



# Guida all'azienda a misura di persona



Con il contributo di





# Guida all'azienda a misura di persona

## A cura di

Martina Albini, Elena Rebecca Cerri, Ilaria Castelli

## Testi di

Carmen Filippo

## Coordinamento WeWorld

Elena Rebecca Cerri (Junior Research Specialist)

Greta Nicolini (Coordinatrice Creazione Contenuti e Ufficio Stampa)

Ilaria Castelli (Junior Research Officer)

Ludovica Iaccino (Coordinatrice Contenuti Digitali)

Martina Albini (Coordinatrice Centro Ricerche)

Sabrina Vincenti (Coordinatrice Programmi Parità di Genere)

Tiziano Codazzi (Communications Specialist)

Progetto grafico e impaginazione di Marco Binelli

La pubblicazione è disponibile online su [www.weworld.it](http://www.weworld.it)

Realizzato da

WeWorld

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

Sedi principali in Italia

Milano, via Serio 6

Bologna, via F. Baracca 3

*Distribuzione gratuita. I testi contenuti in questa pubblicazione possono essere riprodotti solo citandone la fonte.*

*La pubblicazione è stata completata nel mese di gennaio 2025.*

Realizzato nell'ambito del progetto LavoriamoCI

Con il contributo di



# Indice

Introduzione /

**Come costruire un'azienda a misura di persona: il valore della parità di genere** **2**

**1 / La libertà da violenza e molestie sul luogo di lavoro è un diritto umano** **5**

1.1 Conseguenze negative per il personale aziendale 7

1.2 Cosa si può fare 8

**2 / (Ri)prendersi tempo: politiche per la conciliazione vita-lavoro** **11**

2.1 Il dilemma della conciliazione 12

2.2 Quando la mancanza di conciliazione si ripercuote sugli ambienti di lavoro 15

2.3 Cosa si può fare 16

**3 / Linguaggio ampio: come non discriminare attraverso le parole** **19**

3.1 Stereotipi di genere e linguaggio sessista 19

3.2 Cosa si può fare 23

**4 / WE CARE. Salute e benessere nei luoghi di lavoro** **26**

4.1 Malessere sul lavoro: l'impatto di assenteismo e turnover sulle aziende 28

4.2 Cosa si può fare 29

4.3 Politiche di inclusione e pari opportunità 31

**Glossario** **34**

**Bibliografia** **36**

# Introduzione / Come costruire un'azienda a misura di persona: il valore della parità di genere

Negli ultimi anni, il concetto di “azienda a misura di persona” ha guadagnato una crescente attenzione nel mondo del lavoro e della gestione delle risorse umane. Questo modello aziendale punta a creare ambienti di lavoro inclusivi e flessibili, capaci di rispondere non solo alle esigenze operative, ma anche a quelle umane dei propri e delle proprie dipendenti. È un'idea che si fonda su alcuni pilastri centrali: benessere fisico e psicologico, equilibrio tra vita privata e lavorativa, sviluppo professionale e, non meno importante, la parità di genere. In particolare, l'equità tra donne e uomini sul posto di lavoro è una dimensione cruciale che ha un impatto significativo sia sulle performance aziendali che sulla qualità della vita dei dipendenti e delle dipendenti.

Un'azienda a misura di persona è **un'azienda che riconosce l'importanza del rispetto e della convivenza delle**



Le aziende con una **rappresentanza di donne superiore al 30%** nel top management hanno più probabilità di registrare **rendimenti maggiori** rispetto a quelle con un minor numero di manager donne

(McKinsey & Company, 2020)

**differenze come fattori fondamentali per l'innovazione e la competitività.**

Tra i vari aspetti del **diversity management**<sup>1</sup>, la parità di genere assume una rilevanza strategica. È dimostrato che le aziende che promuovono una maggiore equità di genere e includono donne in posizioni decisionali ottengono risultati migliori in termini di redditività e produttività. Secondo uno studio condotto da McKinsey, le aziende con una rappresentanza di donne superiore al 30% nel top management hanno più probabilità di registrare rendimenti maggiori rispetto a quelle con un minor numero di manager donne (McKinsey & Company, 2020). Tuttavia, promuovere la parità di genere non significa solo implementare politiche che favoriscono la presenza femminile nei ruoli dirigenziali, ma anche **costruire una cultura aziendale<sup>2</sup> basata sul rispetto e sull'equità**, dove a ogni individuo è data la possibilità di esprimere il proprio potenziale, **indipendentemente dal genere**. Ciò implica, tra l'altro, l'abbattimento di barriere come il **gender pay gap**<sup>3</sup> e l'accesso paritario a percorsi di carriera e formazione.

Inoltre, la costruzione di un ambiente inclusivo non può non tenere conto anche di tutti gli altri aspetti legati al **diversity management**, inteso nel suo senso più ampio: attuare politiche che valorizzino le diverse identità sociali a partire dalle loro molteplici dimensioni, come l'età, la disabilità, l'etnia, l'orientamento sessuale, la religione, ecc. Solo con un approccio sistemico e completo le organizzazioni aziendali potranno completare un vero percorso per favorire l'espressione del potenziale individuale e raggiungere obiettivi di crescita e stabilità, attuando



- 1 Si veda il Glossario.
- 2 Si veda il Glossario.
- 3 Si veda il Glossario.

quel processo di cambiamento culturale necessario come vantaggio competitivo.

La parità di genere non è solo una questione di equità morale o di giustizia sociale, ma anche di benessere lavorativo. **Le aziende che investono nella creazione di ambienti di lavoro più inclusivi e rispettosi delle differenze di genere tendono a favorire una maggiore soddisfazione e motivazione tra dipendenti**<sup>4</sup>. Un ambiente di lavoro che valorizza il contributo di ogni individuo, senza discriminazioni, genera un clima positivo e produttivo, riducendo fenomeni di stress, assenteismo<sup>5</sup> e *turnover*. Inoltre, la promozione di politiche di equilibrio tra vita professionale e privata, come orari di lavoro flessibili o lo *smart working*<sup>6</sup>, è spesso particolarmente rilevante per le lavoratrici, su cui grava ancora in larga parte la responsabilità della gestione familiare. Altro passaggio fondamentale è cercare di fare in modo che le misure di flessibilità vengano sfruttate e utilizzate anche dagli uomini, affinché anche loro possano prendere parte alle attività di cura.

Le misure di conciliazione vita-lavoro, come i congedi parentali equamente distribuiti, non solo migliorano il benessere dei dipendenti e delle dipendenti, ma favoriscono anche una redistribuzione più equa delle responsabilità domestiche tra uomini e donne, contribuendo a ridurre lo squilibrio di genere sia sul lavoro che nella vita privata.



4 Come emerge dal sondaggio WeWorld-Ipsos del 2024, presentato nel report “Non resteremo al nostro posto. Per il diritto a un lavoro libero da molestie e violenze”, laddove all'interno di un'azienda c'è equilibrio di genere, lavoratori e lavoratrici vivono il proprio lavoro con maggior soddisfazione e benessere (WeWorld, 2024a).

5 Si veda il Glossario.

6 Si veda il Glossario.

*“Il management deve essere in prima linea nel promuovere una cultura aziendale inclusiva e adottare politiche concrete per favorire la parità di genere.”*

## Il ruolo della leadership e delle politiche aziendali

Il cambiamento verso un'azienda a misura di persona, con un focus particolare sulla parità di genere, richiede un impegno deciso da parte della leadership. **Il management deve essere in prima linea nel promuovere una cultura aziendale inclusiva e adottare politiche concrete per favorire la parità di genere.** Ad esempio, è fondamentale che le aziende implementino programmi di *mentoring*<sup>7</sup> e *coaching*<sup>8</sup> per supportare lo sviluppo professionale delle donne e garantire che queste abbiano le stesse opportunità di avanzamento rispetto ai colleghi uomini. Inoltre, è necessario anche creare dei percorsi di carriera basati su criteri oggettivi, stabilendo sistemi di *performance management*<sup>9</sup> che definiscano un sistema organico e condiviso a livello aziendale, in maniera da evitare eventuali discriminazioni legate agli *unconscious bias*<sup>10</sup>.

La leadership inclusiva non riguarda solo il numero di donne presenti nei consigli di amministrazione o in ruoli apicali, ma si riflette anche nella capacità di ascoltare e valorizzare le diverse prospettive, creando spazi di dialogo e partecipazione per tutti i membri dell'organizzazione. Inoltre, la trasparenza sui dati relativi alle politiche di retribuzione e alle opportunità di carriera è un passo fondamentale per assicurare che la parità di genere non rimanga solo una dichiarazione d'intenti, ma si traduca in risultati concreti.

Di pari passo, le aziende devono implementare percorsi volti a eliminare eventuali discriminazioni relative anche agli altri ambiti (quindi, ad esempio, rispetto alle diverse etnie, condizioni fisiche e intellettive, età, ecc.), per poter effettuare un cambiamento culturale duraturo. La dimensione aziendale diventa il fulcro del processo di svolta nella definizione di un sistema più equo e inclusivo.

7 Si veda il Glossario.

8 Si veda il Glossario.

9 Si veda il Glossario.

10 Si veda il Glossario.

*“La leadership inclusiva non riguarda solo il numero di donne presenti nei consigli di amministrazione o in ruoli apicali, ma si riflette anche nella capacità di ascoltare e valorizzare le diverse prospettive, creando spazi di dialogo e partecipazione per tutti i membri dell'organizzazione.”*

## I benefici per le aziende e la società

Un'azienda che valorizza la parità di genere e che attua politiche di valorizzazione della diversità a 360 gradi anche rispetto alle altre dimensioni dell'identità sociale<sup>11</sup> (età, etnia, classe socioeconomica, orientamento sessuale, religione, ecc.) non solo beneficia di un miglioramento delle proprie performance, ma contribuisce anche a creare un impatto positivo sulla società.

Una piena partecipazione delle donne nel mondo del lavoro, soprattutto in posizioni di leadership, rappresenta un fattore di cambiamento culturale di ampio respiro, che **può influenzare positivamente la percezione del ruolo delle donne nella società e stimolare un'evoluzione verso una maggiore equità.** Le aziende che promuovono la parità di genere si posizionano, inoltre, come attrici responsabili, capaci di attrarre talenti e costruire un'immagine positiva e innovativa, in linea con le aspettative delle nuove generazioni di lavoratori/rici e consumatori/rici, sempre più sensibili ai temi dell'inclusione e della sostenibilità.

**Costruire un'azienda a misura di persona**, che ponga la parità di genere al centro delle proprie politiche e strategie, non è solo una scelta etica, ma **una decisione strategica che porta vantaggi tangibili a livello economico, organizzativo e sociale.** L'equità di genere rappresenta uno degli strumenti più potenti per creare valore, innovazione e benessere, sia per l'azienda sia per l'intera collettività.

11 Si veda il Glossario.

*“Le aziende che riconoscono l'importanza dell'intersezionalità si pongono come leader nel cambiamento e nella promozione di un ambiente di lavoro equo e rispettoso delle diversità.”*

## Intersezionalità: una prospettiva ampia e multidimensionale

Davanti a un pub viene affisso un cartello: “Divieto di ingresso a persone che indossano un copricapo”. Chi sarà oggetto di questa discriminazione? Questa forma di discriminazione colpirà soprattutto le persone di religione islamica, ma solo se donne, perché il divieto, che sembrerebbe neutro, non colpirà né gli uomini musulmani, né le donne non musulmane. In questo caso ci troviamo di fronte a una discriminazione intersezionale (intersezione tra genere e religione). **Il concetto di intersezionalità**, coniato dalla giurista e attivista Kimberlé Crenshaw alla fine degli anni '80, **si riferisce all'idea che le esperienze di discriminazione e oppressione non si verifichino mai in modo isolato, ma piuttosto sono il risultato dell'intersezione di diverse categorie sociali come genere, etnia, classe, orientamento sessuale, disabilità, religione e altre identità.** Ad esempio, una donna nera può sperimentare sia sessismo che razzismo, e l'effetto combinato di queste due forme di oppressione crea un'esperienza unica, diversa da quella vissuta da una donna bianca o da un uomo nero; oppure una persona LGBTQIA+ potrebbe affrontare discriminazioni legate alla propria identità sessuale e, contemporaneamente, discriminazioni razziali. L'intersezionalità sottolinea come queste diverse forme di oppressione si sovrappongano e si rafforzino reciprocamente, creando dinamiche complesse di ingiustizia e disuguaglianza.

**L'importanza dell'intersezionalità risiede nella sua capacità di offrire un'analisi più accurata e completa delle strutture di potere che condizionano le vite delle persone.**

Quando le organizzazioni, i governi e le politiche sociali ignorano l'intersezionalità, rischiano di non affrontare adeguatamente le diverse sfaccettature delle esperienze di marginalizzazione, privilegiando soluzioni monodimensionali. Come dice Kathryn Russell, una persona reale non è *“una donna il lunedì, una persona appartenente alla classe lavoratrice il martedì e una donna afrodiscendente il mercoledì”* e bisogna, quindi, dotarsi di uno strumento teorico capace di leggere simultaneamente queste dimensioni (Russell, 2007).

**L'intersezionalità invita a pensare in modo più inclusivo, promuovendo politiche che tengano conto della pluralità delle identità e delle esperienze umane.** In ambito lavorativo, per esempio, adottare un approccio intersezionale significa riconoscere che non tutte le donne affrontano le stesse sfide e che le barriere possono essere diverse a seconda della loro etnia, età o disabilità. Lo stesso vale per altre minoranze e categorie sociali discriminate, le cui identità multiple possono esacerbare le dinamiche di esclusione.

Un altro esempio riguarda le politiche di accesso all'istruzione superiore. Molte Università promuovono iniziative per favorire l'accesso agli studi delle minoranze etniche<sup>12</sup>. Tuttavia, se tali politiche non considerano anche la dimensione di genere, potrebbero non rispondere alle esigenze specifiche delle donne appartenenti a minoranze, che potrebbero avere difficoltà maggiori nell'accedere e completare un percorso di studi, soprattutto se sono anche madri o provengono da contesti economici svantaggiati.

Possiamo pensare al concetto di intersezionalità come a una lente critica fondamentale per comprendere le disuguaglianze in tutte le loro dimensioni. È uno strumento essenziale per chiunque desideri promuovere equità e giustizia sociale, poiché consente di sviluppare strategie più efficaci per affrontare le disuguaglianze sistemiche, adottando una visione integrata e rispettosa delle diversità umane.

Le aziende che riconoscono l'importanza dell'intersezionalità si pongono come leader nel cambiamento e nella promozione di un ambiente di lavoro equo e rispettoso delle diversità.

• • • • •

<sup>12</sup> Iniziative come questa fanno parte di quelle misure che vengono definite “azioni positive”, in inglese “affirmative actions”, che mirano a garantire l'inclusione di determinati gruppi sociali (come gruppi etnici minoritari, donne e persone anziane) e a eliminare eventuali discriminazioni sociali, economiche o culturali che questi gruppi subiscono. Per maggiori informazioni, visitare: <https://www.interno.gov.it/it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-dati-ulteriori/piano-triennale-azioni-positive>.

# 1 / La libertà da violenza e molestie sul luogo di lavoro è un diritto umano

Il tema delle molestie e della violenza di genere nei luoghi di lavoro rappresenta uno dei maggiori argomenti di discussione quando si parla di disuguaglianze e discriminazioni di genere. Questo fenomeno, purtroppo diffuso in molti settori, non solo danneggia direttamente le vittime, ma ha anche conseguenze significative sul clima lavorativo, sulla produttività e sull'immagine delle aziende.

**Le molestie di genere si manifestano attraverso atteggiamenti e comportamenti inappropriati, spesso basati su stereotipi di genere**, che creano un ambiente ostile per chi le subisce, generalmente donne. Tuttavia, è importante sottolineare che questo problema non riguarda solo le donne: anche uomini e altre identità di genere<sup>13</sup> possono essere vittime di comportamenti abusivi.

Oltre all'aspetto etico e morale, affrontare questo tema è un imperativo legale. Le aziende devono garantire un ambiente di lavoro sicuro e rispettoso per tutti/e i dipendenti e le dipendenti. La mancata attenzione a questo problema può comportare gravi conseguenze, sia dal punto di vista legale che economico. In questo contesto, è fondamentale comprendere la portata delle molestie di genere, le loro implicazioni e le soluzioni che possono essere adottate per prevenire e contrastare questo fenomeno.

## Cosa si intende con molestie e violenze di genere?

Le molestie di genere possono essere definite come **comportamenti o atti indesiderati che si basano sul sesso, sul genere o sull'orientamento sessuale della persona e che hanno l'effetto di offendere, intimidire, umiliare o creare un ambiente ostile per chi li subisce**.

Questi comportamenti possono includere commenti inappropriati, gesti offensivi, contatti fisici non desiderati o richieste di favori sessuali. La violenza di genere, invece, si manifesta attraverso aggressioni fisiche, verbali o psicologiche che mirano a mantenere una posizione di potere e controllo sulle vittime.

È importante sottolineare che le molestie di genere non riguardano solo il contatto fisico, ma comprendono anche comportamenti verbali e non verbali. Anche uno sguardo o un commento inappropriato può essere percepito come un atto di molestia se crea disagio o umiliazione. Le molestie non si manifestano sempre in modo evidente; a volte si celano sotto comportamenti apparentemente innocui, ma che, nel contesto di un ambiente lavorativo, possono avere conseguenze molto pesanti per chi li subisce.

Molestie, violenze e discriminazioni si basano su una visione distorta – culturalmente o soggettivamente – della relazione e in particolare del rapporto di potere tra gli attori in gioco.

**Il soggetto che agisce comportamenti molesti e/o violenti è tendenzialmente in una posizione di potere** – sociale, economico e relazionale – che esercita contro una vittima in posizione di minor vantaggio, risorse e possibilità.

La posizione di potere, nel caso dei rapporti di genere, è spesso ricoperta dall'uomo, anche se, come abbiamo già specificato, **non sono solo le donne ad**

## Molestie sessuali

Esempi di molestie sessuali includono:

- Avances sessuali sgradite, proposte e richieste di favori sessuali;
- Commenti indesiderati o dispregiativi sull'abbigliamento o sull'aspetto;
- Gesti e battute equivoche;
- Domande o suggerimenti invadenti sulla vita sessuale;
- Contatti sui social media a sfondo sessuale;
- Diffusione di voci e commenti sull'orientamento sessuale o identità di genere.

## essere vittime di molestie, discriminazione e violenza sul lavoro.

Inoltre, le molestie possono essere esercitate anche nei rapporti di un singolo verso un singolo o anche di un gruppo verso un singolo, sia tra persone di pari livello gerarchico, che in contesti di disparità gerarchica.

Alcune molestie sono palesi, altre più sottili e difficili da riconoscere. Nel secondo caso rientrano le cosiddette **microaggressioni**. Diversamente da atti discriminatori evidenti, si manifestano sotto forma di osservazioni sottili o commenti e comportamenti ambigui. Le microaggressioni possono essere di due tipi: le microaggressioni aperte sono quelle che vengono compiute con il deliberato scopo di arrecare un danno, mentre le microaggressioni nascoste avvengono senza che chi le compie abbia coscienza di offendere o mettere a disagio chi le riceve. Spesso, le microaggressioni non hanno lo scopo di ferire, sono piuttosto atti compiuti con poca consapevolezza del loro significato e dei



### Vuoi saperne di più su molestie e violenze nei luoghi di lavoro?

Scarica il nostro report *"Non staremo al nostro posto. Per il diritto a un lavoro libero da molestie e violenze"*.



13 Si veda il Glossario.



23,2%

22,4%



loro effetti. Tuttavia, farne esperienza di continuo può determinare che le persone si sentano escluse e marginalizzate<sup>14</sup>.

In questo contesto, si inserisce il fenomeno del **mansplaining**, che si riferisce alla tendenza di alcuni uomini di spiegare concetti alle donne in modo condiscendente, come se il proprio punto di vista fosse più valido o autorevole. Questo fenomeno, spesso inconsapevole, può verificarsi in vari contesti, soprattutto professionali e accademici, e implica una forma di linguaggio che sminuisce o invalida le competenze e opinioni delle donne. Secondo il nostro sondaggio WeWorld-Ipsos, più di 1 donna su 3 (37%) ha subito episodi di **mansplaining** sul luogo di lavoro (WeWorld, 2024a).

Vi è poi il **mobbing**, una forma di violenza data da comportamenti vessatori reiterati nel tempo, che hanno caratteristiche organizzate. È una sistematica persecuzione esercitata sul posto di lavoro da colleghi/e o superiori nei confronti di un individuo, consistente per lo più in piccoli atti quotidiani di emarginazione sociale, violenza psicologica o sabotaggio professionale, ma che può spingersi fino all'aggressione fisica<sup>15</sup>.

14 Oltre 7 persone su 10 (71%) hanno assistito a o subito almeno una microaggressione sul posto di lavoro. Di queste, il 58% ha dichiarato di esserne stata vittima diretta. I principali responsabili delle microaggressioni sono i colleghi (38%) e i capi uomini (37%), seguiti a notevole distanza dai clienti uomini (14%) e dalle colleghe donne (12%). Inoltre, 1 persona su 5 (21%) ha subito microaggressioni sul posto di lavoro da parte della clientela. I giovani lavoratori e lavoratrici riportano una maggiore esposizione a microaggressioni da parte di clienti (34% rispetto al 21%) ed estranei (33% rispetto al 17%) (WeWorld, 2024a).

