

**Standard Minimo Europeo
delle Competenze
di Genere**



Autore:

Liuti Sylvia, FORMA.Azione srl

Co-autori:

Campanella Tania, FORMA.Azione srl

Palazzetti Chiara, FORMA.Azione srl

Gruppo di lavoro:

Babrauskiene Tatjana, LETU – Lithuanian Education Trade Union

Casale Giovanni, UIL – Unione Italiana del Lavoro

Di Pietro Massimo, UIL – Unione Italiana del Lavoro

Dimitrova Monika, WETCO – Workers' Education and Training College

Micheletti Milena, UIL – Unione Italiana del Lavoro

Onofras Mihaela, ALDA – European Association for Local Democracy

Puisa Inga, LETU – Lithuanian Education Trade Union

Sebillo Alessia, DIESIS – European Research and Development Service

Simeonova Yuliya, WETCO – Workers' Education and Training College

Tondelli Claudia, AIDP – Associazione Italiana Direzione del Personale

Vella Christofer, MUT – Malta Union of Teachers

Khani Aldo, ALDA – European Association for Local Democracy

Contributi da esperti esterni:

Butkevičiūtė Rugilė (Women's issues information center, LT), **Chaligné Jérémie** (WAX Science, FR),

Druciarek Malgorzata (Gender Equality Observatory, PL), **Masalskienė Dovilė** (Women's issues

information center, LT), **Grisanzio Caterina** (UIL Coordinamento Pari Opportunità, IT), **Ivanova**

Violeta (Institute for Social and Trade Union Research, BG), **Limanowska Barbara** (European Institute

for Gender Equality, LT), **Nucci Massimiliano** (KEMET Electronics Italia, IT), **Schembri Janette**

(President's Foundation for the Wellbeing of Society, MT), **Toneva Svetla** (Workers' Education and

Training College, BG), **Zapata Maria** (ES), **Elisabetta Perulli** (INAPP, IT).

Altri contributi:

Galzignato Marina (AIDP Campania, IT), **Loporchio Marcella** (AIDP Puglia, IT), **Miroddi Elin** (INALTO

S.r.l., IT), **Velazquez Adriana** (AIDP Umbria, IT)





INDICE

INTRODUZIONE ALLA DEFINIZIONE DELLO STANDARD MINIMO

p. 4

STANDARD MINIMO EUROPEO DELLE COMPETENZE DI GENERE (EMSC)

Servizi per il lavoro, apprendimento e formazione professionale

Accoglienza, informazione orientativa, analisi della domanda e definizione del patto di servizio

- Accoglienza e guida ai servizi per l'occupabilità e l'apprendimento permanente p. 11
- Orientamento informativo p. 11
- Analisi della domanda e definizione del patto di servizio p. 13

Consulenza orientativa e supporto all'inserimento lavorativo

- Consulenza orientativa e Bilancio di competenze p. 15
- Supporto e accompagnamento alle transizioni e all'inserimento lavorativo p. 16

Individuazione, validazione e certificazione delle competenze

- Supporto alla individuazione e alla messa in trasparenza delle competenze p. 18
- Cura degli aspetti metodologici per la valutazione delle competenze ai fini della validazione e/o certificazione p. 18

Incontro domanda e offerta di lavoro e sviluppo dell'autoimprenditorialità

- Placement services p. 20

Organizzazione, gestione delle risorse umane e sicurezza

Gestione delle risorse umane, sviluppo organizzativo e amministrazione del personale

- Gestione delle R.U (Anche politiche retributive) p. 21
- Organizzazione e sviluppo organizzativo p. 23
- Gestione delle politiche di sviluppo professionale del personale p. 24
- Gestione della selezione del personale p. 25
- Gestione delle relazioni sindacali p. 27

