Infine, nel proporre un piano d'azione, vengono formulate le strategie per risolvere le problematiche analizzate e implementare le soluzioni identificate. Vengono inoltre proposti strumenti per la costruzione di un sistema di feedback il cui scopo è valutare e segnalare l'efficacia delle strategie formulate per soddisfare le esigenze di tutti gli *stakeholder* coinvolti.

---

<sup>14</sup> A. MEHMOOD, J. HAJDINI, L. IAIA, F. DE LUCA, G. SAKKA, *Stakeholder Engagement and SDGs: The Role of Social Media in the European Context*, in «EuroMed Journal of Business», 18 (1), 2023, pp. 111-128.

### 3. *Gli stakeholders e i modelli partecipativi nella parità di genere*

Le ragioni per coinvolgere gli *stakeholder* di un'organizzazione nei processi di individuazione e implementazione di interventi sull'uguaglianza di genere che mirano a un cambiamento trasformativo, possono essere varie<sup>15</sup>. La prima importante motivazione alla base del coinvolgimento degli *stakeholder* dell'organizzazione riguarda la possibilità di attingere alle diverse conoscenze di tutti i partecipanti che rappresentano fonti di esperienze e prospettive diverse. Inoltre, l'interazione con i vari *stakeholder* offre opportunità per integrare queste conoscenze e quindi favorire il consenso sulle cause e sulle conseguenze della tematica di parità di genere affrontata. Infine, tale processo può generare un maggior impegno delle diverse categorie degli *stakeholder* coinvolti nelle varie fasi dei processi decisionali grazie all'allineamento tra organizzazione e portatori d'interesse sulle tematiche di genere affrontate.

In particolare, la letteratura sul cambiamento verso l'uguaglianza di genere sostiene che gli interventi dovrebbero essere partecipativi al fine di dare rilevanza alle persone, connettere molteplici prospettive e ridurre la resistenza o aumentare la cooperazione<sup>16</sup>.

Le dinamiche di un sistema partecipativo per tutti gli *stakeholder* possono essere un valido supporto per gli interventi che mirano al cambiamento trasformativo verso l'uguaglianza di genere perché permettono di: affrontare i processi di disuguaglianza, utilizzare metodi partecipativi e definire strategie per il cambiamento incrementale dell'uguaglianza di genere. Per cominciare, la dinamica del sistema partecipativo è specificamente progettata per trovare la struttura dei problemi, il che significa che la disuguaglianza di genere viene affrontata come il risultato di processi interagenti. In secondo luogo, le dinamiche del sistema partecipativo sono progettate

---

<sup>15</sup> S.M. GOLTZ, P. SOTIRIN, *From Academics to Change Agents in a Gender Equity Initiative*, in «Organization Management Journal», 11 (3), 2014, pp. 194-207.

<sup>16</sup> I.L. BLEIJENBERGH, M.L. VAN ENGEN, *Participatory modeling to support gender equality: The importance of including stakeholders. Equality*, in «Diversity and Inclusion: An International Journal», 34 (5), 2015, pp. 422-438.

per attingere alle conoscenze dei partecipanti in diverse posizioni di influenza e potere, per creare consenso sull'analisi e impegno sulle decisioni successive all'analisi<sup>17</sup>. Infine, poiché le dinamiche del sistema partecipativo includono il disegno di una mappa causale che visualizza la struttura del problema, nonché la descrizione dell'analisi in un rapporto scritto, ciò aumenta la possibilità che l'intervento porti a un cambiamento dell'uguaglianza di genere<sup>18</sup>.

La dinamica di un sistema partecipativo mira anche a coinvolgere partecipanti con punti di vista diversi su un problema che deve essere analizzato considerando il suo contesto specifico<sup>19</sup>. Diversi studi propongono l'utilizzo delle dinamiche del sistema partecipativo nei processi orientati all'uguaglianza di genere, con l'obiettivo di supportare gli *stakeholder* a raggiungere una definizione condivisa del problema e allo stesso tempo identificare e attuare politiche adeguate<sup>20</sup>. Questi studi sostengono che un modello partecipativo coinvolge gli individui nella comprensione dei processi strutturali e quindi potenzialmente supporta la trasformazione al cambiamento.

Infine, coinvolgere gli *stakeholder* dell'organizzazione negli interventi sull'uguaglianza di genere significa ridurre le resistenze o aumentare la cooperazione. Ad esempio, si ritiene che i manager rifiutino di assumere la responsabilità delle problematiche di genere

---

<sup>17</sup> E.A.J.A. ROUWETTE, *Facilitated modelling in strategy development: measuring the impact on communication, consensus and commitment*, in «Journal of the Operational Research Society», 62 (5), 2011, pp. 879-887.

<sup>18</sup> I.L. BLEIJENBERGH, M.L. VAN ENGEN, *Participatory modeling to support gender equality*, cit.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> I.L. BLEIJENBERGH, *Transformational change towards gender equality: An autobiographical reflection on resistance during participatory action research*, in «Organization», 25 (1), 2018, pp. 131-138; I.L. BLEIJENBERGH, P. VAN ARENSBERGEN, M. LANSU, *Participatory action research to support diversity and inclusion*, in *Handbook of Research Methods on Diversity Management, Equality, and Inclusion at Work*, edited by L.A.E. Booyen, R. Bendl, J.K. Pringle, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2018.

perché non vengono coinvolti nella creazione di piani d'azione su cui possono identificarsi ed impegnarsi<sup>21</sup>.

#### 4. *La rendicontazione nei confronti degli stakeholder*

Negli ultimi decenni la pressione degli *stakeholder* sulla misurazione e comunicazione dell'impatto sociale ed ambientale delle organizzazioni si è certamente intensificata, così come la regolamentazione europea e nazionale su questi temi. In effetti, molti paesi in tutto il mondo hanno progressivamente introdotto normative per garantire che le organizzazioni comunichino i loro risultati e impatti sia finanziari che non finanziari<sup>22</sup>. L'Unione Europea ha pubblicato nel 2014 la Direttiva 2014/95UE<sup>23</sup> che ha introdotto, per la prima volta, l'informativa non finanziaria obbligatoria per le grandi imprese "rilevanti". Lo scopo della Direttiva 2014/95 UE, che è attualmente in sostituzione dalla recente *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD 2022/2464) del 2022<sup>24</sup> è quello di for-

---

<sup>21</sup> R. CAVAGHAN, *Bridging Rhetoric and Practice: New Perspectives on Barriers to Gendered Change*, in «Journal of Women, Politics & Policy», 38 (1), 2017, pp. 42-63.

<sup>22</sup> G. JACKSON, J. BARTOSCH, E. AVETISYAN, D. KINDERMAN, J.S. KNUDSEN, *Mandatory Non-financial Disclosure and Its Influence on CSR: An International Comparison*, in «Journal of Business Ethics», 162 (2), 2019, pp. 323-342; G. MION, C.R.L. ADAUI, *Mandatory nonfinancial disclosure and its consequences on the sustainability reporting quality of Italian and German companies*, in «Sustainability», 11 (17), 2019, pp. 1-28.

<sup>23</sup> La Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 modifica la Direttiva 2013/34/UE «per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni». La direttiva è stata recepita in Italia dal D.Lgs n. 254 del 30.12.2016, che l'ha resa operativa a partire dal 1° gennaio 2017.

<sup>24</sup> Approvata dal Parlamento europeo a dicembre 2022 la Direttiva UE 2022/2464 (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, o "Direttiva CSRD") relativa alla comunicazione societaria sulla sostenibilità, avente lo scopo di guidare le società verso un'economia maggiormente sostenibile, modifica la Direttiva EU 2014/95.

nire agli investitori e agli altri *stakeholder* un quadro più completo delle prestazioni finanziarie, nonché sociali, ambientali ed economiche di un'organizzazione<sup>25</sup>. Grazie a tale normativa, le aziende sono tenute a riportare, su temi sensibili quali: sociale e dipendente compresi questioni relative all'uguaglianza di genere, rispetto dell'ambiente e dei diritti umani; lotta alla corruzione e alle tangenti; diversità; e modelli di business<sup>26</sup>.

Pertanto, uno degli obiettivi del coinvolgimento degli *stakeholder* nei processi trasformativi verso l'uguaglianza di genere è anche quello di definire il perimetro e i contenuti del sistema di reporting sulla parità di genere, utilizzando la lente degli obiettivi dello sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU, al fine di identificare le misure utili per valutare complessivamente questo processo e in particolare il contributo all'Obiettivo numero 5. La rendicontazione verso gli *stakeholder* fondata anche sulla determinazione e comunicazione della parità di genere poiché le misure dell'organizzazione in merito ai suoi interventi sulla parità di genere sono sistematicamente richieste all'interno del reporting di sostenibilità<sup>27</sup> e rappresentano le tematiche materiali affrontate nei processi di confronto con gli *stakeholder*.

---

<sup>25</sup> F. BUSCO, M.F. IZZO, C. GRANA, *Sustainable Development Goals and Integrated Reporting*, London, Routledge, 2019.

<sup>26</sup> C. CARINI, L. ROCCA, M. VENEZIANI & C. TEODORI, *The Regulation of Sustainability Information – The Contribution of Directive 2014/95*, July 2017, pp. 1-16, <https://doi.org/10.20944/preprints201707.0025.v1>.

<sup>27</sup> K. GROSSER, J. MOON, *The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming*, in «International Feminist Journal of Politics», 7, 2015, pp. 532–554.

*Riferimenti bibliografici*

- BLEIJENBERGH I.L., *Transformational change towards gender equality: An autobiographical reflection on resistance during participatory action research*, in «Organization», 25 (1), 2018, pp. 131-138.
- BLEIJENBERGH I.L., VAN ARENSBERGEN P., LANSU M., *Participatory action research to support diversity and inclusion*, in *Handbook of Research Methods on Diversity Management, Equality, and Inclusion at Work*, edited by L. BOOYSEN, R. BENDL, J. PRINGLE, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2018, pp 390-412.
- BLEIJENBERGH I.L., VAN ENGEN M., *Participatory modeling to support gender equality: The importance of including stakeholders. Equality*, in «Diversity and Inclusion: An International Journal», 34 (5), 2015, pp. 422-438.
- BUSCO F., IZZO M.F., GRANA C., *Sustainable Development Goals and Integrated Reporting*. London, Routledge, 2019.
- CARINI C., ROCCA L., VENEZIANI M. & TEODORI C., *The Regulation of Sustainability Information – The Contribution of Directive 2014/95*, (July) 2017, pp. 1–16, <https://doi.org/10.20944/preprints201707.0025.v1>
- CAVAGHAN R., *Bridging Rhetoric and Practice: New Perspectives on Barriers to Gendered Change*, in «Journal of Women, Politics & Policy», 38 (1), 2017, pp. 42-63.
- CLARKSON M.B.E., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, in «Academy of management review», 20, 1995, pp. 92-117.
- COCHRAN P.L., *Deriving Ethical Principles from Theories of the Firm*, in J.W. DIENHART, *Business, Institutions and Ethics*, New York, OUP, 2000, pp. 238-245.
- DONALDSON T., PRESTON L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, in «Academy of Management Review», 20 (1), 1995, pp. 65-91.
- EIGE, *Gender Equality Training. Gender Mainstreaming Toolkit*, 2016 [<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>].