15 Il mobbing è la seconda forma di violenza più grave e allo stesso tempo più diffusa nei luoghi di lavoro. 1 persona su 6 (17%) lo identifica come la forma più grave in assoluto, mentre 1 persona su 4 (25%) lo considera come la forma più diffusa (WeWorld, 2024a).

## Cosa dice la Legge?

A livello normativo, l'Italia ha fatto passi avanti significativi per contrastare le molestie di genere nei luoghi di lavoro. Tra i principali riferimenti legislativi troviamo il **Codice delle Pari Opportunità** (Decreto legislativo 198/2006)<sup>16</sup>, che tutela i diritti di lavoratori e lavoratrici contro qualsiasi forma di discriminazione basata sul sesso. Questa legge è stata un punto di svolta nella lotta contro le disuguaglianze di genere e rappresenta uno strumento fondamentale per garantire che le donne non siano discriminate o molestate sul posto di lavoro.

Il Decreto Legislativo 81/2008, noto anche come **Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro**<sup>17</sup>, include specifiche disposizioni che mirano a prevenire comportamenti che possano mettere a rischio l'incolumità fisica e mentale di lavoratori e lavoratrici, comprese le molestie e la violenza di genere. Inoltre, l'Italia ha approvato la **Convenzione di Istanbul**, che impone agli Stati di adottare misure legislative e pratiche per prevenire e combattere la violenza di genere, anche in ambito lavorativo<sup>18</sup>.

La recente ratifica della Convenzione **ILO n. 190** rappresenta un ulteriore passo avanti. Questa convenzione definisce violenze e molestie sul lavoro 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, psicologico, sessuale o economico, e include la violenza e le molestie di genere”*. Inoltre, la Convenzione specifica e dà particolare rilevanza alle molestie e violenze di genere, riconoscendole come una forma distinta di abuso. Nella sostanza, ci troviamo di fronte a una vera e propria violazione dei diritti umani, che richiede ai governi e alle aziende di essere gestita tramite l'adozione di leggi e regolamenti, in maniera da prevenire e affrontare questi comportamenti.

In questo senso, la stessa convenzione stabilisce *“l'obbligo del datore di lavoro di includere le molestie in ogni loro forma nella valutazione dei fattori di rischio psicosociale sul lavoro”* e lo obbliga ad *“adottare le misure necessarie a contrastarle, anche in via preventiva, in particolare con la predisposizione di codici di condotta che prevedano la nomina di figure di garanzia terze come i consiglieri di fiducia e apposite procedure di segnalazione.”*<sup>19</sup>

16 Legge n. 198/2006, che istituisce il Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246, Libro III - Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti economici. Per maggiori informazioni, visitare: <https://leg14.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/06198dl.htm>

17 Per maggiori informazioni, visitare: <https://www.ispettorato.gov.it/files/2023/07/TU-81-08-Ed.-Luglio-2023.pdf>

18 Per maggiori informazioni, consultare: <https://www.istat.it/it/files/2017/11/ISTANBUL-Convenzione-Consiglio-Europa.pdf>

19 Per maggiori informazioni, visitare: [https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:3999810:NO](https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:3999810:NO)



Le **donne** che hanno subito **violenze o molestie sul lavoro** sono il **23,2%**, con una differenza di quasi 1 punto percentuale rispetto agli uomini (22,4%)

(ILO, 2022)

## Quanto sono diffuse molestie e violenze di genere sul lavoro?

I dati sulle molestie di genere nei luoghi di lavoro mostrano un quadro allarmante. Secondo un'indagine globale dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), le donne che hanno subito violenze o molestie sul lavoro sono il 23,2%, con una differenza di quasi 1 punto percentuale rispetto agli uomini (22,4%) (ILO, 2022). In Italia, l'ultima indagine condotta da Istat ha rivelato che **sono 2 milioni e 322mila le persone tra i 15 e i 70 anni che hanno subito una forma di molestia sul lavoro nel corso della vita, di cui l'81,6% sono donne**. Questi numeri, già di per sé preoccupanti, potrebbero rappresentare solo la punta dell'iceberg, poiché molte vittime non denunciano gli abusi per paura di ritorsioni o per mancanza di fiducia nel sistema (Istat, 2024).

Le statistiche variano tra i diversi settori lavorativi: quello sanitario, dell'accoglienza, della ristorazione, dell'istruzione e dell'intrattenimento tendono a registrare un'incidenza più alta di molestie di genere rispetto ad altri ambiti. Questo può essere dovuto a una combinazione di fattori, tra cui il contatto diretto con il pubblico e le dinamiche di potere all'interno delle organizzazioni. Le donne, in particolare, sono più vulnerabili nei settori dove predominano strutture gerarchiche rigide e dove il potere è fortemente concentrato in una leadership prevalentemente maschile.

## 1.1 Conseguenze negative per il personale aziendale

Le conseguenze delle molestie di genere sul personale possono essere devastanti, sia dal punto di vista psicologico che fisico. **Le vittime spesso sviluppano sintomi di stress cronico, ansia, depressione e burnout<sup>20</sup>**. L'impatto psicologico può includere la perdita di autostima, senso di colpa e vergogna, sentimenti di isolamento e, in casi estremi, può portare a disturbi post-traumatici da stress (PTSD). Alcune vittime scelgono di abbandonare il loro lavoro, incapaci di sopportare un ambiente che percepiscono come ostile e insicuro<sup>21</sup>.

L'impatto fisico può manifestarsi attraverso disturbi del sonno, problemi gastrointestinali, dolori cronici e una maggiore vulnerabilità a malattie

.....

<sup>20</sup> Si veda il Glossario.

<sup>21</sup> Il *burnout* colpisce maggiormente le donne, con una percentuale del 37% rispetto al 28% degli uomini. Questo potrebbe essere legato a un carico emotivo e lavorativo più pesante per queste, o forse a un ambiente lavorativo che le rende più vulnerabili a situazioni di stress cronico (WeWorld, 2024a).

legate allo stress. Le vittime di molestie di genere spesso devono affrontare anche le conseguenze sociali: il senso di isolamento può estendersi alla loro vita privata, compromettendo le relazioni personali e sociali. Inoltre, l'impatto delle molestie può influire in generale sul clima aziendale, poiché non solo le vittime ma **anche chi assiste alle molestie può sentirsi a sua volta a disagio e subire conseguenze a livello psicologico**.

Quando le molestie di genere non vengono affrontate adeguatamente, il clima aziendale ne risente profondamente. **Un ambiente di lavoro in cui le molestie sono tollerate o ignorate diventa dannoso, con conseguente calo del morale tra i/le dipendenti**. La fiducia nei confronti della leadership aziendale diminuisce, e i/le dipendenti possono sentirsi meno motivati/e a contribuire al successo dell'organizzazione. Inoltre, le aziende che non affrontano le molestie rischiano di perdere talenti preziosi:

le persone vittime di molestie o che assistono a tali comportamenti sono più propense a cercare altre opportunità lavorative<sup>22</sup>.

Un ambiente di lavoro nocivo può portare a un aumento dell'assenteismo, riduzione della produttività e, in ultima analisi, danni economici per l'azienda<sup>23</sup>. Oltre ai costi legati al *turnover* del personale e alla formazione di nuovi/e dipendenti, le aziende possono dover affrontare costose cause legali e risarcimenti alle vittime di molestie.

.....

<sup>22</sup> Secondo il sondaggio WeWorld-Ipsos, 1 persona su 4 ha dato le dimissioni in seguito alle violenze subite sul luogo di lavoro (WeWorld, 2024a).

<sup>23</sup> Infatti, il nostro recente sondaggio ha rivelato che 1 uomo su 4 ha avvertito un calo della produttività in seguito alle violenze subite sul luogo di lavoro (WeWorld, 2024a).

## 1.2 Cosa si può fare

- **POLITICHE AZIENDALI CHIARE:** Per combattere efficacemente le molestie di genere, **le aziende devono adottare politiche chiare e inequivocabili che definiscano cosa costituisce molestia e violenza, e che stabiliscano le procedure per segnalare tali comportamenti.** Le politiche aziendali devono essere accessibili a ogni dipendente, in modo che siano adeguatamente formati/e su come riconoscere e affrontare le molestie. È fondamentale che le politiche siano implementate in modo trasparente e che includano sanzioni adeguate nei confronti di coloro che le violano<sup>24</sup>. Molto spesso attuare un percorso di gestione efficace delle molestie significa anche agire per creare un processo di “consapevolizzazione”, ovvero far emergere una condotta non consona che magari non viene percepita come tale da chi agisce comportamenti inopportuni, per questioni culturali, per “abitudine” o per una mancanza di presa di coscienza. Le aziende che hanno implementato politiche di tolleranza zero nei confronti delle molestie hanno visto un miglioramento significativo del clima aziendale. Ad esempio, l'adozione di codici etici e di condotta chiari, che includano procedure per la segnalazione confidenziale e/o anonima, ha aiutato molte organizzazioni a prevenire episodi di molestie e a creare un ambiente di lavoro più rispettoso e inclusivo<sup>25</sup>.
- **FORMAZIONE DEL PERSONALE:** **La formazione è uno degli strumenti più efficaci per prevenire le**

**molestie di genere.** I dipendenti e le dipendenti devono essere sensibilizzati/e su questo tema attraverso programmi di formazione obbligatori, che includano workshop, seminari e simulazioni di situazioni reali. Questi programmi devono coprire una vasta gamma di argomenti, tra cui il riconoscimento delle molestie, l'importanza del rispetto reciproco e le procedure da seguire in caso di segnalazione. È di fondamentale importanza che lo scopo dei percorsi formativi venga esplicitato e comunicato chiaramente. Un buon esempio di formazione efficace è rappresentato dalle simulazioni di scenari di molestie, che permettono ai e alle dipendenti di riconoscere le situazioni di rischio e di agire in modo appropriato. Questi corsi non solo aumentano la consapevolezza, ma rafforzano anche la fiducia delle e dei dipendenti nel sistema di gestione delle segnalazioni. L'evoluzione tecnologica può aiutare in questo senso: attraverso la realtà virtuale, ad esempio, si possono creare ambienti digitali dove far provare cosa significa subire molestie e discriminazioni direttamente sulla propria pelle, in maniera da aumentare l'empatia, cercando di avere un impatto forte nel modificare atteggiamenti e percezioni rispetto ai metodi tradizionali. **La formazione deve, inoltre, essere rivolta a manager e a dirigenti,** in modo che siano in grado di riconoscere comportamenti inappropriati e affrontarli con tempestività ed efficacia.

- **STRUTTURE DI SUPPORTO PER LE VITTIME:** Oltre alla prevenzione, è fondamentale che le aziende offrano un supporto concreto alle vittime di molestie. **Le aziende dovrebbero mettere a disposizione servizi di consulenza psicologica,** gestiti da professionisti e professioniste esterni/e per garantire la riservatezza. Inoltre, dovrebbero essere predisposte **linee di comunicazione dirette e riservate,** attraverso le quali i/e di-

*“Molto spesso attuare un percorso di gestione efficace delle molestie significa anche agire per creare un processo di ‘consapevolizzazione’, ovvero far emergere una condotta non consona che magari non viene percepita come tale da chi agisce comportamenti inopportuni, per questioni culturali, per “abitudine” o per una mancanza di presa di coscienza.”*

pendenti possano segnalare comportamenti inappropriati senza timore di ritorsioni. Un altro esempio di buona pratica è l'introduzione di **sportelli di ascolto gestiti da personale interno formato,** in collaborazione con organizzazioni esterne specializzate nella gestione delle molestie. Questi sportelli possono offrire un sostegno immediato e aiutare le vittime a percorrere i passi necessari per ottenere giustizia, comprese le consulenze legali e il supporto emotivo<sup>26</sup>.

- **MONITORAGGIO E VALUTAZIONE CONTINUA:** Le politiche contro le molestie non possono essere efficaci se non accompagnate da un costante monitoraggio e da una valutazione periodica delle misure adottate. Le aziende dovrebbero condurre regolarmente **sondaggi tra i/le dipendenti per valutare il clima lavorativo e rilevare eventuali segnali di malessere o situazioni di rischio.** Il monitoraggio può includere la raccolta anonima di feedback e la creazione di comitati interni, composti da rappresentanti dei e delle dipendenti come dei e delle dirigenti, con il compito di vigilare sul rispetto delle

24 Per contrastare il fenomeno, lavoratori e lavoratrici indicano come iniziative più efficaci l'istituzione di sanzioni per comportamenti violenti (37%), la gestione rapida e seria delle segnalazioni di violenza (37%) e la possibilità di denunciare episodi di violenza tramite linee di segnalazione anonime (32%) (WeWorld, 2024a).

25 Secondo il sondaggio WeWorld-Ipsos, la possibilità di fare segnalazioni anonime è percepita come un aspetto cruciale dal 32% del campione. Le donne, rispetto agli uomini, attribuiscono maggiore importanza alla gestione rapida e seria delle segnalazioni, probabilmente perché, come mostrato dall'indagine, sono più spesso vittime di questi comportamenti. Ritengono anche più utili strumenti come le denunce anonime e l'uso di sondaggi interni per monitorare regolarmente il clima lavorativo. Questo potrebbe riflettere una loro maggiore attenzione alla necessità di creare un ambiente sicuro e protetto (WeWorld, 2024a).

26 Questa necessità emerge chiaramente dal nostro sondaggio: 1 persona su 4 ritiene (25%) che le aziende dovrebbero offrire accesso a servizi di consulenza psicologica per chi ha assistito e/o subito violenza sul posto di lavoro (WeWorld, 2024a).

## Una delle ragioni principali per cui **chi subisce violenza non denuncia l'accaduto**

è la **paura di perdere il lavoro**; questo sentimento è condiviso dal 59% del campione, e sale al **62%** tra le **donne**. Il 53% esprime timore di ritorsioni da parte di chi ha commesso la violenza, mentre il 41% ritiene che denunciare non servirebbe a nulla

(WeWorld, 2024a)



norme contro le molestie. Inoltre, è fondamentale **misurare l'efficacia delle politiche attraverso indicatori chiari**, come la riduzione delle segnalazioni di molestie e l'aumento del senso di sicurezza tra i/le dipendenti. Le aziende che riescono a monitorare in modo efficace queste variabili possono intervenire tempestivamente per migliorare le politiche, rafforzare i controlli o implementare nuove iniziative di sensibilizzazione.

→ **PROMOZIONE DELLA LEADERSHIP INCLUSIVA:** La leadership inclusiva gioca un ruolo cruciale nella prevenzione delle molestie di genere. I/le leader aziendali devono **dare l'esempio, dimostrando un impegno costante nel promuovere un ambiente di lavoro rispettoso e sicuro**. I/le leader inclusivi/e non si limitano a rispettare le politiche aziendali, ma agiscono proattivamente per garantire che tali politiche siano integrate nella cultura aziendale. Devono **promuovere una cultura del rispetto e dell'ascolto reciproco**, incoraggiando tutti i/le dipendenti a segnalare eventuali comportamenti inappropriati. Un esempio concreto di leadership inclusiva è quella di attuare processi di diversificazione della leadership stessa, attraverso percorsi che favoriscano l'accesso alle posizioni apicali da parte di donne e minoranze. Queste azioni inviano un messaggio chiaro: l'azienda non tollera alcuna forma di discriminazione o molestia e si impegna a creare opportunità di carriera equa

per tutti/e i/le suoi/e dipendenti.

→ **IMPLEMENTAZIONE DI PROCEDURE DI SEGNALAZIONE CONFIDENZIALI:** Le procedure di segnalazione sono un pilastro fondamentale nella lotta contro le molestie di genere. Per essere efficaci, tali **procedure devono garantire la riservatezza e la sicurezza delle vittime**. È essenziale che le aziende implementino canali di segnalazione accessibili e sicuri, come hotline telefoniche o piattaforme digitali anonime, attraverso le quali i/le dipendenti possano segnalare episodi di molestie senza temere ritorsioni. Inoltre, i processi di gestione delle segnalazioni devono essere trasparenti e prevedere azioni rapide e concrete. La segnalazione anonima può rappresentare un'opzione valida per quei/le dipendenti che non si sentono al sicuro nel rivelare apertamente la propria identità. È infatti emerso da diversi studi condotti sul tema, che molto spesso chi è vittima di molestie è restio/a a denunciare l'accaduto: secondo una recente indagine condotta da WeWorld-Ipsos, una delle ragioni principali per cui chi subisce violenza non denuncia l'accaduto è la paura di perdere il lavoro; questo sentimento è condiviso dal 59% del campione, e sale al 62% tra le donne. Il 53% esprime timore di ritorsioni da parte di chi ha commesso la violenza, mentre il 41% ritiene che denunciare non servirebbe a nulla (WeWorld, 2024a). È importante garantire che, anche in questi casi, venga condotta un'indagine accurata

e imparziale. La fiducia nel sistema di segnalazione è un fattore chiave per incoraggiare le vittime a denunciare le molestie.

→ **PROGRAMMI DI SUPPORTO AI E ALLE MANAGER:** I e le manager aziendali sono i primi e le prime responsabili della creazione di un ambiente di lavoro rispettoso e sicuro. Per svolgere al meglio questo ruolo, devono essere formati/e adeguatamente su come riconoscere e gestire episodi di molestie. I programmi di supporto ai/le manager dovrebbero includere **corsi di formazione su come identificare segnali di disagio tra i/e dipendenti, come gestire le segnalazioni di molestie e come intervenire rapidamente per prevenire ulteriori episodi**. Inoltre, è importante che i/le manager siano formati/e sui pregiudizi inconsci, i cosiddetti *unconscious bias*, che possono influenzare le loro decisioni. Spesso, i pregiudizi di genere o razziali possono portare a comportamenti inappropriati, anche se non intenzionali. Un manager o una manager ben formato/a sarà in grado di prendere decisioni più eque e di garantire che tutti i e tutte le dipendenti siano trattati/e con rispetto e dignità.

• **PROMOZIONE DI UN CAMBIO CULTURALE:** Le aziende diventano sempre di più un riferimento importante anche nei riguardi della comunità, poiché possono veicolare messaggi e trasferire valori sia nei confronti delle loro e dei loro dipendenti e

delle loro famiglie sia nei confronti di tutti gli stakeholder coinvolti nei loro processi di business. Proprio per questo hanno una responsabilità molto elevata nell'ambito del cambiamento culturale necessario per ridurre il fenomeno delle molestie, spesso legato a modelli di riferimento sbagliati e radicati, che vanno scardinati. In questo senso, si possono inserire campagne verso l'esterno, sia in termini di comunicazione e marketing sia con progetti destinati ad agire sul tessuto educativo, magari investendo in programmi mirati all'educazione delle differenze e al contrasto degli stereotipi nelle scuole.

#### **Affrontare la violenza e le molestie di genere nei luoghi di lavoro è un obbligo morale e legale per tutte le aziende.**

Implementare politiche efficaci, garantire formazione continua e promuovere una cultura di rispetto sono passi fondamentali per creare un ambiente di lavoro sicuro e inclusivo. Le aziende che adottano un approccio proattivo possono beneficiare di un ambiente di lavoro più produttivo e armonioso, migliorando non solo il benessere delle dipendenti e dei dipendenti, ma anche la reputazione e il successo aziendale.

*“Le aziende che adottano un approccio proattivo possono beneficiare di un ambiente di lavoro più produttivo e armonioso, migliorando non solo il benessere delle dipendenti e dei dipendenti, ma anche la reputazione e il successo aziendale.”*

## **Prendere nota**

Una start up operante nell'ambito dei servizi, con un forte *imprinting* verso l'innovazione tecnologica, cresciuta in fretta grazie a competenze e spinta proattiva da parte delle fondatrici e dei fondatori, si trova una mattina a gestire una situazione difficile, che sembra una doccia fredda: L., una giovane laureata in stage da meno di un mese, manda alla direzione una e-mail piuttosto dura dove dice di non volere più proseguire la sua esperienza lavorativa e formativa, a causa di una molestia subita da parte di un suo collega.

Come un pugno nello stomaco, le socie e i soci fondatori si chiedono come sia possibile che nella loro azienda, dove i collaboratori sono perlopiù giovani di talento provenienti dai migliori atenei della nazione, dove i valori si fondano sull'inclusione e sui rapporti aperti e collaborativi, dove c'è una forte attenzione al *work life balance* con servizi e flessibilità, dove la leadership è condivisa e c'è apertura e partecipazione a tutti i processi di costruzione del business, sia potuta accadere una cosa simile.

Senza perdersi d'animo, una volta affrontata la situazione dal punto di vista disciplinare, con una sanzione verso il collaboratore che aveva agito la molestia, la direzione aziendale si mette in moto perché si rende conto che c'è un problema di consapevolezza; quindi, viene definito un piano d'azione per portare all'attenzione di tutte e tutti questo problema:

- Viene pianificato un percorso formativo con un'esperta sul tema, che coinvolge tutti i collaboratori e tutte le collaboratrici e anche i soci e le socie.
- Viene organizzata una campagna dove ogni persona che collabora con l'azienda viene invitata a definire cosa intende per molestia, e se eventualmente sia stata una vittima in tal senso, a raccontare l'accaduto. Raccolte tutte le informazioni, vengono creati dei piccoli manifesti con esempi di frasi o comportamenti inappropriati che vengono posizionati negli uffici e spazi comuni, anche in sala riunioni, proprio per favorire la consapevolezza e per testimoniare l'attenzione al tema.
- Viene creata una *policy* per la gestione delle molestie con un comitato *ad hoc* e dei *flyer* con le indicazioni su cosa fare in caso ci si trovi in questa situazione.