ALLEGATO I

p. 29



DEFINIZIONE DELLO STANDARD MINIMO EUROPEO DELLE COMPETENZE DI GENERE

Lo Standard Minimo Europeo di Competenze (EMSC) è un insieme di conoscenze, abilità e comportamenti necessario per combattere gli stereotipi e le discriminazioni di genere nell'istruzione, nella formazione e nei luoghi di lavoro. Piuttosto che creare un nuovo strumento, si è preferito elaborare un modello di riferimento basato sulla rilettura in ottica di genere, delle competenze già definite per le professionalità che operano nelle fasi di transizione, quali insegnanti, formatori/trici, professionisti/e dei servizi per l'impiego e manager delle risorse umane, così anche da contribuire ad una ri-definizione della formazione iniziale e continua di tali soggetti. Effettivamente l'EMSC serve ad adeguare l'offerta formativa rivolta alle professionalità sopra citate, in modo da impattare concretamente sulle loro capacità e prestazioni attese sul luogo di lavoro, in termine di equità nel supporto ai ragazzi che alle ragazze, agli uomini e alle donne nelle fasi di transizione.

La definizione di uno standard di competenze sulle pari opportunità di genere per i professionisti che intervengono a sostegno delle scelte di studio, professionali e lavorative che le persone si trovano a fare, in particolare durante i periodi di transizione (da scuola a scuola e a università, da scuola a formazione professionale, dall'istruzione al mercato di lavoro), **rappresenta un quadro comune di riferimento per:**

- la messa a punto di percorsi di formazione iniziale e di opportunità di sviluppo professionale e formazione continua, rivolte ai/alle professionisti/e che operano nelle fasi di transizione lungo la filiera istruzione-formazione-lavoro;
- il riconoscimento e la validazione delle competenze acquisite in contesti non formali e a seguito di esperienze lavorative in tema di promozione delle pari opportunità di genere;
- una revisione ed un adeguamento delle *job description* e delle mansioni, evitando l'uso di un linguaggio discriminatorio e la perpetuazione di meccanismi di segregazione settoriale di genere;
- il miglioramento dei requisiti minimi dei servizi di orientamento, reclutamento e selezione rivolti alle scelte di studio e lavorative di ragazzi e ragazze e alla progressione di carriera di uomini e donne;
- aumentare la consapevolezza dell'impatto negativo delle discriminazioni e piuttosto delle opportunità connesse alla valorizzazione delle differenze di genere in contesti educativi e di lavoro
ecc.

Tali processi possono, a loro volta, consentire a tali professionisti/e di svolgere meglio il loro lavoro, partendo dal presupposto che le disuguaglianze di genere nella filiera dell'istruzione- formazione-lavoro non sono solo illegali e ingiuste, ma sono anche il risultato di prestazioni non professionali dei suoi attori chiave¹.

In realtà, individuando le competenze professionali attese, i partner del progetto GET UP intendono evidenziare come a questi professionisti sia ormai richiesto di rinnovare il proprio profilo di competenza e/o di acquisirne di nuove e complementari. Lo standard determina anche interessanti implicazioni per la certificazione delle competenze in ambito HR, già in vigore in Italia (sviluppata da AIDP e Rina Services), che finora sono state inconsapevolmente considerate "neutre" rispetto al genere e pertanto non in grado di rimuovere gli stereotipi e le discriminazioni di genere, né di valorizzare la diversità. L'idea di fondo, con la definizione dello Standard Minimo, è

¹ "Effective Gender Equality Training" analysing the preconditions and success factors. Synthesis report, © European Institute for Gender Equality, 2014 – pp. 36-37



che solo esplicitando la dimensione di genere nella filiera istruzione-formazione-lavoro, i/le professioniste/e che vi operano sono chiamati a prenderla in considerazione e ad affrontarne le implicazioni.

Il documento è il risultato della:

- analisi dei documenti, degli studi e dei rapporti prodotti da EIGE (Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere) sulla formazione di genere in Europa e sulla Formazione Efficace sull'uguaglianza di genere (GET)²
- mappatura dell'offerta di formazione sull'Uguaglianza di Genere, effettuata dai partner, nei rispettivi paesi di appartenenza, negli ultimi tre anni e principalmente in linea con le tre aree di competenza a cui il progetto GET UP si rivolge: "non discriminazione", "valorizzazione delle differenze di genere" "competenze trasversali per la raccolta e l'analisi di dati e statistiche disaggregate per genere";
- analisi dei fabbisogni formativi condotta a diversi livelli, attraverso il sondaggio online e focus group realizzati in ciascun paese partner (Spagna e Polonia come altri due paesi grazie alla rete del partner Diesis).
- revisione del Repertorio Nazionale italiano per le qualifiche e le competenze realizzato e aggiornato dall'INAPP3 per il gruppo target di progetto, adottando "occhiali di genere".