- FREEMAN R.E., REED D.L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, in «California Management Review», 25 (3), 1983, pp. 88-106.
- FREEMAN R.E., *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, in «Business Ethics Quarterly», 4, 1994, pp. 409-421.
- FREEMAN R.E., WICKS A., PARMAR B., MCVEA J., *Stakeholder Theory: The State of the Art and Future Perspectives*, in «Notizie di Politeia», 74, 2004, pp. 9-22.
- FROOMAN J., *Stakeholder Influence Strategies*, in «Academy of Management Review», 24 (2), 1999, pp. 191-205.
- GOLTZ S.M., SOTIRIN P., *From academics to change agents in a gender equity initiative*, in «Organization Management Journal», 11 (3), 2014, pp. 194-207.
- GOODPASTER K.E., *Stakeholder Thinking: beyond paradox to practicality*, in J. ANDRIOF, S. WADDOCK, B. HUSTED & S. SUTHERLAND RAHMAN, *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield, Greenleag Publishing, 2002, pp. 43-63.
- GROSSER K., MOON J., *The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming*, in «International Feminist Journal of Politics», 7, 2015, pp. 532-554.
- HARRISON J.S., FREEMAN R.E., *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and The Theoretical Perspectives*, in «Academy of Management Journal», 42 (5), 1999, pp. 479-485.
- HILL C.W.L., JONES T.M., *Stakeholder-Agency Theory*, in «Journal of Management Studies», 29 (2), 1992, pp. 131-154.
- JACKSON G., BARTOSCH J., AVETISYAN E., KINDERMAN D., KNUDSEN J.S., *Mandatory Non-financial Disclosure and Its Influence on CSR: An International Comparison*, in «Journal of Business Ethics», 162 (2), 2019, pp. 323-342.
- JAWAHAR I.M., MCLAUGHLIN G.L., *Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach*, in «Academy of management review», 26 (3), 2001, pp. 397-414.



- JONES T.M., WICKS N.C., *Convergent stakeholder theory*. In *Business Ethics and Strategy. Volumes I and II*, London, Routledge, 2018, pp. 361-376.
- JONES T.M., *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, in «Academy of Management Review», 20, 1995, pp. 404-437.
- JONES T.M., WICKS A.C., *Convergent Stakeholder Theory*, in «Academy of Management Review», 24/2, 1999, pp. 206-221.
- KOCOLLARI U., *Strategic corporate responsibility: The social dimension of firms*, London, Routledge, 2018.
- MEHMOOD A., HAJDINI J., IAIA L., DE LUCA F., SAKKA G., *Stakeholder engagement and SDGs: The role of social media in the european context*, in «EuroMed Journal of Business», 18 (1), 2023, pp. 111-128.
- MION G., ADAUI C.R.L., *Mandatory nonfinancial disclosure and its consequences on the sustainability reporting quality of Italian and German companies*, in «Sustainability», 11 (17), 2019, pp. 1-28.
- MITCHELL R.K., ANGLE B.R., WOOD D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in «Academy of Management Review», 22 (4), 1997, pp. 853-886.
- PHILLIPS R., *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco, Berrett Koehler Publishers, 2003.
- ROUWETTE E.A.J.A., *Facilitated modelling in strategy development: measuring the impact on communication, consensus and commitment*, in «Journal of the Operational Research Society», 62 (5), 2011, pp. 879-887.
- SCHALTEGGER S., BURRITT R., PETERSEN H., *An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability*, London, Routledge, 2017.

## RISCHIO DI POVERTÀ E DIFFERENZE DI GENERE

ENRICO FABRIZI, CHIARA MUSSIDA

1. Non esistono misure specifiche per le differenze di genere nella povertà e nell'esclusione sociale. È necessario quindi ricorrere agli indicatori standard definiti per la popolazione generale e adattarli allo studio delle differenze di genere.

Consideriamo qui due dei principali indicatori calcolati annualmente dall'ufficio statistico dell'Unione Europea (Eurostat): il rischio di povertà e la deprivazione sociale e materiale. Una persona è a rischio di povertà se vive in una famiglia il cui reddito disponibile equivalente è minore del 60% di quello mediano nazionale. Il reddito equivalente si ottiene dividendo il reddito equivalente per il numero dei componenti, aggiustando per le economie di scala. La deprivazione sociale e materiale è una misura multi-dimensionale basata su tredici item che misurano differenti *capabilities*. È deprivata una persona che viva in una famiglia in cui per almeno cinque item si registri deprivazione. Si veda Guio et al. (2016) per maggiori dettagli sulla definizione dell'indicatore.

Questi indicatori sono calcolati annualmente da Eurostat anche disaggregati per sesso: le stime evidenziano come le donne siano esposte ad un rischio di povertà maggiore rispetto agli uomini: considerando le stime 2022 per l'Italia la prevalenza del rischio è 21.7% per le prime, 18.7% per i secondi. Il tasso di deprivazione materiale e sociale mostra (per lo stesso anno) un divario nella stessa direzione (9.3% per le femmine, 8.7% per i secondi). La situazione italiana è tipica di quanto si osserva in quasi tutti i paesi UE: differenziali di povertà ed esclusione sociale moderati, ma sistematicamente a sfavore delle donne.

Questi divari vanno interpretati con cautela, in quanto nessuno di questi indicatori correntemente utilizzati è, in senso stretto,

adatto alla misurazione di differenze di genere in tema di povertà o esclusione sociale. Le misure di povertà e deprivazione fanno riferimento alla famiglia, intesa come gruppo di persone che coabitano e condividono le risorse, indipendentemente dai legami tra loro. Si assume che i membri di una famiglia contribuiscano in vario modo ad apportare risorse ma che una volta acquisite, queste vengano condivise in modo equo all'interno della famiglia e che ognuno abbia accesso alle risorse degli altri secondo i propri bisogni. Questo modello di famiglia, detto beckeriano (Becker, 1991), rappresenta un'ipotesi forte che viene criticata dagli studiosi dei rapporti tra generi. Si stanno accumulando evidenze che contraddicono, o almeno ridimensionano questa ipotesi, soprattutto per quanto riguarda le coppie e quelle più giovani in particolare (Addo, 2017; Vitali e Fraboni, 2022).

2. Alla luce di queste considerazioni, le differenze di genere negli indicatori citati in precedenza riflettono in buona parte la maggior prevalenza di donne all'interno di tipologie famigliari a maggiore rischio di povertà: ci sono più donne tra gli anziani soli (poiché le femmine hanno una più alta aspettativa di vita rispetto ai maschi) e ci sono più donne tra i genitori single (anch'essi a rischio maggiorato di povertà ed esclusione sociale): in Italia, come in molti altri paesi europei, l'affido dei minori dopo una separazione tende più spesso ad essere dato alle madri.

Ciò che osserviamo è quindi l'effetto della diversa distribuzione dei generi in tipologie famigliari a rischio maggiorato; l'osservazione di eventuali disuguaglianze all'interno dei nuclei con adulti di sesso diverso ci è preclusa. I tentativi di superare questo problema sono al momento solo parziali o sperimentali.

Ad esempio, Berthonnet e Tovey (2022) hanno provato a ricalcolare il rischio di povertà assumendo come riferimento il reddito individuale e non già quello equivalente (calcolato sulla base di quello famigliare). La loro analisi mette in luce un fortissimo divario di genere a sfavore delle donne. Tuttavia, assumere che non

esista nessuna condivisione delle risorse all'interno delle famiglie è un'ipotesi altrettanto forte, se non più forte che non assumere che questa sia perfettamente egualitaria. Ciò che emerge è sicuramente una forte disuguaglianza dei redditi maschili e femminili all'interno delle famiglie.

Per quanto riguarda la deprivazione, il nuovo indicatore a 13 item rappresenta un passo in avanti rispetto al precedente a nove item. Nella riforma dell'indicatore (Guio et al., 2016), sono state introdotte alcune dimensioni individuali legate a *capabilities* individuali, per cui si possono registrare risposte diverse da ciascun adulto all'interno della famiglia. Questo ha permesso di esplorare le disuguaglianze all'interno delle coppie (Guio e Van den Bosch, 2018): in un'analisi condotta a livello dell'intera Unione, le differenze di genere sono limitate ma sempre a sfavore delle donne. I dati più significativi riguardano la disponibilità di tempo libero e di piccole somme di denaro da spendere per esigenze strettamente personali.

### *Riferimenti bibliografici*

- ADDO F.R., *Financial integration and relationship transitions of young adult cohabiters*, in «Journal of Family and Economic Issues», 38 (1), 2017, pp. 84-99.
- BECKER G.S., *A treatise on the family: Enlarged edition*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1991.
- BERTHONNET I., TOVEY J., *Monetary Poverty Indicators*, in «Feminist Research: Overview and Outlook. Population», 77 (1), 2022, pp. 51-72.
- GUIO A.C., MARLIER E., GORDON D., FAHMY E., NANDY S. & POMATI M., *Improving the measurement of material deprivation at the European Union level*, in «Journal of European Social Policy», 26 (3), 2016, pp. 219-333.
- GUIO A.C., VAN DEN BOSCH K., *Deprivation among couples: sharing or unequal division?*, in «Improving the understanding of poverty and social exclusion in Europe», 66 (4), 2018, p. 235.

ILO - International Labor Organization, *Resolution concerning statistics of work, employment and labour underutilization*. Risoluzione adottata nella 19th International Conference of Labour Statisticians, 2013.

STIGLITZ J., SEN A., FITOUSSI J., *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, 2009.

VITALI A., FRABONI R., *Pooling of wealth in marriage: The role of premarital cohabitation*, in «European Journal of Population», 38 (4), 2022, pp. 721-754.

# MOBBING

BARBARA GIOVANNA BELLO\*

## 1. *Introduzione*

Il *mobbing*, come *fenomeno sociale e fattispecie giuridica*, ha una configurazione complessa e, pertanto, difficile da indagare e definire.

L'esiguità di dati quantitativi e qualitativi, raccolti in modo discontinuo e difforme, non consente di stabilirne diacronicamente la portata e l'evoluzione reali, né la sua rilevanza in termini di genere. Non è nemmeno possibile determinare con certezza se esso si manifesti più intensamente nella sfera lavorativa pubblica o in quella privata e, in quest'ultima, se sia acuito dalla crescente flessibilizzazione.

Nella contemporanea realtà del mondo del lavoro, si possono però osservare due tendenze, non solo in Italia: da un lato, il fragile equilibrio tra le tutele giuslavoristiche e la libertà datoriale e, dall'altro, la crescente considerazione per la dimensione psicologica della relazione lavorativa, per il benessere e la sicurezza sui luoghi di lavoro<sup>1</sup>.

Non stupisce, quindi, che i primi studi sul *mobbing* siano riconducibili all'ambito medico e psicologico (in particolare alla psicologia del lavoro) e che, ancora oggi, queste discipline informino la cultura giuridica.

Rispetto ad altri temi, gli esperti in tali aree hanno contribuito a produrre significativi mutamenti giuridici per la tutela dei diritti sul luogo di lavoro. Anche grazie alle loro elaborazioni, infatti, alcuni Paesi europei (Svezia, Francia, Belgio) hanno adottato le prime legislazioni nazionali in materia, mentre altrove esse hanno giovato

---

\* Il presente contributo elabora, in forma sintetica, alcune riflessioni sviluppate in B.G. BELLO, *Legislazione silente e forze creative. Il caso del mobbing*, in «Materiali per una storia della cultura giuridica», 2, 2022, pp. 501-532.

<sup>1</sup> La Circolare INAIL n. 71 del 17 dicembre 2003 definisce la 'costrittività organizzativa' come un insieme di «situazioni di incongruenza delle scelte in ambito organizzativo», individuando il *mobbing* tra i fattori psicosociali patogeni.

a giudici, pubbliche amministrazioni (P.A.) e legislatori regionali.

