



Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

DIPARTIMENTO PER LE PARI OPPORTUNITÀ

**LINEE GUIDA SULLA
“PARITÀ DI GENERE NELL’ORGANIZZAZIONE E
GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO CON LE
PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI”**

Indice

PARTE PRIMA	2
1. La parità di genere in Italia	2
2. La strategia e gli obiettivi di medio-lungo periodo sulla parità di genere	3
2.1. La Strategia globale.....	3
2.2. La Strategia dell’Unione europea per la parità di genere 2020-2025.....	3
2.3. La Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026	4
2.4. Il Piano strategico nazionale per la parità di genere e il relativo sistema di governance.	5
2.5. Il <i>Family Act</i>	5
3. Linee di azione del Dipartimento per le pari opportunità	6
3.1. Promozione delle STEM.....	6
3.2. Contrasto alla violenza di genere e prevenzione del fenomeno attraverso il superamento degli stereotipi di genere.....	7
3.3. Azioni mirate a creare una cultura del rispetto	7
3.4. L’impegno al rafforzamento dell’equilibrio di genere nella riforma del pubblico impiego	8
3.5. Promozione della pari opportunità di genere nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC.	9
PARTE SECONDA	10
4. Gli obiettivi delle Linee Guida	10
5. Il metodo delle Linee Guida	10
6. La check-list della parità di genere nel rapporto di lavoro con le PP.AA.	11
6.1. Misurazione del fenomeno.....	12
6.2. Procedure di reclutamento e selezione	13
6.3. Cultura manageriale di genere.....	15
6.4. Organizzazione del lavoro.....	17
6.5. Comunicazione e trasparenza interna.....	18
7. Raccomandazioni e passi successivi	18
TERMINI E DEFINIZIONI	20

Le presenti Linee Guida sono adottate in attuazione dell'art. 5 del DL n.36/2022 si prefiggono di declinare gli obiettivi prioritari che le Amministrazioni devono perseguire nell'individuare misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato, collocandoli nel contesto dei principi dell'Unione europea in merito, nonché del quadro ordinamentale nazionale, normativo e programmatico.

Il documento si articola in due parti e un'appendice.

La prima parte individua lo scenario di contesto - con specifico riferimento all'ambito della Pubblica Amministrazione - in cui si inseriscono le azioni promosse dal presente documento allo scopo di capitalizzare esperienze pregresse e di individuare i punti di sinergia e i comuni obiettivi con gli interventi a livello globale ed europeo. La seconda parte si rivolge direttamente alle amministrazioni, in particolare agli uffici di vertice o a quelli incaricati della gestione delle risorse umane, ed entra nel merito delle azioni utili a migliorare la parità di genere nella Pubblica amministrazione. Nell'appendice è riportato un glossario dei principali termini riferiti al tema dell'equilibrio di genere.

PARTE PRIMA

1. La parità di genere in Italia

L'Italia si colloca attualmente al 14° posto tra i 27 paesi Ue in tema di parità di genere, ottenendo un punteggio pari a 63,8 su 100 dall'indice sull'uguaglianza di genere¹, calcolato dall'Istituto europeo per la parità di genere (EIGE - *European Institute for Gender Equality*). Sebbene la tendenza denoti un miglioramento, la lettura disaggregata dell'indice evidenzia le componenti più critiche della situazione italiana nelle posizioni di vertice, nella gestione del tempo e nell'approccio con le conoscenze. Una forte attenzione è sul posizionamento rispetto al mondo del lavoro - specifico ambito di interesse di queste Linee Guida - che con 63,7 punti percentuali è tra i più bassi dell'intera compagine degli Stati membri.

Va aggiunto anche, come sottolineato dalla Commissione europea nella Comunicazione relativa alla Strategia per la parità di genere 2020-2025, che finora nessuno Stato membro ha realizzato la parità tra uomini e donne: i progressi sono lenti e i divari di genere persistono nel mondo del lavoro e a livello di retribuzioni, assistenza e pensioni; nelle posizioni dirigenziali e nella partecipazione alla vita politica e istituzionale.

¹ L'indice sull'uguaglianza di genere *Gender equality index* (<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021>), è uno strumento che monitora le disparità tra uomo e donna nei paesi dell'Unione europea. È stato sviluppato da Eige, l'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere, e si basa sull'analisi di numerosi indicatori relativi ad alcune aree specifiche, i cosiddetti domini, cioè ambiti della vita quotidiana in cui le donne rischiano di trovarsi in condizioni di svantaggio rispetto agli uomini. In particolare: lavoro, denaro, tempo, conoscenza, potere, salute.

2. La strategia e gli obiettivi di medio-lungo periodo sulla parità di genere

2.1. La Strategia globale

A livello globale il tema della parità di genere si impone nelle agende strategiche e negli atti programmatici dei diversi Paesi. Il raggiungimento dell'uguaglianza di genere e dell'emancipazione di tutte le donne e le ragazze rappresenta, infatti, uno dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 che gli Stati dell'ONU si sono impegnati a raggiungere.

In particolare, l'Obiettivo 5 "Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di tutte le donne e ragazze"² mira a ottenere la parità di opportunità tra donne e uomini nello sviluppo economico, l'eliminazione di tutte le forme di violenza nei confronti di donne e ragazze (compresa l'abolizione dei matrimoni forzati e precoci) e l'uguaglianza di diritti a tutti i livelli di partecipazione. Il presupposto ad una attuazione della parità di genere è che tale Goal, con il suo set di obiettivi, deve essere integrato in tutti contesti di divario di genere e di investimento strategico, economico e sociale.

2.2. La Strategia dell'Unione europea per la parità di genere 2020-2025

La Strategia dell'Unione Europea per la parità di genere (*Gender Equality Strategy*) 2020-2025³, muovendo dal presupposto che la parità di genere è un valore cardine dell'UE, un diritto fondamentale e un principio chiave del pilastro europeo dei diritti sociali, imposta una visione e definisce obiettivi politici e azioni affinché, entro il 2025, si possa realizzare un'Unione in cui donne e uomini abbiano pari opportunità di realizzazione e possano equamente partecipare alla società.

Gli obiettivi sono così riassumibili: porre fine alla violenza di genere; sfidare gli stereotipi di genere; colmare i divari di genere nel mercato del lavoro; raggiungere una partecipazione equa tra i diversi settori dell'economia; affrontare i divari retributivi e pensionistici di genere; colmare il

² Obiettivo 5. Raggiungere la parità di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze

5.1: Terminare tutte le forme di discriminazione nei confronti di tutte le donne e le ragazze in tutto il mondo 5.2: eliminare tutte le forme di violenza contro le donne e le ragazze nelle sfere pubbliche e private, incluso il traffico e sessuale e altri tipi di sfruttamento

5.3: Eliminare tutte le pratiche dannose, come il matrimonio precoce e forzato e le mutilazioni genitali femminili

5.4: riconoscere e valorizzare la cura e il lavoro domestico non retribuito attraverso la fornitura di servizi pubblici, le politiche infrastrutturali e di protezione sociale e la promozione della responsabilità condivisa all'interno della famiglia e a livello nazionale

5.5: Garantire al genere femminile piena ed effettiva partecipazione e pari opportunità per la leadership a tutti i livelli del processo decisionale nella vita politica, economica e pubblica

5.6: Garantire l'accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti riproduttivi, come concordato in base al programma d'azione della Conferenza internazionale sulla popolazione e lo sviluppo e la Piattaforma d'azione di Pechino e i documenti finali delle conferenze di revisione

5.a: intraprendere riforme per dare alle donne pari diritti alle risorse economiche, così come l'accesso alla proprietà e controllo del territorio e altre forme di proprietà, servizi finanziari, l'eredità e le risorse naturali, in accordo con le leggi nazionali

5.b: Migliorare l'uso della tecnologia, in particolare la tecnologia dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'empowerment delle donne

5.c: adottare e rafforzare le politiche e la normativa applicabile per la promozione della parità di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze a tutti i livelli.

³ Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni (COM 2020 del 5 marzo 2020).

divario di assistenza di genere e raggiungere l'equilibrio di genere nel processo decisionale e in politica.

Fondamentale è integrare la dimensione di genere e promuovere una prospettiva intersezionale di genere in tutte le politiche e le principali iniziative dell'UE per far fronte alle complesse sfide su temi centrali– tra cui i cambiamenti climatici e la trasformazione digitale – che impattano significativamente sulla qualità della vita di uomini e donne.

2.3. La Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026

La Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026⁴, adottata su impulso e in coerenza con la citata Strategia UE, si basa su una visione di lungo termine e si inserisce tra gli interventi del Piano nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) finanziato dal programma *Next Generation EU*, fortemente orientato all'inclusione di genere in cui *l'empowerment* femminile e il contrasto alle discriminazioni di genere non sono affidati a singoli interventi, ma sono obiettivi trasversali di tutte le 6 Missioni in cui sviluppa i suoi obiettivi.

Conseguentemente, i progetti inseriti nel PNRR mirano a rafforzare *l'empowerment* economico e sociale delle donne. I progetti riguardano la promozione delle materie S.T.E.M.⁵ (Missione 4 “Istruzione e ricerca”), l'introduzione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere, a titolarità del Dipartimento per le pari opportunità, e la Creazione di impresa femminile, nell'ambito della Missione 5 “Inclusione e coesione”, in collaborazione con il Ministero dello sviluppo economico.

La Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026 è articolata in cinque priorità (Lavoro, Reddito, Competenze, Tempo e Potere) e individua, rispetto a ciascuna, *target* dettagliati e misurabili da raggiungere entro il 2026. L'obiettivo generale quello di consentire all'Italia di guadagnare 5 punti nella classifica del *Gender Equality Index* dell'EIGE, rientrando così nelle prime dieci posizioni rispetto alla 14^a attualmente occupata.

In particolare, la priorità “Lavoro” è finalizzata a creare un mondo del lavoro più equo in termini di opportunità di carriera, competitività e flessibilità, attraverso il supporto alla partecipazione femminile, anche a valle del drammatico impatto della pandemia, in particolare aiutando i genitori a conciliare famiglia e carriera, e stimolando l'imprenditoria femminile, soprattutto in ambito innovativo. Le misure e le iniziative sostenute dal Governo in tale ambito sono declinate secondo questi target ed indicatori:

- I. incrementare il tasso di occupazione femminile, riducendo di almeno 3 punti percentuali il divario con quello maschile (nel 2019 – prima della pandemia – tale divario, calcolato in termini di ETP – Equivalente a Tempo Piano - era pari a circa 27 punti; l'obiettivo è, pertanto, quello di ridurlo a meno di 24 punti);

⁴ Il documento è stato presentato in Consiglio dei Ministri dalla prof.ssa Elena Bonetti, Ministra per le Pari Opportunità e la Famiglia, il 5 agosto 2021.

⁵ Acronimo per *Science, Technology, Engineering e Mathematics*.

- II. ridurre a meno di 10 punti percentuali la differenza tra il tasso di occupazione delle donne con figli rispetto a quello delle donne senza figli (attualmente pari a 12 punti, a fronte di una media europea di 9-9,5 punti);
- III. incrementare fino al 30% (rispetto all'attuale 22%) la percentuale di imprese femminili rispetto al totale delle imprese attive, al fine di allinearsi al contesto europeo.

A titolo esemplificativo si richiamano alcune delle principali misure attraverso le quali si declinano i target sopra elencati, per la priorità lavoro:

- Defiscalizzazione o incentivi per imprese che assumono donne.
- Potenziamento, soprattutto nelle regioni del Sud
- Incentivo al rientro al lavoro dopo la maternità
- Riduzione dell'uscita dal mercato del lavoro delle neo-mamme
- Riduzione dell'uscita dal mercato del lavoro di lavoratrici a tempo determinato
- Incentivi alla creazione di aziende femminili
- Erogazione di credito agevolato a supporto di espansione e sollievo delle imprese femminili
- Revisione del supporto alle imprenditrici mamme
- Introduzione di flessibilità aggiuntiva per lo smart working dei genitori con figli a carico in base a criterio di età.
- Uso efficace del Part-time e riduzione del part time involontario.
- Governance e monitoraggio della diversity e della gender parity in azienda e nella PA.
- Definizione di norme per l'adozione di una Policy di Genere nelle società pubbliche e private e la divulgazione delle informazioni relative alla gender
- Introduzione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere, differenziato in base alle dimensioni/fatturato delle aziende

2.4. Il Piano strategico nazionale per la parità di genere e il relativo sistema di governance.

Per dare attuazione alla Strategia, la Legge di bilancio 2022 ha sancito a livello legislativo l'adozione di un "Piano strategico nazionale per la parità di genere", in coerenza con gli obiettivi della Strategia europea per la parità di genere di genere 2020-2025, delineando un sistema di governance multilivello, articolato in un livello di indirizzo politico (Cabina di regia interistituzionale) e in uno di approfondimento tecnico-scientifico (Osservatorio nazionale per l'integrazione delle politiche di genere. Tali organismi sono stati costituiti presso il Dipartimento per le pari opportunità.

2.5. Il *Family Act*

Con la legge 7 aprile 2022, n. 32 di delega al Governo per il sostegno e la valorizzazione della famiglia", cd *Family Act*, sono perseguiti obiettivi ambiziosi volti al potenziamento delle misure dirette a sostenere la genitorialità e contrastare la denatalità, la conciliazione dei tempi vita-lavoro di entrambi i genitori, il sostegno al lavoro femminile e l'agevolazione, per i giovani, nel raggiungimento dell'autonomia finanziaria.

Il *Family Act* è una riforma strutturale delle politiche di supporto alla famiglia che introduce la riforma dei congedi parentali, con l'estensione a tutte le categorie professionali e congedi di paternità obbligatori e strutturali, oltre che l'introduzione di incentivi al lavoro femminile e le detrazioni per i servizi di cura alla promozione del lavoro flessibile.

Importante all'interno della nuova riforma del *Family Act* è l'istituzione dell'assegno unico e universale per ogni figlio a carico, che rappresenta un beneficio economico per tutte le famiglie per ogni figlio a carico, con il quale si semplifica il sistema di contributi economici statali offerti alle famiglie con figli favorendo, altresì, la natalità e l'occupazione femminile.

3. Linee di azione del Dipartimento per le pari opportunità

In tema di *empowerment* di donne e ragazze, il Dipartimento per le pari opportunità si sta muovendo, già da tempo, con iniziative strutturate di "fertilizzazione culturale" agendo lungo due direttrici:

- innalzare il livello di consapevolezza sulla necessità di prevenire la violenza maschile contro le donne, in generale, con una particolare attenzione - all'interno di contesti organizzativi pubblici - alle molestie di genere;
- contrastare le difficoltà di accesso delle donne alle carriere tecniche e scientifiche che, invece, costituiscono e costituiranno sempre più in futuro un importante bacino di opportunità professionali che si stanno aprendo in tutto il mondo.