## 2 / (Ri)prenderci tempo: politiche per la conciliazione vita-lavoro

Capita spesso che lavoratrici e lavoratori si trovino a destreggiarsi tra gli innumerevoli impegni di lavoro e la gestione della vita privata, alla costante ricerca di un equilibrio tra responsabilità professionali e necessità personali. Anche un semplice appuntamento, come una visita medica, richiede una pianificazione accurata nel contesto di un calendario fitto di riunioni e attività programmate. In particolare, nelle organizzazioni in cui prevale la “cultura del presenzialismo”, ossia il mostrare dedizione lavorando oltre il tempo stabilito, la conciliazione si trasforma in conflitto, nonostante non vi sia alcuna prova che questo apporti benefici. Secondo Istat, nel 2022 la produttività del lavoro in Italia è diminuita dello 0,7%, a fronte di un incremento delle ore lavorate (+4,8%) superiore a quello del valore aggiunto (+4,1%) (Istat, 2022).

La conciliazione tra vita privata e lavoro è un tema centrale per il benessere dei dipendenti e delle dipendenti e, sempre di più, per la sostenibilità delle aziende stesse. In un contesto in cui le richieste della vita lavorativa si intrecciano con quelle della vita privata, **la capacità di bilanciare questi due mondi è cruciale per garantire produttività, motivazione e benessere a lungo termine.**

Posto che l'interferenza delle due sfere, ormai, risulta un dato di fatto, sfatando quel mito per cui i problemi personali devono rimanere fuori dal contesto lavorativo e viceversa, la necessità impellente che si pone è quella di definire un sistema che riesca a comprendere quali sono le problematiche della gestione operativa quotidiana di ciascuno/a di noi, cercando di trovare delle soluzioni efficaci. Il che non è poco.

La difficoltà di conciliare vita privata e vita lavorativa è legata anche a un aspetto spesso trascurato: in Italia, la decisione di avere figli si sta spostando



Nel 2022 la **produttività del lavoro** in Italia è **diminuita dello 0,7%**, a fronte di un **incremento delle ore lavorate (+4,8%)** superiore a quello del valore aggiunto (+4,1%)

(Istat, 2022)

sempre più tardi, con la conseguenza che i genitori sono sempre più anziani. Spesso, per indicare questo fenomeno si parla di “sandwich generation”<sup>27</sup>, concetto che si riferisce agli individui adulti che si trovano tra le generazioni più giovani e quelle più anziane. Se, oltre alla semplice collocazione demografica, si prendono in considerazione anche i ruoli che queste persone ricoprono, il termine “sandwich” acquisisce una connotazione diversa, legata alla “costrizione” di chi vi appartiene, schiacciato tra il lavoro di cura<sup>28</sup> di figli e figlie e quello di assistenza ai propri genitori ormai anziani.

Questa connotazione non è affatto neutra rispetto al genere, poiché sono principalmente le donne a svolgere tali compiti. Di conseguenza, le donne vivono più frequentemente rispetto agli uomini l'appartenenza alla “sandwich generation” come una fase del ciclo di vita particolarmente onerosa e problematica. È fondamentale, quindi, partire da un'analisi dettagliata degli ostacoli alla conciliazione tra vita e lavoro, includendo anche la composizione familiare e l'età, evidenziando le conseguenze negative per dipendenti e aziende, per poi definire quali possano essere le vie d'uscita per adottare e promuovere un ambiente di lavoro più equo e inclusivo.



*“Questa connotazione non è affatto neutra rispetto al genere, poiché sono principalmente le donne a svolgere tali compiti. Di conseguenza, le donne vivono più frequentemente rispetto agli uomini l'appartenenza alla “sandwich generation” come una fase del ciclo di vita particolarmente onerosa e problematica.”*

27 Si veda il Glossario.

28 Si veda il Glossario.

## 2.1 Il dilemma della conciliazione

### Disuguaglianza di genere nelle cure familiari

Secondo i diversi studi condotti per identificare le ragioni delle difficoltà di accesso delle donne al mondo del lavoro, che purtroppo persistono a distanza di secoli, tra cui quelli condotti dalla premio Nobel per l'economia Claudia Goldin, una delle ragioni risiede proprio nell'attribuzione prevalentemente a quest'ultime dei carichi di cura. Questo deriva dal cosiddetto modello *male breadwinner*<sup>29</sup>, un modello di gestione dell'economia familiare, sviluppatosi nel corso dei secoli, dove il peso economico e del sostentamento grava solo su un membro. Il modello ha acquisito prevalentemente una forma patriarcale, in cui **l'uomo detiene il potere economico e decisionale, mentre alla donna viene attribuita la responsabilità esclusiva delle faccende domestiche e della cura della famiglia**. Tuttavia, queste dinamiche possono riprodursi in maniera altrettanto uguale anche nei nuclei familiari omogenitoriali, attribuendo le responsabilità di cura solo a un membro della famiglia (Goldin, 1990).

**La distribuzione diseguale delle responsabilità familiari rimane uno dei principali ostacoli alla parità di genere nel contesto lavorativo.** Studi recenti evidenziano che le donne continuano a essere le principali responsabili delle attività di cura all'interno delle famiglie, che si tratti della cura dei figli, di parenti anziani o di altre attività domestiche (Un-industria, 2024; IGEACPS, 2024). Questo fenomeno, noto come lavoro riproduttivo<sup>30</sup>, che, sovrapponendosi al lavoro produttivo retribuito, dà vita a quello che viene comunemente definito il "secondo lavoro", pesa fortemente sul tempo e sull'energia delle donne, limitandone le opportunità di sviluppo professionale e crescita economica.

La mancata redistribuzione del carico di cura ha conseguenze profonde sia per le

*“Questo deriva dal cosiddetto modello male breadwinner, un modello di gestione dell'economia familiare, sviluppatosi nel corso dei secoli, dove il peso economico e del sostentamento grava solo su un membro.”*



donne sia per l'organizzazione aziendale. Le donne che riducono le ore lavorative o interrompono la carriera per periodi prolungati rischiano di essere escluse dai percorsi di promozione e di leadership, perpetuando il divario salariale e la sottorappresentazione femminile nei ruoli apicali. Dal punto di vista aziendale, questo comporta una perdita di talenti e una riduzione della diversità, che potrebbe influire negativamente sull'innovazione e sulla capacità di adattarsi ai mercati in evoluzione.

*“Le donne che riducono le ore lavorative o interrompono la carriera per periodi prolungati rischiano di essere escluse dai percorsi di promozione e di leadership, perpetuando il divario salariale e la sottorappresentazione femminile nei ruoli apicali.”*

### Dati e Fatti

Nel nostro paese, oltre che essere meno remunerate rispetto ai colleghi uomini, le lavoratrici ricoprono spesso posizioni precarie e in settori poco strategici, con un sistema di welfare che non le aiuta a conciliare vita e lavoro. Quest'ultima difficoltà le costringe ad abbandonare il proprio impiego per far fronte al carico di cura, una necessità che porta più di **1 donna su 5 (21%) a presentare le dimissioni dopo la nascita del primo figlio** (Eurostat, 2024). Il fatto che non ci sia una libera scelta in questo senso e che, viceversa, l'abbandono del lavoro sia dovuto alla mancanza di servizi e reti di supporto, è testimoniato dalle motivazioni dichiarate dalle lavoratrici stesse.

**Quasi la metà delle dimissioni presentate nel 2022 (42%) è stata collegata apertamente alle difficoltà di svolgere il lavoro di cura per assenza di adeguati servizi per la prima infanzia, e il 22% a problematiche legate all'organizzazione del lavoro.** Il peso complessivo delle difficoltà di cura riguarda, quindi, il 64% di tutte le motivazioni di dimissioni delle lavoratrici madri, mentre per gli uomini la causa prevalente è di tipo professionale: il 79% dei lavoratori dichiara di abbandonare il lavoro per passare ad un'altra azienda e solo il 7% lo riconduce all'esigenza di cura dei figli (Ispettorato Nazionale del Lavoro, 2024). Una così scarsa partecipazione delle donne italiane al mercato del lavoro ci colloca, oggi, all'ultimo posto tra i paesi dell'Unione europea: **il tasso di occupazione femminile italiano è infatti del 56,5%, contro una media UE del 70%** (Eurostat, 2024).

Inoltre, secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), ogni giorno vengono dedicate 16,4 miliardi di ore al lavoro non retribuito per la cura e l'assistenza alla persona. Di queste, **il 76,2% è svolto da donne** (ILO, 2018). Per quanto concerne gli aspetti economici e la conciliazione vita familiare-lavoro, è nel periodo della pandemia da Covid-19 che le donne hanno risentito maggiormente in termi-

29 Si veda il Glossario.

30 Si veda il Glossario.

## Segregazione settoriale e professionale

La segregazione occupazionale (settoriale e professionale)<sup>31</sup> è un altro elemento chiave che alimenta le disuguaglianze di genere. Le donne tendono a essere sovrarappresentate in settori con salari più bassi, come l'istruzione, la sanità e i servizi sociali, mentre sono sottorappresentate nei settori tecnici e altamente remunerativi, come l'ingegneria e le scienze informatiche. Questo fenomeno non è solo il risultato di preferenze individuali, ma anche di vincoli strutturali e stereotipi di genere che influenzano le scelte educative e professionali delle donne.

.....

31 Si veda il Glossario.

**A livello globale, infatti, le donne occupano solo il 29% delle posizioni nei settori STEM** (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), e questa disparità è ancora più marcata nei ruoli dirigenziali di tali settori. A livello salariale, le professioni esercitate prevalentemente da donne offrono retribuzioni mediamente inferiori rispetto a quelle dominate dagli uomini, aggravando ulteriormente il divario retributivo (WeWorld, 2024).

Le barriere all'ingresso per le donne in settori ad alto potenziale retributivo e di crescita limitano le opportunità economiche e professionali femminili, contribuendo a perpetuare la segregazione

di genere. Quindi, quando emergono impegni familiari o legati alla vita privata che determinano la scelta di "sacrificare" la sfera lavorativa, poiché non risulta possibile la conciliazione, per un mero calcolo economico, è più facile che sia la donna a rinunciare.

Inoltre, **questa situazione ha un impatto negativo sulle aziende stesse, che rischiano di perdere il contributo innovativo derivante da una forza lavoro diversificata**. Gli ambienti di lavoro omogenei tendono, infatti, a essere meno innovativi e flessibili, il che può tradursi in una perdita di competitività.

Per far fronte a questo problema, un ruolo fondamentale è ricoperto dalle istituzioni scolastiche, che hanno il dovere di farsi carico dell'orientamento delle studentesse e degli studenti in maniera da evitare stereotipi e condizionamenti.

Inoltre, l'aver come riferimento dei modelli positivi cui ispirarsi può spingere le nuove generazioni ad un approccio più efficace nell'effettuare le scelte importanti della vita, come quelle relative al percorso di studi.

**1 donna su 5** (21%) presenta le **dimissioni** dopo la nascita del **primo figlio**

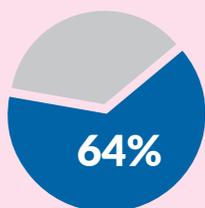
(Eurostat, 2024)



ni di partecipazione al mercato del lavoro, con il tasso di occupazione femminile diminuito del 2,58% dal 2019 al 2020 (WeWorld, 2021a), ma anche in termini di carico familiare e di cura: il 38% delle donne ha dichiarato di farsi carico da sola della cura di famigliari (WeWorld, 2021).

Il peso complessivo delle **difficoltà di cura** riguarda il **64% di tutte le motivazioni di dimissioni** delle lavoratrici madri

(Ispettorato Nazionale del Lavoro, 2024)



**Vuoi saperne di più su occupazione femminile e conciliazione vita-lavoro?**

Scarica il nostro report *"It's a man's world. Decostruire modelli maschio-centrici per promuovere l'empowerment femminile"*.



**Vuoi saperne di più sul divario di genere nelle STEM?**

Scarica il nostro report *"We STEM for Our Future. Colmare il divario di genere nelle discipline scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche"*.



## Politiche per la famiglia: si fa abbastanza?

Le politiche di congedo parentale sono fondamentali per permettere una reale conciliazione tra vita e lavoro, ma spesso le misure esistenti sono insufficienti o non utilizzate equamente da uomini e

donne. In molti casi, le donne si trovano costrette a prendersi carico della maggior parte delle responsabilità familiari, mentre gli uomini, pur avendo diritto a congedi parentali, ne fanno scarso uti-

lizzo. Questo avviene anche per scarsa informazione a riguardo e, soprattutto, per il substrato culturale alla base della visione della paternità.

## I congedi genitoriali

Il congedo di maternità è il periodo di astensione obbligatoria rivolto alle lavoratrici dipendenti dei settori pubblico e privato (e ad altre categorie indicate nel Testo Unico sulla maternità e paternità) della durata di 5 mesi<sup>32</sup> e retribuito all'80%. Il padre può usufruire di questo congedo in casi eccezionali quali: morte o grave infermità della madre, abbandono del/la figlio/a da parte della madre, affidamento esclusivo del figlio/a al padre<sup>33</sup>.

Il congedo di paternità è un congedo riservato al padre lavoratore dipendente, anche adottivo e affidatario, fruibile entro e non oltre il quinto mese di vita dalla nascita del/la figlio/a. Attualmente la normativa prevede 10 giorni di congedo obbligatorio (20 in caso di parto plurimo), retribuiti al 100%. Inoltre, il padre può ottenere un giorno in più di congedo nel caso in cui la madre rinunciasse a un giorno del proprio<sup>34</sup>.

Il congedo parentale è un periodo di astensione facoltativo dal lavoro per prendersi cura del/la figlio/a nei suoi primi 12 anni di vita ed è fruibile da entrambi i genitori lavoratori dipendenti anche nello stesso periodo. Il congedo parentale spetta: alla madre lavoratrice dipendente per un periodo continuativo o frazionato di massimo 6 mesi; al padre lavoratore dipendente per un periodo continuativo o frazionato di massimo 6 mesi, che possono diventare 7 in caso di astensione dal lavoro per un periodo di almeno tre mesi; al padre lavoratore dipendente, anche durante il periodo di astensione obbligatoria della madre (a partire dal giorno successivo al parto) e anche se la stessa non lavora; al genitore solo (padre o madre) per un periodo continuativo o frazionato di massimo 10 mesi. In caso di utilizzo del congedo parentale viene riconosciuta un'indennità del 30%. La legge di bilancio 2023 ha stabilito che, per la durata massima di un mese di congedo e fino ai 6 anni di età del minore, l'indennità sia aumentata dal 30% all'80% della retribuzione<sup>35</sup>.

In Italia, secondo l'analisi di Inps, sebbene permanga uno squilibrio di genere nella cura dei figli, la percentuale di padri che usufruisce del congedo di paternità è più che triplicata. Nel 2013, infatti, meno di 1 padre su 5 ne ha usufruito (il 19,25%). **Nel 2022, invece, sono stati più di 3 padri su 5 (il 64,02%),** ovvero 172.797 padri, con poche differenze a seconda che si tratti di genitori del primo (65,88%), secondo o successivo figlio (62,08%) (Inps, 2023)<sup>36</sup>. Nonostante l'aumento del congedo di paternità, le madri continuano a prolungare le assenze dal lavoro per occuparsi della famiglia. La situazione è aggravata dalla mancanza di servizi di supporto, poiché il sistema di assistenza familiare per neogenitori, tradizionalmente utilizzato, sta mostrando segni di cedimento. Con l'arrivo tardivo dei/le figli/e e l'innalzamento dell'età pensionabile, diventa sempre più difficile contare sui/le nonni/e, che non sempre sono disponibili nella stessa città

### Vuoi saperne di più sui congedi genitoriali?

Scarica il nostro report *"Papà, non mammo. Riformare i congedi di paternità e parentali per una cultura della condivisione della cura"*.

•••••

32 La lavoratrice ha la facoltà di astenersi dal lavoro a partire da 2 mesi prima del parto e per i 3 mesi successivi.

33 Per maggiori informazioni, visitare: <https://www.inps.it/it/dettaglio-scheda.it.schede-servizio-strumento.schede-servizi.50586.indennit-per-congedo-di-maternit-e-di-paternit-alternativo-per-lavoratrici-e-lavoratori-dipendenti.html>

34 Per maggiori informazioni, visitare: <https://www.inps.it/it/dettaglio-scheda.it.schede-servizio-strumento.schede-servizi.congedo-di-paternit-obbligatorio-58988.congedo-di-paternit-obbligatorio.html>

35 Per maggiori informazioni, visitare: <https://www.inps.it/it/dettaglio-scheda.it.schede-servizio-strumento.schede-servizi.50583.indennit-per-congedo-parentale-per-lavoratrici-e-lavoratori-dipendenti.html>

36 Dal sondaggio WeWorld-Ipsos è risultato evidente come le condizioni che al momento definiscono i congedi genitoriali non siano particolarmente apprezzate dalla platea di genitori interpellati. A più riprese è emerso come ai congedi parentali sia corrisposta una retribuzione troppo bassa, il che si suppone spinga 1 coppia di genitori lavoratori su 4 a non usufruirne. Sia tra i padri, che tra le madri, è inoltre ampio il consenso sul fatto che il congedo per i padri sia troppo breve, e ben 9 genitori su 10 vorrebbero estenderne la durata ad almeno un mese (WeWorld, 2022).



## 2.2 Quando la mancanza di conciliazione si ripercuote sugli ambienti di lavoro

L'assenza di politiche che favoriscano una reale condivisione delle responsabilità familiari crea un circolo vizioso: le donne continuano a portare il peso maggiore delle responsabilità domestiche, il che limita le loro opportunità lavorative, mentre gli uomini vengono esclusi da un pieno coinvolgimento nella vita familiare. Le aziende, dal canto loro, perdono in termini di produttività e di benessere generale della forza lavoro.

### Riduzione del potenziale professionale

Le difficoltà legate alla conciliazione tra vita privata e lavoro, soprattutto quando non ci sono politiche aziendali adeguate, possono portare a ridurre le ambizioni professionali. Spesso, i lavoratori e le lavoratrici si vedono costretti/e a rinunciare a ruoli di maggiore responsabilità o a opportunità di crescita, con conseguenze sia economiche che professionali a lungo termine.

### Impatti sulla salute e sul benessere

Uno degli effetti meno visibili, ma altrettanto gravi, della mancata conciliazione tra vita privata e lavoro, è l'impatto sulla salute psicofisica di lavoratrici e lavoratori. Chi affronta uno squilibrio tra le responsabilità lavorative e familiari o in generale sente la pressione del "troppo lavoro" può essere soggetto a livelli elevati di stress, ansia e affaticamento cronico. Questi problemi di salute non solo riducono la qualità della vita, ma si riflettono anche in una diminuzione della produttività lavorativa e in un aumento dell'assenteismo.

Il prolungamento delle ore lavorative, la pressione per la produttività costante e la crescente diffusione di tecnologie digitali che permettono di lavorare ovunque e in qualsiasi momento hanno reso difficile per molte persone ritagliarsi del tempo libero di qualità. Gli effetti di una carente gestione del tempo sono significativi e influenzano la salute fisica e mentale, le relazioni sociali e, in generale, la qualità della vita.

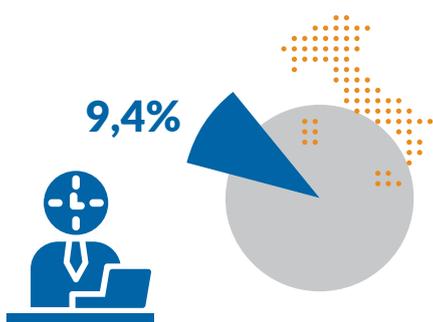
Per quanto riguarda le ore di lavoro settimanali trascorse nell'impiego principale, in Europa, nel 2022, il 7% delle persone occupate tra i 15 e i 64 anni ha dichiarato di lavorare più di 49 ore alla settimana, mentre in Italia la percentuale sale a 9,4 (Eurostat, 2023).

Questo fenomeno, conosciuto come **overworking**<sup>37</sup> (lavoro eccessivo), ha effetti negativi evidenti sulla salute e sul benessere. Il continuo aumento del tempo dedicato al lavoro sottrae spazio alle attività personali e ricreative, riducendo il tempo libero e compromettendo il bilancio tra vita professionale e privata.

.....

37 Si veda il Glossario.

*“Quando le aziende non sono in grado di assicurare la conciliazione escludono automaticamente una parte importante di persone dalla partecipazione al mercato del lavoro, perdendo non solo il contributo individuale, ma anche il valore collettivo che una forza lavoro diversificata può apportare all'organizzazione.”*



Il **7% delle persone occupate** tra i 15 e i 64 anni ha dichiarato di lavorare **più di 49 ore** alla settimana, mentre **in Italia** la percentuale sale a **9,4**

(Eurostat, 2023)

*“Gli effetti di una carente gestione del tempo sono significativi e influenzano la salute fisica e mentale, le relazioni sociali e, in generale, la qualità della vita.”*

Si pensi, ad esempio, a persone con disabilità per le quali la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata rappresenta una sfida ancora più complessa, in quanto devono affrontare una serie di ostacoli aggiuntivi rispetto a colleghi e colleghe. Per le persone con disabilità, la gestione del tempo è una questione cruciale. Le esigenze mediche, le terapie o i trattamenti periodici possono richiedere una gestione più flessibile dell'orario di lavoro, per evitare che la conciliazione vita-lavoro diventi insostenibile.