In Italia, come si vedrà, in assenza di una legislazione nazionale specifica, le pronunce giudiziarie in materia di *mobbing* esprimono una forza creativa potente nell'individuare i contorni della fattispecie. La giurisprudenza rappresenta solo un tassello di un articolato, quanto suggestivo, mosaico, da esaminare almeno succintamente.

## 2. *Il contributo degli esperti (non giuristi)*

Per ricostruire l'evoluzione delle elaborazioni degli esperti sul *mobbing* nell'Europa continentale e l'interrelazione con la cultura giuridica, bisogna muovere dagli studi, spesso empirici, condotti nel contesto svedese alla fine degli anni Sessanta del secolo scorso.

Traendo spunto dall'etologo Konrad Lorenz, nel 1969 il medico di origine tedesca Peter-Paul Heinemann, cresciuto in Svezia, denomina '*mobbing*' le aggressioni tra pari a scuola volte all'esclusione, subite anche dal proprio figlio adottivo nero, le quali rientrano attualmente nella cornice giuridica del bullismo.

È Heinz Leymann, psicologo tedesco trasferitosi in Svezia, a introdurre il termine nelle indagini in *ambito lavorativo* agli inizi degli anni Ottanta e a contribuire all'affermazione del *mobbing* come un «tema scientifico»<sup>2</sup> riferito agli adulti sul luogo di lavoro.

La dettagliata definizione operativa elaborata da Leymann nel 1996, contenuta in un saggio pubblicato nella rivista ufficiale dell'*European Association of Work and Organizational Psychology*, considera il *mobbing* come:

Il terrore psicologico o *mobbing* nella vita lavorativa implica una comunicazione ostile e non etica, che viene sistematicamente diretta da uno o più individui principalmente verso una persona che, a causa del *mobbing*, si ritrova in una situazione di impotenza e mancanza di difesa, rimanendovi costretto attraverso continue attività di *mobbing*. Queste azioni si verificano molto frequentemente (definizione statisti-

---

<sup>2</sup> H. EGE, *La valutazione peritale del danno da mobbing*, Milano, Giuffrè, 2002, p. 5.

ca: almeno una volta alla settimana) e per un lungo periodo di tempo (definizione statistica: una durata di almeno sei mesi). A causa dell'alta frequenza e della lunga durata del comportamento ostile, questo maltrattamento provoca notevoli sofferenze psicologiche, psicosomatiche e sociali<sup>3</sup>.

La comunicazione e i comportamenti ostili e sistematici costituiscono autentiche violenze psicologiche, che l'esperto colloca nella nozione di 'conflitto': a causa della *frequenza* e della *durata*, il *mobbing* è un «*exaggerated conflict*» o un «*escalated conflict*»<sup>4</sup>.

Le prime trattazioni sul tema in italiano si devono a Harald Ege<sup>5</sup>, psicologo del lavoro tedesco trasferitosi in Italia, come anche la costituzione della prima associazione a occuparsi di questo fenomeno<sup>6</sup> e le necessarie attività di in/formazione e sensibilizzazione.

Da allora i suoi contributi rappresentano un imprescindibile punto di riferimento non solo per l'indagine della conformazione e dell'evoluzione del *mobbing*, ma anche per la messa a punto della tutela giuridica in Italia. L'esperienza di Consulente Tecnico d'Ufficio (C.T.U.), infatti, mette Ege in dialogo con operatori giuridici come giudici e avvocati.

Inoltre, egli adatta al contesto italiano il modello in fasi successive<sup>7</sup> elaborato da Leymann per descrivere l'andamento del *mobbing*

---

<sup>3</sup> H. LEYMANN, *The Content and Development of Mobbing at Work*, in «European Journal of Work and Organizational Psychology», 5, 2, 1996, pp. 165-184, p. 168. Sui diversi sviluppi nel contesto francese e belga rinvio a M.-F. HIRIGOYEN, *Malaise dans le travail. Harcèlement moral. Démêler le vrai du faux*, Paris, La Éditions La Découverte et Syros, 2001.

<sup>4</sup> H. LEYMANN, *The Content*, cit., p. 168.

<sup>5</sup> H. EGE, *Mobbing. Che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro*, Bologna, Pitagora, 1996. Cfr. G. SCOZZAFAVA, R. LOIZZO, *Mobbing: analisi socio giuridica, danni risarcibili e profili penalistici*, Milano, Key editore, 2020.

<sup>6</sup> *Prima* – Associazione italiana contro il mobbing e lo stress psicosociale (<http://www.mobbing-prima.it/>).

<sup>7</sup> Le fasi sono sei: conflitto mirato; inizio del mobbing; primi sintomi psicosomatici; errori ed abusi dell'amministrazione del personale; serio aggravamento della salute psicofisica della vittima; esclusione dal mondo del lavoro, (H. EGE, *Mobbing. Conoscerlo per vincerlo*, Milano, FrancoAngeli, 2001, pp. 20-22).



e il questionario LIPT Ege<sup>8</sup>, finalizzato alla valutazione e alla quantificazione del danno.

Anche per Ege il *mobbing* è «un conflitto in costante e largamente prevedibile progresso»<sup>9</sup> ma, in base all'osservazione dei luoghi di lavoro in Italia, la sequenza delle fasi previste nel modello Ege è preceduta da una pre-fase, la «condizione zero». Essa riguarda una situazione “normale” di conflittualità fisiologica e generalizzata, che è guidata più dall'intenzione di emergere sugli altri che di “eliminarli” ma, al contempo, favorisce l'innescarsi della spirale di condotte vessatorie.

Nel 2002, alla luce delle acquisizioni teoriche internazionali, Ege propone una definizione operativa del *mobbing*, inteso come:

una situazione lavorativa di conflittualità sistematica, persistente e in costante progresso in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di parità, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo e gravità. Il mobbizzato si trova nell'impossibilità di reagire adeguatamente a tali attacchi e a lungo andare accusa disturbi psicosomatici, relazionali e dell'umore che possono portare anche a invalidità psicofisiche permanenti di vario genere e percentualizzazione<sup>10</sup>.

Questa nozione contiene le sette “condizioni” necessarie per individuare il fenomeno: la contestualizzazione nell'ambiente lavorativo, la frequenza degli attacchi (almeno alcune volte al mese), la durata (sei mesi), il tipo di azioni – che devono rientrare in almeno due delle cinque categorie del LIPT Ege –, l'asimmetria tra le parti coinvolte, l'andamento secondo fasi successive e, soprattutto, l'in-

---

<sup>8</sup> Il questionario elenca cinque categorie di azioni: attacchi ai contatti umani; isolamento sistematico; cambiamenti delle mansioni lavorative, attacchi alla reputazione e violenze e minacce di violenza, cfr. Questionario di mobbing “LIPT Ege”, in H. EGE, *La valutazione*, cit., pp. 189-192.

<sup>9</sup> H. EGE, *Al centro della persecuzione. Analisi, conseguenze e valutazioni del comportamento persecutorio*, Milano, FrancoAngeli, 2010, p. 62 e pp. 92-93.

<sup>10</sup> H. EGE, *La valutazione*, cit., p. 39.

tento persecutorio. Quest'ultimo indica un «disegno vessatorio coerente e finalizzato, composto da uno scopo politico, un obiettivo conflittuale e una carica emotiva e soggettiva»<sup>11</sup>.

Ege ammette due eccezioni a questo schema. La prima riguarda la frequenza: può costituire *mobbing* anche una singola azione principale di tale gravità che «non può essere considerata estemporanea»<sup>12</sup> accompagnata da azioni ostili secondarie, perché cagiona delle conseguenze durature sulla persona e sulla sua sfera interiore (cosiddetto «sasso nello stagno»). La seconda attiene alla durata: ferme restando le altre condizioni, il tempo è ridotto a tre mesi quando gli attacchi sono intensi e frequenti («*quick mobbing*»).

Va precisato che Leymann ed Ege concordano nel considerare l'espulsione dal luogo di lavoro come finalità estrema cui può mirare il *mobbing*, senza escludere scopi come l'isolamento assoluto, svuotamenti totali di mansioni, l'annichilimento, o la lesione insanabile della reputazione personale e professionale.

Altro fenomeno peculiare del contesto italiano, secondo Ege, è il «doppio *mobbing*» che indica la situazione in cui la vittima è vessata sul luogo di lavoro e, nel lungo periodo, non può più contare sul supporto della famiglia, a sua volta stremata dalla sofferenza che su di essa si riversa<sup>13</sup>.

### 3. *Il mobbing nella cultura giuridica italiana*

In Italia la fattispecie del *mobbing* è di elaborazione giurisprudenziale, grazie all'attività ermeneutico-interpretativa della legislazione civile e penale da parte dei giudici, alla luce dell'intera cornice giuridica e dei principi costituzionali. Il quadro che segue è suscettibile di subire delle variazioni a seguito dell'adozione della Convenzione n. 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, adottata dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro il 21 giugno 2019 ed entrata in vigore il 29 ottobre 2022.

<sup>11</sup> H. EGE, *Al centro*, cit., p. 100.

<sup>12</sup> H. EGE, *La valutazione*, cit., p. 53.

<sup>13</sup> <http://www.mobbing-prima.it/mobbing-parolaesperti1.html>.

Benché non vi sia riferimento al *mobbing*, è ipotizzabile che esso possa essere ricondotto nell'ampia nozione di "violenza e molestie", intese dall'art. 1 della Convenzione come «un insieme di pratiche e di comportamenti inaccettabili, o la minaccia di porli in essere, sia in un'unica occasione, sia ripetutamente, che si prefiggano, causino o possano comportare un danno fisico, psicologico, sessuale o economico, e include la violenza e le molestie di genere».

### 3.1. *Orientamenti nella giurisprudenza giuslavoristica*

In ambito civilistico/giuslavoristico, a cui va riconosciuto il primato storico<sup>14</sup> nei casi di *mobbing*, il fulcro delle pronunce è l'art. 2087 c.c., che impone al datore di lavoro di «adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che [...] sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la *personalità morale* dei prestatori di lavoro (corsivo mio)».

Ege ritiene che la prima pronuncia relativa a un "vero" caso di *mobbing*, come inteso dagli esperti, risalga al 2001<sup>15</sup>, nel cui procedimento ricopriva il ruolo di C.T.U.

La pronuncia evidenzia che «le numerose pubblicazioni relative all'argomento [...] hanno dato un nome ad un fenomeno sempre presente nel lavoro e solo recentemente affrontato con la necessaria serietà e con l'approfondimento che richiede»<sup>16</sup>. Il giudice fa riferimento ad alcune pronunce di merito, ai saperi tecnici e alla letteratura giuridica che affiorava in quegli anni, offrendo una significativa specificazione della fattispecie. Essa consiste in «quel comportamento, reiterato nel tempo, da parte di una o più persone, colleghi o superiori della vittima, teso a respingere dal contesto lavorativo il soggetto mobbizzato che a causa di tale comportamento in un cer-

---

<sup>14</sup> S. BONINI, *Il mobbing. Analisi giuridica interdisciplinare*, in S. SCARPONI (a cura di), *Atti del Convegno tenutosi a Trento, 8 novembre 2007*, Padova, Cedam, 2009, p. 39.

<sup>15</sup> TRIBUNALE DI FORLÌ, Sez. Lav., 15 marzo 2001 (ud. 23 febbraio 2001), n. 84.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

to arco di tempo patisce delle conseguenze negative anche di ordine fisico da tale situazione»<sup>17</sup>. Il testo menziona la dimensione conflittuale del fenomeno e i fatti sono esaminati alla luce del modello italiano in sei fasi elaborato da Ege, oggi affermatosi in modo consolidato.

