

INTRODUZIONE

Con la presente dissertazione si intende ripercorrere storicamente il lungo *excursus* normativo nazionale ed europeo, di oltre settanta anni di vita repubblicana, evidenziando in che modo e attraverso quali procedure la condizione femminile in ambito lavorativo e sociale sia decisamente migliorata. Innegabilmente, tuttavia, si può constatare che l'Italia è ancora lontana dal raggiungimento di una piena parità tra i sessi e, soprattutto, dalla piena attuazione della sua Carta costituzionale. L'obbiettivo è ben chiaro, le tempistiche per la sua realizzazione, invece, sono ancora lacunose.

Nel primo capitolo si è tentato di comprendere il fenomeno discriminatorio che, non solo lede la dignità personale di chi ne è oggetto, ma ostacola la progressione di carriera di tutte quelle persone, ed in particolar modo le donne, che rimangono ancora oggi vittime di una mentalità arcaica e maschilista, fonte di vari stereotipi fortemente radicati nella società che compromettono l'intero sistema economico e sociale.

Seguendo i principi ispiratori del sistema normativo dell'Unione Europea il secondo capitolo si sofferma sul principio che prevede l'uguaglianza di trattamento e di opportunità, riconosciuto dai Trattati e dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione, ove si afferma che la parità tra donne e uomini deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione. Per quanto riguarda questo ultimo punto si è posta una particolare attenzione al fenomeno del *Gender pay gap* (che rappresenta ancora oggi una piaga per molti Stati) e alla difficile conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, in particolar modo per le donne che nel ventunesimo secolo affiancano all'aspirazione di maternità quella professionale.

Nel terzo capitolo, analizzando l'attuale situazione emergenziale per Covid-19, abbiamo messo in luce le varie criticità presenti nel mercato del lavoro dei vari Stati, ma anche le notevoli capacità di attivazione e dell'arte dell'ingegnarsi, intesa nel senso etimologico di inventare, disporre, operare. La normativa e l'esperienza Covid-19 hanno anche fatto sorgere la consapevolezza che l'agilità della prestazione si può fare solo con tutti, cioè attraverso strumenti che siano in grado di bilanciare i bisogni dei soggetti coinvolti in una prospettiva dinamica e di continuo cambiamento, tenendo conto sia delle necessità organizzative di impresa e pubblica amministrazione, sia delle persone che lavorano, portatrici delle proprie istanze di dignità, salute e riconoscimento sociale in un mondo del lavoro che, senza una rete di protezione, si trova spinto avanti di un'era in un batter d'ali.

Cap. 1 La lunga marcia dell'Unione Europea in tema di disciplina antidiscriminatoria

1. Le diverse forme discriminatorie: la discriminazione di genere

Sono centinaia di milioni le persone che subiscono discriminazioni nel mondo del lavoro. Questo preoccupante fenomeno non solo viola i diritti fondamentali ma ha anche conseguenze rilevanti dal punto di vista economico e sociale. Le discriminazioni soffocano opportunità, sprecano il talento umano necessario per il progresso economico e accentuano le tensioni sociali e le disuguaglianze. La lotta alla discriminazione costituisce una parte essenziale della promozione del lavoro dignitoso.

In ambito lavorativo, politico e ideologico generalmente è l'uomo ad occupare le posizioni di massima leadership, Alice Eagly, ha a tal proposito individuato un fenomeno che viene chiamato "soffitto di vetro" o gap di genere¹. Eagly ha usato la teoria della coerenza con il ruolo per spiegare il funzionamento del soffitto di vetro². Gli stereotipi generalmente diffusi configurano gli uomini come individui attivi, ossia dominanti e le donne come devote, ossia affettuose e protettive. A causa di tale categorizzazione la donna viene posta in una posizione scomoda in quanto se è devota può non essere adeguata a rivestire il ruolo di leader; se è attiva corre il rischio di essere soprannominata, come capitò a Margaret Thatcher, "Lady di ferro". L'espressione fu usata nel marzo 1984 da Gay Bryant in un'intervista nella quale dichiarava "Le donne hanno raggiunto un certo punto - io lo chiamo il soffitto di cristallo. Sono nella parte superiore del middle management, si sono fermate e rimangono bloccate"; nell'articolo, del Wall Street Journal del marzo 1986, scritto da Carol Hymowitz e Timothy D.