Quando le aziende non sono in grado di assicurare la conciliazione escludono automaticamente una parte importante di persone dalla partecipazione al mercato del lavoro, perdendo non solo il contributo individuale, ma anche il valore collettivo che una forza lavoro diversificata può apportare all'organizzazione. Le aziende che non promuovono una cultura inclusiva rischiano di perdere preziosi talenti, con ripercussioni negative sulla competitività.

## 2.3 Cosa si può fare

→ **IMPLEMENTAZIONE DI POLITICHE DI FLESSIBILITÀ ORARIA:** Una delle soluzioni più efficaci per favorire la conciliazione vita-lavoro è l'introduzione di politiche di flessibilità oraria, che consentano alle e ai dipendenti di gestire il proprio tempo in modo più autonomo. Offrire la possibilità di lavorare con orari flessibili o in *smart working* permette ai lavoratori e alle lavoratrici di bilanciare meglio le responsabilità familiari con quelle lavorative. Anche la previsione di permessi ad hoc, integrativi rispetto a quelli previsti dalla legge, può favorire la conciliazione tra vita privata e lavorativa. Un esempio è rappresentato dal caso dei/le *caregiver*<sup>38</sup>, per cui si possono mettere a disposizione ore in più rispetto a quanto previsto dalla legge 104. Grazie alla possibilità di organizzare la propria giornata lavorativa in funzione delle esigenze personali, si riducono le pressioni legate a impegni familiari o privati, come l'accudimento dei/le figli/e, appuntamenti medici o altre attività personali. Questo porta a una maggiore serenità e, di conseguenza, a una riduzione dello stress, e le persone che possono bilanciare in modo armonioso la sfera lavorativa con quella personale tendono a essere più felici, motivate e produttive. **La flessibilità negli orari lavorativi facilita la promozione di un ambiente di lavoro più inclusivo e di un'azienda a misura di persona.** Questo aiuta a ridurre il rischio di abbandono del lavoro da parte di persone che, in altre circostanze, sarebbero costrette a scegliere tra carriera e responsabilità

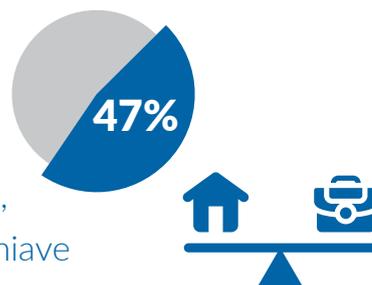
familiari. Ne consegue un miglioramento della *retention* dei talenti all'interno dell'azienda e un minore *turnover* del personale. I lavoratori e le lavoratrici sono incentivati/e a gestire il proprio tempo in modo più efficiente, riducendo le distrazioni e ottimizzando le ore di maggiore concentrazione. L'aumento dell'autonomia incoraggia anche un maggiore senso di responsabilità, contribuendo a migliorare i risultati individuali e collettivi. Un altro aspetto da considerare è l'attrattiva che un'organizzazione con politiche di orario flessibile esercita nel mercato del lavoro. Le nuove generazioni, in particolare i Millennials e la Generazione Z<sup>39</sup>, attribuiscono grande importanza alla possibilità di mantenere un equilibrio sano tra lavoro e vita privata. **La flessibilità lavorativa è diventata una delle richieste principali da parte dei lavoratori e delle lavoratrici, perché nel tempo si è introdotto un nuovo modo di concepire il lavoro che include, oltre alla presenza in ufficio, il lavoro da remoto e orari flessibili.** Uno studio condotto da Deloitte ha evidenziato che circa **il 47% dei lavoratori e delle lavoratrici desidera mantenere un equilibrio vita-lavoro migliore, indicando la flessibilità come fattore chiave.** Questo approccio permette ai e alle dipendenti di gestire il proprio tempo, riducendo il rischio di *burnout* e migliorando la qualità della vita (Deloitte, 2023). Le aziende che hanno introdotto modelli di **lavoro ibrido** hanno visto miglioramenti significativi in termini di soddisfazione e produttività.

Secondo uno studio del 2023 di Buffer, **il 98% dei lavoratori e delle lavoratrici intervistati/e preferisce il lavoro da remoto almeno parziale**, sottolineando come la flessibilità non sia solo un desiderio, ma una necessità (Buffer, 2023). Inoltre, i modelli di lavoro flessibile permettono alle aziende di attrarre talenti da diverse regioni e culture, rendendo possibile un ambiente lavorativo più diversificato e inclusivo.

→ **ESTENSIONE DEL CONGEDO PARENTALE PER ENTRAMBI I GENITORI:** Per ridurre le disuguaglianze di genere legate alle responsabilità familiari e favorire la conciliazione, è fondamentale promuovere un utilizzo equo del congedo parentale da parte di entrambi i genitori. Questo significa non solo garantire che gli uomini abbiano accesso al congedo di paternità, ma anche incoraggiare la loro partecipazione attiva attraverso politiche aziendali e incentivi specifici. Aumentare la durata del congedo di paternità, rendendolo comparabile a quello materno, costituisce un modo per sancire un cambio di atteggiamento e di percezione del ruolo dei padri nell'ambito della cura, che può avere impatti sia a livello di società che di contesto lavorativo. Cambiare il paradigma deve andare di pari passo con azioni concrete, come, ad esempio, **offrire incentivi economici o benefit per i padri che scelgono di usufruire del congedo parentale o di paternità**, in maniera da contrastare eventuali barriere culturali che scoraggiano gli uomini dal farne uso. Una maggiore partecipazione dei padri alla cura dei/le figli/e può ridurre il carico sulle madri, migliorando il loro benessere e aumentando la loro disponibilità per il lavoro. Inoltre, un approccio più equo nella distribuzione delle responsabilità familiari può contribuire a un cambiamento culturale positivo, rendendo l'ambiente di lavoro più inclusivo e meno soggetto a stereotipi di genere.

Il **47%** dei lavoratori e delle lavoratrici desidera mantenere un **equilibrio vita-lavoro migliore**, indicando la flessibilità come fattore chiave

(Deloitte, 2023)



<sup>39</sup> Vengono definite Millennials le persone nate circa tra il 1980 e il 1996, mentre la Generazione Z comprende le persone nate circa tra il 1997 e il 2012.

*“Aumentare la durata del congedo di paternità, rendendolo comparabile a quello materno, costituisce un modo per sancire un cambio di atteggiamento e di percezione del ruolo dei padri nell'ambito della cura, che può avere impatti sia a livello di società che di contesto lavorativo.”*

→ **CREAZIONE DI UN SISTEMA DI WELFARE AZIENDALE:** Un altro passo cruciale per sostenere la conciliazione vita-lavoro è l'introduzione di un sistema di welfare aziendale, che rappresenta uno strumento fondamentale per rispondere a questa esigenza, offrendo supporto concreto ai lavoratori e alle lavoratrici e promuovendo un ambiente lavorativo più equilibrato e sostenibile. Il concetto di welfare aziendale comprende un insieme di benefit, servizi e agevolazioni che le imprese mettono a disposizione delle e dei propri dipendenti. **L'obiettivo principale è migliorare il benessere psico-fisico dei lavoratori e delle lavoratrici, aumentare la loro motivazione e ridurre lo stress derivante dalle difficoltà di conciliazione tra gli impegni professionali e personali.** Tra le iniziative di welfare che possono sostenere la conciliazione, troviamo, ad esempio, servizi di assistenza alla famiglia, supporto economico e piani integrativi sanitari. È fondamentale partire dalla connotazione aziendale per capire quale possa essere la strategia da implementare nel costruire un piano di welfare, in maniera da rispondere più prontamente alle esigenze. Per questo motivo, **il primo passo da compiere è quello di effettuare un'analisi approfondita dei bisogni e poi prevedere momenti di ascolto e confronto con i propri collaboratori e le proprie collaboratrici, in modo da rendere il processo più partecipativo possibile.** Quello che è importante è che i/le dipendenti si

sentano messi/e al centro e trovino nell'azienda un punto di riferimento per riuscire a risolvere le problematiche della gestione quotidiana, che procurano affanni e difficoltà operative. Sicuramente il supporto economico rappresenta un punto importante nel rapporto azienda-collaboratore, ma **avere a disposizione un insieme di servizi che semplificano la vita, con fornitori selezionati dalla propria azienda,** che ha un potere contrattuale superiore a quello del singolo, **rappresenta un plus.** Si pensi a un servizio di assistenza all'infanzia nei casi di emergenza per un collaboratore o una collaboratrice che lavora su turni, oppure alle convenzioni con asili nido o con campi estivi per i neogenitori. O ancora ai servizi con strutture di ricerca di assistenti domiciliari o RSA per chi è *caregiver*, ma anche a tutti quei servizi chiamati *time saving*<sup>40</sup> (maggior-domo aziendale<sup>41</sup>, servizi di lavanderia, ecc.) per la totalità dei e delle dipendenti. Tutto questo non solo riduce il carico di stress, ma favorisce una maggiore produttività e fidelizzazione delle e dei dipendenti, che percepiscono un reale interesse da parte dell'azienda nel loro benessere. Le/i dipendenti che si sentono supportate/i nella gestione delle responsabilità familiari sono più propense/i a rimanere fedeli all'azienda e a essere più produttive/i sul lavoro.

→ **POLITICHE DI SENSIBILIZZAZIONE E FORMAZIONE:** Le aziende possono organizzare campagne di sensibilizzazione, con l'obiettivo di **promuovere la consapevolezza sui temi legati alla conciliazione vita-lavoro e alla parità di genere.** Inoltre, prevedere percorsi di formazione

su questi temi è fondamentale per cambiare la cultura aziendale e contrastare gli stereotipi che perpetuano le disuguaglianze. In quest'ottica, le organizzazioni virtuose si assumono anche la responsabilità di fornire gli strumenti giusti ai propri collaboratori e alle proprie collaboratrici per affrontare quei momenti difficili, in cui la sfera personale ha un peso maggiore, e può portare a uno sbilanciamento nell'equilibrio tra i due ambiti. Percorsi che valorizzano le competenze acquisite durante i periodi di congedo parentale, ad esempio, possono aiutare a eliminare il disagio di rientrare dopo tanto tempo nel circuito lavorativo, eliminando l'ansia del recuperare il tempo perduto per rimettersi in pari. Come se, appunto, quel tempo speso al di fuori del contesto lavorativo possa essere considerato comunque di valore per l'azienda, poiché si è riusciti/e ad acquisire delle capacità che saranno utili durante il percorso di carriera. Oppure, percorsi di orientamento che supportino i genitori che devono, a loro volta, supportare i propri figli e le proprie figlie durante le scelte fondamentali relative agli studi. Oppure percorsi formativi sulla digitalizzazione per eliminare il *gap* generazionale in azienda e trovare una chiave di dialogo comune. O, ancora, percorsi con esperti/e che supportino i/le *caregiver* nell'affrontare situazioni delicate legate alla cura di propri familiari non autosufficienti. **La formazione diventa il veicolo attraverso il quale le aziende offrono un supporto concreto alla conciliazione, per costruire sempre di più un'azienda a misura di persona.**

*“La formazione diventa il veicolo attraverso il quale le aziende offrono un supporto concreto alla conciliazione, per costruire sempre di più un'azienda a misura di persona.”*

40 Si veda il Glossario.

41 Il maggiordomo aziendale è una figura professionale che si occupa di fornire supporto ai/le dipendenti nell'affrontare le incombenze quotidiane al di fuori dell'ambito lavorativo, come gestire le commissioni, pagare le bollette, fare la spesa, ritirare la posta, organizzare appuntamenti, occuparsi della lavanderia, prendersi cura delle richieste legate alla scuola dei/le figli/e, rinnovare i documenti, ecc. (Up Day, 2024).

## Per riassumere



Le politiche per la conciliazione tra vita e lavoro sono una componente essenziale per garantire una reale parità di genere. Le aziende che adottano misure concrete per facilitare l'equilibrio tra responsabilità professionali e familiari, come la flessibilità oraria, il congedo parentale esteso, i servizi e i percorsi formativi, non solo migliorano il benessere dei/le dipendenti, ma rafforzano anche la loro competitività e attrattività.

Promuovere un ambiente di lavoro inclusivo, equo e flessibile è fondamentale per eliminare le disuguaglianze, soprattutto quelle di genere, che sono ancora oggi penalizzanti. Le aziende che investono in queste politiche non solo migliorano il clima aziendale e la qualità della vita dei/le loro dipendenti, ma ottengono anche vantaggi in termini di produttività, innovazione e fidelizzazione dei talenti.

In un mondo del lavoro sempre più competitivo e globalizzato, la capacità di attrarre e trattenere risorse umane di talento è un elemento chiave per il successo. Le aziende che adottano politiche inclusive, che rispettano il *work life balance* e promuovono la parità di genere, saranno meglio attrezzate per affrontare le sfide future e creare un ambiente di lavoro prospero e dinamico, dove uomini e donne possano esprimere al meglio il loro potenziale.

## Prendere nota



Un'azienda multinazionale operante nel settore del lusso da anni ha adottato un sistema di welfare che prevede servizi e supporto economico per i propri dipendenti e le proprie dipendenti, oltre ad aver impostato una gestione flessibile degli orari di lavoro, adottando lo *smart working* e alcune *policy* che prevedono permessi e flessibilità legati alle varie necessità. Anche in ragione dell'adozione delle *policy* a livello globale, si è posizionata tra le aziende più innovative nella gestione del *work life balance* a livello nazionale.

Eppure, nell'ultima *survey* somministrata a tutta la popolazione aziendale, è emerso un certo scontento da parte di collaboratori/rici, che i vertici aziendali e i/le responsabili HR non riescono a spiegarsi.

Dopo un'attenta analisi e approfondimenti tramite focus group, capiscono che il problema è in una radicata modalità operativa di gestione del tempo all'interno dell'azienda.

Per questo motivo, tornano alle "basi" e incominciano a ragionare su come poter arginare questi problemi legati a vecchie abitudini: telefonate anche al di fuori degli orari di lavoro, richiesta di rispondere a e-mail "urgenti" anche durante le ferie, ecc.

Decidono di creare un gruppo di lavoro su queste tematiche che alla fine del progetto elabora una *policy* che prevede una serie di regole da rispettare, in ottica di "diritto alla disconnessione"<sup>42</sup>. Tra queste, il gruppo di lavoro si accorge di doverne definire una piuttosto banale ma esemplificativa: tutte le riunioni devono essere fissate e, comunque, terminare entro le 17. Questa semplice regola va incontro alla necessità anche del personale part-time, principalmente donne, sancendo comunque l'importanza per l'azienda del tempo da dedicare a sé e agli impegni familiari.

.....

42 Si veda il Glossario.

## 3 / Linguaggio ampio: come non discriminare attraverso le parole

Come è possibile che usare il termine “ingegnera”, quando ci si rivolge a una persona laureata in Ingegneria di genere femminile, risulti innaturale per molte persone? Eppure, stiamo parlando di un sostantivo che in termini di grammatica italiana segue le stesse regole di cameriere/cameriera. La stessa cosa avviene nel caso di avvocatessa, di arbitra, oppure di medica. A volte, anche per gli interessati e le interessate stesse, rivolgersi a una donna che esercita la professione legale e forense utilizzando il genere maschile è la prassi. Eppure, si può facilmente immaginare che, nel caso contrario, potremmo assistere a un'alzata di scudi: pensiamo, ad esempio, se chiamassimo indistintamente tutte le persone che svolgono attività segretariale solo con il sostantivo declinato al femminile (e non a caso!): segretaria. Questa stortura è indicativa di quanto **il linguaggio sia espressione della cultura e di quanto ancora ci siano dei bias inconsci a guidarci nelle nostre interpretazioni, che si traducono poi in comportamenti**. Non a caso tutti questi esempi si riferiscono al mondo lavorativo, che per anni è stato “porto franco” rispetto a discriminazioni dirette e indirette, come appunto l'utilizzo di un linguaggio non appropriato.

Quanto l'influenza degli stereotipi incida sulla costruzione dell'immagine della realtà è facilmente verificabile facendo qualche ricerca sul web: rispetto anche a ricerche neutre, per alcune professioni verranno selezionate immagini dell'uno o dell'altro genere, con connotazioni etniche peculiari e anche inserite in un ben definito contesto sociale. Quindi, alla parola leader, vedremo comparire, nella quasi totalità dei casi, l'immagine di un uomo bianco in giacca e cravatta, sulla cinquantina.

In virtù del fatto che molto spesso la forma diventa sostanza, **l'uso del linguaggio non è solo una questione di**

**correttezza grammaticale o stilistica, ma anche uno strumento potente in grado di influenzare la percezione delle persone, delle comunità e delle situazioni**. Un uso scorretto o discriminatorio del linguaggio può rafforzare stereotipi, escludere o marginalizzare determinati gruppi e perpetuare disuguaglianze sociali. Al contrario, l'adozione di un linguaggio ampio e rispettoso delle diverse identità sociali promuove l'uguaglianza, l'accettazione e la valorizzazione dei singoli.

### 3.1 Stereotipi di genere e linguaggio sessista

Uno dei principali ostacoli al linguaggio ampio e inclusivo è la persistenza di stereotipi di genere. Come avviene nell'ambito delle professioni, l'uso di parole o frasi che privilegiano un genere rispetto a un altro (spesso quello maschile) può rafforzare la visione che certi ruoli siano esclusivamente maschili o femminili<sup>43</sup>. Questo non solo oscura la presenza femminile in determinati contesti professionali, ma contribuisce a perpetuare l'idea che alcune professioni siano “naturalmente” adatte a un genere rispetto all'altro.

Le parole riflettono la società in cui viviamo, ma, allo stesso tempo, possono influenzare il nostro modo di osservare e interpretare quella stessa società. Nel caso della lingua italiana, **l'uso della**

.....

<sup>43</sup> Per comprendere meglio il grado di diffusione tra le nuove generazioni del linguaggio sessista, e di conseguenza degli stereotipi di genere, WeWorld ha condotto un sondaggio interpellando i suoi centri e progetti educativi sparsi per l'Italia. Il sondaggio online è stato realizzato tra gennaio e febbraio 2023 su un campione non rappresentativo di 151 bambini/e e ragazzi/e tra gli 8 e i 19 anni. Dal sondaggio è emerso che per quanto riguarda i nomi di professione epiceni (ovvero quei nomi che hanno un'unica forma al maschile e al femminile e che vengono identificati dall'articolo), alcuni vengono associati prevalentemente al genere maschile, altri invece a quello femminile: ad esempio, la parola presidente è associata unicamente alle donne solo nel 3% dei casi, contro un'associazione con gli uomini nel 47% dei casi. Al contrario, la professione dell'insegnante è associata solo agli uomini nel 2% dei casi, contro il 38% alle donne (WeWorld, 2023).

*“Alla parola leader, vedremo comparire, nella quasi totalità dei casi, l'immagine di un uomo bianco in giacca e cravatta, sulla cinquantina.”*

**forma femminile o maschile per riferirsi non solo alle persone ma anche agli oggetti** (a cui viene attribuito un genere grammaticale) **implica una visione binaria che non lascia spazio a sfumature**. Questo può portare a giudicare tutto – oggetti, fatti e persone – sulla base di questa dicotomia.

**Per molto tempo, il maschile generico è stato adottato senza riflessione, come una sorta di forma neutra**. Lo utilizziamo per descrivere gruppi misti di persone (come “i clienti”, “i dipendenti,”) o per titoli o cariche, come “i consiglieri del sindaco”.

In realtà, in italiano non esiste una forma neutra; quindi, è importante riconoscere che **usiamo una costruzione grammaticale asimmetrica quando impieghiamo il maschile per riferirci a uomini e donne indistintamente**.

*“Usiamo una costruzione grammaticale asimmetrica quando impieghiamo il maschile per riferirci a uomini e donne indistintamente.”*

Nel 1987, Alma Sabatini pubblicò *“Il sessismo nella lingua italiana,”* un’opera che offriva indicazioni per un uso non sessista della lingua, sottolineando l’importanza di rendere visibile la presenza femminile invece di nascerla dietro al maschile sovraesteso. Nonostante decenni di studi e l’impegno di numerosi/e esperti/e, la prassi dominante è rimasta invariata.

La professionalità e il valore delle donne vengono spesso sminuiti in molti modi. Tra questi, il linguaggio ricopre un ruolo fondamentale, riflettendo stereotipi e pregiudizi di genere. Le donne possono essere, per esempio, chiamate con diminutivi, come “signorine” (misses) o “ragazze” (ladies) invece che con il loro titolo professionale, quale “dottoresse” o “professoresse”, oppure per nome e non per cognome anche in contesti formali, andando a minare la percezione della loro autorevolezza e competenza. Secondo il nostro sondaggio Weworld-Ipsos, **il 32% delle donne ha denunciato l’uso di un linguaggio sessista, rispetto al 14% degli uomini** (WeWorld, 2024a).



### Vuoi saperne di più sulle discriminazioni nel linguaggio?

Scarica il nostro report *“Parole di parità. Come contrastare il sessismo nel linguaggio per abbattere gli stereotipi di genere”*.



## Il linguaggio e le identità non binarie

Oggi, adì là della questione di genere maschile o femminile, si pone anche quella delle identità non binarie. **Le persone non binarie non si riconoscono nella tradizionale dicotomia di genere, che prevede l’esistenza solamente di due generi opposti e, di conseguenza, considera le identità di genere come esclusivamente maschili o femminili.** Il superamento del binarismo richiede una revisione delle convenzioni linguistiche tradizionali, affinché il linguaggio possa rappresentare accuratamente tutte le identità di genere e non imponga espressioni che limitino o distorcano la percezione individuale.