Da allora, sul piano sostanziale, vi è una discreta uniformità definitoria, anche se permane il rischio di confondere il *mobbing* con fattispecie assai diverse – si pensi al demansionamento illegittimo e alle molestie discriminatorie –, le quali godono di una specifica tutela giuridica. Esse possono certamente rientrare tra le condotte del disegno persecutorio del *mobbing*, laddove sussista, ma possono altresì verificarsi al di fuori di questa cornice ed essere contrastate in via autonoma.

Due pronunce mi sembrano particolarmente utili per cogliere la nozione di *mobbing*.

La prima, del 2005, ne individua i tratti essenziali, evidenziando, inoltre, le diverse manifestazioni del fenomeno (*bossing*, verticale ascendente e *mobbing* orizzontale).

Il Mobbing consiste in una situazione lavorativa di conflittualità sistematica, persistente e in costante progresso, in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di parità, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo o gravità<sup>18</sup>.

Una pronuncia del 2013 indica gli elementi che devono sussistere affinché i fatti concreti integrino la fattispecie di *mobbing*, definito come:

un complesso fenomeno consistente in una serie di atti o comportamenti vessatori, protratti nel tempo [...]. Ai fini della configurabilità del mobbing lavorativo devono quindi ricorrere molteplici elementi: a) una serie di comportamenti di carattere persecutorio – illeciti o anche leciti se considerati singolarmente – che con un intento vessato-

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> TRIBUNALE DI BERGAMO, 20 giugno 2005, n. 286.

rio, siano stati posti in essere contro la vittima in modo miratamente sistematico e prolungato nel tempo, direttamente da parte del datore di lavoro in un suo preposto o anche da parte di altri dipendenti, sottoposti al potere direttivo dei primi; b) l'evento lesivo della salute della personalità o della dignità del dipendente; c) il nesso eziologico tra le descritte condotte e il pregiudizio subito dalla vittima nella propria integrità psico-fisica e/o nella propria dignità; d) il suo indicato elemento soggettivo, cioè l'intento persecutorio unificante di tutti i comportamenti lesivi<sup>19</sup>.

Queste e altre sentenze mostrano l'incisività dei saperi esperti sulla delineazione della fattispecie giuridica del *mobbing*, in merito alla pluralità delle condotte, alla durata, alla frequenza e, soprattutto, alla necessità che tutti i comportamenti – anche quelli che di per sé sarebbero legittimi<sup>20</sup> –, rientrino nel quadro dell'*intento persecutorio* volto a nuocere la sfera individuale del lavoratore<sup>21</sup>.

Sotto il profilo soggettivo, non rileva la percezione delle persone bersaglio di tali condotte, bensì l'intento di chi le attua<sup>22</sup>. Questa rappresenta una delle significative differenze tra *mobbing* e molestia discriminatoria, con cui il primo è sovente confuso. Disciplinata dal diritto antidiscriminatorio dall'Unione Europea (UE), essa consiste in un «comportamento indesiderato [...] avente *lo scopo o l'effetto* di violare la dignità di una persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante od offensivo (corsivo mio)»<sup>23</sup>. L'*effetto* sulla percezione soggettiva di chi la subisce è qui preso in considerazione.

---

<sup>19</sup> CASS. CIV., SEZ. LAVORO, 23 maggio 2013, n. 12725.

<sup>20</sup> Per esempio, il quadro persecutorio può includere demansionamento e trasferimento (art. 2013 c.c.) o provvedimenti disciplinari (art. 7 dello Statuto dei Lavoratori) che, di per sé, sarebbero legittimi.

<sup>21</sup> CASS. CIV., SEZ. LAVORO, 23 gennaio 2015, n. 1858.

<sup>22</sup> CASS. CIV., SEZ. LAVORO, 28 agosto 2013, n. 19814.

<sup>23</sup> ART. 2(3) DELLA DIRETTIVA 2000/43/CE del Consiglio, 29 giugno 2000 (attuata dal DECRETO LEGISLATIVO 9 luglio 2003, n. 215) e dalla DIRETTIVA 2000/78/CE del Consiglio, 27 novembre 2000 (attuata dal DECRETO LEGISLATIVO 9 luglio 2003, n. 216); art. 1(c) della DIRETTIVA 2006/54/CE del Parlamen-

Le maggiori criticità per la tutela contro il *mobbing* attengono al piano probatorio.

Infatti, a differenza della molestia discriminatoria, che gode di un alleggerimento dell'onere della prova, grava sui lavoratori che agiscono in giudizio l'onere di provare tutti gli elementi costitutivi della fattispecie: la pluralità delle condotte unite da un intento persecutorio, in modo sistematico e prolungato nel tempo; l'evento lesivo della salute, della personalità o della dignità della persona; il nesso eziologico; l'intento persecutorio.

Provare il *mobbing* è assai difficile per almeno due ragioni. In primo luogo, è necessaria un'accurata memoria storica nel ricostruire minuziosamente, *ex-post* e nella sua materialità oggettiva la concatenazione di numerosi comportamenti, da situare all'interno di precise coordinate spazio-temporali e che spesso avvengono in un arco temporale molto lungo. In secondo luogo, la prova circostanziata riguarda anche l'intenzione di chi attua le vessazioni di voler nuocere la persona che le ha patite.

A tal proposito rivestono una funzione essenziale le attività di prevenzione in materia di *mobbing*, volte ad accrescere la consapevolezza delle persone riguardo al carattere subdolo del fenomeno, a suggerire di non sottostimare i primi segnali e tenerne traccia (ad esempio, in un diario o archiviando la corrispondenza disponibile). La persona soggetta a vessazioni in modo sistematico e continuativo può dimenticare o rimuovere singoli fatti, importanti ai fini della ricostruzione, per svariati motivi: per la tendenza a colpevolizzarsi e la (tardiva) presa di coscienza di trovarsi all'interno di una dinamica mobbizzante quando essa è già in una fase avanzata; a causa della fatica emotiva di rivivere il dolore dell'esperienza vessatoria nella narrazione utile a ricostruire i fatti, specialmente se le conseguenze psico-somatiche del *mobbing* si sono già manifestate almeno in parte; perché, spesso, eventuali testimoni temono ritorsioni e privano di supporto la persona vessata. Tuttavia, proprio la circostanziata descrizione è il potente strumento che

---

to Europeo e del Consiglio, 5 luglio 2006 (attuata dal DECRETO LEGISLATIVO 25 gennaio 2010, n. 5).

consente ai giudici di riconoscere e sanzionare il *mobbing*. Anche se i giudici del lavoro dispongono di poteri istruttori più ampi rispetto al processo civile ordinario, sono pur sempre vincolati dalla corrispondenza tra il chiesto e il pronunciato (art. 112 c.p.c.).

Di certo un ruolo importante è svolto dai consulenti (di parte o d'ufficio) che esercitano un controllo sui fatti e, in tal modo, supportano i giudici nell'inquadrare la fattispecie e nella valutazione del danno.

È comprensibile, infine, il ruolo essenziale svolto dall'avvocato, che dovrebbe possedere una formazione specialistica adeguata per poter aiutare i propri assistiti nel percorso giudiziario, spesso sofferto, che intraprendono; per acquisire le informazioni necessarie per produrre atti e allegazioni tali da consentire ai giudici di accertare il *mobbing* nei singoli casi; non ultimo, per distinguere il *mobbing* da altre fattispecie.

### 3.2. *Orientamenti nella giurisprudenza penale*

La creatività della giurisprudenza penale incontra il confine dell'importante principio di tipicità della fattispecie di reato e appare attualmente incanalata in due percorsi argomentativi principali.

La prima traiettoria è più aderente alle definizioni di *mobbing* elaborate dagli esperti e considera l'insieme delle condotte vessatorie. In tale prospettiva, rileva soprattutto l'art. 572 c.p. («Maltrattamenti contro familiari o conviventi»)<sup>24</sup> che, quale reato abituale, ben si presta alla reiterazione delle condotte (frequenza) caratterizzante il *mobbing*.

L'elemento soggettivo di tale delitto è il dolo generico, cioè la coscienza e la volontà di sottoporre qualcuno alla condotta abitualmente offensiva.

La seconda via, invece, si discosta dai saperi esperti e ammette la rilevanza di singole condotte vessatorie di diversa gravità. A titolo esemplificativo, le forme di "*mobbing* leggero" si collocano nella fase due del modello italiano di Ege e sono sussumibili nei reati

---

<sup>24</sup> L'orientamento è, ormai, consolidato: *ex multis*, CASS. PEN., SEZ. III, 11 giugno 2021, n. 23104.

di ingiuria – depenalizzata nel 2016 –, diffamazione (art. 595 c.p.), molestie (art. 660 c.p.), minacce (art. 612 c.p.); i casi più gravi corrispondono alle fasi cinque e sei delineate da Ege e includono una vasta gamma di reati che spazia da lesioni (art. 582 c.p.), violenza privata (art. 610 c.p.), violenza sessuale (art. 609-*bis* c.p.), all’abuso d’ufficio (323 c.p.) ed estorsione (629), fino ai reati di istigazione o aiuto al suicidio (art. 580 c.p.).

Sul piano probatorio, come è noto, spetta al pubblico ministero provare l’esistenza di tutti gli elementi del reato, nonché alla parte civile, se costituitasi. Rispetto al rito del lavoro, egli può certamente contare su più ampi poteri istruttori.

Ancora una volta, maggiori problematicità riguardano l’art. 572 c.p. a causa della difficoltà di provare tutti gli elementi del reato, soprattutto in relazione alla frequenza, alla durata delle vessazioni e al complessivo intento persecutorio.

#### 4. *Prevenzione e gestione del mobbing: un sofisticato mosaico*

Se la giurisprudenza costituisce la tessera principale del mosaico giuridico relativo al *mobbing* in Italia, vanno ricordati almeno succintamente altri tre quadrelli: *a)* la *soft law* dell’UE; *b)* la legislazione nazionale e regionale; *c)* infine, i codici di condotta o regolamenti adottati, in particolare, dagli enti pubblici.

*a)* A livello dell’UE manca attualmente un atto vincolante che disciplini il *mobbing*, mentre esiste un’avanzata tutela contro le discriminazioni (inclusa la molestia discriminatoria) basate su fattori dell’identità tassativamente enucleati (cfr., sul punto, la voce “Discriminazioni e istituzioni” nel presente *Glossario*). Presumibilmente tale circostanza può derivare sia dalla volontà dell’UE di non gravare i datori di lavoro con ulteriori obblighi e costi dei relativi contenziosi, sia dalla difficoltà di definire in modo uniforme, nei vari Paesi membri, un fenomeno così complesso come il *mobbing*, legato alla cultura organizzativa locale/nazionale.

La prevenzione e il contrasto del *mobbing* sono rimessi a documenti non vincolanti, tra cui due Risoluzioni del Parlamento europeo, ri-



spettivamente del 2001<sup>25</sup> e del 2018<sup>26</sup>, quest'ultima declinata sul genere. Entrambi i documenti sollecitano – rispettivamente, gli Stati e la Commissione europea – a individuare una definizione della fattispecie. In merito alla *prevenzione*, le Risoluzioni suggeriscono l'introduzione di politiche e di misure di in/formazione, oltre a procedure di supporto per le vittime tali da evitare *escalation* e che siano, viene aggiunto nel 2018, «efficaci, trasparenti e riservate»<sup>27</sup>.