Da un **punto di vista metodologico**, ci riferiamo alla seguente definizione di competenza di genere⁴:

un insieme complesso di competenze necessarie per formulare, condurre e attuare processi in grado di assicurare/realizzare pari opportunità tra uomini e donne.

La competenza di genere è in gran parte determinata dalla nostra percezione personale: riusciamo realmente a riconoscere i modelli di comportamento che caratterizzano la vita quotidiana degli uomini e delle donne? Quali convenzioni e aspettative sociali attribuiamo inconsciamente alle identità maschili e femminili? Lo sviluppo delle competenze di genere passa attraverso i seguenti livelli:

- Know how (il proprio bagaglio tecnico e specialistico)
- Capacità (metodi e capacità operative)
- Volontà (atteggiamento personale e posizione rispetto al tema e al problema)
- Possibilità (condizioni di riferimento nei contesti lavorativi e sociali)

Il processo di definizione delle competenze per le pari opportunità di genere fa riferimento anche all'**approccio di mainstreaming di genere**, che implica che tutte le competenze strategiche già definite per queste professionalità – come ad esempio quali procedure di selezione e reclutamento utilizzare, nonché le tecniche di intervista per l'orientamento e la consulenza sulle scelte formative e di carriera adottate, ecc. - vengono analizzate e ridefinite adottando una prospettiva attenta alle differenze di genere, al fine di ridefinire le conoscenze e le abilità necessarie per contrastare gli stereotipi e le discriminazioni, valorizzare la diversità di genere, agevolare modalità pratiche di conciliazione tra lavoro e vita privata e saper utilizzare dati disaggregati per genere.

² "Effective Gender Equality Training" analysing the preconditions and success factors. Synthesis report, © European Institute for Gender Equality, 2014

³ http://nrpitalia.isfol.it/sito_standard/sito_pubblico/atlanete_lavoro.php

⁴ Baur/Marti, "Kurs auf Gender Kompetenz", Basel 2000



In particolare, al fine di facilitarne la diffusione a livello europeo e la sua comparabilità con altri sistemi nazionali, l' EMSC si basa sulle competenze descritte nell'Atlante Italiano del Lavoro e delle Qualificazioni, con riferimento ai **profili professionali a cui il progetto GET UP si rivolge direttamente**:

- Counsellor ed esperti/e di orientamento,
- Manager delle Risorse Umane,
- Insegnanti con funzione orientativa,
- Operatori/trici dei servizi pubblici per l'impiego.

6

Nello specifico, quindi, si è scelto di non alterare la struttura dell'Atlante suddiviso per ADA - Aree di Attività a loro volta declinate in:

- Settori, che si riferiscono ogni volta ad uno dei 24 settori economici e professionali individuati a livello Nazionale;
- Processi
- Sequenza del processo
- Elenco delle attività costitutive dell'ADA, che dettagliano le principali mansioni attese dai profili professionali descritti;
- Performance e output dell'ADA, in termini di Risultati Attesi - RA

The screenshot shows a web browser window displaying the OPERA website. The page title is "ADA.23.180.582 - Consulenza orientativa e Bilancio di competenze". The main content area includes the following information:

- Settore:** Servizi di educazione, formazione e lavoro
- Processo:** Servizi per il lavoro, apprendimento e formazione professionale
- Sequenza di processo:** Consulenza orientativa e supporto all'inserimento lavorativo