Un linguaggio non rappresentativo, infatti, può impattare negativamente sul benessere e sull’autenticità delle persone, costrette a conformarsi a ruoli o a immagini stereotipate, e impedire agli individui di esprimere pienamente chi sono, limitando la loro piena partecipazione nella società e negli ambienti professionali.

Oltre a riconoscere professionalmente le donne in ruoli come ingegnere, architetto e sindaca, dobbiamo impegnarci a dare visibilità e rappresentanza anche a chi non si identifica nella dicotomia maschile/femminile. Un linguaggio ampio offre a ogni genere la possibilità di autodeterminarsi, ma per adottare una comunicazione inclusiva serve consapevolezza e sensibilità.

## L’invisibilità delle minoranze

Un altro problema diffuso è **l’invisibilità delle minoranze etniche, linguistiche e religiose nel linguaggio quotidiano.** Spesso, l’uso di termini generici o il ricorso a categorie omogenee esclude la rappresentazione delle diversità. Ad esempio, frasi come “noi italiani” tendono a escludere implicitamente coloro che non rientrano in questa categoria, dominante nel contesto italiano, marginalizzando le minoranze.

Altro esempio di poco rispetto nell’utilizzo del linguaggio verso le minoranze etniche riguarda la pronuncia dei nomi: chiunque di noi ha assistito almeno una volta alle difficoltà di leggere correttamente il nome e cognome di una persona con background migratorio, a partire dall’appello a scuola. La conseguenza può tradursi nel ridicolizzare la persona stessa, o nel creare imbarazzo e disagio a livello pubblico.

Anche nei testi scolastici, purtroppo, possiamo ritrovare una rappresentazione discriminatoria e stereotipata delle minoranze etniche. Questo fenomeno di invisibilità si riflette anche nei media e nelle comunicazioni ufficiali.

Un’indagine di Catalyst condotta in 6 Paesi e ha rivelato che il 66% delle persone appartenenti a minoranze etniche e culturali ha subito episodi di razzismo durante la propria carriera (il 52% nell’attuale lavoro), come battute razziste e commenti denigratori su caratteristiche fisiche e aspetti culturali (Catalyst, 2023)<sup>44</sup>.

44 L’indagine si è svolta in Gran Bretagna, Australia, Nuova Zelanda, Canada, Stati Uniti e Sudafrica.

## Cat calling e body shaming

Altro aspetto da considerare riguarda **l'uso di termini o espressioni sessiste, che creano un ambiente discriminatorio e ostile, traducendosi**, come abbiamo visto, **in vere e proprie molestie**. Frasi che sottolineano negativamente il genere o l'aspetto fisico delle persone, o che usano il genere femminile in modo diminutivo o infantilizzante, sono comuni. Questo tipo di linguaggio, apparentemente innocuo, può contribuire a creare un clima di disuguaglianza e mancanza di rispetto.

Il *cat calling* e il *body shaming* sono due fenomeni che rispecchiano un linguaggio violento e discriminatorio, minando il rispetto e la dignità individuale, e creando spesso disagio e senso di inadeguatezza nelle persone che ne sono vittime. Il *cat calling*, ovvero l'uso di fischi, commenti sessualizzanti o invadenti rivolti a donne (ma non solo) per strada, rappresenta un'interferenza non richiesta nello spazio personale, veicolando un messaggio di possesso o giudizio sul corpo della persona. Seppur non propriamente inerente all'ambito lavorativo, questa forma di comunicazione crea uno squilibrio di potere: chi la esercita si sente autorizzato a esprimere opinioni non richieste sul corpo o sull'apparenza altrui, riducendo la persona a un oggetto di piacere o critica.

Similmente, il *body shaming* usa il linguaggio per criticare o ridicolizzare l'aspetto fisico di qualcuno, spesso secondo standard estetici irraggiungibili. Commenti come "sei troppo magra", "sei troppo grassa" o "dovresti fare palestra" possono provocare profonde insicurezze e danni emotivi, portando le persone a vergognarsi del proprio corpo. Questo fenomeno è amplificato dai media e dai social network, dove immagini idealizzate alimentano un linguaggio che spesso ridicolizza le imperfezioni fisiche, perpetuando stereotipi e pressioni estetiche.

Entrambi i fenomeni, purtroppo ancora normalizzati, **rivelano come il linguaggio possa diventare strumento di prevaricazione, contribuendo a mantenere visioni sessiste e giudicanti della realtà**. Contrastare il *cat calling* e il *body shaming* richiede una profonda riflessione sulla comunicazione, promuovendo un linguaggio rispettoso e inclusivo, libero da giudizi superficiali. Sviluppare una cultura in cui il rispetto dell'individualità sia prioritario è fondamentale per costruire una società che riconosca il valore delle persone al di là delle apparenze fisiche.

## Come il linguaggio discrimina le persone con disabilità

Le persone con disabilità sono spesso vittime di un linguaggio che le descrive in modo riduttivo o pietistico. Anche la scelta stessa dei termini, se utilizzata in modo improprio, può trasmettere un'immagine di inferiorità. Inoltre, **l'uso di espressioni che definiscono le persone solo attraverso la loro condizione fisica o mentale contribuisce a marginalizzarle ulteriormente, invece di promuoverne la partecipazione**. A volte le persone utilizzano espressioni come "persona diversamente abile" o "persona affetta da disabilità" pensando di essere più politicamente corrette quando, in realtà, in questo modo favoriscono un comportamento abilista<sup>45</sup>.

Il 79% degli italiani e delle italiane ritiene che il tema della disabilità sia completamente ignorato dai media. Al contrario, quando si parla del tema, il linguaggio utilizzato molto spesso nella società tende a etichettare negativamente le persone con disabilità, contribuendo alla loro esclusione sociale (Vita, 2021).

Il **79%** degli italiani e delle italiane ritiene che il **tema della disabilità** sia completamente **ignorato dai media**

(Vita, 2021)



45 Si veda il Glossario.

*“Un linguaggio rispettoso e inclusivo, che valorizza tutte le competenze indipendentemente dall’età, contribuisce a creare una cultura di collaborazione e fiducia reciproca, permettendo sia alle persone giovani che a quelle anziane di esprimersi senza paura di essere giudicate o sottovalutate.”*

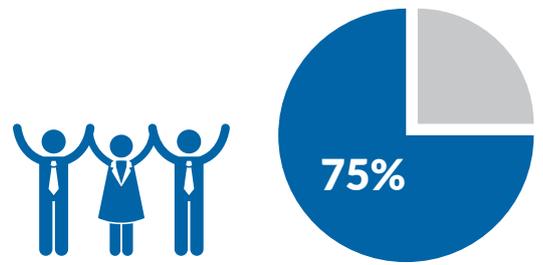
## Linguaggio discriminatorio legato all’età

Il linguaggio usato durante le riunioni o in altri contesti lavorativi può spesso diventare uno strumento per sminuire la professionalità e le competenze delle persone più giovani, influenzando negativamente sulla loro percezione di sé e sulla loro motivazione. Questa prassi, chiamata anche “adultocentrismo”, nasce dalla convinzione radicata che **solo con l’età si acquisiscano certe competenze**, quando, al contrario, i/le giovani apportano spesso competenze tecniche e conoscenze aggiornate fondamentali per l’innovazione.

Sminuire i/le giovani attraverso il linguaggio non solo ostacola il loro contributo, ma può determinare che nuove prospettive e soluzioni innovative vengano trascurate. Un approccio di questo tipo rischia di allontanare i/le giovani professionisti/e, riducendo il loro coinvolgimento e limitando la loro crescita.

Un chiaro riflesso di questi atteggiamenti discriminatori esercitati tramite un linguaggio inappropriato può avvenire nel caso di persone anziane, che, spesso, se non ricoprono posizioni di potere, possono essere marginalizzate e considerate poco all’avanguardia per poter esprimere opinioni. Questo fenomeno è chiamato *ageismo* e si riferisce all’insieme dei pregiudizi, degli stereotipi e delle discriminazioni basati sull’età avanzata, che si traduce anche attraverso il linguaggio utilizzato nei confronti di queste persone. Come, ad esempio, *l’elderspeak*, ovvero un **linguaggio infantile e semplificato che sottintende la presenza di una difficoltà di comprensione**.

Un linguaggio rispettoso e inclusivo, che valorizza tutte le competenze indipendentemente dall’età, contribuisce a creare una cultura di collaborazione e fiducia reciproca, permettendo sia alle persone giovani che a quelle anziane di esprimersi senza paura di essere giudicate o sottovalutate. Riconoscere il valore delle loro competenze e incoraggiarli a condividere le loro idee non solo arricchisce il dibattito, ma crea anche un sano confronto e favorisce una crescita collettiva.



Il **75%** dei giovani professionisti e delle giovani professioniste ha affermato di essere **più motivato** a lavorare in **aziende che promuovono attivamente diversità e inclusione**

(Accenture, 2020)

## 3.2 Cosa si può fare

Le aziende hanno assunto un ruolo cruciale nel promuovere il cambiamento culturale, specialmente in merito all'adozione di un linguaggio ampio e rispettoso delle identità sociali. **La comunicazione aziendale influenza non solo l'immagine interna ed esterna dell'azienda, ma incide profondamente anche sulla percezione sociale e sull'approccio culturale verso l'inclusione.** Un linguaggio che abbraccia tutte le identità e valorizza le diversità permette alle aziende di creare un ambiente più equo e produttivo, contribuendo anche a un impatto positivo nella società in generale.

→ **LINGUAGGIO INCLUSIVO E VALORI AZIENDALI:** Le aziende che promuovono l'inclusività attraverso il linguaggio trasmettono un messaggio di accoglienza e apertura verso ogni identità e provenienza. Questo approccio non solo allinea l'azienda con i valori di uguaglianza e rispetto, ma **rafforza anche il suo impegno verso la responsabilità sociale.**

Le pratiche di linguaggio ampio e inclusivo, infatti, permettono di riconoscere e rispettare le diversità di genere, etnia, orientamento sessuale, religione, età e abilità, migliorando la coesione interna e la percezione pubblica dell'azienda. L'adozione di un linguaggio ampio e inclusivo è, inoltre, direttamente collegata ai valori aziendali: un'azienda che si impegna a rispettare tutte le diversità comunica una visione più aperta e un interesse genuino per il benessere delle persone che lavorano al suo interno. Questo contribuisce a costruire un'immagine dell'azienda affidabile e responsabile, un fattore sempre più rilevante per i consumatori e per i talenti in fase di ricerca di un posto di lavoro. Secondo uno studio condotto da Accenture, il 75% dei giovani professionisti e delle giovani professioniste ha affermato di essere più motivato a lavorare in aziende che promuovono attivamente diversità e inclusione (Accenture, 2020).

→ **RESPONSABILITÀ SOCIALE<sup>46</sup> E IMPATTO NELLA SOCIETÀ:** Le aziende svolgono un ruolo di rilievo nella società, e il loro impegno verso un linguaggio inclusivo può influenzare positivamente il cambiamento culturale a livello più ampio. Adottando e promuovendo un linguaggio rispettoso delle identità, le aziende contribuiscono a sfidare e ridurre gli stereotipi e a contrastare forme di discriminazione e disuguaglianza. Le aziende che si impegnano in questo percorso non solo migliorano la propria immagine pubblica, ma ispirano altre organizzazioni e la società intera a riflettere sull'importanza di una comunicazione equa e inclusiva.

→ **FORMAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE AZIENDALE:** Per promuovere un linguaggio ampio e inclusivo, molte aziende stanno introducendo programmi di formazione e sensibilizzazione, con l'obiettivo di rendere i/le dipendenti consapevoli dell'impatto delle parole e della loro capacità di influenzare percezioni e relazioni. Questi corsi si concentrano su pratiche come l'uso corretto dei pronomi, l'evitare stereotipi o pregiudizi linguistici e il riconoscimento dei termini di autodefinizione scelti dalle persone. Investire in formazione permette di creare una **cultura interna che rispetti le differenze, contribuendo a diffondere un linguaggio consapevole e rispettoso che si rifletta in tutte le attività aziendali**, dai colloqui di lavoro alle comunicazioni ufficiali. Proprio la formazione può fornire gli strumenti giusti per trovare delle soluzioni all'interno delle aziende, che poi si tradurranno anche all'esterno in comportamenti più equi, attuando il cambiamento culturale necessario.

→ **RICONOSCIMENTO DELLE COMPETENZE INDIPENDENTEMENTE DALL'ETÀ:** Anche nel caso dell'età, è importante evitare di approcciarsi alle persone con cui interagiamo tramite aggettivi riferiti all'età o anche allusioni e frasi che sottolineano questo aspetto. Frasi come "Non hai abbastanza esperienza per questo" o "Lascia fare a chi ha più anni di lavoro alle spalle" sono rivolte alle persone giovani in modo implicito o esplicito, dando l'idea che le loro idee siano di minor valore rispetto a quelle di chi ha più anzianità. Quindi, al posto di "quella giovane donna avvocatata", si può usare semplicemente "l'avvocata". Assolutamente da evitare anche espressioni che fanno riferimento all'avanzare dell'età, sottintendendo una perdita di lucidità, oppure che fanno riferimento all'inadeguatezza di stare al passo con i tempi.

*“Adottando e promuovendo un linguaggio rispettoso delle identità, le aziende contribuiscono a sfidare e ridurre gli stereotipi e a contrastare forme di discriminazione e disuguaglianza.”*

.....

## Linee guida per un linguaggio inclusivo

Sempre più aziende stanno adottando linee guida per rendere il linguaggio sempre più inclusivo, incoraggiando i dipendenti e le dipendenti a un utilizzo consapevole delle parole.

- USA TERMINI NEUTRI E INCLUSIVI:** Un passo fondamentale verso l'inclusività è l'adozione di termini che non privilegino un genere rispetto a un altro. L'uso di parole come "persona", "professionista", il ricorso a perifrasi oppure l'utilizzo di pronomi come chi, chiunque, ecc., può evitare l'esclusione di un genere. In alternativa, quando possibile, si possono utilizzare entrambe le forme di genere (es. "avvocato/avvocata") o adottare il genere neutro, utilizzando espressioni ambigeneri come "persona", "partecipante", ecc. Nelle comunicazioni professionali o ufficiali, è possibile adottare una forma impersonale che non attribuisca necessariamente un genere specifico al soggetto. Espressioni come "la persona incaricata" o "chiunque sia interessato" evitano la necessità di una classificazione di genere, rispettando le identità non binarie senza forzare un riferimento maschile o femminile. Altra modalità utilizzata per evitare la discriminazione di genere nel linguaggio è quella di inserire l'asterisco al termine della parola, (es. "Buongiorno a tutt\*"). Oppure lo **schwa**, il cui simbolo fonetico è [ə] e 3 per il plurale o anche vari altri simboli utilizzati nel tempo: **u**, **@**, **/** e l'**elisione della desinenza**. La diffusione di pronomi inclusivi come "loro" per riferirsi a persone non binarie è un ulteriore strumento di inclusività. Per prevenire il sessismo, è necessario evitare frasi o parole che mettono l'accento su aspetti fisici o sul genere delle persone, soprattutto se non rilevanti per il contesto. Bisogna preferire un linguaggio che si concentri sulle competenze e capacità delle persone. L'utilizzo di un linguaggio senza discriminazioni è fondamentale nelle comunicazioni aziendali, poiché in questo modo le organizzazioni dimostrano concretamente i propri valori e si impegnano a creare un clima aziendale migliore (Il Sole 24 Ore, 2023b).
- RICONOSCI E VALORIZZA LE DIVERSE IDENTITÀ CULTURALI:** Per evitare di invisibilizzare le minoranze, è importante utilizzare un linguaggio che riconosca e valorizzi la diversità culturale, etnica e religiosa. Ciò può avvenire attraverso l'uso di espressioni più ampie e inclusive, evitando stereotipi o generalizzazioni. Al posto di "Noi italiani siamo abituati a...", si può usare "Le persone che vivono in Italia hanno diverse abitudini...". Inoltre, quando ad esempio ci troviamo di fronte a colleghe e colleghi provenienti dall'estero, invece di pronunciare il loro nome improvvisando, si può chiedere loro di darci una mano, per poi pronunciarlo nella maniera corretta dalla volta successiva.

L'Unione Europea ha adottato nel 2016 la *Direttiva 2016/2102 relativa all'accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili degli enti pubblici* per le amministrazioni pubbliche, con l'obiettivo di rendere i contenuti digitali delle amministrazioni pubbliche fruibili a tutti/e. Questo tipo di iniziativa sottolinea come la semplicità linguistica sia uno dei pilastri dell'inclusività.



- ADOTTA UN LINGUAGGIO NON STIGMATIZZANTE DELLE DISABILITÀ:** Il linguaggio inclusivo per le persone con disabilità deve mettere al centro la persona, non la sua condizione. Si dovrebbero evitare espressioni che definiscono le persone unicamente attraverso la loro disabilità, utilizzando invece formule come "persona con disabilità" o "persona con esigenze particolari". Invece di "È un non vedente", si può dire "È una persona con disabilità visiva".
- USA TERMINI SEMPLICI E ACCESSIBILI:** un linguaggio semplice e accessibile consente alle persone con disabilità uditive o visive di fruire pienamente delle informazioni, promuovendo una comunicazione equa e senza barriere. In questo contesto, il supporto delle tecnologie è fondamentale per garantire una comunicazione inclusiva e paritaria. **Un linguaggio accessibile è caratterizzato da parole semplici, frasi brevi e un'organizzazione chiara delle informazioni**, facilitando così la comprensione da parte di tutte le persone, indipendentemente dalle loro competenze linguistiche o dal grado di istruzione. Un approccio di questo tipo è essenziale anche per chi ha disabilità cognitive, garantendo che le comunicazioni aziendali, istituzionali e pubbliche siano comprese senza difficoltà.

Per garantire che tutte le persone possano accedere alle informazioni e partecipare pienamente, molte aziende stanno integrando linee guida di linguaggio inclusivo e semplici soluzioni tecnologiche nel lavoro quotidiano.

Per questo, diventa fondamentale il supporto tecnologico, che include:

- Sottotitoli in Tempo Reale e Trascrizioni Automatiche;
- Sistemi di Interfaccia Linguistica e Sign Language Interpreters (SLI)
- Dispositivi di Amplificazione del Suono
- Screen Readers e Lettori Vocali
- Display Braille
- Sintesi Vocale e Assistenti Virtuali
- Tecnologia OCR (Optical Character Recognition)

## Per riassumere



Adottare un linguaggio ampio non è solo una questione di immagine esterna: ha un impatto tangibile anche sulla cultura aziendale interna. **Creare un ambiente di lavoro in cui ogni persona si sente rappresentata e rispettata migliora il senso di appartenenza e aumenta il coinvolgimento dei dipendenti e delle dipendenti.** Uno studio di Deloitte ha evidenziato che i team che lavorano in ambienti inclusivi sono fino a 6 volte più motivati e collaborativi rispetto a quelli in ambienti in cui manca una cultura inclusiva (Deloitte Review, 2018).

L'adozione di un linguaggio ampio, attraverso l'eliminazione di espressioni discriminatorie e il ricorso a termini e pronomi neutri, contribuisce a ridurre le discriminazioni indirette. Questo favorisce un clima aziendale dove le competenze e le capacità individuali sono valorizzate a prescindere da genere, etnia, religione, età e altri fattori.

## Prendere nota



Una multinazionale operante nel settore delle Telecomunicazioni, già impegnata in ottica di DE&I<sup>47</sup>, strutturata con una funzione aziendale dedicata, ha deciso di creare un vero e proprio percorso per le dipendenti e i dipendenti rispetto alla tematica del linguaggio ampio e inclusivo.

L'obiettivo è quello di realizzare un "Manifesto" che diventi riferimento per la propria popolazione aziendale ma anche per tutta la comunità in generale.

Pertanto, viene creato un piano formativo che prevede corsi di formazione da fruire in primo luogo in modalità e-learning, attraverso la piattaforma aziendale messa a disposizione di tutti e tutte tramite pc, tablet e cellulari; questi corsi vengono erogati come pillole dove esperti ed esperte del tema spiegano le problematiche e mostrano le soluzioni.

Dopo questo primo step, vengono realizzati dei focus group durante i quali vengono ascoltate le opinioni e le difficoltà che si riscontrano a livello aziendale e viene creato un gruppo di lavoro che per un anno si dedica alla realizzazione del Manifesto.

Il gruppo viene creato cercando di rappresentare la totalità della popolazione aziendale e valorizzando tutte le diverse identità sociali presenti, in ottica di creare un confronto "multiplo" dove ogni persona possa portare avanti le istanze legate al ruolo, ma anche e soprattutto alla sua persona/identità.

A conclusione del lavoro del gruppo viene creato il Manifesto, che viene presentato alla popolazione aziendale attraverso una campagna di comunicazione realizzata ad hoc, organizzando un *roadshow* presso le varie sedi aziendali, dove le persone componenti il gruppo di lavoro spiegano le finalità e raccontano il percorso. Agli eventi di presentazione si chiede ai collaboratori e alle collaboratrici di invitare anche le persone di famiglia, proprio in ottica di coinvolgere il maggior numero di persone possibile.

Per l'anno successivo viene definito un programma di *ambassador* su base volontaria: chi decide di diventare *ambassador* si farà portavoce all'interno dell'azienda e anche all'esterno dei valori e delle linee guida definite nel Manifesto.

.....