È, inoltre, consigliata la designazione di una “persona di fiducia” sul luogo di lavoro, alla quale potersi eventualmente rivolgere per richiedere aiuto (così il par. 12 della Risoluzione del 2001), meglio specificata al par. 32 della Risoluzione del 2018 come «consulente riservato competente per sostenere le vittime, assisterle nella segnalazione e fornire loro assistenza legale». Ciò anche per far fronte all'ingente *under-reporting* delle molestie e del *mobbing* evidenziato da quest'ultimo documento.

b) Nell'ordinamento italiano, un'ormai consolidata interpretazione estensiva dell'art. 28 («Oggetto della valutazione dei rischi») del Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro<sup>28</sup>, guidata dalla tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro, annovera il *mobbing* tra i rischi psicosociali oggetto di valutazione. Ciò grazie alla lettura congiunta di vari atti del Ministero del Lavoro e dell'INAIL<sup>29</sup>.

Nel pubblico impiego va ricordata anche la Legge n. 183 del 2010<sup>30</sup> che ha introdotto i Comitati Unici di Garanzia per le pari opportuni-

---

<sup>25</sup> PARLAMENTO EUROPEO, *Risoluzione sul mobbing sul posto di lavoro*, 20 settembre 2001 (2001/2339(INI)).

<sup>26</sup> PARLAMENTO EUROPEO, *Risoluzione sulle misure per prevenire e contrastare il mobbing e le molestie sessuali sul posto di lavoro, nei luoghi pubblici e nella vita politica nell'UE*, 11 settembre 2018 (2018/2055(INI)).

<sup>27</sup> *Ivi*, par. 29.

<sup>28</sup> DECRETO LEGISLATIVO 9 APRILE 2008, n. 81 “Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”.

<sup>29</sup> Si vedano: CIRCOLARE DEL MINISTERO DEL LAVORO del 18 novembre 2010, p. 4; INAIL, *Valutazione e Gestione del rischio da Stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.Lgs. 81/08 e s.m.i.*, Roma, INAIL, 2017, p. 28 e p. 45.

<sup>30</sup> Legge n. 183 del 4 novembre 2010.

tà, per la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni presso le P.A. (C.U.G.), organi che svolgono una significativa funzione di prevenzione, promozione di attività in/formative e monitoraggio, ma che non possono trattare casi concreti eventualmente portati alla loro attenzione.

Non meno importante, ai fini della prevenzione, è la legislazione regionale, come ad esempio in Umbria, Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Campania, Emilia-Romagna (in cui il *mobbing* è declinato sul genere) e nelle Province autonome di Trento e Bolzano. Essendo la materia di esclusiva competenza statale (art. 117, secondo comma, lettera l)<sup>31</sup>, tali testi forniscono definizioni assai vaghe, ma sono corredati da un vasto spettro di strumenti di prevenzione e di monitoraggio del fenomeno.

e) Meritano, infine, un cenno i codici di condotta redatti specialmente dalle pubbliche amministrazioni<sup>32</sup>, ossia atti volontari di auto-normazione per promuovere un ambiente di lavoro rispettoso della dignità, del benessere e della sicurezza delle persone che, quando adottati, disciplinano i comportamenti all'interno del luogo di lavoro.

Pur nella difformità di contenuti tra i codici di condotta esistenti, il nucleo minimo prevede misure di prevenzione, procedure informali e formali di gestione del *mobbing* e altre fattispecie, nonché la sempre più frequente introduzione di figure professionali come la/il Consigliera/e di Fiducia<sup>33</sup>. Queste ultime, che iniziano ad affiorare anche nel settore lavorativo privato, sono demandate a prevenire situazioni patologiche tramite attività di in/formazione, a favorire il benessere lavorativo e a gestire i casi concreti, primariamente tramite procedure informali. Tali procedure, basate sulla mediazione, aprono inedite op-

---

<sup>31</sup> Corte Cost. n. 359, depositata il 19 dicembre 2003 e pubblicata in G.U. 24 dicembre 2003, n. 51.

<sup>32</sup> A livello europeo, un primo esempio di codice di condotta è contenuto nell'Allegato "Codice di condotta relativo ai provvedimenti da adottare nella lotta contro le molestie sessuali" della Raccomandazione sulla protezione della dignità di uomini e donne sul lavoro del 27 nov. 1991. Cfr. L. CALAFÀ, *Il Consigliere di Fiducia tra nuovi rischi, codici di condotta e buone prassi*, presentazione presso l'Università dell'Insubria, 23 settembre 2009.

<sup>33</sup> Mi permetto di richiamare B.G. BELLO, *La Consigliera di Fiducia: una figura in via di definizione. Spunti per un dibattito*, in «Notizie di Politeia», XXXVI, 138, 2020, pp. 45-66.

portunità per tentare di “riparare”, ove possibile, la relazione tra persone che quotidianamente “abitano” il luogo di lavoro. Esse presentano anche il vantaggio di non dover attendere l’esito incerto e i tempi lunghi dei procedimenti civili o penali, di evitare i relativi costi e lo *strepitus fori*. Naturalmente, l’eventuale asimmetria nelle relazioni lavorative e la convivenza sul luogo di lavoro tra chi attua condotte mobbizzanti e chi ne è bersaglio rappresentano variabili da considerare nell’intraprendere una procedura informale. Cionondimeno, essa può rappresentare una proficua alternativa alle procedure formali e ai ricorsi in giudizio, che restano pur sempre vie utilmente percorribili da quanti vivano esperienze di *mobbing*.

### *Riferimenti bibliografici*

- ALESSI C., *La convenzione ILO sulla violenza e le molestie sul lavoro*, in «Lavoro e diritto», 3, 2023, pp. 577-593.
- BELLO B.G., *Legislazione silente e forze creative. Il caso del mobbing*, in «Materiali per una storia della cultura giuridica», 2, 2022, pp. 501-532.
- CALAFÀ L., *Il Consigliere di Fiducia tra nuovi rischi, codici di condotta e buone prassi*, presentazione presso l’Università dell’Insubria, 23 settembre 2009.
- EGE H., *Mobbing. Conoscerlo per vincerlo*, Milano, FrancoAngeli, 2001.
- EGE H., *La valutazione peritale del danno da mobbing*, Milano, Giuffrè, 2002.
- SCOZZAFAVA G., LOIZZO R., *Mobbing: analisi socio giuridica, danni risarcibili e profili penalistici*, Milano, Key editore, 2020.

# SESSISMO LINGUISTICO

CECILIA ROBUSTELLI

## 1. *Introduzione*

Con il termine *sessismo* si intende qualsiasi atteggiamento e comportamento discriminatorio in base al sesso, inteso come caratteristiche fisiche e biologiche che distinguono esseri maschili e esseri femminili. Con l'espressione *sessismo linguistico*, che traduce *linguistic sexism*, una nozione elaborata negli anni '60-'70 negli Stati Uniti, si intende il comportamento discriminatorio in base al sesso della persona a cui si fa riferimento e che viene attuato attraverso l'uso della lingua. Alla nozione di *sex* come parametro discriminatorio si affianca quella di *genere*, un concetto inteso come l'insieme di caratteristiche sociali e culturali che si accompagnano all'appartenenza all'uno o all'altro sesso. Convenzionalmente l'introduzione in ambito linguistico del concetto di *genere* con accezione socioculturale – un termine trasversale a molte discipline e già presente anche in linguistica, dove indica una categoria grammaticale (genere grammaticale) – viene attribuita all'antropologa Gayle Rubin, che nel suo lavoro *The Traffic of Women. Notes on the Economical Politics of Sex* (1975) afferma che il genere è una classificazione degli esseri umani determinata dalla società in base alle loro caratteristiche sessuali (“The social organization of sex rests upon gender”).

La revisione del concetto di parità fra uomini e donne che si era fatta strada in quel periodo grazie soprattutto alla riflessione filosofica di ambito francese aveva chiarito che la parità di diritti non richiedeva l'omologazione della donna al paradigma socioculturale maschile, ma il riconoscimento e l'affermazione delle differenze tra donne e uomini. La disparità esistente sul piano sociale fra queste due categorie aveva messo chiaramente in luce la necessità di valorizzare il sesso/genere femminile, eliminando le discriminazioni esistenti a tutti i livelli.

La consapevolezza che il linguaggio gioca un ruolo potente in questo processo lo rese subito uno dei campi privilegiati per la ricerca di stereotipi, usi sessisti, formulazioni discriminanti, che in molti casi si rivelavano abitudini linguistiche radicate, alle quali non era stata mai annesso grande significato ma che ora venivano rilette come usi sessisti e messi in discussione. Le analisi degli usi linguistici sessisti relativi alla rappresentazione delle donne si aprono già nei primi anni Ottanta in molte lingue europee. Una ricca serie di esempi degli usi sessisti in sette lingue europee – danese, greco, italiano, norvegese, olandese, spagnolo e tedesco – fu offerta nel 1985 da un volume curato da una linguista femminista tedesca, Marlis Hellinger, dal titolo significativo *Sprachwandel Und Feministische Sprachpolitik: Internationale Perspektiven (Cambiamento linguistico e politica linguistica femminista: prospettive internazionali)*.

In Italia la questione del sessismo linguistico viene affrontata per la prima volta in modo sistematico e critico da Alma Sabatini (Sabatini, 1987), linguista, esponente del movimento femminista, autrice del saggio sulla lingua italiana pubblicato nel volume citato sopra e componente della prima Commissione Nazionale per la Parità e le Pari Opportunità tra Uomo e Donna, nel suo lavoro *Il sessismo nella lingua italiana*. Da un ampio spoglio di quotidiani e riviste, Sabatini mette in luce la presenza di una serie di *dissimmetrie* linguistiche, cioè di usi diversi della lingua a seconda che ci si riferisca a una donna o a un uomo, che si configurano come sessiste: *dissimmetrie semantiche*, relative per esempio all'uso di aggettivi, diminutivi, vezzeggiativi, metafore, eufemismi, forme di identificazione della donna attraverso l'uomo, e *dissimmetrie grammaticali*, rappresentate dall'uso del "maschile non marcato" (cioè del genere grammaticale maschile in riferimento sia al sesso maschile sia ad entrambi i sessi), dalla concordanza al maschile di nomi di genere/sesso diverso, da agentivi (nomi che indicano professione, mestiere, titolo, carica, ecc.) di genere grammaticale maschile anche se riferiti a donne, ecc. In questo breve lavoro prenderemo in esame le dissimmetrie grammaticali, di cui Sabatini presenta una dettagliata lista insieme alle relative *raccomandazioni* per ovviarvi.

Su questo tipo di dissimmetrie si aprì fin dalla prima pubblicazione del volume una serie di discussioni, vivissime ancora oggi, a quasi quarant'anni di distanza, soprattutto per quanto riguardava l'attribuzione di una funzione sessista all'uso del genere grammaticale maschile per termini che indicano la professione prestigiosa o il ruolo istituzionale ricoperto dalle donne. La relativa "raccomandazione" di usare invece la corrispondente forma femminile, creandola se non era disponibile, suscitò molte perplessità e rese il dibattito ancora più acceso. Fino a quel momento infatti ottenere il titolo maschile di *direttore*, *avvocato*, *ministro*, rappresentava per la donna una prova della tanto sospirata parità con l'uomo: le forme femminili corrispondenti non erano in uso, con poche eccezioni, e soprattutto risultava poco comprensibile la richiesta di usarle al posto di quelle maschili, diventate improvvisamente prova di un uso sessista della lingua e quindi discriminatorio nei confronti delle donne. La stessa perplessità interessò per altre proposte, come la condanna dell'uso di *uomo* in riferimento a uomini e donne (es. *I diritti dell'uomo*), e per quella dell'accordo al maschile di aggettivi e participi riferiti a donne e uomini (es. *Marco, Giulia e Sofia sono appena usciti* anziché *uscite*). Tra le raccomandazioni di cui abbiamo dato sopra alcuni esempi, quella di adottare l'uso del genere grammaticale femminile per i ruoli istituzionali e le professioni di prestigio ricoperte da donne ha assunto presto il ruolo di una sensibilissima cartina di tornasole.