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Progettazione di percorsi/azioni di consulenza orientativa
- Ricostruzione della storia socio-professionale della persona
- Elaborazione e somministrazione di strumenti finalizzati all'analisi dei percorsi formativo-professionali delle persone (es. questionari, schede, tracce di intervista, ecc.)
- Realizzazione di attività/esercitazioni individuali e di gruppo per l'identificazione delle competenze, risorse, interessi professionali ed extra professionali dell'utente
- Supporto all'utente nell'acquisizione di informazioni sulle opportunità professionali, lavorative e formative
- Accompagnamento e supporto all'utente nella costruzione di un progetto di sviluppo professionale e relativo piano di azione
- Elaborazione di documenti/schede di sintesi del percorso consulenziale o di bilancio di competenze svolto con l'utente
- Realizzazione di report periodici (trimestrale/semestrale/annuale) di monitoraggio e valutazione del servizio

Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)

- RA1:** Progettare interventi consulenziali individuali e di gruppo, avendo cura di realizzare preventivamente l'analisi dei fabbisogni del servizio e l'analisi di fattibilità economica
- RA2:** Ricostruire il patrimonio di competenze della persona, analizzando e valorizzando, sulla base della lettura integrata delle informazioni quali-quantitative emerse nell'ambito dei colloqui, le risorse e gli interessi della persona, favorendo nei socieetti una lettura critica del mercato del lavoro utile alla definizione degli obiettivi professionali



In quest'ottica, l'EMSC nel suo complesso intende descrivere le performance attese dalle professionalità target di progetto, nel svolgimento delle proprie mansioni, focalizzandosi sul come queste vengono fornite, ad esempio con riferimento alla predisposizione e alla sensibilità al tema del genere, al linguaggio utilizzato e alle capacità di prestare attenzione ad aspetti e bisogni specifici dei/delle beneficiari/e in funzione dei diversi servizi erogati.

Pertanto, attraverso l'introduzione della formula "Avendo cura di", si esplicita in maniera inequivocabile come le attività descritte debbano essere eseguite, al fine di raggiungere il risultato atteso di non discriminare rispetto al genere, quanto piuttosto di saper valorizzare le differenze di genere, considerandole punti di forza. La formulazione "Avendo cura di" aggiunge quindi una **curvatura qualitativa** ai profili di competenze descritti per queste specifiche professionalità, **qualificando i descrittori** già presenti, senza dover necessariamente inserirne di nuovi.

Al fine di strutturare al meglio l'EMSC, volendo implementarlo concretamente, sia per rafforzare le capacità delle professionalità i target di progetto che per impattare effettivamente sulle scelte dei/le beneficiari/e in fase di transizione, i partner hanno deciso di concentrarsi su tre **"Aree chiave delle competenze che i/le professionisti/e in fase di transizione"** devono possedere, identificate come processi cruciali per rafforzare o combattere stereotipi e ruoli di genere lungo la filiera dell'istruzione-formazione-mercato del lavoro:

- Servizi di orientamento e counselling nei settori dell'istruzione, della formazione e dei servizi per l'impiego;
- Processi di reclutamento, assunzione e selezione del personale;
- Misure di conciliazione tra lavoro e vita privata nei luoghi di lavoro⁵.

Nel corso del documento sono stati qua e là inseriti dei riquadri, contenenti ulteriori indicazioni pratiche come "Lasciati ispirare" e "Attenzione! Stai discriminando", al fine di fornire esempi, consigli, misure concrete per agire, grazie all'esperienza dei partner, di esperti/e sul tema, ecc.. Questo approccio, oltre che caratterizzare lo stesso linguaggio utilizzato in generale nell'EMSC, è inteso come un contributo concreto a una **narrazione positiva** per garantire la non-discriminazione e la valorizzazione di genere nell'istruzione, nella formazione e nei luoghi di lavoro. Per questo coloro che hanno scritto lo standard sono a disposizione per raccogliere contributi e idee da parte dei soggetti interessati, anche in via potenziale, ad arricchire i contenuti di queste parti del documento e renderli sempre più comprensibili e adeguati alle necessità delle figure professionali coinvolte.

Inoltre, il documento descrive anche alcuni specifici ambiti in cui le suddette competenze di genere possono produrre impatti, con riferimento alla:

- **non discriminazione:** in che modo le competenze in materia di pari opportunità di genere possono concretamente eliminare pratiche discriminatorie sul posto di lavoro, nonché nell'orientamento scolastico e professionale? Quali attività, progetti, procedure possono essere messe in atto per combattere gli stereotipi di genere nell'istruzione, nella formazione e nel lavoro?