Questo a partire dalla consapevolezza che l'elaborazione e il monitoraggio di *policy* efficaci in un ambito specifico e contenuto non sono sostenibili e non producono effetti rilevanti se non sono inserite in un contesto complessivo che, di fatto, rimuove qualsiasi tipo di barriera all'uguaglianza di genere.

3.1. Promozione delle STEM

Le competenze nelle materie STEM rivestono un ruolo centrale per il rilancio sociale, culturale ed economico del Paese. Pertanto, al fine di incoraggiare lo studio di tali materie, in particolare da parte delle bambine e delle ragazze, e anche per favorire l'accesso delle donne a professioni in settori maggiormente remunerativi, a partire dal 2017 il Dipartimento per le pari opportunità ha pubblicato diversi avvisi per il finanziamento della realizzazione di percorsi di approfondimento destinati a bambine/i e ragazze/i. L'ultimo avviso, pubblicato a giugno 2020, ha visto un ampliamento della platea dei soggetti che possono candidarsi, essendo diretto non solo alle scuole, ma anche agli enti locali e territoriali, le Onlus, gli enti ecclesiastici nonché le Università pubbliche e private, ed è destinato a bambine/i e ragazze/i di età compresa tra i 4 e i 19 anni. Considerato l'elevato numero di domande presentate, l'Avviso STEM 2020 ha avuto, nel tempo, diversi incrementi delle risorse inizialmente dedicate fino ad arrivare a complessivi 8 milioni di euro stanziati a favore di progetti volti a diffondere e a rafforzare la cultura scientifica nella popolazione femminile.

3.2 Contrasto alla violenza di genere e prevenzione del fenomeno attraverso il superamento degli stereotipi di genere.

Il nuovo Piano Strategico contro la violenza maschile sulle donne 2021-2023, in continuità con il precedente, valorizza il carattere integrato delle politiche e definisce una *governance* multilivello, nella quale tutti gli attori, istituzionali e non, sono chiamati a prestare il proprio contributo. In questo quadro, è emersa la necessità che le politiche di carattere regionale siano affiancate da azioni di sistema a titolarità nazionale, volte ad innalzare il livello qualitativo complessivo dell'offerta di servizi e sostegno alle donne vittime di violenza e a favorire una maggiore omogeneità a livello territoriale.

In tale logica, è stato pubblicato il 4 febbraio scorso l'Avviso pubblico per il finanziamento di iniziative di informazione e sensibilizzazione rivolte alla prevenzione della violenza maschile contro le donne e per la promozione di buone pratiche nelle azioni di presa in carico integrata da parte delle reti operative territoriali delle donne vittime di violenza e dei loro figli⁶.

3.3 Azioni mirate a creare una cultura del rispetto

A partire da giugno 2022 è attiva l'iniziativa "Riforma-Mentis"⁷, promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica, con la collaborazione di FormezPA, con lo scopo di sensibilizzare le lavoratrici e i lavoratori sull'importanza di un luogo di lavoro sicuro fondato sulla costruzione della cultura del rispetto e delle pari opportunità.



L'obiettivo, perseguito attraverso un'attività di auto-formazione online, è di innalzare il livello di consapevolezza delle dipendenti e dei dipendenti pubblici sul tema delle molestie di genere per:

- riflettere sui segnali deboli, sui contesti e sui comportamenti molesti sul luogo di lavoro;
- approfondire le conseguenze psicologiche, organizzative e legali della molestia sul luogo di lavoro;
- condividere un approccio sulla gestione degli eventuali casi di molestie;
- definire pratiche preventive utili a garantire un ambiente di lavoro sicuro e rispettoso del principio della parità di genere;
- individuare gli strumenti e i percorsi di tutela disponibili rispetto alla protezione delle vittime e alla sanzione degli autori a partire dal numero anti violenza e stalking "1522";

⁶ L'Avviso si struttura in due linee di intervento. La prima Linea (Linea A) è dedicata alla realizzazione di azioni di sensibilizzazione e comunicazione, nonché di interventi educativi, tesi alla prevenzione del fenomeno della violenza attraverso il contrasto degli stereotipi di genere, la promozione di una cultura del rispetto tra uomo e donna, e la stigmatizzazione della violenza di genere. La seconda Linea di intervento (Linea B) intende invece contribuire, mediante progetti innovativi e potenzialmente replicabili anche in altri contesti, al rafforzamento delle reti territoriali anti violenza, con l'obiettivo di migliorare la qualità della presa in carico integrata delle vittime e dei loro figli da parte di tutti i soggetti, istituzionali e non, che operano sul territorio. Il totale delle risorse rese disponibili dal Dipartimento per le pari opportunità per l'Avviso è di 5 milioni di euro.

⁷ Promossa a partire dal 2017 in attuazione del Piano Strategico Nazionale contro la violenza sulle donne (2017-2020) approvato dal Consiglio dei ministri del 23 novembre 2017 per dare implementazione alla "Convenzione del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica" (c.d. Convenzione di Istanbul).

- rafforzare il ruolo degli organismi di pari opportunità nelle Pubbliche amministrazioni, quali i Comitati Unici di Garanzia, la Consigliera e il Consigliere di Parità, la Consigliera e il Consigliere di Fiducia.

3.4 L'impegno al rafforzamento dell'equilibrio di genere nella riforma del pubblico impiego

In questo contesto si collocano gli interventi definiti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), in particolare, nell'ambito delle linee progettuali che impegnano l'Italia in una ambiziosa e organica azione di riforma del pubblico impiego. Tale riforma prevede interventi sul reclutamento e sulle modalità di selezione, sulle competenze, sulla formazione, sulla mobilità orizzontale e verticale, sui principi etici e - in merito al tema specifico - sul rafforzamento dell'impegno a favore dell'equilibrio di genere.

Gli interventi di riforma sono oggetto di due recenti provvedimenti normativi che rispondono alla primaria esigenza di richiamare e definire chiaramente e specificamente l'uguaglianza di genere nella legislazione del *civil service* e nelle politiche pubbliche per l'occupazione in Italia così come già accade nel quadro regolatorio Europeo, nella convinzione che aspettative chiare e vincolate dalla legge per una forza lavoro diversificata nel settore pubblico e solide misure di responsabilità siano indispensabili per assicurare sistemi di impiego pubblico paritario sul versante del genere. Tali indirizzi, peraltro, sono supportati dai dati relativi alla distribuzione per genere lungo i vari livelli di inquadramento del personale del pubblico impiego, che vede assottigliarsi la presenza femminile nelle posizioni dirigenziali⁸.

Il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80:

- contiene disposizioni volte a garantire il rispetto del principio della parità di genere nella composizione delle commissioni esaminatrici delle procedure di selezione e reclutamento disciplinate dal decreto (articolo 1, comma 12);
- stabilisce che le amministrazioni debbano assicurare la parità di genere quando invitano i candidati ai colloqui selettivi nell'attribuzione di incarichi a esperti e professionisti ai fini dell'attuazione dei progetti del PNRR (articolo 1, comma 8);
- introduce il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), un documento unico di programmazione e *governance*, che permette di superare la frammentazione degli strumenti ad oggi in uso - accorpendo, tra gli altri, i piani della performance, dei fabbisogni del personale, della parità di genere, del lavoro agile e dell'anticorruzione nelle politiche di sviluppo delle risorse umane, rispetto a tutte le leve di gestione, con particolare riguardo a procedure selettive, carriere e formazione (articolo 6). Gli strumenti di attuazione, pertanto, hanno integrato il Piano delle Azioni Positive all'interno dello strumento principe della programmazione

⁸ Nei Ministeri, ad esempio, i dirigenti di prima fascia donne sono il 37% uomini, a fronte di una consistenza complessiva di dipendenti di genere femminile pari al 53% (dati elaborati dal Dipartimento della funzione pubblica). Fonti informative rilevanti sul tema sono:

- RGS (2022), *Uguaglianza di genere e intergenerazionale nei Piani nazionali per la ripresa e resilienza dei Paesi europei*;
- RGS (2021), *Le disuguaglianze di genere in Italia e il potenziale contributo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per ridurle*;
- G7/OCSE, *Dashboard on Gender Gaps*, in particolare la scheda su Italia e comparazione con Paesi G7 e OCSE.

dell'ente, al fine di farne strumento attivo di sviluppo delle persone, anche in chiave di parità di genere.