La questione non è ancora risolta e continua a sortire discussioni non solo negli studi linguistici ma anche fra il pubblico non specialista, che però ricorre più a motivazioni basate sul gusto personale (es. le forme femminili non mi piacciono) o su fraintendimenti di questioni grammaticali (es. il genere grammaticale maschile è anche neutro) perché non ne conosce le ragioni di tipo scientifico. Ci è sembrato quindi opportuno e necessario, all'interno di questo breve schizzo sul tema del sessismo linguistico, concentrare l'attenzione proprio su questo punto, e chiarire le ragioni che, dal punto di vista linguistico, richiedono l'uso del genere grammaticale femminile e non maschile per i termini riferiti alle donne (e non solo per

quelli che indicano ruolo istituzionale o professionale). Per compiere questa operazione nelle pagine che seguono descriveremo, succintamente, la funzione e le proprietà del genere grammaticale, con particolare attenzione per i meccanismi che sottostanno all'assegnazione e all'accordo del genere grammaticale.

## *2. Il genere grammaticale*

Nel linguaggio quotidiano e nei media le proposte di intervento di Alma Sabatini, e soprattutto quelle legate all'uso del genere grammaticale, si sono fatte strada lentamente, anche perché le abitudini linguistiche, soprattutto se di tipo morfologico (e anche sintattico, come vedremo più avanti) consegnate dalla tradizione non permettono mai uno scardinamento improvviso. A ciò si aggiunge che l'adozione generalizzata del genere grammaticale maschile nei casi descritti in precedenza rientrava nelle abitudini linguistiche di stampo androcentrico, ormai radicate, che riflettevano una società ancora in gran parte basata sul predominio maschile, oltre a riflettere la diffidenza verso le neoformazioni. Se a tutt'oggi i media, per esempio, si dimostrano più aperti verso l'uso dei termini femminili per i titoli professionali e i ruoli istituzionali riferiti alle donne, sebbene permangano qua e là incrostazioni linguistiche del passato (v. oltre), lo si deve a un lungo sforzo congiunto della politica internazionale, e nel caso specifico di quella dell'Unione europea, verso la parità, e delle istituzioni, nazionali: per esempio alle prese di posizione della Commissione Pari Opportunità della Federazione Nazionale della Stampa, alle iniziative di associazioni di giornaliste e giornalisti, e alle linee guida per il linguaggio istituzionale (Robustelli, 2012).

Anche il linguaggio istituzionale infatti ha risentito delle azioni politiche volte al raggiungimento della parità fra uomo e donna e successivamente al riconoscimento delle differenze di genere. I riflessi delle azioni politiche in questa direzione hanno interessato soprattutto, come vedremo, il linguaggio amministrativo, con particolare riguardo all'uso del genere grammaticale per i titoli profes-

sionali e i ruoli istituzionali riferiti alle donne (Robustelli 2012; Piemontese 2023).

La questione che ancora oggi suscita i maggiori problemi in chi intenda usare un linguaggio non sessista e quindi rinunciare alla tradizionale prassi di uso del genere maschile per i titoli riferiti alle donne, riguarda proprio l'uso del genere grammaticale. Molte persone pensano, in nome di una errata convinzione (ma diffusa recentemente ad arte attraverso certi siti internet, tra cui Facebook, in base alla (errata) convinzione che la creatività linguistica individuale possa modificare qualsiasi fatto linguistico) che si possa scegliere a proprio piacere quale genere grammaticale usare. In realtà quando ci riferiamo agli esseri umani non è così: il genere grammaticale ha precise regole di assegnazione e di accordo che abbiamo acquisito nella prima infanzia e che applichiamo quotidianamente – anche se in modo generalmente inconsapevole – quando usiamo la lingua, allo stesso modo con cui applichiamo le regole relative all'uso del singolare o del plurale, o quelle relative ai tempi e ai modi verbali. Se non seguissimo queste regole non riusciremmo a comunicare o lo faremmo in modo difficilmente comprensibile. Diamo quindi qui alcuni cenni sui meccanismi che governano l'assegnazione e l'accordo del genere grammaticale, rimandando per una descrizione dettagliata agli studi specifici (tra tutti Corbett 1991 e 2006 e, con riferimento alla lingua italiana, Andorno 2006 e Thornton 2006 e 2009). Il linguaggio usato nelle due sezioni che seguono include necessariamente alcuni termini tecnici e richiama concetti di teoria linguistica ma una lettura attenta e gli esempi forniti aiuteranno a comprendere l'argomentazione.

### 3. *L'assegnazione del genere grammaticale*

Il genere grammaticale rappresenta una categoria presente in molte lingue del mondo e ha una funzione essenzialmente classificatoria. Viene assegnato ai nomi in base a criteri diversi a seconda che il nome indichi un oggetto inanimata (es. *tetto* o *porta*) o un



essere umano (es. *ragazzo* o *ragazza*). Qui prenderemo in considerazione soltanto l'assegnazione del genere grammaticale agli esseri umani che si ha nella lingua italiana. In questo caso il criterio di assegnazione del genere viene definito semantico o referenziale perché si basa sul sesso del/della referente, cioè della persona a cui si fa riferimento (Thornton, 2006). Nella lingua italiana, che possiede due generi grammaticali, maschile e femminile, ai termini con referente di sesso maschile risulta assegnato il genere grammaticale maschile, ai termini con referente di sesso femminile risulta assegnato il genere grammaticale femminile.

Il genere grammaticale viene segnalato (a) da morfemi flessivi o *desinenze*: *-o* per il maschile, es. *bambino*, e *-a* per il femminile, es. *bambina*; (b) dall'articolo: *il cantante/la cantante*; (c) da suffissi derivazionali (es. *caccia-tore/caccia-trice*). Questa assegnazione costituisce un principio di base della morfologia italiana, riscontrabile fin dalle attestazioni più antiche, e nell'italiano contemporaneo ha pochissime eccezioni del tutto ininfluenti sul piano del sistema: es. (*la*) *guardia*, che è di genere grammaticale femminile anche se ha di norma un referente maschile (v. Thornton, 2006).

Si noti che, nonostante che le desinenze dei nomi indirizzino con una certa sistematicità verso una individuazione in termini di maschile/ femminile della persona a cui si fa riferimento – per esempio i nomi in *-o* sono maschili, quelli in *-a* sono femminili –, in realtà è l'accordo a dirci quale sia il genere grammaticale del termine usato, non la desinenza, come ci dimostra la possibilità di inferire il sesso del/della referente anche quando questo non è noto proprio attraverso l'accordo::

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| 1a. È rientrato a casa tardi | (il referente è maschile)  |
| 1b. È rientrata a casa tardi | (la referente è femminile) |

#### 4. L'accordo del genere grammaticale

Il genere grammaticale del nome usato per il/la referente *controlla* – e infatti viene definito *controllore* – l'accordo grammaticale di tutti gli elementi che ad esso si riferiscono (articoli, aggettivi, sostantivi, pronomi, forme participiali), e che sono detti elementi *target*. Quindi se il nome *controllore* è di genere grammaticale maschile l'accordo di tutto ciò che ad esso si riferisce avviene attraverso il genere grammaticale maschile, mentre se il nome *controllore* è di genere grammaticale femminile l'accordo avviene attraverso il genere grammaticale femminile:

La nuova cuoca è stata assunta ieri

Il nuovo cuoco è stato assunto ieri

L'accordo grammaticale fra nome *controllore* e articolo/aggettivo/pronome/participio risulta normalmente rispettato. In caso contrario si hanno espressioni agrammaticali, cioè che non rispettano le regole della grammatica, e che sono qui indicate con un asterisco:

\* Il nuova cuoca è stato assunta ieri

\* La nuovo cuoca è stata assunto ieri

Come abbiamo più volte notato, spesso in italiano né la regola di assegnazione né quella di accordo di genere grammaticale vengono rispettate quando si usano termini che indicano una professione prestigiosa o un ruolo istituzionale di rilievo riferiti a donne.

Questo comportamento linguistico, oltre a prefigurare un uso sessista della lingua, ha conseguenze gravi anche sul piano della comunicazione e della comprensione di ciò che si dice o si scrive. E già venticinque anni fa, nel 1999, un articolo uscito sul «Corriere della Sera» a firma della giornalista Lina Sotis metteva in evidenza le ambiguità – fino all'errata interpretazione – che ne possono derivare:

Il presidente ha gli occhi azzurri. Capita che, incontrandolo per strada, anche chi non è interessato alla sua disciplina si volti. Lo fanno più le donne degli uomini, in quanto ormai si voltano più loro per una bella donna che i maschi. Il presidente è stato votato da un terzo degli 8570 iscritti all'ordine degli architetti di Milano e adesso, con i suoi ricci neri e i suoi occhi mare d'atollo siede sorridendo dietro l'immensa scrivania che lo vede a capo di una delle categorie più fantasiose, folte, litigiose, affascinanti ed invidiose della città. Ha un figlio, Nicola, e un'amata nipote, Valentina, un marito lontano ma vicino con cui non vive insieme, ma si vede. Al presidente, che ha lavorato a lungo con Zanuso, piacciono i grandi spazi vuoti, ma soprattutto piace stare sul cantiere. Daniela Volpi, ragazza di 52 anni, è il nuovo presidente degli architetti. (*Il presidente ha gli occhi azzurri*, «Corriere della Sera», 4.11.1999)

Il ruolo fondamentale svolto dal genere grammaticale all'interno di un testo rende inaccettabili le varie proposte per oscurarlo che sono circolate in anni recenti, su tutte la sostituzione delle desinenze con un simbolo (@, \*, schwa), un tema che qui ci limitiamo a citare rimandando per la discussione alla bibliografia relativa (si vedano, tra gli altri, Giusti, 2022; Robustelli, 2021; Thornton, 2022).

##### 5. *Perché permane la diffidenza verso l'uso delle forme femminili?*

Nonostante infiniti articoli, studi, pubblicazioni per l'uso non sessista del genere grammaticale, l'estensione dell'uso del genere grammaticale maschile ai termini professionali e istituzionali riferiti a donne nel linguaggio quotidiano, istituzionale, dei media, è ancora frequente, ed è spesso richiesto dalle donne stesse. Dal momento che le forme femminili sono perfettamente compatibili con i meccanismi morfologici di formazione delle parole dell'italiano, le ragioni per le quali vengono preferite le forme maschili non sono evidentemente di tipo morfologico o lessicale. Né sembrano ricollegabili ad altre motivazioni grammaticali, anzi: come abbiamo visto la disparità fra genere del referente e genere grammaticale che si ha in questi casi crea notevoli difficoltà sul piano interpretativo.

Perché allora moltissime singole persone aderiscono a questo uso “esteso” del maschile? Se intervistate sul perché delle loro scelte, otteniamo motivazioni sostanzialmente riconducibili alle seguenti:

- a) incertezza rispetto alla correttezza morfologica della forma femminile;
- b) presunta “bruttezza” della medesima;
- c) supposta “neutralità” del genere maschile.