⁵ "Companies have a good reason to implement effective work family policies and practices. They are crucial for increasing women's participation in business, particularly in leadership positions, in many countries of the world. And gender diversity pays off: a study conducted by McKinsey & Company in Europe reveals that the economic performance of companies with the most gender diverse management teams is significantly higher than the performance of their industry average" - Claudia Funke. Director, McKinsey & Company, 2010



- **Valorizzazione delle differenze di genere:** in che modo le competenze in materia di uguaglianza di genere possono concretamente promuovere la valorizzazione delle differenze di genere sul posto di lavoro, nonché nell'orientamento scolastico e professionale? Quali attività, progetti, procedure possono essere messe in atto per meglio promuovere il valore delle differenze di genere nell'istruzione, nella formazione e nei luoghi di lavoro?
- **Presa di decisione informata e qualificata, basata anche sul monitoraggio e l'analisi di dati disaggregati per genere:** quali dati disaggregati per genere sono necessari per meglio informare e prendere decisioni nei processi di orientamento scolastico e professionale e nelle politiche di assunzione e selezione?

Secondo quanto emerge anche dalla relazione di sintesi sulla "Formazione efficace sulle pari opportunità di genere" redatta dall'EIGE⁶, l'impatto atteso delle competenze così acquisite, andrà misurato con riferimento ai cambiamenti prodotti, in termini di risultati positivi generati su due ordini di livelli:

- il livello individuale, cioè, a seguito della formazione e dello sviluppo di queste nuove competenze, i cambiamenti osservati nelle modalità di agire dei/delle professionisti/e nelle fasi di transizione nei confronti del loro target diretto di utenti, non solo in termini di maggiore consapevolezza e motivazione riguardo al tenere in considerazione il genere nei diversi ambiti delle politiche, quanto piuttosto in termini di conoscenze specifiche e abilità per far transitare l'approccio di genere in maniera trasversale nel lavoro quotidiano e per utilizzare in modo competente, strumenti e metodi specifici per le pari opportunità di genere
- in secondo luogo, il livello organizzativo, vale a dire quando avvengono cambiamenti strutturali a seguito dell'implementazione di una strategia di mainstreaming di genere, con riferimento a risultati in corso d'opera derivati dall'applicazione delle competenze di genere. Ciò potrebbe includere: miglioramenti nei processi decisionali; implementazione di nuove politiche, pratiche, attività di mainstreaming di genere; cambiamenti nelle attività, nei servizi, nei prodotti e nell'immagine pubblica dell'organizzazione; cambiamenti introdotti nella cultura organizzativa; integrazione delle questioni di genere nei progetti ideati e realizzati, ad es. identificando degli indicatori di genere.

Inoltre lo studio dell' EIGE esplora un terzo livello di impatto che corrisponde all'impatto a lungo termine che avviene a livello sociale e che contribuisce a rendere l'intera società più consapevole delle differenze di genere. Dal punto di vista metodologico, poiché questo effetto a lungo termine è difficilmente tracciabile, anche in considerazione della breve durata del progetto GET UP rispetto ad una sua misurazione attendibile, l'EMSC sull'uguaglianza di genere non tiene conto di tale tipologia di impatto atteso⁷.

I partner sono infatti fortemente convinti che alcune competenze trasversali, se presenti, hanno la forza di accelerare la transizione verso un ambiente non discriminatorio e in grado di valorizzare la

⁶ "Effective Gender Equality Training" analysing the preconditions and success factors. Synthesis report, © European Institute for Gender Equality, 2014 – pp. 33, 58.

⁷ "Effective Gender Equality Training" analysing the preconditions and success factors. Synthesis report, © European Institute for Gender Equality, 2014 – p. 51.



diversità, nonché di esercitare in modo consapevole le due aree di competenza sopra descritte. Nell'EMSC queste saranno identificate e descritte come funzionali all'intero raggio di azione del progetto GET UP.