¹ Eagly, Makhijani, Klonsky, *Gender and the assessment of leaders: a meta-analysis*, in *Psychological bulletin*, 1992, p. 3.

² Eagly, Karau, *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, in *Psychological review*, 2002, p. 573.

Schellhardt, il soffitto di cristallo è descritto come "qualcosa che non avrebbe potuto essere trovato in qualsiasi manuale aziendale o addirittura discusso in una riunione di lavoro, ma che era stato originariamente introdotto come un fenomeno invisibile, segreto, non detto, e che esisteva per mantenere le posizioni di leadership di livello esecutivo nelle mani dei maschi caucasici". In uno studio del 1991, condotto dal Dipartimento del Lavoro statunitense per indagare sul basso numero di donne e delle minoranze in posizioni dirigenziali, il soffitto di cristallo fu definito come "quelle barriere artificiali a base di pregiudizi attitudinali o organizzativi che impediscono a persone qualificate di avanzare verso l'alto nella loro organizzazione in posizioni di livello manageriale".

Bowles e McGinn affermano l'esistenza di quattro principali barriere per le donne che rivendicano autorità³. La prima è l'incoerenza con il ruolo di cui si è detto sopra; la seconda è la mancanza di esperienza nel dirigere; la terza è la responsabilità della famiglia, che pregiudica la possibilità della donna di impegnarsi per tutto il tempo richiesto dalle posizioni di leadership; la quarta è la mancanza di motivazione: le donne non sono affamate di "leadership" come gli uomini, rinunciano infatti all'autopromozione e assumono generalmente ruoli di secondo piano meno visibili. Questo atteggiamento spesso è giustificato dalla cosiddetta "minaccia dello stereotipo", le donne temono che gli stereotipi negativi riguardanti il loro sesso e la leadership vengano confermati e per questo motivo si sentono meno motivate ad assumere il comando⁴.

Mai prima d'ora vi è stata così tanta consapevolezza nel mondo aziendale della necessità e dei benefici di sostenere e promuovere le donne durante la loro carriera lavorativa. Tuttavia, nonostante questa consapevolezza, la percentuale di donne che ricoprono ruoli dirigenziali

³ L. Arcuri, *Psicologia sociale*, Pearson, Milano-Torino, 2016, p. 190.

⁴ L. Arcuri, *ibidem*.

di alto livello rimane ancora estremamente contenuta. Uno studio condotto dall'Ibm Institute of Business Value con l'Oxford Economics ha dimostrato che tra le 2300 organizzazioni campionate in tutto il mondo, in media solo il 18% dei ruoli di responsabilità - tra cui le posizioni quali CEO, vicepresidenti, direttori e senior manager - sono ricoperte da donne. Possiamo individuare tre motivi principali per cui il divario tra il numero di leader donne e uomini continua ad essere così ampio:

- Molte organizzazioni non sono ancora pienamente convinte dei vantaggi derivanti dall'assicurare la parità di diritti nei ruoli di leadership, anche se esistono prove che invece dimostrano che porti a un miglioramento del successo finanziario e della competitività.

– Le aziende credono che basti la loro buona fede e prendono la questione della diversità di genere troppo “sotto gamba” anziché applicare anche in quest’ ambito la medesima metodologia applicata in altri ambiti dell'organizzazione aziendale. Molte aziende prevedono che ci vorranno generazioni prima che si ottenga una leadership eterogenea all'interno del loro settore. Più di tre quarti degli intervistati ha affermato che, l'avanzamento delle donne in ruoli di leadership non è considerato una priorità aziendale.