Per quanto riguarda i punti (a) e (b) è opportuno ricordare che la possibilità di formare nomi femminili è garantita da quegli stessi meccanismi di formazione delle parole per i quali ogni anno entrano nella nostra lingua decine di neoformazioni la cui possibile “bruttezza” non impedisce loro di arricchire il lessico dell’italiano. Con l’eccezione di pochi casi, non sussistono infatti motivazioni di ordine fonetico o fonomorfologico che impediscano l’uso delle neoforme femminili che appunto, anche se “nuove”, riflettono strutture morfologiche già attestate nella lingua italiana (Thornton, 2012). L’esitazione nei confronti di nuove forme femminili può, casomai, essere motivata con la receniorità di tali forme rispetto a quelle maschili già entrate nell’uso, e quindi con la necessità di quell’acclimatamento lessicale che si richiede normalmente per le neoformazioni. Non ci sono ostacoli di tipo grammaticale, quindi, all’uso di termini professionali quali *architetta*, *chirurga*, *direttrice*, *ingegnera*, *ispettrice*, *medica*, *notaia*, *procuratrice*, *rettrice*, *revisora dei conti* e di termini che indicano ruoli istituzionali come *assessora*, *cancelliera*, *consigliera*, *deputata*, *funzionaria*, *ministra*, *sindaca*, ecc.

Per quanto riguarda il punto (c), cioè la presunta “neutralità”, specialmente se usato al plurale, del genere maschile – una convinzione radicata in molti parlanti – si precisa che l’uso dei termini di genere grammaticale maschile riferiti a esseri maschili e a esseri femminili può essere definito *inclusivo* o *esteso*, ma non per questo il loro genere grammaticale si trasforma da maschile in *neutro*: il loro genere grammaticale rimane maschile. Pertanto alla formulazione *Il Premio Nobel per la Medicina 2023 è stato assegnato agli scienziati*

*Drew Wessman e Katalin Karikò è preferibile Il Premio Nobel per la Medicina 2023 è stato assegnato allo scienziato Drew Wessman e alla scienziata Katalin Karikò.*

#### 4. Conclusioni

Le cause che rallentano l'introduzione dei termini che indicano ruoli istituzionali o titoli professionali riferiti alle donne di genere femminile non risultano quindi motivate, come abbiamo visto, da fatti strettamente linguistici. Possono piuttosto essere ricondotte a ragioni di tipo sociolinguistico, legate ai (rapidi) mutamenti dello status sociale della donna che hanno accelerato negli ultimi decenni il loro accesso a nuove professioni e ruoli istituzionali prima riservati agli uomini richiedendo l'uso di forme femminili ancora non pienamente acclimatate. Sembra quindi che l'italiano mostri ancora esitazioni a riflettere nel suo lessico il percorso di emancipazione femminile che si è snodato in tutta Europa a partire dalla fine dell'Ottocento per quanto riguarda la conquista di nuovi ruoli e professioni da parte delle donne, nonostante che proprio al linguaggio sia stato riconosciuto un ruolo fondamentale nel percorso di costruzione della parità fra uomo e donna. Per questo negli anni, a partire dal *Codice di stile* promosso dall'allora Ministro per la Funzione Pubblica Sabino Cassese nel 1993, l'uso non sessista della lingua è stato proposto anche per la comunicazione istituzionale che per definizione deve essere non discriminante. La prassi scrittoria molto variegata che emerge dall'esame della documentazione delle amministrazioni pubbliche a proposito dell'uso del genere, dovuta a una serie di fattori quali la receniorità della proposta di intervenire sul linguaggio amministrativo; la sua tradizione secolare; la novità insita nel cambiamento di abitudini linguistiche consolidate (su tutte l'uso del maschile inclusivo); la difficoltà di intervenire sui testi senza il pieno possesso delle nozioni linguistiche necessarie, è quindi destinata a cambiare (Cortelazzo e Pellegrino, 2003; *Guida*, 2011; Robustelli, 2012a,

2012b; Piemontese, 2023). Lo sforzo compiuto da molte amministrazioni per affrontare la questione anche attraverso la formazione scientifica del personale incoraggia a sperare che l'applicazione dei numerosi suggerimenti raccolti dalla letteratura scientifica, e circolanti in vario formato all'interno degli uffici, avvenga in modo sempre più consapevole dell'importanza di conciliare l'importanza di usare un linguaggio rispettoso dell'identità di genere con la necessità di chiarezza e trasparenza richieste dalla comunicazione di tipo amministrativo. Si tratta di un obiettivo riaffermato recentemente dalla *Strategia nazionale per la Parità di genere 2021-2026*<sup>1</sup> del governo italiano che considera fra gli strumenti trasversali all'attuazione della parità la «promozione di un linguaggio che favorisca il dialogo ed il superamento di espressioni o manifestazioni sessiste» e in particolare l'«adozione di un protocollo per il linguaggio non sessista e discriminatorio in tutta la Pubblica Amministrazione e nei Pubblici Uffici» e dalle *Linee guida sulla Parità di Genere nell'Organizzazione e Gestione del rapporto di lavoro con le Pubbliche Amministrazioni* che inseriscono l'uso del linguaggio di genere, con particolare riferimento all'uso dei titoli professionali e istituzionali femminili, tra le azioni finalizzate all'*empowerment*<sup>2</sup> femminile e alla diffusione della leadership femminile all'interno della PA (Robustelli, 2023). La parità di genere è infatti riconosciuta come obiettivo strategico sia nei contesti aziendali che istituzionali, a livello nazionale e internazionale.

---

<sup>1</sup> <https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/strategia-nazionale-per-la-parita-di-genere-2021-2026>.

<sup>2</sup> [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Linee\\_guida\\_sulla\\_Parita\\_di\\_Genere.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Linee_guida_sulla_Parita_di_Genere.pdf).

*Riferimenti bibliografici*

- ANDORNO C., *Accordo di genere e animatezza nell'uso del sistema pronominale italiano. Ipotesi per uno studio*, in S. LURAGHI e A. OLITA (a cura di), *Linguaggio e genere*, Roma, Carocci, 2006, pp. 124-142.
- Codice di Stile delle comunicazioni scritte ad uso delle amministrazioni pubbliche*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per la Funzione Pubblica, 1993.
- CORBETT G.G., *Gender*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991.
- CORBETT G.G., *Agreement*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006.
- CORTELAZZO M. e PELLEGRINO F., *Guida alla scrittura istituzionale*, Roma-Bari, Laterza, 2003.
- GIUSTI G., *Inclusività della lingua italiana, nella lingua italiana: come e perché. Fondamenti teorici e proposte operative*, in «Deportate, esuli, profughe. Rivista telematica di studi sulla memoria femminile», 48, 2022, pp. 1-19.
- Guida 2011 = Guida alla redazione degli atti amministrativi*, Firenze, Ittig e Accademia della Crusca, 2011.
- PIEMONTESE M.E. (a cura di), *Il dovere costituzionale di farsi capire*, Roma, Carocci, 2023.
- ROBUSTELLI C., *Uso della lingua e valorizzazione delle differenze di genere nella gestione delle risorse umane*, in R. BIANCHERI (a cura di), *La rivoluzione organizzativa. Le differenze di genere nella gestione delle risorse umane*, collana "Studi di genere e pari opportunità", Pisa, Plus - Pisa University Press, 2012a, pp. 115-123.
- ROBUSTELLI C., *Linee guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo*, Comune di Firenze e Accademia della Crusca, 2012b.
- ROBUSTELLI C., *Donne, grammatica e media*, G. Giornaliste, Roma, 2014. [https://www.sns.it/sites/default/files/2021-05/2014%20donne\\_grammatica\\_media.pdf](https://www.sns.it/sites/default/files/2021-05/2014%20donne_grammatica_media.pdf).
- ROBUSTELLI C., *Lingua italiana e questioni di genere*, Roma, Aracne, 2018.

- ROBUSTELLI C., *Promozione della parità e discriminazione linguistica nel percorso di emancipazione femminile in Italia*, in «LI<sup>d</sup>O. Lingua italiana d'oggi», 18, 2021, pp. 21-38.
- ROBUSTELLI C., *Sostenibilità, lingua e genere*, in M. BIFFI, M.V. DELL'ANNA, R. GUALDO (a cura di), *L'italiano e la sostenibilità*, Firenze-Roma, Accademia della Crusca - goWare, 2023, pp. 137-150.
- SABATINI A., *Il sessismo nella lingua italiana*, Commissione Nazionale per la realizzazione della parità tra uomo e donna, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri, 1987.
- THORNTON A.M., *L'assegnazione del genere*, in S. LURAGHI, A. OLITA (a cura di), *Linguaggio e genere*, Roma, Carocci, 2006, pp. 54-71.
- THORNTON A.M., *Quando parlare delle donne è un problema*, in A.M. THORNTON, M. VOGHERA (a cura di), *Per Tullio De Mauro. Saggi offerti dalle allieve in occasione del suo 80° compleanno*, Roma, Aracne, 2012, pp. 301-316.
- THORNTON A.M., *Genere e igiene verbale: l'uso di forme con ə in italiano*, in «AION», 11, 2022, pp. 11-54.





## PROFILI DI AUTORI E AUTRICI – CURATORI E CURATRICI

TINDARA ADDABBO è Professoressa ordinaria di Politica Economica nel Dipartimento di Economia “Marco Biagi” dell’Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore e, dal 2019, Delegata del Rettore alle Pari Opportunità.

Componente del Comitato scientifico della Fondazione Marco Biagi e Coordinatrice dell’Osservatorio sull’equità di genere della stessa, è anche componente della Giunta del CRID - Centro di Ricerca Interdipartimentale su Discriminazioni e vulnerabilità e del CAPP - Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche di Unimore.

Componente del Comitato Scientifico della *start-up* universitaria IDEM-Mind the Gap, ha partecipato alla stesura delle “Linee guida per il disegno dei Gender Equality Plan” del Gruppo di Lavoro Commissione di Genere della CRUI, delle “Linee guida per il bilancio di genere delle Università” della Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane e delle “Linee guida per la stesura dei Bilanci di genere” nell’approccio *ben-essere* dei comuni per Regione Emilia-Romagna.

EDOARDO ALES è Professore ordinario di Diritto del Lavoro nel Dipartimento di Scienze Economiche, Giuridiche, Informatiche e Motorie dell’Università degli Studi di Napoli “Parthenope” e insegna *Social and Labour Market Regulation* presso il Dipartimento di Scienze Politiche della LUISS.

Dal 2006 è esperto nazionale per l’Italia dell’ECE-ICF, consorzio che supporta la Commissione Europea in materia di diritto e politiche del lavoro.

Dal 2012 è componente del Comitato Scientifico e Coordinatore dell’Osservatorio sul *management* partecipato nel settore privato e pubblico (OSMAPART) della Fondazione Marco Biagi (Università di Modena e Reggio Emilia).

Dal 2013 presiede la Commissione di Certificazione dei Contratti di lavoro e d'Appalto dell'Università di Cassino.

È cofondatore e condirettore della “Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale”, componente del Comitato di Direzione del “Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali”, nonché uno dei coordinatori della Rivista “Diritti Lavori Mercati” e co-editor di “DLM.int”.

BARBARA GIOVANNA BELLO è Ricercatrice di tipo b (RTDB) presso il Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici dell'Università della Tuscia, Viterbo, ove è docente di Filosofia del diritto e di Giustizia digitale.