Infine, va notato che i partner sono consapevoli dell'esistenza di altre aree di discriminazione, sia nell'istruzione che nel mercato del lavoro, che, tuttavia, non rientrano nel campo specifico di interesse del progetto GET UP. Nonostante quindi l'attenzione specifica alle discriminazioni di genere, le attitudini e le competenze acquisite (o rinforzate) per contrastarle, per valorizzare le differenze e per utilizzare in maniera funzionale alla presa di decisione, dati disaggregati per genere, possono essere facilmente applicate ad altre tipologie di diversità, contribuendo al superamento degli stereotipi e dei pregiudizi grazie ad una condivisione dei principi culturali di fondo. Infatti nell'istruzione, nella formazione e nei luoghi di lavoro persistono significative disuguaglianze e molteplici discriminazioni rispetto all'orientamento sessuale, all'etnia, alla religione, all'età, al background culturale, alle disabilità fisiche o mentali, ecc. che richiedono capacità e competenze professionali in grado di contrastarle, al pari di quelle descritte nell'EMSC sull'uguaglianza di genere.

L' EMSC viene applicato con riferimento alla seguente matrice:

Dimensione - impatto / Principali aree di competenza dei/delle professionisti/e nelle fasi di transizione	Servizi di orientamento e counselling nell'istruzione, nella formazione e nei servizi per l'impiego	Procedure di reclutamento e selezione	Misurazione di conciliazione vita- lavoro nei luoghi di lavoro
Non Discriminazione di genere	Campo di applicazione: Requisiti nei CV, interviste, attività di formazione, supporto per l'orientamento, supporto alle scelte di professionali, ...	Campo di applicazione: Pubblicità, annunci di lavoro, comunicazione sui social media e sul, interviste, pratiche di selezione e valutazione del personale, assessment centre, descrizione dei profili e delle mansioni...	Campo di applicazione: Pianificazione e implementazione di congedi parentali (inclusi quelli per gli uomini), previsione di un sostegno specifico per il rientro dalla maternità, definizione di "piani di maternità" per concordare l'organizzazione del lavoro dopo il congedo di maternità obbligatorio, al fine di soddisfare sia i bisogni della persona che quelli lavorativi Meccanismi di flessibilità oraria (riduzione



			temporanea dell'orario di lavoro, orario flessibile, flessibilità sul posto di lavoro) per assicurare la tutela da forme di discriminazione o dimissioni forzate verso i genitori (comprese le donne in stato di gravidanza e i/le lavoratori/trici al rientro da congedi) e coloro che hanno impegni di cura.
Valorizzazione delle differenze di genere	Campo di applicazione: Interviste, attività di formazione, supporto all'orientamento, supporto alle scelte professionali e di carriera	Campo di applicazione: Pubblicità, annunci di lavoro, comunicazione sui social media e sul, interviste, pratiche di selezione e valutazione del personale, assessment centre, descrizione dei profili e delle mansioni...	Campo di applicazione: Azioni volte a riconoscere e valorizzare le competenze acquisite attraverso l'esperienza della maternità e della paternità
Sistema di presa di decisione basato sul monitoraggio e sull'analisi di dati disaggregati per genere	Campo di applicazione: Pianificazione delle attività di orientamento, formazione e sviluppo professionale	Campo di applicazione: Mappatura e analisi dei posti di lavoro e dei profili richiesti, mappatura delle progressioni di carriera, dei ruoli di comando, dell'anzianità di servizio, delle malattie, degli infortuni e delle assenze, in base al genere	Campo di applicazione: Mappatura e analisi delle richieste e dell'uso del congedo parentale



STANDARD MINIMO EUROPEO PER LE COMPETENZE DI GENERE

Settore: Servizi di educazione, formazione e lavoro

Processo: Servizi per il lavoro, apprendimento e formazione professionale

Sequenza di processo: Accoglienza, informazione orientativa, analisi della domanda e definizione del patto di servizio

Area Di Attività (ADA): Accoglienza e guida ai servizi per l'occupabilità e l'apprendimento permanente