– Gli uomini, che ricoprono la stragrande maggioranza dei ruoli di senior leader in tutto il mondo, tendono a sottovalutare l'importanza del pregiudizio di genere sul posto di lavoro, anche se al contempo, si dichiarano grandi sostenitori dell'uguaglianza di genere all'interno delle loro aziende.⁵

Alcune organizzazioni, che vengono chiamate *First Mover*, stanno facendo passi da gigante nella parità dei sessi. Queste *First Mover* contano già più donne nelle posizioni di leadership

⁵ Michelle Peluso, Carolyn Heller Baird e Lynn Kesterson-Townes, *Donne, leadership e il paradosso della priorità*, in <https://www.ibm.com/downloads/cas/3DA5YANW>, 2019, p. 1.

rispetto ad aziende non *First Mover* e la loro cultura aziendale privilegia modalità che eliminino il gender gap. Benché si tratti solo del 12% del campione, le aziende *First Mover* hanno dato formalmente il via ad un'era in cui l'avanzamento delle donne verso ruoli di leadership rappresenta una priorità aziendale. La maggioranza dei *First Mover* dichiara di superare la concorrenza in ciascuna di queste quattro categorie: redditività, crescita dei ricavi, innovazione e soddisfazione dei dipendenti. Nonostante le *First Mover* non abbiano ancora raggiunto una parità di genere in ruoli di leadership pienamente equilibrata, si trovano senza dubbio un passo avanti rispetto alle altre organizzazioni. Le *First Mover* si rifiutano di accettare che la disparità di genere sia un problema inevitabile, così profondamente radicato nella società da non poter fare più nulla per risolverlo. La stragrande maggioranza delle *First Mover* (83%), infatti, afferma che attuare iniziative per migliorare l'inclusione di genere è addirittura più facile rispetto ad altre iniziative imprenditoriali nei loro ambiti, l'81% include la parità di genere come parte del programma strategico aziendale, l'89% identifica donne con un alto potenziale tanto quanto uomini con alto potenziale. Ciò che distingue le *First Mover* da altre organizzazioni è la loro capacità di riconoscere le sfide che ostacolano in modo sproporzionato la carriera delle donne rispetto agli uomini e la loro decisione di affrontarle per creare pari opportunità per tutti i dipendenti. Per perseguire tale obiettivo sono principalmente quattro le azioni che le *First Mover* svolgono:

1. Le *First Mover* elaborano piani di sviluppo di carriera specifici per le esigenze delle donne. Infatti, le *First Mover* sono consapevoli che le donne sono state tradizionalmente trascurate nei ruoli di leadership in parte a causa dei loro impegni familiari, ma piuttosto che usare questo fattore come una scusa per negare loro opportunità, forniscono invece piani di sviluppo della carriera che supportano le esigenze familiari di ogni donna senza trascurare le loro aspirazioni professionali.

2. Le *First Mover* utilizzano gli stessi parametri per le valutazioni delle prestazioni lavorative di uomini e donne e li applicano in modo equo.
3. Le *First Mover* offrono a uomini e donne le stesse opportunità di carriera.
4. Le *First Mover* lavorano a fondo per creare una cultura aziendale che promuova stili di leadership femminile ⁶

Un'indagine condotta dal *Peterson Institute for International Economics* su 21.980 società quotate in borsa in 91 paesi ha rivelato che “la presenza di un maggior numero di leader femminili nelle posizioni di vertice della gestione aziendale è correlata ad un aumento della redditività”. Tuttavia, troppe organizzazioni continuano a non essere del tutto certe dell'impatto positivo che deriva dall'aumento di donne in ruoli di leadership. Purtroppo, il messaggio positivo sui potenziali benefici finanziari derivanti dalla parità di genere continua ad essere meno forte rispetto agli stereotipi sulle scarse capacità di leadership delle donne. Anche se la promessa di un migliore successo economico potrebbe essere allettante per i leader di oggi, fino a che manterranno pregiudizi sul fatto che le donne possano essere un ostacolo alla loro carriera, la possibilità di raggiungere una leadership equilibrata non vedrà la luce. Inoltre, la stragrande maggioranza delle aziende afferma che garantire l'uguaglianza di genere non è motivo di preoccupazione, sia perché danno per scontato che la loro azienda stia svolgendo un lavoro positivo, sia perché eventuali casi isolati di disuguaglianza possono essere facilmente risolti nel caso in cui si verificassero; nessuna di queste convinzioni rappresenta quindi un vero e proprio trampolino di lancio verso il cambiamento. L'errore principale che le organizzazioni commettono nel voler raggiungere la parità di genere è credere che la si raggiungerà senza fare niente.