Il decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, prevede l'adozione da parte delle amministrazioni di misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato, sulla base di specifiche linee guida adottate dal Dipartimento della funzione pubblica, di concerto con il Dipartimento delle pari opportunità (articolo 5), oggetto del presente documento.

Nel contesto normativo, è interessante segnalare altresì il recente decreto legislativo 30 giugno 2022, n. 105, di attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio “*Work life balance*”, che si muove nella direzione della valorizzazione degli strumenti a tutela della genitorialità paritaria, dove entrambi i genitori sono partecipi in egual misura delle responsabilità correlate allo sviluppo dei figli, in particolare nei primi anni di età.

3.5. Promozione della pari opportunità di genere nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC.

Il PNRR prevede che “nei bandi di gara saranno indicati, come requisiti necessari e, in aggiunta, premiali dell’offerta, criteri orientati verso gli obiettivi di parità. I criteri saranno definiti tenendo conto fra l’altro degli obiettivi attesi in termini di occupazione femminile e giovanile al 2026 e dei corrispondenti indicatori medi settoriali europei”

L'articolo 47 del decreto-legge n. 77/2021 prevede, allo scopo di perseguire finalità relative alle pari opportunità, sia generazionali che di genere, e di promuovere l'inclusione lavorativa delle persone disabili, l'adempimento di specifici obblighi, anche assunzionali, nonché l'eventuale assegnazione di un punteggio aggiuntivo all'offerente o al candidato che rispetti determinati requisiti, nell'ambito delle procedure di gara relative agli investimenti pubblici finanziati, in tutto o in parte, con le risorse del PNRR e del PNC (Piano nazionale per gli investimenti complementari al PNRR, di cui all'art. 1 del D.L. 59/2021). In particolare, a carico delle aziende con specifiche dotazioni di organico sono previsti relazioni o rapporti sulla situazione del personale maschile e femminile, l'adempimento di quanto disposto dalla normativa vigente in materia di collocamento obbligatorio e degli obblighi assunzionali, con priorità per giovani, donne e soggetti con disabilità, e altre misure premiali previste nei bandi pubblici.

Al fine di perseguire le suddette finalità, il citato articolo 47, comma 8, prevede l'adozione di specifiche linee guida per la definizione di orientamenti in merito alle modalità e ai criteri applicativi delle disposizioni di cui al medesimo articolo 47, con l'indicazione di misure premiali e modelli di clausole da inserire nei bandi di gara differenziati per settore, tipologia e natura del contratto o del progetto. Tali linee guida sono state adottate con decreto del 7 dicembre 2021 su proposta della Ministra per le pari opportunità e la famiglia e del Ministro per le politiche giovanili, di concerto con il Ministro delle infrastrutture e della mobilità sostenibili, del Ministro del lavoro e delle politiche sociali e del Ministro per le disabilità (pubblicato G.U. n. 309 del 30 dicembre 2021).

PARTE SECONDA

4. Gli obiettivi delle Linee Guida

Coerentemente con le Strategie delineate nella Parte Prima del presente documento e con il quadro normativo definito a livello europeo e nazionale, le presenti Linee Guida si prefiggono di declinare gli obiettivi prioritari che le Amministrazioni devono perseguire nell'individuare misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato, collocandoli nel contesto dei principi dell'Unione europea in merito, nonché del quadro ordinamentale nazionale, normativo e programmatico.

Le linee guida sono rivolte a tutte le amministrazioni pubbliche e, in particolare, alle figure che, al loro interno, rivestono i ruoli di vertice o – laddove non coincidenti – ai dirigenti responsabili della gestione delle risorse umane, e hanno la finalità di:

- offrire alle amministrazioni centrali e territoriali spunti pratici e strumenti che possono essere messi in campo e concorrere ad equilibrare situazioni “di fatto” non uguali per quanto attiene agli ambiti di intervento specifici individuati; le misure e gli strumenti identificati devono essere credibili, quindi pensati considerando sia agli assetti organizzativi di enti centrali che di quelli territoriali, efficaci rispetto agli obiettivi e percorribili;
- suggerire un approccio di metodo piuttosto che di soluzione all'introduzione di misure e strumenti, in modo che ogni amministrazione possa introdurre soluzioni nel proprio contesto autonomamente e in maniera convincente.

5. Il metodo delle Linee Guida

Le diseguaglianze di genere rappresentano un fenomeno strutturale e i cambiamenti in questo ambito avvengono in maniera graduale. Per questo è utile che le Linee Guida abbiano un taglio operativo, fornendo strumenti alle amministrazioni e focalizzando su alcune priorità (piuttosto che tentare di affrontare tutte le problematiche legate alla parità di genere nel settore pubblico in Italia).

A questo scopo, gli aspetti su cui si concentra il documento riguardano il rafforzamento della parità di genere nel corso di tutta la carriera lavorativa, promuovendo modalità organizzative che favoriscano la partecipazione femminile nello sviluppo professionale e con particolare attenzione all'accesso ai ruoli apicali, ambito in cui - secondo l'evidenza empirica - si concentra il maggiore squilibrio.

In sintesi, le presenti Linee Guida si ispirano ai seguenti principi:

- **consapevolezza:** raccogliere, analizzare e interpretare i dati sul fenomeno della parità di genere nei ruoli apicali come primo strumento per un cambiamento che sia in primo luogo culturale. Sono, pertanto, proposte indicazioni per meglio monitorare e conoscere il fenomeno a livello di singola amministrazione;
- **pragmatismo:** individuare soluzioni, anche temporanee, che possano ingenerare un cambiamento concreto, come con la strategia delle ‘azioni positive’. Sono, pertanto, proposte

indicazioni concrete su come agire nelle diverse fasi di gestione delle carriere, al fine di migliorare la parità di genere;

- **flessibilità:** articolare proposte e strumenti in modo funzionale alla grande varietà di mestieri e di carriere presenti nella PA e a contesti molto diversi per dimensioni, complessità organizzativa, livello di parità di genere. Di qui la proposta di ricorrere a strumenti di metodo - quali la check-list - attraverso cui individuare criteri operativi adattabili a specifiche esigenze;
- **apprendimento:** accogliere nuove esigenze e riorientare le proposte in considerazione di mutamenti rapidi e, a tratti, imprevedibili di scenario e di contesto che possono spostare i focus di attenzione e, quindi, ridisegnare le priorità in brevissimo tempo. Di qui l'idea di disegnare le presenti Linee Guida come strumento dinamico, aperto a possibili revisioni, a cadenza periodica, su iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica, di concerto con il Dipartimento per le pari opportunità.