## 4 / WE CARE. Salute e benessere nei luoghi di lavoro

Secondo una ricerca dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano e Jointly, **solo il 9% degli italiani e delle italiane afferma di stare bene nell'impiego attuale** considerando le tre dimensioni del benessere: fisico, psicologico e relazionale. Solo il 5% dichiara di essere felice (Osservatori Digital Innovation, 2024).

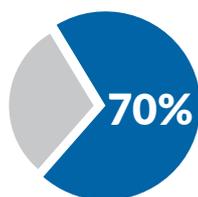
Il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici rappresenta una delle sfide più difficili che le aziende hanno la responsabilità di affrontare in questo momento, poiché non si tratta più semplicemente di raggiungere un obiettivo, ma di vedere il benessere come l'elemento chiave per la sostenibilità e la competitività delle imprese.

Investire nel benessere delle dipendenti e dei dipendenti ha dimostrato di incrementare la produttività, ridurre il *turnover* e migliorare il clima aziendale, contribuendo al successo a lungo termine dell'azienda. Inoltre, per creare un ambiente di lavoro sano e inclusivo, in cui ogni individuo si senta valorizzato e supportato, è fondamentale partire dall'eliminare quei fattori che pregiudicano la salute e il sentirsi a proprio agio.

Proprio il concetto dello "stare bene", per tanto tempo trascurato, e anzi, a volte visto in malo modo dai sostenitori dell'azienda intesa come luogo asettico dove tenere fuori sentimenti e modi di essere, rappresenta un punto di svolta nell'approccio aziendale rispetto a questi temi.

Il benessere sul lavoro è una richiesta sempre più pressante e inevitabile da parte dei lavoratori e delle lavoratrici, in particolare di chi è più giovane. Per molte persone il lavoro non è più l'unico centro d'interesse/ l'aspetto predominante o esclusivo della propria vita; proprio per questo si desidera che le imprese trovino soluzioni organizzative per garantire l'equilibrio personale.

*"Investire nel benessere delle dipendenti e dei dipendenti ha dimostrato di incrementare la produttività, ridurre il turnover e migliorare il clima aziendale, contribuendo al successo a lungo termine dell'azienda."*

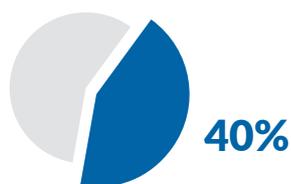
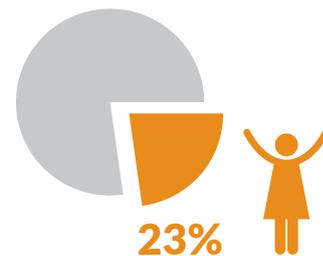


In Italia il **70% dei/le lavoratori/rici** è alle prese con **stress e burnout**

(Il Sole 24 Ore, 2023)

**Solo il 23%** dei dipendenti e delle dipendenti **si sente veramente coinvolto/a** nel proprio lavoro

(Gallup 2024)



**Oltre il 40%** degli intervistati/e ha dichiarato che aveva intenzione di **lasciare il proprio lavoro entro qualche mese**, citando come motivo principale la ricerca di un **ambiente più flessibile e supportivo**

(McKinsey & Company, 2021)

**1 candidato/a su 4**, durante un colloquio di lavoro, verifica quanto l'organizzazione sia realmente impegnata nel promuovere il benessere delle e dei dipendenti e nel garantire un sano **equilibrio tra lavoro e vita privata**

(Indeed, 2024)



## Quiet quitting, job creeping, great resignation e great regret

Negli ultimi anni, il mondo del lavoro ha assistito a due fenomeni significativi: il **quiet quitting** e la **great resignation**. Entrambi sono sintomi di un malessere diffuso tra lavoratrici e lavoratori, legati a insoddisfazione, *burnout* e desiderio di un migliore equilibrio tra vita privata e professionale. In Italia **il 70% dei/lle lavoratori/rici è alle prese con stress e burnout**, con una quota non trascurabile (il 13%) che dichiara di aver sperimentato in modo molto forte questi due fenomeni. Di questi/e, solo il 50% si sente a proprio agio nel parlare di ansia, attacchi di panico e altri disturbi all'interno dell'azienda (Il Sole 24 Ore, 2023).

Questo dato evidenzia un problema che non è solo individuale, ma aziendale; quindi, capire questi fenomeni è essenziale per le aziende, che devono sviluppare strategie per mantenere un ambiente lavorativo positivo e per trattenere i talenti. Innanzitutto, il sovraccarico e la mancanza di supporto fanno sentire le persone sopraffatte e generano perdita di interesse e di motivazione; inoltre, quando le persone non hanno autonomia su come gestire il proprio lavoro, la prima reazione è il disimpegno: il controllo eccessivo può essere inteso come mancanza di fiducia, e può quindi portare a una scarsa motivazione. Se poi gli sforzi non vengono valorizzati, è facile riscontrare un distacco emotivo verso l'azienda in cui si lavora.

Il **quiet quitting**, o "abbandono silenzioso", si riferisce a quelle e a quei dipendenti che, pur continuando a lavorare, si limitano a fare il minimo indispensabile, senza sforzi extra o partecipazione attiva oltre il proprio ruolo specifico. Questo atteggiamento, spesso dovuto a insoddisfazione e mancanza di motivazione che subentrano anche quando il lavoro svolto non viene riconosciuto, può erodere la produttività e indebolire il morale dell'intera organizzazione. Un'indagine Gallup ha rilevato che a livello globale, **solo il 23% dei dipendenti e delle dipendenti si sente veramente coinvolto/a nel proprio lavoro** (Gallup 2024); inoltre, negli Stati Uniti, il 50% dei lavoratori e delle lavoratrici dichiara che il **quiet quitting** è un fenomeno che riflette spesso una percezione di scarsa crescita professionale, mancanza di supporto da parte delle e dei manager e la sensazione di non essere apprezzate/i (Gallup, 2022 & 2023).

Di contro, un altro fenomeno preoccupante, che rappresenta un sintomo di un diffuso malessere, è il cosiddetto **job creeping**, ovvero la difficoltà dei lavoratori e delle lavoratrici a mantenere un equilibrio, a disconnettersi, che è passato **dal 6 al 13%** (Osservatori Digital Innovation, 2024). Purtroppo, viviamo in una società che glorifica il lavoro non-stop, dove il successo è spesso misurato dalla quantità di ore trascorse a lavorare, dall'essere sempre "on" e dal sacrificare il proprio tempo personale. Stiamo parlando della **hustle culture**, un fenomeno che ci spinge a credere che più lavoriamo, più valiamo. Questo approccio ha comportato la diffusione del *burnout* tra le lavoratrici e i lavoratori, facendo accelerare le scelte verso un radicale cambio di vita.

Fenomeno collaterale è la **great resignation**, in italiano "grandi dimissioni", che ha segnato un'epoca di dimissioni senza precedenti, con milioni di lavoratori e lavoratrici che hanno lasciato e lasciano il proprio posto in cerca di condizioni migliori. Negli

Stati Uniti, oltre 47 milioni degli/lle occupati/e hanno lasciato volontariamente il loro impiego nel 2021 (U.S. Bureau of Labour Statistics, 2022). Le dimissioni non riguardano solo i lavoratori e le lavoratrici insoddisfatti/e; molti di questi individui, spesso qualificati, decidono di lasciare per perseguire opportunità che offrano un equilibrio migliore, salari più competitivi o percorsi di carriera più significativi. Secondo una ricerca di McKinsey, oltre il 40% degli intervistati/e ha dichiarato che aveva intenzione di lasciare il proprio lavoro entro qualche mese, citando come motivo principale la ricerca di un ambiente più flessibile e supportivo (McKinsey & Company, 2021).

La pandemia ha rappresentato un vero e proprio catalizzatore di questo fenomeno, spingendo le persone a riflettere sulla propria soddisfazione e sui propri valori. Durante i periodi di lockdown e di lavoro da remoto, molte persone hanno rivalutato il ruolo del lavoro nella propria vita, evidenziando un bisogno crescente di flessibilità, supporto alla salute mentale e ambienti di lavoro inclusivi. Un fenomeno connesso all'ondata di **great resignation**, cui ancora assistiamo, è il **"great regret"** ("grande rimpianto"): il 56% di chi ha cambiato lavoro negli ultimi 12 mesi si è già pentito di averlo fatto, +37% rispetto al 2023 (Osservatori Digital Innovation, 2024). Questo a testimoniare che le aspettative verso il cambiamento spesso vengono disilluse poiché poi ci si ritrova nelle medesime dinamiche, non essendo ancora avvenuto quel processo di trasformazione necessario per mettere le persone al centro.

Per le aziende, questi temi appresentano una sfida ma anche un'opportunità per ripensare la propria cultura organizzativa. Per contrastare il **quiet quitting**, è fondamentale favorire un ambiente di supporto, comunicazione e riconoscimento, dove le dipendenti e i dipendenti si sentano valorizzati e abbiano chiari percorsi di crescita. Per rispondere alla **great resignation**, bisogna offrire modelli di lavoro ibrido, salari competitivi e un approccio alla salute mentale, in maniera da attuare strategie essenziali anche per trattenere i talenti.

Il **quiet quitting** e la **great resignation** evidenziano un cambiamento profondo nelle aspettative dei lavoratori e richiedono alle aziende di adattarsi a queste nuove esigenze. Queste sono facilmente verificabili nella quotidianità: secondo uno studio di Indeed, **1 candidato/a su 4, durante un colloquio di lavoro, verifica quanto l'organizzazione sia realmente impegnata nel promuovere il benessere delle e dei dipendenti e nel garantire un sano equilibrio tra lavoro e vita privata** (Indeed, 2024). Inoltre, i lavoratori e le lavoratrici si dimostrano molto attente/i anche alla coerenza con cui l'organizzazione persegue questo scopo significativo e quanto questo sia allineato ai valori personali: non si accontentano più solo delle dichiarazioni di intenti, ma osservano con occhi critici la coerenza delle azioni e l'efficacia delle iniziative concrete.

Le organizzazioni che sapranno rispondere con politiche flessibili, riconoscimento costante e un impegno verso il benessere avranno maggior successo nel trattenere e motivare i propri talenti, contribuendo a un ambiente lavorativo più sano e produttivo.

## 4.1 Malessere sul lavoro: l'impatto di assenteismo e turnover sulle aziende

Altri due fenomeni che dimostrano quanto per le aziende sia controproducente non occuparsi del benessere e della salute delle e dei dipendenti sono l'assenteismo e l'elevato *turnover* del personale. Questi comportamenti non solo influenzano negativamente la produttività aziendale, ma indicano anche un disagio profondo all'interno delle organizzazioni.

Secondo l'indagine di Confindustria sul lavoro del 2023, **il tasso di assenteismo nelle aziende associate è stato del 6,7% per le donne e del 9,1%**. La malattia non professionale è risultata la causa più frequente di assenza, rappresentando il 4,5% delle ore lavorabili, seguita dai congedi retribuiti (1,1%) e dai permessi per legge 104 e altri permessi retribuiti (anch'essi 1,1%) (Confindustria, 2023).

Inoltre, un'indagine condotta da HRnews ha rilevato che nel 2023 il 76% dei lavoratori e delle lavoratrici italiani/e ha sperimentato almeno uno dei principali sintomi correlati al fenomeno del *burnout*, evidenziando un aumento del 14% rispetto all'anno precedente (HRnews, 2023).



Nel 2023, il **76%** dei lavoratori e delle lavoratrici italiani/e ha sperimentato almeno uno dei principali sintomi correlati al fenomeno del *burnout*, evidenziando un **aumento del 14%** rispetto all'anno precedente

(HRnews, 2023)

### Inclusione e benessere: l'importanza del *diversity management* negli ambienti di lavoro

Il malessere dei lavoratori e delle lavoratrici è strettamente legato alla qualità dell'ambiente di lavoro, in particolare alla presenza o assenza di politiche di inclusione e di *diversity management*.

Un ambiente lavorativo che non valorizza le diverse identità sociali e non promuove l'inclusione può generare sentimenti di esclusione, discriminazione e insoddisfazione tra i/le dipendenti, con conseguenze negative sul loro benessere psicofisico e sulla produttività aziendale.

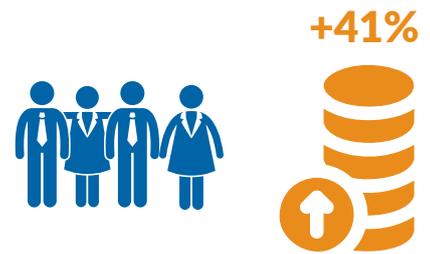
I team inclusivi performano il 35% in più rispetto a quelli non inclusivi (McKinsey & Company, 2015), e **team composti per il 50% da donne e per il 50% da uomini generano in media il 41% in più di profitto** (QRP International, 2022). Questi dati evidenziano come la diversità e l'inclusione non siano solo questioni etiche, ma anche fattori determinanti per il successo economico delle aziende.

In Italia, una ricerca condotta da Istat e UNAR ha rilevato che il 41,4% delle persone LGBTQIA+ occupate o ex-occupate ha riferito che il proprio orientamento sessuale ha rappresentato uno svantaggio nel corso della vita lavorativa, influenzando aspetti come carriera, riconoscimento e retribuzione (Istat, 2023).

Anche **la mancanza di politiche di *diversity management* può portare, quindi, a un aumento del turnover e dell'assenteismo**. Un ambiente di lavoro non inclusivo può infatti generare stress, ansia e insoddisfazione tra i dipendenti e le dipendenti, spingendoli a cercare opportunità altrove o a prendersi periodi di assenza per malattia.

Team composti per il **50% da donne** e per il **50% da uomini** generano in media il **41% in più di profitto**

(QRP International, 2022)



Dunque, per costruire un'azienda a misura di persona, è necessario occuparsi soprattutto della salute e del benessere delle persone, promuovendo un ambiente di lavoro inclusivo e adottando politiche di *diversity management* che riconoscano e valorizzino le diverse identità sociali, in maniera da offrire pari opportunità per tutti e tutte e creare una cultura aziendale basata sul rispetto.

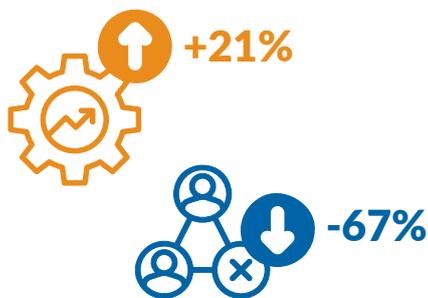
Questo approccio non solo migliora la salute e il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, ma contribuisce anche al successo e alla competitività dell'azienda nel mercato globale.

*“Per costruire un'azienda a misura di persona è necessario occuparsi soprattutto della salute e del benessere delle persone, promuovendo un ambiente di lavoro inclusivo e adottando politiche di *diversity management* che riconoscano e valorizzino le diverse identità sociali.”*

## 4.2 Cosa si può fare

Promuovere il benessere del personale richiede un approccio strategico che tenga conto di vari aspetti del lavoro, delle dinamiche dei gruppi e delle esigenze individuali. Diventa fondamentale trovare soluzioni che vengano implementate in modo integrato, per creare un ambiente di lavoro più sano.

In sostanza, la principale soluzione è che l'azienda diventi il punto di riferimento anche per la gestione delle problematiche legate alla vita personale e che sia in grado di offrire un supporto costante e duraturo nel tempo. Promuovere una cultura della salute e del benessere significa prendersi cura dei propri collaboratori e delle proprie collaboratrici, migliorando la qualità della loro vita e costruendo un'azienda resiliente e innovativa, pronta ad affrontare le sfide future con un personale motivato e coinvolto.



Le **aziende** che danno **priorità alla salute e al benessere** dei/le dipendenti americani/e hanno segnalato un **aumento della produttività del 21%** e una **riduzione dell'assenteismo del 67%**

(Vorecol, 2024)

→ **PROGRAMMI DI SUPPORTO PSICOLOGICO E FISICO:** Il benessere psicologico è strettamente legato alla salute fisica e alle performance lavorative. In Europa, il 27% dei lavoratori e delle lavoratrici ha segnalato stress, ansia e depressione come i principali problemi che derivano dal lavoro, che possono portare a problemi di salute come insonnia e malattie cardiovascolari (EU OSHA, 2022). Offrire un supporto psicologico preventivo e accessibile è dunque essenziale per affrontare questi problemi. I programmi di supporto alla salute mentale, come sessioni di consulenza gratuita e workshop di gestione dello stress, aiutano i/le dipendenti a migliorare la loro salute e a sviluppare competenze per affrontare le sfide lavorative in modo più equilibrato. In un'indagine della Harvard Business Review, **il 71% dei/delle dirigenti ritiene che i programmi di salute mentale migliorino la produttività e la fidelizzazione dei/delle dipendenti**, sottolineando il ritorno positivo di questi investimenti (Harvard Business Review, 2023). Anche iniziative per contrastare il *burnout* come sessioni di meditazione o di mindfulness aiutano le persone a sentirsi sostenute. Un supporto psicologico strutturato, offerto tramite consulenze preventive o sessioni con specialisti, contribuisce a creare un ambiente sicuro e solidale. Sapere che l'azienda è disposta a investire nel benessere mentale delle proprie e dei propri dipendenti non solo migliora il morale, ma aumenta anche la fiducia nei confronti dell'organizzazione. Oltre al supporto psicologico, i programmi di benessere fisico sul posto di lavoro sono altrettanto importanti. Secondo uno studio condotto dall'American Heart Association, **le aziende che danno priorità alla salute e al benessere dei/le dipendenti americani/e hanno segnalato un aumento della produttività del**

**21%, e una riduzione dell'assenteismo del 67%** (Vorecol, 2024). Inoltre, secondo un'indagine dell'American College of Sports Medicine, le aziende statunitensi che promuovono programmi di fitness hanno registrato un aumento del 33% del benessere generale dei/le dipendenti (ibid.). Tali iniziative contribuiscono a mantenere i/le dipendenti in buona salute, fisicamente attivi/e e più resilienti di fronte alle sfide quotidiane. Inoltre, proporre questi programmi è un modo per veicolare il messaggio molto importante legato al corretto stile di vita, oltre che testimoniare quanto per le aziende valga il benessere dei propri collaboratori e collaboratrici. In quest'ottica, si inseriscono anche percorsi con esperti/e dell'alimentazione, che possono dare suggerimenti e supporto in caso di necessità. Anche la cura dei servizi igienici risulta un segnale importante dell'attenzione al benessere, come lo è trovare un'alternativa gender neutrale per persone trans\* e non binarie; inoltre, organizzare gli spazi per garantire che le persone si sentano a proprio agio può risultare un buon punto di partenza per costruire ambienti di lavoro a misura di persona. Non ultimo, creare momenti di sport condiviso, come le challenge tra team e gruppi di lavoro, o sponsorizzando la partecipazione a eventi a tema (ad esempio maratone, tornei, ecc.).

→ **LA PREVENZIONE COME PILASTRO DELLA STRATEGIA DI BENESSERE:**

In un ambiente lavorativo in cui i ritmi sono spesso frenetici e le sfide numerose, **la prevenzione emerge come una componente cruciale per garantire il benessere complessivo dei dipendenti e delle dipendenti.**

Adottare una politica di prevenzione permette di affrontare le problematiche prima che diventino critiche, creando un ambiente più sano e produttivo, in cui ciascuno si sente supportato e valorizzato. Più che una semplice misura di tutela, la prevenzione diventa una strategia aziendale fondamentale, volta a promuovere un clima lavorativo equilibrato e sostenibile. Il primo passo per una prevenzione efficace è l'identificazione dei fattori di rischio. Monitorare costantemente il clima aziendale, i carichi di lavoro e i segnali di disagio consente di prevenire situazioni di *burnout* e stress cronico, problemi che possono incidere pesantemente sulla produttività e sul morale delle e dei dipendenti. Un approccio preventivo implica riconoscere e affrontare per tempo i problemi di salute mentale e di stress, in modo da evitare che si cronicizzino o si amplifichino. Riconoscere i segnali di disagio, come calo della motivazione, assenteismo frequente, difficoltà nelle relazioni interpersonali e ridotta concentrazione, è fondamentale per intervenire prima che la situazione diventi più complessa. In questo senso, **coinvolgere le/i dipendenti in sondaggi sul clima aziendale e analizzare periodicamente i feedback** consente di ottenere informazioni preziose. Ogni segnale di malessere può essere interpretato come una richiesta di aiuto e rappresenta un'opportunità per migliorare l'ambiente di lavoro.

→ **LA FORMAZIONE COME ELEMENTO CHIAVE PER UNA STRATEGIA DI PREVENZIONE EFFICACE:**

Educare manager e dipendenti a riconoscere i segnali di disagio e stress, sia in sé stessi/e che nei colleghi e nelle colleghe, contribuisce a creare una cultura aziendale basata sulla consapevolezza e sul supporto reciproco. Una maggiore sensibilità verso il benessere emotivo permette ai team di instaurare un ambiente collaborativo, in cui le problematiche vengono affrontate sul nascere, evitando che si trasformino in criticità di lungo periodo. I programmi di formazione non solo forniscono strumenti per la gestione dello stress e delle emozioni, ma promuovono anche una comunicazione aperta e rispettosa. Attraverso workshop, corsi e sessioni di aggiornamento, **i/le dipendenti imparano a gestire situazioni di pressione e a riconoscere i loro limiti, sentendosi incoraggiati/e a chiedere supporto quando necessario.** Le manager e i manager, in particolare, hanno un ruolo cruciale: essere formati/e a individuare segnali di disagio nei propri team permette loro di intervenire con empatia e professionalità, creando un clima di fiducia. **Il coinvolgimento del management nelle azioni legate al benessere è fondamentale per attuare un cambiamento positivo**, poiché possono costituire un esempio da seguire e poiché rappresentano l'espressione dei valori aziendali. Dare alle/ai dipendenti l'opportunità di partecipare a corsi di formazione e di sviluppare competenze specifiche li/le prepara ad assumere ruoli più attivi all'interno dell'azienda, rendendoli/le più competenti e sicuri/e nel prendere parte ai processi decisionali.