⁶ Michelle Peluso, Carolyn Heller Baird e Lynn Kesterson-Townes, *Donne, leadership e il paradosso della priorità*, cit., p. 7.

A ispirare l'intero sistema dell'Unione Europea è il principio che prevede l'uguaglianza di trattamento e di opportunità, riconosciuto dai Trattati e dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione, ove si afferma che "la parità tra donne e uomini deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione"⁷.

L'art. 2 TUE dispone che «L'Unione si fonda sui valori del rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza, dello Stato di diritto e del rispetto dei diritti umani, compresi i diritti delle persone appartenenti a minoranze. Questi valori sono comuni agli Stati membri in una società caratterizzata dal pluralismo, dalla non discriminazione, dalla tolleranza, dalla giustizia, dalla solidarietà e dalla parità tra donne e uomini». Un rilievo sempre più significativo assume infatti il rispetto dei diritti fondamentali, il quale non solo costituisce un criterio di giudizio ai fini del sindacato giurisdizionale sulla validità degli atti adottati dalle istituzioni dell'U.E. ma si pone altresì come limite alla discrezionalità dei legislatori nazionali. Infatti, in riferimento ad una questione di disparità di trattamento (riguardante l'applicazione in Spagna della direttiva n. 80/987 sulla tutela dei lavoratori subordinati nelle situazioni d'insolvenza del datore di lavoro) la Corte di Giustizia ha precisato che «nel novero dei diritti fondamentali figura in particolare il principio generale di uguaglianza e di non discriminazione» aggiungendo che «i diritti fondamentali fanno parte integrante dei principi generali del diritto dei quali la Corte garantisce l'osservanza». Nella giurisprudenza della Corte, inoltre, i richiami alle norme della Convenzione europea dei diritti dell'uomo (CEDU)⁸ sono diventati sempre più frequenti: norme che vengono utilizzate come parametro di riferimento per verificare il rispetto dei diritti fondamentali. Con il Trattato di Lisbona si fa un passo avanti nel riconoscimento dei diritti fondamentali, tant'è vero che l'art.

⁷ Art. 23.1 Carta dei diritti fondamentali dell'UE.

⁸ Adottata a Roma nel 1950 dal Consiglio d'Europa.

6 dispone che “I diritti fondamentali, garantiti dalla Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell’uomo e delle libertà fondamentali e risultanti dalle tradizioni costituzionali comuni agli Stati membri, fanno parte del diritto dell’unione in quanto principi generali”.⁹

Un caso riguardante l'applicazione del principio di non discriminazione per motivi di sesso testimonia la rilevanza attribuita ai diritti fondamentali. Nel caso P. v. S. la Corte di Giustizia affronta una discriminazione nei confronti di un transessuale, affermando che il licenziamento di un transessuale per motivi connessi al mutamento di sesso va considerato alla stregua di una discriminazione di genere. *“In considerazione dello scopo della direttiva 76/207, relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento nell'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e nelle condizioni di lavoro, l'art. 5, n. 1, di detta direttiva osta al licenziamento di un transessuale per motivi connessi al suo mutamento di sesso. Infatti, poiché il diritto di non essere discriminato a causa del proprio sesso costituisce uno dei diritti fondamentali della persona umana, la sfera d'applicazione della direttiva non può essere ridotta alle sole discriminazioni dovute all'appartenenza all'uno o all'altro sesso, ma si estende alle discriminazioni determinate dal cambiamento di sesso. Invero queste sono basate essenzialmente, se non esclusivamente, sul sesso dell'interessato, giacché licenziare una persona per il motivo che intende subire o ha subito un cambiamento di sesso significa usarle un trattamento sfavorevole rispetto alle persone del sesso al quale era considerata appartenere prima di tale operazione”*¹⁰.