Proposte e strumenti indicati a seguire si ispirano a questi driver e sono declinati nella formula della “check-list” come suggerimento di metodo per le Amministrazioni per avere contezza e pianificare, in modo simultaneo e integrato, una strategia di *gender balance* che tenga conto della natura multidimensionale del fenomeno.

6. La check-list della parità di genere nel rapporto di lavoro con le PP.AA.

L'elaborazione di una check-list parte dall'individuazione della situazione *as is* e delle aree critiche di intervento che occorre, preliminarmente, verificare. Allo scopo, si invitano le amministrazioni a svolgere un'attività di self-assessment utilizzando come guida le seguenti dimensioni:

- se e in che misura l'amministrazione rende la carriera delle donne una priorità formale supportata da documenti programmatici delle amministrazioni con obiettivi, KPI, parametri, budget, risorse, al pari di qualsiasi altra priorità strategica;
- se e in che misura i dirigenti hanno - tra i loro obiettivi - una responsabilità chiara per la mancata carriera delle donne;
- se e in che misura l'uguaglianza di genere è legata a un sistema di incentivi con premi per i progressi e con sanzioni per le regressioni di fatto;
- se e in che misura l'organizzazione si adopera per aiutare gli uomini a diventare alleati nello sforzo di promuovere la carriera delle donne;
- se e in che misura esistono azioni per formare tutti i dipendenti in merito alla discriminazione di genere e per aiutarli a riconoscere pregiudizi inconsci;
- se e in che misura l'amministrazione garantisce che le donne qualificate siano promosse e facciano carriera nella stessa misura in cui lo sono uomini qualificati;
- se e in che misura sono previsti sistemi organizzati di monitoraggio dei progressi per raggiungere la parità di genere: indicatori quanti-qualitativi puntuali, meccanismi chiari di ricorso e verifica, audit documentali regolari e obiettivi.

6.1. Misurazione del fenomeno

A. Come misurare il fenomeno della parità di genere nell'accesso e nelle carriere della PA

- Valorizzare le esperienze consolidate negli anni e gli strumenti di monitoraggio della parità di genere nell'organizzazione del lavoro che sono già ampiamente verificati, a partire dall'esperienza del Bilancio di Genere;
- Inserire i dati sulla *performance* dell'ente relativamente alle pari opportunità e all'equilibrio di genere (*baseline*) nell'ambito del PIAO, preferibilmente nella sezione valore pubblico, performance e anticorruzione e, per le amministrazioni che adottano la versione semplificata del PIAO, nella parte descrittiva generale dove si fa riferimento all'analisi del contesto interno dell'organizzazione, al fine di dare conto dello stato dell'arte sul fenomeno e ancorare a un riferimento concreto gli obiettivi di miglioramento oggetto di programmazione;
- Operare rilevazioni di dati omogenee nel tempo e scientificamente validate, allo scopo di potenziare l'impatto delle misure e monitorare l'efficacia delle azioni dell'amministrazione a favore dell'uguaglianza di genere da monitorare – anche tramite PIAO - e rendere pubbliche o con gli strumenti della Trasparenza, in particolare rispetto alle seguenti grandezze:
 - ✓ rapporto tra donne e uomini per area o categoria giuridica e, dove rilevante, per tipologia di incarico;
 - ✓ differenza media retribuzioni complessive (con separata indicazione di quanto riconosciuto per incarichi extra istituzionali conferiti o autorizzati);
 - ✓ rapporto tra donne e uomini beneficiari delle diverse misure di conciliazione disponibili, ad es.:
 - % donne vs % uomini titolari di part-time;
 - % donne vs % uomini titolari di permessi ex legge n. 104/1992 per l'accudimento di familiari e n° medio giorni fruiti su base annuale;
 - % donne vs % uomini che accedono al lavoro agile su base annuale;
 - n° medio di giorni di congedo parentale fruito su base annuale dalle donne vs n° medio fruito dagli uomini (esclusa la maternità obbligatoria);
 - ✓ rapporto tra n° medio di giorni (o ore) di formazione fruiti da donne e da uomini su base annuale;
 - ✓ elaborazione e pubblicazione di un bilancio di genere (sì/no);
 - ✓ presenza di uno sportello di ascolto (sì/no) quale strumento di promozione del benessere organizzativo, di prevenzione e di informazione sulle problematiche relative a fenomeni di mobbing, discriminazioni, molestie psicologiche e/o fisiche, anche attraverso l'istituzione della Consigliera di fiducia o altre forme, anche in chiave associata con altri enti.

6.2. Procedure di reclutamento e selezione

B. Come assicurare una più ampia partecipazione delle donne ai bandi di concorso per l'accesso ai ruoli dirigenziali o alle posizioni di maggiore responsabilità

Per verificare se l'amministrazione sperimenta una mancanza di attrattività delle proprie posizioni di responsabilità – dirigenziali e non – nei confronti della popolazione femminile, un primo suggerimento è di cominciare a monitorare il fenomeno misurando il numero di candidature femminili rispetto al totale e/o – laddove pertinente (es. per l'accesso a incarichi destinati solo agli interni) la percentuale di candidature di donne sul totale delle potenziali interessate in possesso dei requisiti comparato alla percentuale di candidature di uomini sul totale dei potenziali interessati in possesso dei requisiti maschi. Questa analisi va svolta sugli avvisi già conclusi per poter disporre di un dato comparativo di partenza, e va attivata in modo sistematico sugli avvisi (interni ed esterni) via via emanati per verificare, nel tempo, il trend di miglioramento o meno.

Laddove si riscontri una minore disponibilità delle donne a candidarsi a ruoli di responsabilità, occorre considerare che la letteratura indica come possibile ostacolo all'accesso delle donne ai ruoli di maggiore responsabilità non tanto la scarsa consapevolezza delle proprie competenze, né lo scarso interesse per l'opportunità in sé, quanto la scarsa fiducia nella capacità dell'organizzazione di riconoscere esigenze di conciliazione specifiche che possono riguardare il rispetto della separazione tra tempo del lavoro e tempo per il privato, o la libertà sostanziale di gestire in maniera flessibile impegni e scadenze.

In questi casi, può essere utile muoversi secondo due direttrici: come azione di ingaggio per la specifica esigenza, corredare il bando in oggetto con alcune specifiche informazioni relative alle misure che l'ente adotta per favorire l'inclusione delle donne nei ruoli di responsabilità; come azione di verifica e contenimento di un possibile comportamento organizzativo disfunzionale, attivare una ricognizione puntuale delle misure di aiuto adottate e di quelle che, invece, creano vincoli e ostacoli e del loro impatto.

Al riguardo, la Figura 2 sotto riportata offre alcuni spunti, reperibili più diffusamente al seguente link <https://www.oecd.org/gov/toolkit-for-mainstreaming-and-implementing-gender-equality.pdf>.

Toolkit for mainstreaming and implementing gender equality dell'OCSE

Si suggerisce la consultazione del *Toolkit for mainstreaming and implementing gender equality*, uno strumento predisposto dall'OCSE per fornire alla leadership esecutiva, agli alti funzionari e ai responsabili delle risorse umane delle pubbliche amministrazioni un quadro strategico per l'analisi, l'azione e il monitoraggio per realizzare un servizio civile flessibile, trasparente, equo e basato sul merito, garantendo la partecipazione paritaria di uomini e donne nella forza lavoro pubblica e nei processi decisionali e nei luoghi di lavoro pubblici sensibili al genere.