→ **I CHECK-UP PERIODICI:** Un aspetto fondamentale della prevenzione riguarda i **check-up periodici per il personale**, che offrono un'opportunità di ascolto e di dialogo costante. Attraverso incontri regolari e informali, è possibile comprendere meglio le esigenze dei collaboratori e delle collaboratrici, individuare eventuali segnali di stress o insoddisfazione e intervenire con strategie mirate. Questi momenti di confronto permettono ai dipendenti di esprimere liberamente le proprie necessità e i propri timori, sapendo di poter contare su un punto di riferimento aziendale pronto ad ascoltarli.

→ **IL DIVERSITY MANAGEMENT:**

Nell'ambito della creazione di una strategia di prevenzione aziendale è importante porre attenzione anche alla gestione delle diversità. Le aziende sono composte da persone con background culturali, etnici, generazionali e di genere differenti. Questa varietà arricchisce l'ambiente di lavoro, ma comporta anche la necessità di adottare **pratiche preventive che garantiscano un'inclusione autentica e il rispetto delle differenze.** La prevenzione, in quest'ottica, si traduce nella creazione di un contesto in cui ciascun/a dipendente possa sentirsi valorizzato/a e rispettato/a, a prescindere dalle sue caratteristiche personali.

## Le assicurazioni sanitarie integrative

Altro importante fronte su cui le aziende hanno la responsabilità di intervenire è quello relativo alla cura: le assicurazioni sanitarie integrative aziendali sono diventate uno **strumento cruciale per il benessere delle e dei dipendenti**, specialmente nel contesto italiano, dove il Sistema Sanitario Nazionale (SSN) soffre di inefficienze e tempi di attesa prolungati per accedere a visite specialistiche, interventi chirurgici e cure specifiche. L'introduzione di tali polizze sanitarie come beneficio aziendale non solo migliora la qualità di vita dei lavoratori e delle lavoratrici, ma **contribuisce anche a rendere le aziende più attrattive e competitive**, rafforzando la fiducia e il senso di appartenenza.

Secondo un'indagine Censis del 2023, il 53,5% degli italiani dichiara che nel corso dell'anno ha provato a prenotare una prestazione nel Servizio sanitario scoprendo che la lista d'attesa era eccessivamente lunga: questa situazione si riflette negativamente sulla salute della cittadinanza, spingendo un numero crescente di persone a cercare alter-

native nel settore privato, un'opzione non sempre accessibile economicamente (Censis, 2024). In questo contesto, le assicurazioni sanitarie integrative aziendali forniscono un accesso facilitato e rapido a servizi sanitari di qualità, colmando le lacune del sistema pubblico e contribuendo a ridurre lo stress e l'ansia legati all'attesa per le cure.

Un elemento di welfare aziendale sempre più diffuso è la **copertura per la LTC (Long Term Care)** una forma di assicurazione a lungo termine per la non autosufficienza. La LTC garantisce assistenza economica ai e alle dipendenti che, per condizioni di salute croniche o per età avanzata, non possono più svolgere autonomamente le attività quotidiane. In un paese come l'Italia, caratterizzato da un progressivo invecchiamento della popolazione, la LTC rappresenta una soluzione di welfare fondamentale per garantire un supporto economico adeguato a lungo termine, sia per le dipendenti e i dipendenti che per i loro familiari.

## 4.3 Politiche di inclusione e pari opportunità

Le **politiche di inclusione** sono fondamentali per garantire un ambiente di lavoro equo e diversificato. Gli studi dimostrano che le aziende inclusive sono più innovative, redditizie e in grado di attrarre talenti. Allo stesso tempo, implementare **politiche di parità** che promuovano l'uguaglianza tra generi, etnie e gruppi sociali è essenziale per creare un ambiente inclusivo. **La DE&I sta diventando sempre più rilevante nell'agenda delle aziende in tutto il mondo, ma solo il 6% di esse in Italia sta realmente sviluppando una cultura inclusiva sul posto di lavoro** (EY, 2024). Diventa quindi fondamentale implementare una serie di iniziative volte a migliorare le condizioni di lavoro e a permettere ai propri collaboratori e alle proprie collaboratrici di affrontare serenamente le sfide lavorative, come quelle descritte di seguito.

- Il **congedo mestruale**: una misura che consente di prendersi del tempo libero retribuito dal lavoro durante il ciclo mestruale per poter gestire i sintomi associati. In Italia, il congedo mestruale non è riconosciuto come diritto legale, ma alcune aziende hanno cominciato a implementare questa pratica in modo autonomo<sup>48</sup>.
- La creazione di **gruppi di supporto** per dipendenti LGBTQIA+ o con disabilità.
- **Flessibilità e smart working**: implementare modelli di lavoro flessibili,

.....

<sup>48</sup> Le aziende assumono un ruolo proattivo nell'affrontare le questioni legate alla salute riproduttiva delle loro dipendenti, dimostrando un'innovazione che spesso supera quella delle istituzioni governative. In Italia, l'azienda di spedizioni veneta Ormesani ha adottato il congedo mestruale inserendolo come parte integrante del proprio pacchetto di welfare aziendale. A partire da settembre 2022, le dipendenti dell'azienda beneficiano di un giorno di assenza retribuito al mese al 100%, senza la necessità di autorizzazioni o certificati medici. Questa iniziativa è stata ispirata da un'altra azienda italiana, Trainpink, che è stata la prima nel nostro Paese a introdurre il congedo mestruale per le proprie dipendenti.



**Vuoi saperne di più sul congedo mestruale?**

Compila il form e scarica il nostro kit dell'attivista mestruale per le aziende



come lo smart working, aiuta a gestire meglio il tempo, favorendo l'equilibrio tra vita privata e lavoro, riducendo lo stress legato agli spostamenti e migliorando la qualità di vita complessiva.

- **Gestione empatica e ascolto attivo**: in un contesto lavorativo sempre più orientato al benessere delle e dei dipendenti e alla creazione di ambienti di lavoro positivi, promuov-

vere uno stile di gestione basato sull'empatia e sull'ascolto diventa fondamentale. L'ascolto attivo implica l'abilità di comprendere veramente le esigenze, le preoccupazioni e i sentimenti dei membri dei team, permettendo di creare un ambiente di fiducia, in cui ognuno si sente ascoltato e apprezzato, elementi chiave per il benessere, il coinvolgimento e la fidelizzazione del personale. La gestione empatica non si limita a comprendere le emozioni degli altri, ma implica una risposta attiva e costruttiva. Le organizzazioni che adottano una gestione empatica riescono a intervenire tempestivamente sui segnali di disimpegno, come cali di produttività, assenteismo o ridotto interesse per le attività lavorative. Riconoscere questi segnali e agire in modo empatico permette di prevenire il peggioramento del morale e di supportare i/le dipendenti nel superare eventuali difficoltà.

- **Sessioni di coaching:** rappresentano uno strumento efficace per aiutare i collaboratori e le collaboratrici a ritrovare motivazione e a risolvere eventuali difficoltà personali o professionali. Durante il coaching, i/le manager o i/le coach esterni lavorano con i e le dipendenti per comprendere i loro obiettivi, identificare eventuali blocchi e sviluppare un piano d'azione personalizzato. Il coaching fornisce uno spazio sicuro in tutti/e possono esplorare le proprie sfide, ricevere feedback costruttivi e sviluppare nuove competenze.
- **Rafforzamento della cultura aziendale:** è uno degli strumenti più efficaci per promuovere un ambiente di lavoro sano. Una cultura aziendale forte incoraggia i/le dipendenti a impegnarsi, supportarsi a vicenda e sentirsi parte di una comunità. Secondo un'indagine del Pew Research Center, l'80% degli/le intervistati ritengono di essere più soddisfatti/e in presenza di una solida cultura

aziendale (Pew Research Center, 2021). Creare una cultura aziendale positiva significa investire in iniziative di *engagement* e riconoscimento, come premi per i risultati raggiunti e celebrazioni per i successi dei team. Queste iniziative rafforzano il senso di appartenenza e migliorano il clima lavorativo, creando un ambiente in cui le persone desiderano rimanere e crescere. Le organizzazioni possono, inoltre, promuovere valori aziendali che riflettano un impegno per la sostenibilità, la responsabilità sociale e l'integrità. In un'epoca in cui le/i dipendenti sono sempre più attenti/e ai valori dell'azienda, allineare la cultura aziendale alle esigenze sociali è una strategia vincente. Un sondaggio condotto da Glassdoor in quattro paesi (Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Germania) ha rilevato che oltre il 77% degli/le intervistati/e considera la cultura dell'azienda prima di candidarsi per un lavoro, e il 79% cerca aziende cui mission e valori coincidano con i propri (Glassdoor, 2019).

- **Coinvolgimento del personale nei processi decisionali:** è un altro importante passo da compiere, soprattutto nei momenti di cambiamento. Questo approccio non solo valorizza le competenze e le prospettive uniche di ciascun dipendente, ma rafforza anche il senso di appartenenza, motivazione e soddisfazione lavorativa. Il coinvolgimento attivo contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro collaborativo e a promuovere il dialogo tra le diverse funzioni aziendali, riducendo le barriere tra i ruoli e favorendo una maggiore comprensione reciproca. Esistono vari metodi attraverso cui le aziende possono promuovere la partecipazione attiva dei dipendenti nei processi decisionali: creazione di gruppi di lavoro e team interfunzionali; riunioni aperte e brainstorming; sondaggi e questionari; piani di feedback strutturato; formazione e sviluppo delle competenze. È

fondamentale che le aziende si pongano come obiettivo quello di incoraggiare la crescita personale e professionale con percorsi di sviluppo su misura, formazione continua e progetti stimolanti per mantenere alti l'interesse e l'impegno.















## Per riassumere



In conclusione, per costruire un'azienda a misura di persona bisogna creare un sistema integrato che ponga al centro il benessere delle proprie collaboratrici e dei propri collaboratori.

Costruire un ambiente di lavoro positivo e orientato alla crescita è una strategia vincente per qualsiasi organizzazione che voglia affermare una cultura aziendale basata sulla collaborazione, sulla fiducia e sulla valorizzazione delle persone.

## Prendere nota



Un'azienda operante nel settore manifatturiero, con sedi su tutto il territorio nazionale e all'estero, ha deciso di adottare un approccio "organico" al tema del benessere dei suoi lavoratori e delle sue lavoratrici.

Pertanto, a seguito di varie analisi compiute anche con il supporto di consulenti esterni, ha deciso di creare un vero e proprio "palinsesto" di attività da mettere a disposizione dei/le propri/e dipendenti.

Attraverso il portale e l'app che tutti/e possono agevolmente consultare, si possono trovare, ad esempio, diversi corsi informativi e formativi sulla prevenzione, oppure ci si può iscrivere alle varie attività previste (es. corsi di postura, meditazione, yoga, ecc.). I dipendenti e le dipendenti hanno anche a disposizione una palestra aziendale oppure convenzioni con altre strutture nelle città dove la sede non dispone della palestra.

Inoltre, sono state create delle squadre aziendali in vari sport che si sfidano regolarmente tra loro o partecipano a campionati esterni. Alla partecipazione a queste iniziative sportive è associato un sistema di premi che si traduce in permessi extra da utilizzare laddove vengano raggiunti i risultati attesi.

Infine, siccome il concetto di benessere è inteso in senso lato, l'azienda prevede anche un'offerta relativa a percorsi culturali, con la possibilità di accedere a mostre museali oppure a visite guidate di città.

Il palinsesto viene arricchito di volta in volta e, grazie a un sistema di monitoraggio, si può individuare quali sono le iniziative che riscuotono maggior successo e riproporle.

Inoltre, vengono costantemente richiesti suggerimenti e indicazioni da parte dei e delle dipendenti per la definizione delle iniziative da mettere a disposizione, in maniera da rispondere sempre prontamente alle esigenze più variegate.

Questo sistema di ascolto e confronto continuo ha assicurato una larga partecipazione alle iniziative e ha creato un senso di appartenenza ancora più forte verso l'azienda.

# Glossario

**ABILISMO:** concetto che indica non solo la discriminazione nei confronti delle persone con disabilità (fisiche e/o cognitive), ma anche un preciso sistema sociopolitico incentrato sul concetto di “normalità”, che ritiene che alcune abilità abbiano più valore rispetto ad altre.

**ASSENTEISMO:** si riferisce all'assenza ingiustificata o frequente di un/una dipendente dal posto di lavoro. Questo fenomeno può essere causato da diversi fattori, tra cui malattie, motivi personali o professionali, stress e *burnout*, depressione, ecc.

**AGEISMO:** dall'inglese “*ageism*”, con questo termine si intende la discriminazione nei confronti di una persona o più persone in base all'età, e colpisce soprattutto le persone giovani e anziane.

**BURNOUT:** una condizione di esaurimento psicofisico che emerge in contesti lavorativi particolarmente stressanti, caratterizzati da precarietà, pressioni eccessive, carichi e turni di lavoro pesanti, monotonia e tensioni tra colleghi/e.

**CAREGIVER:** in italiano “prestatore/ rice cura”, è una figura che si occupa di fornire assistenza a una persona non autosufficiente, come una persona anziana, una persona con disabilità, per lo svolgimento di attività quotidiane o per la gestione della malattia nel caso si tratti di una persona malata.

**COACHING:** si riferisce a percorsi di formazione aziendali finalizzati a far acquisire alla personale consapevolezza di sé in termini di competenze, capacità, desideri e aspirazioni professionali, attraverso la guida di un “*coach*”.

**CULTURA AZIENDALE:** l'insieme di principi, valori, regole, politiche interne e norme comportamentali che caratterizzano un'azienda e in cui questa si identifica.

**DE&I (Diversity, Equity and Inclusion):** l'insieme di politiche che promuovono i valori e i principi di diversità, equità

e inclusione all'interno di un'azienda. L'obiettivo principale di queste politiche è creare un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso di ogni background e identità, in cui tutte le persone si sentano valorizzate e abbiano pari opportunità di crescita e sviluppo.

**DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE:** la possibilità per lavoratrici e lavoratori di “disconnettersi”, staccare completamente dal lavoro e dalle comunicazioni professionali e non essere reperibili al termine della giornata lavorativa, o durante i periodi di riposo, senza subire pressioni o conseguenze negative, per tutelare la loro salute mentale e il loro benessere.

**DIVERSITY MANAGEMENT:** l'insieme di pratiche e politiche aziendali volte a valorizzare le diverse identità sociali all'interno di un'azienda, a partire dalle loro molteplici dimensioni, quali il genere, l'orientamento sessuale, l'età, la disabilità, l'etnia, la cultura, la religione, lo status socioeconomico e altri fattori che determinano l'identità di ciascun individuo, riconoscendo e rispettando le singole esigenze di ogni dipendente.

**ELDERSPEAK:** composto dall'aggettivo “*elder*”, “più vecchio”, e dal verbo “(to) *speak*”, “parlare”, si riferisce a un linguaggio infantile e semplificato utilizzato per rivolgersi a una persona anziana, che sottintende una difficoltà di comprensione.

**GENDER PAY GAP (divario retributivo di genere):** la differenza tra la retribuzione media di uomini e donne a parità di impiego. A livello generale, questo divario vede le donne guadagnare meno degli uomini, sia in termini di salario orario che di guadagno complessivo.

**HUSTLE CULTURE:** si riferisce a un insieme di valori e atteggiamenti che glorificano il lavoro incessante, la produttività e l'impegno costante nel raggiungimento del successo. Questa cultura promuove l'idea che il duro lavoro e la dedizione siano le chiavi per il successo, incoraggiando le persone a dedicare gran parte della loro vita al lavoro e a considerare il riposo come un segno di debolezza o di mancanza di

ambizione.

**IDENTITÀ DI GENERE:** modo in cui una persona percepisce ed esprime il proprio genere.

**IDENTITÀ SOCIALE:** modo in cui un individuo si percepisce e definisce in relazione ai gruppi sociali di cui fa parte, in base alla nazionalità, al genere, all'etnia, alla religione, e altre categorie.

**INTERSEZIONALITÀ:** è l'idea che una persona possa subire diverse forme di discriminazione allo stesso tempo, legate a caratteristiche come il genere, l'etnia, la classe sociale, l'orientamento sessuale, o la disabilità. Queste forme di oppressione non agiscono separatamente, ma si intrecciano e si sovrappongono.

**LAVORO DI CURA:** l'insieme di attività non formali svolte per prendersi cura del benessere di altre persone, solitamente nell'ambito delle relazioni familiari. Nonostante il suo ruolo fondamentale nella società, il lavoro di cura è spesso sottovalutato e non riconosciuto socialmente né economicamente (per questo viene anche considerato un “lavoro invisibile”).

**LAVORO RIPRODUTTIVO:** in opposizione al lavoro produttivo, riguarda il lavoro di produzione e riproduzione necessario per la nascita, il mantenimento e la cura della forza lavoro, che si occupa appunto di “produrre”, ed è svolto principalmente dalle donne.

**MALE BREADWINNER:** si riferisce a un modello di famiglia in cui l'uomo è il principale responsabile del sostentamento economico dei suoi membri. Secondo questo modello, è la figura maschile (il padre, il marito, il partner) a guadagnare la maggior parte del reddito, mentre la figura femminile svolge generalmente il lavoro domestico, non retribuito, occupandosi della cura della casa e della famiglia.

**MANSPLAINING:** termine che nasce dall'unione di “*man*” (uomo) e “*explaining*” (spiegare), e che viene usato per descrivere una situazione in cui un uomo spiega qualcosa a una donna in modo condiscendente, presupponendo che lei

ne sappia meno o non abbia competenza sull'argomento, spesso senza che ce ne sia un reale bisogno.

**MENTORING:** molto simile al coaching, è un processo di sviluppo professionale in cui un individuo più esperto (il mentore) fornisce supporto, guida e consigli a un collaboratore meno esperto (il *mentee*) all'interno di un contesto lavorativo.

**MICROAGGRESSIONI:** azioni quotidiane verbali o comportamentali, intenzionali o non intenzionali, che contengono un messaggio svalutante, discriminatorio e stigmatizzante, legato ad aspetti dell'identità della persona a cui sono rivolte (genere, età, provenienza, orientamento sessuale, religione, disabilità, ecc.).

**MOBBING:** dall'inglese "to mob", "aggre-dire, attaccare", indica una forma sistematica e ripetuta di bullismo sul posto di lavoro, attraverso comportamenti ostili e persecutori. Esempi comuni includono l'assegnazione di mansioni inferiori rispetto a quelle previste da contratto o la privazione totale di mansioni (demansionamento), l'abuso di sanzioni disciplinari e la negazione di ferie e permessi.

**MOLESTIE DI GENERE:** comportamenti non desiderati, di natura verbale, non verbale o fisica, che mirano a offendere, umiliare o intimidire una persona a causa del suo sesso o del suo genere, o che colpiscono in modo sproporzionato persone di un sesso o genere specifico.

**OVERWORKING:** "lavoro in eccesso", una condizione in cui un individuo lavora superando le normali ore lavorative e impegnandosi in un numero maggiore di attività rispetto a quelle necessarie. Questa situazione può portare a stress, affaticamento, diminuzione della produttività e problemi di salute mentale e fisica.

**PARITÀ DI GENERE:** si riferisce alla parità tra donne, uomini e gli altri generi rispetto ai diritti, trattamenti, responsabilità e opportunità economiche e sociali. Il concetto mira alla convivenza delle differenze, valorizzando e riven-

dicando la specificità di ogni persona, al riconoscimento degli stessi diritti a prescindere dalle diverse esperienze e caratteristiche.

**PERFORMANCE MANAGEMENT:** è un processo strategico e sistematico volto a migliorare le prestazioni individuali e organizzative di lavoratori e lavoratrici attraverso la definizione di obiettivi chiari, la valutazione delle performance, il feedback continuo e lo sviluppo delle competenze.

**PERSONA CON DISABILITÀ:** termine utilizzato per indicare tutte le persone con disabilità, intesa come il risultato dell'interazione tra una persona e il suo ambiente. La disabilità è data, quindi, dal rapporto con il contesto che determina effetti disabilitanti.

**RESPONSABILITÀ SOCIALE:** l'impegno delle imprese a condurre le loro attività in modo etico e sostenibile, rispettando i diritti umani e tenendo conto dell'impatto economico, sociale e ambientale delle loro azioni. Le aziende non devono limitarsi a perseguire il profitto, ma devono anche considerare le esigenze e le aspettative di tutti gli stakeholder, inclusi dipendenti, clienti, fornitori, comunità e ambiente.

**SANDWICH GENERATION:** indica gli adulti, di solito tra i 30 e i 50 anni, che si occupano contemporaneamente dei figli e dei genitori anziani. Si trovano "schiacciati" tra due generazioni, gestendo responsabilità emotive, finanziarie e pratiche per entrambe.

**SEGREGAZIONE OCCUPAZIONALE:** la distribuzione non equa di alcune categorie sociali in determinati settori o ruoli professionali. Nel primo caso si parla di segregazione orizzontale, mentre nel secondo di segregazione verticale.