⁹ M. Roccella, T. Treu, M. Aimo, D. Izzi, *Diritto del lavoro dell’Unione Europea, cit.*, p. 75.

¹⁰ Corte Giust. 30 aprile 1996, causa C-13/94, P. v. S. e Cornwall County Council, in *Racc.*, 1996, p. 2143.

1.1 La tutela contro le discriminazioni non di genere: le direttive 2000/43 e 2000/78

Il diritto comunitario ha assunto l'iniziativa, con l'articolo 119 del Trattato di Roma (poi art. 141 TCE, ora art. 157 TFUE), promuovendo i vari aspetti della parità di genere, quando la quasi totalità dei diritti nazionali era inattiva o contraria. Tale iniziativa riguardante specificamente l'ambito sociale rappresenta un'eccezione per lo stesso Trattato, soprattutto rispetto all'impostazione originaria che, affronta le questioni sociali in funzione di quelle economiche, in un'ottica di garanzia e di buon funzionamento del mercato.

Con il Trattato di Amsterdam e in particolare dopo l'ampio riconoscimento del principio di parità sancito dall' art. 13 TCE (l'attuale art. 19 TFUE), il diritto antidiscriminatorio ha allargato i suoi confini andando oltre il tradizionale terreno della parità uomo-donna ed estendendosi ad un'ampia gamma di discriminazioni.

Con le direttive 2000/43 e 2000/78, è stato infatti definito un quadro generale per la lotta ad un'estesa gamma di discriminazioni: quelle fondate sulla razza e l'origine etnica, con la prima direttiva e quelle fondate sulla religione, le convinzioni personali, gli *handicap*, l'età o le tendenze sessuali, con la seconda. Si tratta di un insieme di caratteri dell'identità personale ampio, il quale non può essere esteso in via analogica, data la tassatività dell'elencazione legislativa, come ha precisato la Corte di giustizia in un paio di pronunce concernenti situazioni di malattia e di obesità del lavoratore ritenute non riconducibili all'*handicap*¹¹.

I contenuti delle due direttive del 2000 sono il frutto della ricca elaborazione sviluppata all'interno dell'Unione in tema di parità tra lavoratori e lavoratrici. Per comprensibili esigenze

¹¹ Corte Giust. 11 luglio 2006, causa 13/05, Chacòn Navas, in Racc., 2006, p. 6467.

di uniformità del diritto antidiscriminatorio europeo, tali direttive hanno, a loro volta, condizionato la successiva evoluzione della disciplina sulla parità tra uomini e donne.

Risulta evidente, in particolare, la loro influenza sul contenuto della direttiva 2002/73, che ha modificato il testo della direttiva 76/207, riguardante la parità nell'accesso all'impiego e nelle condizioni di lavoro.

L'art. 2 di tali direttive fornisce, inoltre, la definizione di discriminazione diretta ed indiretta. Sussiste discriminazione diretta quando, a causa della sua razza od origine etnica, o di uno degli altri fattori di rischio, una persona è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga; sussiste discriminazione indiretta quando una disposizione, un criterio o una prassi apparentemente neutri possono mettere le persone di una determinata razza od origine etnica o le persone che professano una determinata religione o ideologia o che sono portatrici di un particolare *handicap* o infine le persone di una particolare età o di una particolare tendenza sessuale, in una posizione di particolare svantaggio rispetto ad altre persone, a meno che tale disposizione, criterio o prassi siano oggettivamente giustificati da una finalità legittima e i mezzi impiegati per il suo conseguimento siano appropriati e necessari.

Definizione che è stata ripresa nell'art. 2 della direttiva 2006/54 in riferimento alla discriminazione diretta e indiretta in ragione del sesso; direttiva che ha trovato origine nell'esigenza di far confluire in un unico testo le diverse discipline comunitarie in tema di parità tra uomini e donne nel lavoro, estendendo allo stesso tempo le innovazioni intervenute in materia agli ambiti che ne erano rimasti esclusi¹².

¹² M. Roccella, T. Treu, M. Aimò, D. Izzi, *Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, CEDAM, Milano, 2019, p. 267.