Il toolkit “pubblica amministrazione” include quattro aree di interesse:

Sistemi di lavoro pubblico
Leadership e responsabilità
Sistemi occupazionali globali
Divari salariali e segregazione

Il toolkit offre, inoltre, numerosi esempi di buone pratiche a livello europeo in ottica di benchmarking. Tra le altre, si segnalano:

- Il monitoraggio e la valutazione della strategia sull'equilibrio di genere dell'Australian Public Service Commission, che prevede la raccolta costante di dati da parte delle amministrazioni;
- I programmi di leadership e formazione in Irlanda;
- Il programma di mentoring per lo sviluppo della carriera in Austria.

C. Come costruire bandi che non riproducano le discriminazioni di genere

La strutturazione delle prove di selezione per l'accesso alle carriere pubbliche si presenta come un processo improntato alla garanzia delle pari opportunità in quanto basato sull'anonimato, sulla definizione preliminare dei requisiti e della loro pesatura e sul mantenimento dell'anonimato fino alla soglia della prova orale.

Taluni aspetti della selezione di personale, che vanno dal linguaggio utilizzato nella *job description* alla strutturazione dei test a risposta multipla, possono celare dei *bias* di genere, che si fanno più evidenti laddove si prevede l'attribuzione di punteggi aggiuntivi in relazione a “titoli” come le esperienze professionali pregresse basate solo sul tempo (es. numero di anni svolti in un certo ruolo) o lo svolgimento di incarichi aggiuntivi rispetto al lavoro ordinario (ad es. nomine in commissioni o comitati esterni all'amministrazione di appartenenza).

Per ridimensionare l'impatto di queste variabili, si suggerisce di:

- acquisire test di tipo psicologico o attitudinale che risultino conformi alle normative sul *diversity management* (es. ISO 30415:21);

- dotarsi di un modello di competenze che contribuisca a completare la descrizione dei profili professionali;
- preservare l'anonimato nella valutazione (*blind recruitment*) in tutte le fasi in cui questo non contravvenga alla funzionalità del procedimento;
- vagliare accuratamente il linguaggio utilizzato nella descrizione del profilo e delle mansioni ad esso ricondotte dotandosi di formulari da far validare al CUG;
- indicare per la pesatura dei titoli legati all'esperienza professionale criteri in grado di attutire l'impatto della durata temporale, ad es. ricorrendo a intervalli invece che a misurazioni puntuali (es. "fino a 2 anni: punti X" piuttosto che "per ciascun anno: punti X"), in modo da neutralizzare l'effetto negativo di assenze legate alla genitorialità o all'assolvimento di oneri di gestione familiare.

D. Come favorire commissioni esaminatrici attente ai temi dell'inclusione e alla parità di genere

Accanto al rispetto del principio normativo già contenuto nell'articolo 57, comma 1, lett. a), secondo cui "*Le pubbliche amministrazioni, al fine di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro: a) riservano alle donne, salva motivata impossibilità, almeno un terzo dei posti di componente delle commissioni di concorso, fermo restando il principio di cui all' articolo 35, comma 3, lettera e); in caso di quoziente frazionario si procede all'arrotondamento all'unità superiore qualora la cifra decimale sia pari o superiore a 0,5 e all'unità inferiore qualora la cifra decimale sia inferiore a 0,5*", si suggerisce di:

- prevedere nella composizione della commissione esperti di *assessment* o psicologi del lavoro cui affidare la fase di valutazione delle *soft skills*, in coerenza con il modello delle competenze adottato;
- curare la composizione delle commissioni giudicatrici - oltre che nell'equilibrio di genere - anche valutando come criterio preferenziale il possesso di una specifica formazione sulle tematiche dell'inclusione e del *diversity management* ed evitando la nomina di membri dichiaratamente portatori di pregiudizi di genere e di altro tipo (eventualmente mediante l'ausilio di *white list* da popolare nel tempo);
- formare su queste tematiche il proprio personale addetto al reclutamento, in modo da avere un presidio interno in grado di offrire supporto alle commissioni e assicurare l'adeguato presidio della procedura;
- fornire indicazioni chiare sui criteri per l'attribuzione dei punteggi e sulle garanzie di anonimato, indicate alla lettera C.

6.3. Cultura manageriale di genere

E. Come incoraggiare il rispetto del confine tra i tempi di lavoro e quelli della vita personale

Gli aspetti culturali richiedono un impegno corale della struttura e dispiegano i loro effetti in un arco temporale di medio termine. Di seguito, si propongono alcune azioni comunque utili a

introdurre o ad accrescere la sensibilità sulla cultura manageriale di genere;

- adozione di una “Carta del tempo del lavoro manageriale” da scrivere in chiave partecipata, mediante coinvolgimento del CUG e dell’Organismo paritetico per l’innovazione, dove istituito, che stabilisca alcune buone regole interne, quali ad esempio la definizione di fasce orarie per fissare le riunioni e l’orario massimo oltre il quale una convocazione è da considerare un’eccezione, anche per i ruoli manageriali, inclusi i ruoli di vertice;
- allestimento “per default” di collegamenti anche in videoconferenza ogni qualvolta siano convocate riunioni in presenza;
- reingegnerizzazione dei processi di lavoro volta a favorire il lavoro per obiettivi;
- sviluppo di programmi sperimentali di *mentorship* che valorizzino il passaggio di esperienze inter-genere oltre che inter-generazionale;
- programmi dedicati al rientro post maternità/paternità e per gestire il "riallineamento" delle risorse a seguito di assenze prolungate (formazione, ma anche allestimento di risorse informative periodicamente aggiornate da fruire volontariamente nel corso del periodo di assenza);
- programmazione di obiettivi di performance organizzativa coerenti con i *target* che l’amministrazione intende raggiungere rispetto al conseguimento di prestazioni più bilanciate sul versante delle politiche di genere.

F. Come favorire la diffusione della cultura della leadership al femminile

Al fine di promuovere la maggiore diffusione della cultura della leadership al femminile, è opportuno per ciascuna amministrazione:

- rendere disponibile una formazione di base obbligatoria per tutto il personale, sul modello di quanto accade per il contrasto alla corruzione, anche in autoformazione con moduli e-learning
- organizzare iniziative di formazione specifica sull'empowerment femminile;
- utilizzare le comunità di pratica dei responsabili delle risorse umane come luoghi di confronto e diffusione di buone pratiche sul tema.

A livello più generale e trasversale alle diverse amministrazioni, le azioni più idonee allo scopo appaiono essere le seguenti:

- sensibilizzazione all’utilizzo di un linguaggio inclusivo sotto il profilo del genere, per evitare formulazioni che possano essere interpretate come di parte, discriminatorie o degradanti, perché basate sul presupposto implicito che maschi e femmine siano destinati a ruoli sociali diversi. Si raccomanda l'uso delle forme femminili corrispondenti ai nomi maschili o l’uso di entrambe le forme in ambito professionale, ad esempio per titoli professionali, nomi di funzioni e ruoli riferiti a donne. In alternativa, è sempre più accettata la prassi di sostituire la forma generica maschile con l’esplicitazione della forma maschile e di quella femminile;
- creazione di database aperti – popolati di dati *open source*, disaggregati per genere, puntuali - con indicatori di uguaglianza di genere nel settore pubblico per informare la progettazione e l’attuazione di politiche e programmi;

- realizzazione di studi sistemici sull'uguaglianza di genere e/o partecipazione a programmi di ricerca sul tema, in collaborazione con università o centri studi, anche internazionali, come parte di un più ampio programma di sviluppo delle conoscenze sulle persone e sulla gestione organizzativa nel settore pubblico.