**SERVIZI "TIME SAVING":** i cosiddetti servizi "salva-tempo" includono tutti quei servizi messi a disposizione del personale da parte dell'azienda per favorire una migliore conciliazione vita-lavoro,

come servizi di assistenza virtuale o gestione delle e-mail, ma anche servizi di lavanderia e stireria, il maggiordomo aziendale, il car-sharing, ecc.

**SMART WORKING:** in italiano "lavoro agile", si riferisce a un approccio flessibile al lavoro che consente al personale di svolgere le proprie attività professionali in modo autonomo, ottimizzando l'uso delle tecnologie digitali e adattando il luogo e l'orario di lavoro alle proprie esigenze.

**UNCONSCIOUS BIAS:** gli *unconscious bias*, o pregiudizi inconsapevoli, sono supposizioni, convinzioni o atteggiamenti spesso inconsapevoli che influenzano il modo in cui ci relazioniamo una persona o un gruppo di persone.

**VIOLENZA DI GENERE:** comportamenti che implicano l'uso della forza fisica o della coercizione psicologica per dominare, controllare o abusare di una persona in ragione del suo sesso o genere.

**WORK LIFE BALANCE:** l'equilibrio tra vita professionale e vita privata.

# Bibliografia

Accenture (2020), *Getting to Equal 2020: The hidden value of culture makers. Where Culture Makers lead, organizations grow twice as fast*, <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/thought-leadership-assets/accenture-getting-to-equal-2020-research-report.pdf#zoom=40>, consultato a novembre 2024.

Alessandro Ciardi – Psicologo a Milano/Ciardi, A. (2024), *Stress da lavoro e burnout*, <https://www.alessandrociardipsicologo.it/stress-da-lavoro-e-burnout/>, consultato a novembre 2024.

Buffer (2023), *State of Remote Work*, <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023>, consultato a novembre 2024.

Catalyst (2023), *Racism in the Workplace and the Antiracist Actions Your Organization Can Take*, <https://www.catalyst.org/reports/racism-work-antiracism/>, consultato a novembre 2024.

Censis (2024), *21° Rapporto Ospedali&Salute 2023*, <https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/21%C2%B0%20Rapporto%20Ospedali%26Salute.pdf>, consultato a novembre 2024.

Confindustria (2023), *Indagine Confindustria sul lavoro del 2023 (anno di riferimento 2022)* [https://www.confindustria.it/wcm/connect/2425cc3b-c63d-4774-9973-d04466ba91e5/Nota\\_CSC\\_Indagine\\_Lavoro\\_2023\\_020823\\_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-2425cc3b-c63d-4774-9973-d04466ba91e5-oCSz5A5](https://www.confindustria.it/wcm/connect/2425cc3b-c63d-4774-9973-d04466ba91e5/Nota_CSC_Indagine_Lavoro_2023_020823_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-2425cc3b-c63d-4774-9973-d04466ba91e5-oCSz5A5), consultato a novembre 2024.

Consiglio d'Europa (2011), *Convenzione del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica (Convenzione di Istanbul)*, <https://www.istat.it/it/files/2017/11/ISTANBUL-Convenzione-Consiglio-Europa.pdf>, consultato a novembre 2024.

Deloitte (2021), *Deloitte 2021 Global Human Capital Trends Report*, <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>, consultato a novembre 2024.

Deloitte (2023), *Il cittadino consapevole. Comportamenti virtuosi in azienda per raggiungere un successo sostenibile*, <https://www.deloitte.com/it/it/issues/work/cittadino-consapevole-report-lavoro.html>, consultato a novembre 2024.

Deloitte Review (2018), *The diversity and inclusion revolution. Eight powerful truths*, [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209\\_Diversity-and-inclusion-revolution/DI\\_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf), consultato a novembre 2024.

Econ Journal Watch (2024), *McKinsey's Diversity Matters/Delivers/Wins Results Revisited*, <https://econjwatch.org/articles/mckinsey-s-diversity-matters-delivers-wins-results-revisited>, consultato a novembre 2024.

EU OSHA (2022), *OSH Pulse Survey. Stress and mental health at work*, [https://osha.europa.eu/sites/default/files/2022-10/OSH\\_PULSE.png](https://osha.europa.eu/sites/default/files/2022-10/OSH_PULSE.png), consultato a novembre 2024.

Eurostat (2023), *EU workers: 7% worked long hours in 2022*, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20230501-1>, consultato a novembre 2024.

Eurostat (2024), *Employment and activity by sex and age*, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi\\_emp\\_a\\_\\_custom\\_13943115/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_emp_a__custom_13943115/default/table?lang=en), consultato a novembre 2024.

EY (2024), *Aziende italiane e inclusione: solo il 6% sta sviluppando una cultura realmente inclusiva*, [https://www.ey.com/it\\_it/newsroom/2024/04/aziende-italiane-inclusione-dei](https://www.ey.com/it_it/newsroom/2024/04/aziende-italiane-inclusione-dei), consultato a novembre 2024.

Gallup (2022), *Need an Answer to Quiet Quitting? Start With Your Culture*, <https://www.gallup.com/workplace/403598/need-answer-quiet-quitting-start-culture.aspx>, consultato a novembre 2024.

Gallup (2023), *Is Quiet Quitting Real?*, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>, consultato a novembre 2024.

Gallup (2024), *Employee Engagement*, <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>, consultato a novembre 2024.

Gallup (2024a), *State of the Global Workplace. The voice of the world's employees*, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>, consultato a novembre 2024.

Glassdoor (2019), *New Survey: Company Mission & Culture Matter More Than Compensation*, <https://www.glassdoor.com/blog/mission-culture-survey/>, consultato a novembre 2024.

Goldin, C. (1990), *Understanding the Gender Gap: An Economic History of American Women*. New York, Oxford: Oxford University Press, <https://archive.org/details/understandinggen0000gold>

Harvard Business Review (2021), *What Your Future Employees Want Most*, <https://hbr.org/2021/05/what-your-future-employees-want-most>, consultato a novembre 2024.

Harvard Business Review (2023), *The Future of Mental Health at Work Is Safety, Community, and a Healthy Organizational Culture*, <https://hbr.org/2023/10/the-future-of-mental-health-at-work-is-safety-community-and-a-healthy-organizational-culture>, consultato a novembre 2024.

Hills Collins, P. (2022), *Intersezionalità come teoria critica della società*, UTET Università, <https://www.utetuniversita.it/catalogo/scienze-umane-e-sociali/intersezionalita-come-teoria-critica-della-societa-3804>

HRnews (2023), *Allarme burnout: il 76% dei lavoratori italiani soffre di ansia e stress*, <https://www.hrnews.it/allarme-burnout-il-76-dei-lavoratori-italiani-soffre-di-ansia-e-stress/#:~:text=I%20risultati%20parlano%20chiaro%3A%20nel,%25%20rispetto%20all'anno%20precedente>, consultato a novembre 2024.

IGEACPS (2024), *Affrontare le disuguaglianze di genere in famiglia: sfide e prospettive per una società più equa e inclusiva*, <https://www.igeacps.it/affrontare-le-disuguaglianze-di-genere-in-famiglia-sfide-e-prospettive-per-una-societa-piu-equa-e-inclusiva/>, consultato a novembre 2024.

Il Sole 24 Ore (2023), *Due lavoratori italiani su tre soffrono di stress e burnout. Ma poco se ne parla*, <https://www.ilsole24ore.com/art/due-lavoratori-italiani-tre-soffrono-stress-e-burnout-ma-poco-se-ne-parla-AFha9TDB>, consultato a novembre 2024.

Il Sole 24 Ore (2023a), *Il 9,4% degli occupati italiani lavora più di 49 ore a settimana. E gli altri?*, <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2023/07/28/il-94-degli-occupati-italiani-lavora-piu-di-49-ore-a-settimana-e-gli-altri/>, consultato a novembre 2024.

Il Sole 24 Ore (2023b), *La forza delle parole: il linguaggio per costruire ambienti di lavoro inclusivi*, <https://www.ilsole24ore.com/art/la-forza-parole-linguaggio-costruire-ambienti-lavoro-inclusivi-AElgTPQC>, consultato a novembre 2024.

Il Sole 24 Ore (2024), *Linguaggio inclusivo, le linee guida della Fondazione Diversity*, <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2024/10/14/linguaggio-inclusivo/>, novembre 2024.

ILO (2018), *Care Work and Care Jobs. For the future of decent work*, [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms\\_633135.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_633135.pdf), consultato a novembre 2024.

ILO (2019), *Violence and Harassment Convention (No. 190)*, <https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO>, consultato a novembre 2024.

ILO (2022), *Experiences of violence and harassment at work: A global first survey*, [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms\\_863095.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_863095.pdf), consultato a novembre 2024.

Indeed (2024), *L'evoluzione del luogo di lavoro nel 2024: come migliorare la propria strategia di recruiting in un mercato del lavoro stravolto*, <https://it.indeed.com/lead/evoluzione-del-luogo-di-lavoro-nel-2024>, consultato a novembre 2024.

Inps (2022), *Indennità per congedo di maternità e di paternità alternativo per lavoratrici e lavoratori dipendenti*, <https://www.inps.it/it/it/dettaglio-scheda.it.schede-servizio-strumento.schede-servizi.50586.indennit-per-congedo-di-maternit-e-di-paternit-alternati-vo-per-lavoratrici-e-lavoratori-dipendenti.html>, consultato a novembre 2024.

Inps (2023), *XXII Rapporto annuale*, <https://www.inps.it/it/it/dati-e-bilanci/rapporti-annuali/xxii-rapporto-annuale.html>, consultato a novembre 2024.

Inps (2024), *Congedo di paternità obbligatorio*, <https://www.inps.it/it/it/dettaglio-scheda.it.schede-servizio-strumento.schede-servizi.congedo-di-paternit-obbligatorio-58988.congedo-di-paternit-obbligatorio.html>, consultato a novembre 2024.

Inps (2024a), *Indennità di congedo parentale per lavoratrici e lavoratori dipendenti*, <https://www.inps.it/it/it/dettaglio-scheda.it.schede-servizio-strumento.schede-servizi.50583.indennit-per-congedo-parentale-per-lavoratrici-e-lavoratori-dipendenti.html>, consultato novembre 2024.

Intermedia Channel (2023), *Deloitte: il 47% degli italiani sceglie le aziende che garantiscono un equilibrio tra vita lavorativa e privata*, <https://www.intermediachannel.it/2023/05/30/deloitte-il-47-degli-italiani-sceglie-le-aziende-che-garantiscono-equilibrio/>, consultato a novembre 2024.

Ispettorato Nazionale del Lavoro (2024), *Relazioni annuali sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri*, <https://www.ispettorato.gov.it/attivita-studi-e-statistiche/monitoraggio-e-report/relazioni-annuali-sulle-convalide-delle-dimissioni-e-risoluzioni-consensuali-delle-lavoratrici-madri-e-dei-lavoratori-padri/>, consultato a novembre 2024.

Istat (2018), *Le molestie e i ricatti sessuali sul lavoro - anni 2015-2016*, <https://www.istat.it/it/files/2018/02/statistica-report-MOLESTIE-SESSUALI-13-02-2018.pdf>, consultato a novembre 2024.

Istat (2022), *Cresce molto la produttività del capitale, in calo quella del lavoro, lieve aumento della produttività totale dei fattori. Misure di produttività - anni 1995-2022*, <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2023/12/report-produttivit%C3%A0-2022.pdf>, consultato a novembre 2024.

Istat (2022a), *Il benessere equo e sostenibile in Italia*, <https://www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-bes-2022-il-benessere-e-quo-e-sostenibile-in-italia/>,

Istat (2023), *L'indagine istat-Unar sulle discriminazioni lavorative nei confronti delle persone LGBT+ (non in unione civile o già in unione)*, <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2023/05/report-discriminazioni-15maggio.pdf>, consultato a novembre 2024.

Istat (2024), *Le molestie: vittime e contesto - anno 2022-2023*, <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/07/REPORT-Molestie.pdf>, consultato a novembre 2024.

Legge n. 198/2006, *Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246*, <https://leg14.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/06198dl.htm>, consultato a novembre 2024.

Legge n. 81/2008, *Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro*, <https://www.ispettorato.gov.it/files/2023/07/TU-81-08-Ed.-Luglio-2023.pdf>, consultato a novembre 2024.

McKinsey & Company (2015), *Why diversity matters*, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>, consultato a novembre 2024.

McKinsey & Company (2020), *Diversity Wins. How inclusion matters*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#/>, consultato a novembre 2024.

McKinsey & Company (2021), "Great Attrition" or "Great Attraction"? *The choice is yours*, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/great%20attrition%20or%20great%20attraction%20the%20choice%20is%20yours/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours-vf.pdf?shouldIndex=false>, consultato a novembre 2024.

McKinsey & Company (2023), *Diversity Matters Even More. The case for holistic impact*, [https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact#/,](https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact#/) consultato a novembre 2024.

Ministero dell'Interno (2024), Piano triennale di azioni positive, <https://www.interno.gov.it/it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-dati-ulteriori/piano-triennale-azioni-positive>, consultato a novembre 2024.

Multinazionali Tech (2024), *Diversity Management: casi studio aziende e dati fino al 2024*, <https://multinazionali.tech/diversity-management-casi-studio-aziende-e-dati-fino-al-2024>, consultato a novembre 2024.

Osservatori Digital Innovation & Jointly (2024), *Il Corporate Wellbeing "mismatch": come rispondere in maniera efficace alle aspettative di benessere dei lavoratori in azienda*, <https://api.contit.cloud/shared-access/feea9269-2063-4de4-8e90-2892bb3e1924/asset/da22dbcc-ac20-4d17-a1bd-6d803a7383bf?sharedAccessKey=a2039a0acc6149199ae70a642f42cab2>, consultato a novembre 2024.

Osservatori Digital Innovation (2024), *Cresce il malessere, solo il 5% degli italiani è felice al lavoro*, <https://www.osservatori.net/comunicato/hr-innovation-practice/benessere-lavorativo-psicologico-relazionale-fisico/>, consultato a novembre 2024.

Parlamento europeo & Consiglio dell'Unione Europea (2016), *Direttiva 2016/2102 relativa all'accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili degli enti pubblici*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN-IT/TXT/?from=EN&uri=CELEX%3A32016L2102>, consultato a novembre 2024.

Pew Research Center (2021), *Global Culture Survey 2021. The link between culture and competitive advantage*, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2020/pwc-global-culture-survey-2021.pdf>, consultato a novembre 2024.

QRP International (2022), *Diversity Management: Cos'è e perché è importante?*, <https://www.qrpinternational.it/blog/risorse-umane/diversity-management-cose-perche-e-importante/>, consultato a novembre 2024.

Russell, K. (2007), *Feminist Dialectics and Marxist Theory, Radical Philosophy Review*, Vol. 10, [https://www.pdcnet.org/radphilrev/content/radphilrev\\_2007\\_0010\\_0001\\_0033\\_0054](https://www.pdcnet.org/radphilrev/content/radphilrev_2007_0010_0001_0033_0054)

Sabatini, A. (1987), *Raccomandazioni per un uso non sessista della lingua italiana, estratto da Il sessismo nella lingua italiana*, [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/Normativa%20e%20Documentazione/Dossier%20Pari%20opportunit%C3%A0/linguaggio\\_non\\_sessista.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/Normativa%20e%20Documentazione/Dossier%20Pari%20opportunit%C3%A0/linguaggio_non_sessista.pdf)

U.S. Bureau of Labour Statistics (2022), *Job Openings and Labor Turnover Survey News Release*, [https://www.bls.gov/news.release/archives/jolts\\_03092022.htm](https://www.bls.gov/news.release/archives/jolts_03092022.htm), consultato a novembre 2024.

Un-industria (2024), *Parità di genere, genitori e caregiver: il sostegno necessario*, <https://www.un-industria.it/notizia/124437/parita-grave-di-genere-genitori-e-caregiver-il/>, consultato a novembre 2024.

Up Day (2024), *Il maggiordomo aziendale, chi è e di che cosa si occupa*, <https://www.day.it/approfondimenti/maggiordomo-aziendale>, consultato a novembre 2024.

Valore D (2024), *La diversità etnico-culturale nel mondo del lavoro*, <https://www.valored.it/news/la-diversita-etnico-culturale-nel-mondo-del-lavoro/>, consultato a novembre 2024.

Valore D (2024a), *Opinioni e atteggiamenti verso un linguaggio più inclusivo*, <https://www.valored.it/ricerche/opinioni-e-atteggiamenti-verso-un-linguaggio-piu-inclusivo/>, consultato a novembre 2024.

Vita (2021), *La disabilità sui media? Ignorata per il 79% degli italiani*, <https://www.vita.it/la-disabilita-sui-media-ignorata-per-il-79-degli-italiani/>, consultato a novembre 2024.

Vitamine Vaganti (2020), *Io volere imparare l'italiano: libri di testo e stereotipi etnico-razziali*, <https://vitaminevaganti.com/2020/10/10/io-volere-imparare-litaliano-libri-di-testo-e-stereotipi-etnico-razziali/>, consultato a novembre 2024.

Vorecol (2024), *What strategies can employers use to encourage physical activity among employees during the workday?*, <https://humansmart.com.mx/en/blogs/blog-what-strategies-can-employers-use-to-encourage-physical-activity-among-employees-during-the-workday-54240>, consultato a novembre 2024.

WeWorld (2021), *La condizione economica delle donne in epoca Covid-19*, [https://ejbn4fjvt9h.exactdn.com/uploads/2021/03/Brief\\_Report\\_n12.pdf](https://ejbn4fjvt9h.exactdn.com/uploads/2021/03/Brief_Report_n12.pdf)

WeWorld (2021a), *Mai più invisibili. Indice 2021: donne, bambine e bambini ai tempi del Covid-19 in Italia*, <https://ejbn4fjvt9h.exactdn.com/uploads/2021/05/INDEX-mai piu invisibili 2021 - preview - singole.pdf>

WeWorld (2022), *Papà, non mammo. Riformare i congedi di paternità e parentali per una cultura della condivisione della cura*, <https://ejbn4fjvt9h.exactdn.com/uploads/2022/05/Pap%C3%A0-non-mammo.pdf>

WeWorld (2022a), *We STEM for Our Future. Colmare il divario di genere nelle discipline scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche*, <https://ejbn4fjvt9h.exactdn.com/uploads/2022/02/WeSTEM.pdf>

WeWorld (2023), *Parole di parità. Come contrastare il sessismo nel linguaggio per abbattere gli stereotipi di genere*, [https://ejbn4fjvt9h.exactdn.com/uploads/2023/03/Parole-di-parita%CC%80-base\\_preview.pdf](https://ejbn4fjvt9h.exactdn.com/uploads/2023/03/Parole-di-parita%CC%80-base_preview.pdf)

WeWorld (2024), *It's a man's world. Decostruire modelli maschio-centrici per promuovere l'empowerment femminile*, <https://ejbn4fjvt9h.exactdn.com/uploads/2024/05/Report-EFeEF-4-web-affiancate.pdf>

WeWorld (2024a), *Non staremo al nostro posto. Per il diritto a un lavoro libero da molestie e violenze*, <https://ejbn4fjvt9h.exactdn.com/uploads/2024/11/Report-Violenza-sul-Lavoro-03-MB-pagine-affiancate.pdf>

World Economic Forum (2021), *The priority for workplaces in the new normal? Wellbeing*, <https://www.weforum.org/stories/2021/01/priority-workplaces-new-normal-wellbeing/>, consultato a novembre 2024.

Zavvy (2024), *33 statistiche sul lavoro ibrido e a distanza che spiegano il futuro del lavoro*, <https://www.zavvy.io/it/blog/statistiche-sul-lavoro-ibrido-e-a-distanza>, consultato a novembre 2024.





WeWorld è un'organizzazione italiana indipendente impegnata da oltre 50 anni con progetti di cooperazione allo sviluppo e di aiuto umanitario per garantire i diritti a tutte le persone a partire dalle comunità più vulnerabili.

I progetti di WeWorld - 179 progetti in 26 Paesi inclusa l'Italia - mettono al centro chiunque sia ai margini, geografici e/o sociali, promuovendone lo sviluppo umano ed economico, affinché possa autodeterminarsi e diventare protagonista del proprio cambiamento. Con quasi 10 milioni di beneficiari diretti e oltre 49 milioni di beneficiari indiretti WeWorld si occupa di diritti umani, aiuti umanitari, sicurezza alimentare, acqua, igiene e salute, istruzione ed educazione, sviluppo socio-economico e protezione ambientale, educazione alla cittadinanza globale e volontariato internazionale.

#### **Mission**

La nostra azione si rivolge soprattutto a bambine, bambini, donne e giovani, attori di cambiamento in ogni comunità per un mondo più giusto e inclusivo. Aiutiamo le persone a superare l'emergenza e garantiamo una vita degna, opportunità e futuro attraverso programmi di sviluppo umano ed economico (nell'ambito dell'Agenda 2030).

#### **Vision**

Vogliamo un mondo migliore in cui tutti, in particolare bambini e donne, abbiano uguali opportunità e diritti, accesso alle risorse, alla salute, all'istruzione e a un lavoro degno.

Un mondo in cui l'ambiente sia un bene comune rispettato e difeso; in cui la guerra, la violenza e lo sfruttamento siano banditi. Un mondo, terra di tutti, in cui nessuno sia escluso.

WEWORLD

VIA SERIO 6,  
20139 MILANO - IT  
T. +39 02 55231193  
F. +39 02 56816484

VIA BARACCA 3,  
40133 BOLOGNA - IT  
T. +39 051 585604  
F. +39 051 582225

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