Dal 2012 co-cordina il WG “Gender, Law and Society” del Research Committee of Sociology of Law e dal 2013 è componente del Berkeley Center on Comparative Equality and Anti-Discrimination Law (University of California, Berkeley School of Law).

È stata, fra l'altro, borsista DAAD e Marie Curie, svolgendo soggiorni di ricerca a Bochum, Berlino e Freiburg im Breisgau.

Corrispondente del CRID – Centro di Ricerca Interdipartimentale su Discriminazioni e vulnerabilità dell'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore, fa parte dell'Officina informatica “Diritto Etica Tecnologie” istituita presso il Centro, nonché della Rete nazionale per il contrasto ai discorsi e ai fenomeni d'odio.

Si occupa, in una prospettiva di filosofia e sociologia del diritto, di diritti umani, intersezionalità, mobbing, prevenzione e contrasto delle discriminazioni, discorso d'odio offline e online, giustizia sociale e digitale.

THOMAS CASADEI è Professore ordinario di Filosofia del Diritto nel Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore, ove insegna anche Teoria e prassi dei diritti umani e Didattica del diritto e media education.

Co-fondatore insieme al Prof. Gianfrancesco Zanetti del CRID – Centro di Ricerca Interdipartimentale su Discriminazioni e vulnerabilità, Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore, dal

2022 ne è il Direttore. Dal 2019 è Delegato del Rettore alla Comunicazione e Portavoce di Ateneo.

Ha fatto parte dell'Unità di ricerca di Unimore nell'ambito del progetto Horizon 2020 EQUAL-IST "Gender Equality Plans for Information Sciences and Technology Research Institutions". È inoltre componente della "Red Iberoamericana de Investigación sobre Formas Contemporáneas de Esclavitud y Derechos Humanos".

I suoi interessi di ricerca, negli ultimi anni, si sono concentrati sui diritti umani e le loro violazioni a partire dalle diverse forme della discriminazione, sui diritti delle donne e delle bambine nella prospettiva del femminismo giuridico, sulle pratiche istituzionali di inclusione sociale.

YLENIA CURZI è Professoressa associata di Organizzazione Aziendale nel Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore.

È coordinatrice del Corso di dottorato in "Lavoro, Sviluppo e Innovazione" di Unimore.

È Componente del Comitato scientifico della Fondazione Marco Biagi e Coordinatrice dell'Osservatorio su Performance Management.

I suoi principali interessi di ricerca includono: *performance management*, pratiche/sistemi di gestione delle risorse umane e benessere sul lavoro (settore privato e pubblico); organizzazione, digitalizzazione e benessere sul lavoro (settore privato e pubblico); scelte organizzative per promuovere luoghi di lavoro inclusivi.

TOMMASO FABBRI è Professore ordinario di Organizzazione Aziendale nel Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia – Unimore.

È Direttore del Dipartimento di Economia Marco Biagi e Vice Direttore della Scuola di Dottorato E4E (Engineering For Economics – Economics for Engineering).

È Vice presidente del Comitato Scientifico della Fondazione Marco Biagi.

I suoi principali interessi di ricerca includono: performance management, l'apprendimento organizzativo, il benessere sul lavoro, la gestione delle prestazioni, la “dataficazione” del lavoro e la gestione delle risorse umane basata sui dati.

ENRICO FABRIZI è Professore ordinario di Statistica Economica nella Facoltà di Economia e Giurisprudenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Piacenza, ove insegna Metodi quantitativi per le decisioni aziendali in banca, Ricerche di marketing, Statistics.

In precedenza ha svolto attività di ricerca e didattica presso il Dipartimento di Statistica dell'Università di Bologna e presso il Dipartimento di Matematica e Statistica dell'Università di Bergamo.

I suoi interessi di ricerca si concentrano sulle metodologie di campionamento dei sondaggi, sull'inferenza bayesiana applicata all'analisi dei dati raccolti tramite sondaggi complessi e sulla stima di piccola area.

Di recente ha dedicato particolare attenzione alla valutazione dei parametri legati alla povertà e all'ineguaglianza.

ANDREA GIRARDI, dottore di ricerca in “Lavoro, Sviluppo e Innovazione” conseguito presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia - Unimore e la Fondazione Marco Biagi (2023), è Assegnista di ricerca dell'Università di Modena e Reggio Emilia nell'ambito del Progetto Ecosister (PNRR) incentrato sullo studio della misurazione di sostenibilità delle filiere produttive in Emilia-Romagna.

I suoi interessi di ricerca si concentrano sui sistemi di misurazione degli impatti non finanziari delle organizzazioni, sul *management accounting* per la sostenibilità, sull'economia circolare, nonché su *accountability*, NPO, *social impact*, *social capital* e *crowdfunding*.

Come *Doctoral visiting* ha fatto parte del gruppo di ricerca CRS presso la Royal Holloway University of London e collabora con il gruppo di ricerca Business Ethics and Social and Environmental Accounting (RIBES) presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Trento.

ULPIANA KOCOLLARI è Professoressa associata di Economia Aziendale nel Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore.

È presidente del Corso di Laurea Magistrale in Direzione Consulenza d'Impresa e componente del Collegio dei docenti del Corso di Dottorato in “Lavoro, Sviluppo e Innovazione” di Unimore.

Ha condotto diverse ricerche che, attraverso il dialogo continuo con le aziende pioniere della Responsabilità Sociale d'Impresa e Sostenibilità, hanno prodotto strumenti e modelli per misurare e comunicare la sostenibilità delle aziende.

Al centro delle sue indagini sono i processi di *accountability* delle organizzazioni che si prefiggono di offrire tramite la loro attività economica, un contributo ai problemi sociali e ambientali creando valore condiviso verso una pluralità di *stakeholder*.

Partecipa a numerosi progetti di ricerca in collaborazione con le altre università e imprese impegnate nella responsabilità sociale finanziati dall'UE, dal Ministero dell'Università e della Ricerca, dalla Regione Emilia-Romagna e da altri enti di ricerca.

CHIARA MUSSIDA è Professoressa associata di Politica Economica nella Facoltà di Economia e Giurisprudenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Piacenza.

Qui insegna Economia del lavoro, Macroeconomics for Business, Managerial Economics, Teorie e politiche microeconomiche (mod. Teorie microeconomiche)

I suoi principali interessi di ricerca sono relativi a: economia del lavoro, *gender equality*, violenza di genere.

Collabora con la Robert F. Kennedy Human Rights - Italia per l'organizzazione di seminari sul *gender gap*, e con WeWorld per la redazione del Rapporto “Quanto costa il silenzio? Indagine nazionale sui costi economici e sociali della violenza sulle donne”.

FRANCESCA NEPOTI è Dottoranda (XXXVII° ciclo) del Corso di Dottorato in “Lavoro, Sviluppo e Innovazione” del Dipartimento di Economia “Marco Biagi” - Fondazione Marco Biagi, presso l'Uni-

versità di Modena e Reggio Emilia - Unimore, dove si dedica ad un progetto di ricerca sul rapporto fra i Sistemi di Performance Management e l'emergente disciplina della *Diversity Equity and Inclusion*.

È inoltre cultrice della materia di Organizzazione aziendale e Performance Digitalizzazione e Inclusione presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi.

Dal 2022 è componente dell'Osservatorio Performance management costituito presso la Fondazione Marco Biagi, cornice nella quale ha progettato interventi e corsi sul tema della *Diversity Equality and Inclusion*.

FEDERICA PALMIROTTA è Assegnista di ricerca in Diritto del Lavoro nel Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore.

Presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi è cultrice della materia di Diritto del lavoro avanzato, di Diritto delle Risorse Umane e di Diritto privato e commerciale con elementi di diritto internazionale.

Dal 2020 è componente del Comitato Organizzativo del Convegno Internazionale in memoria di Marco Biagi; è anche componente dell'Osservatorio sul Lavoro Digitale e Multilocale e dell'Osservatorio sull'Equità di Genere, costituiti presso la Fondazione Marco Biagi, nonché componente del team di giovani ricercatrici e ricercatori che compongono l'IDEM Lab all'interno della start-up universitaria IDEM-Mind the Gap. Fa parte del Comitato Editoriale della rivista «Italian Labour Law e-Journal».

CECILIA ROBUSTELLI è Professoressa ordinaria di Linguistica italiana presso il Dipartimento di Studi linguistici e culturali dell'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore. Si occupa in particolare di storia della grammatica, linguistica storica, politica linguistica italiana nell'Unione europea, del rapporto tra lingua e genere e di sessismo nella lingua italiana e di linguaggio amministrativo.

Consulente per la politica linguistica dell'Accademia della Crusca in ambito europeo per l'attività della *European Federation of Na-*

*tional Institutions for Language (EFNIL)*, ha fatto parte del suo comitato esecutivo.

È una delle ventisette fondatrici della Rete REI e fa parte del *Centro di Ricerca, Trasferimento e Alta Formazione di Linguistica Storica e Teorica (CLIEO)* fondato dall'Accademia della Crusca.

È Presidente dell'Associazione per la qualità degli atti amministrativi fondata da ITTIG-CNR e dall'Accademia della Crusca.

Dal 2021 fa parte della Commissione regionale Pari Opportunità della Regione Toscana ed è vicepresidente del EFNIL: European Federation of National Institutions for Language.

Dal 2022 fa parte del Comitato scientifico dell'Ordine dei Giornalisti della Toscana.

ELENA SARTI ha conseguito il dottorato di ricerca in “Relazioni di Lavoro” nell'Università di Modena e Reggio Emilia, ed attualmente è Ricercatrice a tempo determinato di tipo a (RTDA) nel Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

È titolare di insegnamento presso la Fondazione UniverMantova dove si occupa di marketing e management delle destinazioni turistiche.

In passato ha lavorato come assegnista di ricerca e ricercatrice postdoc sui seguenti temi: resilienza d'impresa, ben-essere, salute fisica e mentale, sviluppo umano, discriminazione e stress lavoro-correlato presso l'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore e presso l'Università di Ginevra.

Esperta in metodi quantitativi (microeconometria) e qualitativi, collabora alla stesura di studi e-report all'interno di diversi gruppi di ricerca.

CARLOTTA SERRA è Direttrice generale della Fondazione Marco Biagi e componente del Consiglio di amministrazione della *start-up* universitaria IDEM-Mind the Gap. È stata componente del Comitato di progetto di GE&PA nell'ambito del quale ha svolto il ruolo di Coordinatrice organizzativa.



Publicato  
nel mese di settembre del 2024

I materiali raccolti in questo volume, in forma di voci per un Glossario, sono tra i frutti del progetto *GE&PA: Gender Equality & Public Administration* finanziato dalla Regione Emilia-Romagna.

Essi analizzano il nesso tra discriminazioni (*di genere*) e *istituzioni*, mettendo a fuoco le nozioni di *discriminazione* e di *parità di genere* nei contesti *lavorativi*, il *mobbing* come fenomeno sociale e fattispecie giuridica, le norme che consentono *la conciliazione fra tempi di vita e di lavoro*.

Altre voci trattano alcuni profili cruciali per promuovere la parità di genere: la definizione di *indicatori* che, insieme e disaggregati, svelano le diseguaglianze e rimandano a politiche in grado di contrastarle efficacemente; la rilevanza dei *Bilanci* e dei *Piani di Eguaglianza di genere*; i *processi organizzativi* e le alleanze tra *stakeholder* che, nei contesti territoriali, possono consentire di perseguire prospettive di *benessere, inclusione, rispetto della diversità*; il contrasto al *sessismo linguistico*.