6.4. Organizzazione del lavoro

G. Come regolamentare le forme di lavoro agile in chiave non discriminatoria

L'esperienza del ricorso massivo al lavoro agile maturata nel periodo della pandemia ha contribuito a rendere consapevoli le amministrazioni circa le potenzialità, e taluni rischi, delle soluzioni organizzative che inglobano il lavoro agile quale forma di svolgimento dell'attività lavorativa.

I contratti collettivi di lavoro della tornata 2019-2021 ospitano la regolamentazione delle forme di lavoro agile e di lavoro da remoto, offrendo alle organizzazioni una gamma di soluzioni adattabili alle caratteristiche delle attività da svolgere.

Pur essendo un tema con implicazioni ampie in tema organizzativo, si invita a considerare che il lavoro agile, oltre a costituire uno strumento di flessibilità idoneo a favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro in presenza di oneri legati alla sfera familiare, può rappresentare un elemento di attrazione dell'impiego nel mondo pubblico per professionalità giovani, legate alla digitalizzazione e, dunque, sviluppare un nesso con le competenze di area S.T.E.M. sopra richiamate. Si invita, in ogni caso, ad evitare che il lavoro agile diventi – come già il part-time – uno strumento rivolto solo alle donne, per favorire le pratiche di conciliazione, al fine di ridurre il rischio che diventi terreno di discriminazione sostanziale.

H. Come definire e introdurre gli adeguati presidi organizzativi e strumenti di *governance*

L'efficacia delle azioni proposte trova un elemento di enforcement nella definizione di adeguati strumenti di verifica e governo dell'andamento, quali:

- l'individuazione di processi e di ruoli, a partire da quelli già previsti dalle norme (come i CUG o la Consigliera di fiducia), per identificare e gestire forme di non inclusività o mancato rispetto di regole per favorire l'inclusività
- la definizione di obiettivi vincolanti per i vertici delle amministrazioni, legati alla parità di genere, sui quali l'intera struttura deve essere coinvolta (es. direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione)
- introduzione di premi ed incentivi nella valutazione della performance (sia organizzative che individuale) per realizzare obiettivi misurabili di impatto di genere;
- monitoraggio specifico delle infrazioni disciplinari riconducibili alle questioni di genere, con eventuale adeguamento dei codici di comportamento e dei codici disciplinari per il rinforzo al contrasto del fenomeno.

I. Come promuovere uno sviluppo delle carriere e una crescita professionale *gender balanced*

Premesso che le azioni di promozione verso la parità di trattamento tra i generi non debbono avallare forzature tali da alterare i meccanismi di competizione nelle carriere e nei concorsi legati al merito individuale, in termini di azioni a supporto della promozione dell'equilibrio di genere si ritiene utile:

- monitorare e promuovere il ricorso agli istituti di conciliazione vita-lavoro tra il personale apicale, evitando la ghettizzazione di queste forme di flessibilità oggi utilizzate prevalentemente da personale non titolare di elevate responsabilità;
- adottare modelli organizzativi compatibili con la flessibilità oraria;
- assicurare l'assenza di penalizzazioni economiche e di carriera a fronte dell'utilizzo degli istituti di flessibilità;
- incentivare il ricorso a commissioni di valutazione ogni qualvolta vi siano incarichi da conferire o designazioni da operare, la preservazione dell'anonimato nell'esame delle candidature (*name blind*) e la pubblicazione ex post dei dati statistici su candidati, candidabili, idonei e vincitori distinti per genere.

6.5. Comunicazione e trasparenza interna

L. Assicurare l'accountability dell'amministrazione sulle politiche di genere

La conoscenza dei fenomeni, la misurabilità e la confrontabilità costituiscono un presidio che può garantire uniformità di approccio e corralità delle azioni, con un effetto moltiplicatore dell'efficacia.

Per questa ragione si ritiene necessario:

- realizzare uno spazio informativo sulla sezione "Amministrazione trasparente" contenente i dati aggiornati sulle grandezze e gli indicatori rilevanti per le politiche di genere, inclusi dei cruscotti per *benchmark* sui dati rilevanti, in formato che ne consenta l'indicizzazione e l'interoperabilità
- attrezzarsi per esporre i dati già oggetto di obblighi di pubblicazione in una modalità genderizzata "by default"

7. Raccomandazioni e passi successivi

L'equilibrio di genere nell'impiego pubblico è senz'altro un tema sensibile, con implicazioni che possono prestarsi a distorsioni che condurrebbero nella direzione opposta a quella perseguita dal legislatore.

Questo rende imprescindibile prevedere fin da ora un work in *progress* su questa tematica, a partire da successivi aggiornamenti e adeguamenti alle presenti Linee Guida, sulla base dell'andamento delle azioni suggerite e del trend più complessivo del Paese al riguardo, senza escludere il ricorso ad interventi normativi in materia.

Per questa ragione, in fase di implementazione si suggerisce di prestare particolare attenzione ai seguenti aspetti:

- identificare e rimuovere preventivamente condizioni che indirettamente impattano sugli effetti potenzialmente producibili dalle misure proposte;
- evitare clausole che - pur efficaci in sé - sono di difficile attuazione o rischiano di avere effetti solo formali o rivelarsi un boomerang in mancanza di condizioni favorevoli alla parità in ogni sua direzione e sfaccettatura;
- non utilizzare un approccio alle questioni di uguaglianza di genere come argomento isolato, ma adoperarsi perché la chiave di lettura del genere diventi una linea che attraversa l'operato e le scelte dell'organizzazione;
- non sottovalutare l'importanza di una comunicazione chiara e della trasparenza per coinvolgere dirigenti e dipendenti in azioni positive;
- evitare il riconoscimento insufficiente dei pregiudizi di genere nei processi di reclutamento e assunzione.

TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini delle presenti linee guida, e con l'obiettivo più generale di fornire un orientamento nella vasta terminologia legata ai temi di pari opportunità ed equilibrio di genere, si riportano di seguito termini e definizioni secondo il significato che ne dà la letteratura corrente.

Analisi di genere: Esame strutturato dei ruoli, delle relazioni e dei processi. È focalizzato sulle disuguaglianze fra donne e uomini in vari contesti in tutte le società. L'analisi di genere è uno strumento fondamentale per orientare azioni e interventi verso una prospettiva di genere.

Bias di genere: Idee preconcepite per cui a femmine e maschi sono assegnati arbitrariamente caratteristiche e ruoli determinati e limitati dal loro genere. I *bias* di genere possono limitare lo sviluppo dei talenti e delle capacità naturali di ragazze e ragazzi, donne e uomini, nonché le loro esperienze educative e professionali e le opportunità di vita in generale. I *bias* sulle donne, ad esempio, sono la causa di atteggiamenti discriminatori radicati, valori, norme e pregiudizi usati per giustificare e mantenere le relazioni storiche del potere degli uomini sulle donne e gli atteggiamenti sessisti che frenano il progresso delle donne.

Bilancio di genere: Analisi delle entrate e delle uscite di un bilancio (pubblico o privato) tenendo conto dei potenziali impatti differenti sulla componente maschile e femminile della popolazione al fine di orientare le politiche e gli interventi in maniera più equa.

Conciliazione tra vita professionale e vita familiare: Introduzione di sistemi volti a facilitare lo sviluppo di un contesto e di un'organizzazione di lavoro per agevolare la conciliazione tra la vita lavorativa e quella familiare per le donne e gli uomini (es. congedi parentali, soluzioni per la cura dei bambini e degli anziani).

Differenze di genere: Differenze sociali e culturali tra gli uomini e le donne e differenti valori associati alle relative sfere di attività. Le differenze di genere variano da una società e da una cultura all'altra e si modificano nel tempo.

Discriminazione di genere: Disparità o trattamento svantaggioso a carico di un individuo o di un gruppo di individui basata sul genere. La discriminazione di genere è, di fatto, relativa al diverso modo di trattare con le persone solo perché sono maschi o femmine, piuttosto che sulla base delle loro capacità fisiche, intellettuali. La discriminazione di genere, sebbene sia generalmente riferita alle donne, viene sperimentata anche da uomini.

Discriminazione diretta: Si realizza quando una persona, per via di una sua caratteristica, riceve un trattamento sfavorevole rispetto ad un'altra persona.

Discriminazione indiretta: Ricorre quando una disposizione, un criterio o una procedura sono apparentemente neutri, ma di fatto sfavoriscono un determinato gruppo di persone

Disparità di genere: Ha a che vedere con situazioni di natura legale, sociale e culturale nelle quali il sesso e/o genere determinano diritti e dignità diversi per donne e uomini, che si riflettono nel loro accesso ineguale o nel godimento dei diritti, nonché nell'assunzione di ruoli sociali e culturali stereotipati.

Empowerment: Processo volto al riconoscimento della presenza e del ruolo femminile attraverso l'attribuzione di potere e responsabilità alle donne nell'ambito delle sfere decisionali della vita sociale, politica ed economica.

Equità di genere: Applicazione di principi di equità e giustizia alla distribuzione di benefici e responsabilità tra donne e uomini .

Genere: Definizione socialmente costruita di donne e uomini. Il genere è determinato dalla concezione di compiti, funzioni e ruoli attribuiti a donne e uomini nella società e nella vita pubblica e privata. Il significato di genere varia da società a società ed è mutevole.

Gender balance: Equilibrio di genere. Partecipazione paritaria di donne e uomini in tutti gli ambiti di vita, soprattutto lavorativi. Ciò significa creare opportunità e situazioni in cui sussiste tra uomini e donne, ad esempio, un equilibrio all'interno di comitati e organi decisionali. Spesso il concetto di gender balance è legato al mondo del lavoro: dal *gender pay gap* (che continua a essere significativo in molti Paesi) alla necessità che donne e uomini rivestano in eguale misura l'intero *range* di posizioni sia all'interno della società sia delle organizzazioni.

Gender Mainstreaming: Integrazione della dimensione delle pari opportunità. Strategia per realizzare l'uguaglianza di genere. Prevede l'integrazione di una prospettiva di genere nella preparazione, progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche, delle misure regolamentari e dei programmi di spesa, al fine di promuovere la parità tra donne e uomini e combattere la discriminazione.

Gender pay gap: Differenziale retributivo di genere (Gender Pay Gap, GPG), calcolato come differenza percentuale tra la retribuzione oraria media di uomini e donne rapportata alla retribuzione oraria degli uomini.

Indicatori di genere: Strumenti per monitorare le differenze di genere, i cambiamenti relativi al genere nel corso del tempo e i progressi verso gli obiettivi della parità di genere. Servono a misurare e confrontare le condizioni socio-economiche e politiche di donne e uomini nel tempo. Gli indicatori di genere possono fare riferimento a indicatori quantitativi (basati su statistiche suddivisi per sesso) o a indicatori qualitativi (basati su esperienze, atteggiamenti, opinioni e sentimenti di donne e uomini).

Intersezionalità: Strumento di analisi per studiare, comprendere e affrontare i modi in cui il sesso e il genere si intersecano con altre caratteristiche/identità personali, e il modo in cui tali intersezioni contribuiscono insieme ad un'unica esperienza di discriminazione.

Mobbing: Violenza psicologica e vessazioni sul luogo di lavoro attraverso attacchi sistematici, abusi, oltraggi e soprusi esercitati da superiori gerarchici o colleghi contro un/una lavoratore/lavoratrice isolato/a.

Molestie sessuali: Pratica non desiderata di natura sessuale o altra condotta basata sul sesso che incide sulla dignità di donne e, talvolta, degli uomini. In questa categoria possono essere incluse le molestie sul lavoro esercitate da superiori e colleghi.

Pari opportunità: Principio giuridico, sancito dalla Costituzione Italiana, che mira a rimuovere ogni sorta di ostacolo discriminatorio dalla partecipazione degli individui alla vita sociale, economica, politica e al mondo del lavoro. Si tratta di una condizione di parità ed uguaglianza sostanziale introdotta per garantire a tutte le persone il medesimo trattamento e per prevenire forme di discriminazione sulla base di determinati aspetti (genere, età, preferenze sessuali, etnia, disabilità, orientamento religioso e politico, ecc.).

Pari opportunità: tra donne e uomini: Principio generale i cui aspetti essenziali sono il divieto di discriminazione in base al genere e la parità delle retribuzioni tra i lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile, con applicazione in tutti i campi, soprattutto nella vita economica, sociale, culturale e familiare.

Prospettiva di genere: La prospettiva di genere considera e focalizza le differenze di genere nella sfera sociale e nella gestione del potere; valuta in che modo tale discriminazione può generare sia le necessità immediate che gli interessi a lungo termine delle donne e degli uomini.

Segregazione orizzontale: La concentrazione di donne e uomini in settori e occupazioni differenti.

Segregazione verticale (*sticky floor*): Fenomeno per cui le donne sono “schiacciate” in posizioni lavorative medio-basse e, conseguentemente, meno remunerate

Soffitto di cristallo (*glass ceiling*): Metafora che indica una situazione in cui lo sviluppo professionale di una persona, in un contesto lavorativo o sociale, con il conseguente raggiungimento della parità di diritti, viene ostacolato da discriminazioni, prevalentemente di natura razziale o sessuale, che diventano delle vere e proprie barriere anche se formalmente invisibili.

Studi di genere: Affrontano il modo in cui il genere condiziona le esperienze di uomini e donne nella società, ed esplorano anche il modo in cui il genere influenza il comportamento umano, le opportunità per uomini e donne e la conoscenza stessa della propria esistenza.

Uguaglianza di genere: Equità di trattamento tra i generi che può esprimersi sia in una parità di trattamento sia in un trattamento diverso ma considerato equivalente in termini di diritti, vantaggi, obblighi e opportunità

Violenza di genere: violenza diretta contro una persona a causa del suo genere, della sua identità o espressione di genere, o che colpisce in misura sproporzionata persone di un particolare genere, non esclusivamente tra uomini e donne.

Violenza nei confronti delle donne: ai sensi della Convenzione di Istanbul, si intende una violazione dei diritti umani e una forma di discriminazione contro le donne, comprendente tutti gli atti di violenza fondati sul genere che provocano o sono suscettibili di provocare danni o sofferenze di natura fisica, sessuale, psicologica o economica, comprese le minacce di compiere tali atti, la coercizione o la privazione arbitraria della libertà, sia nella vita pubblica, che nella vita privata.

Violenza domestica: ai sensi della Convenzione di Istanbul, si riferisce a tutti gli atti di violenza fisica, sessuale, psicologica o economica che si verificano all'interno della famiglia o del nucleo familiare o tra attuali o precedenti coniugi o partner, indipendentemente dal fatto che l'autore di tali atti condivida o abbia condiviso la stessa residenza con la vittima.

Dipartimento della Funzione Pubblica
Il Capo del Dipartimento

Dipartimento per le pari Opportunità
Il Capo del Dipartimento