11

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Cura dell'accoglienza dell'utente
- Espletamento di pratiche amministrative (acquisizione disponibilità al lavoro, certificazione stato di disoccupazione ecc.)
- Inserimento e/o aggiornamento dei dati relativi all'utente nei sistemi informativi
- Rilascio informazioni sui servizi offerti

Performance e output dell'ADA (Risultati Attesi)

RA1: Realizzare la prima accoglienza nei servizi per il lavoro e l'apprendimento permanente, espletando le pratiche amministrative di inserimento e/o aggiornamento dei dati relativi agli utenti, fornendo informazioni in merito alle finalità e alle risorse del servizio

Avendo inoltre cura di:

- **Assumere e mantenere un comportamento professionale coerente con gli standard di servizio e i principi etici applicabili ai servizi di orientamento del sistema di istruzione, formazione e lavoro, inclusi quelli relativi al principio di non discriminazione con riferimento al genere;**
- **non richiedere informazioni che possano in qualche modo essere discriminatorie in base al genere;**
- **illustrare le differenze di genere che caratterizzano le prestazioni dei servizi per il lavoro;**
- **non "pre-selezionare" le informazioni da dare sulla base di stereotipi di genere preconcepi, quali ad esempio il ruolo di madre o altri impegni di cura familiari;**
- **prendere nota e segnalare qualsiasi possibile ostacolo all'accesso ai servizi evidenziato dagli/dalle utenti**

Se presenti solo alcune tipologie di attività professionali senza tener conto delle specifiche competenze e certificazioni in possesso dei/delle candidati/e...

ATTENZIONE, STAI DISCRIMINANDO!!

Area Di Attività (ADA): *Orientamento informativo*

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Accoglienza e assistenza degli utenti nella ricerca e gestione di informazioni,
- Realizzazione di iniziative per l'orientamento nell'ambito di eventi specifici,
- Cura dei rapporti con gli stakeholder,
- Realizzazione di attività laboratoriali
- Raccolta di informazioni e gestione di sistemi integrati di documentazione



- Partecipazione attiva a reti di strutture e servizi dedicati
- Aggiornamento delle bacheche informative (fisiche e virtuali), con annunci che non

Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)

RA1: Realizzare incontri individuali e/o di gruppo per la divulgazione di informazioni sulle dinamiche del mercato del lavoro e dell'offerta educativa e formativa, avendo cura di favorire l'avvio e il potenziamento di processi di ricerca attiva e auto-consultazione delle informazioni disponibili nei servizi territoriali e online

Avendo inoltre cura di:

- **Illustrare le possibili discriminazioni di genere che caratterizzano il mercato del lavoro**
- **Identificare, ricercare e fornire informazioni che evidenzino le differenze di genere nell'accesso al mercato del lavoro e alle opportunità d'istruzione e formazione**
- **pianificarne la realizzazione degli incontri individuali e/o di gruppo nel rispetto dei tempi, dell'accessibilità dei luoghi e delle necessità organizzative di uomini e donne**
- **adottare un linguaggio non discriminatorio rispetto al genere, al sesso, alla situazione familiare, agli stereotipi di genere;**
- **non “discernere” le informazioni da dare da quelle contenenti possibili pregiudizi di genere e stereotipi relativi alla composizione del gruppo di utenti Providing information and data disaggregated by gender.**
- **fornire informazioni e dati disaggregati per genere**

LASCIATI ISPIRARE

Pianificate gli incontri tenendo conto delle necessità dei genitori!

12

RA2: Realizzare iniziative per l'orientamento, allestendo servizi a livello stabile in centri dedicati e/o stand fieristici finalizzati alla divulgazione di informazioni, promuovendo e mantenendo un efficace contatto tra servizi e attori socio-istituzionali interni e/o esterni al sistema

Avendo inoltre cura di:

- **adottare una comunicazione e una pubblicità (incluse le immagini) non discriminatorie in base al genere, al sesso, alla situazione familiare e agli stereotipi di genere e in grado piuttosto di valorizzare le differenze di genere**
- **Valutare l'utilizzabilità dei servizi e degli spazi, tenendo conto anche di una prospettiva di genere;**
- **coinvolgere e attivare relazioni anche con coloro che si occupano specificamente della promozione delle Pari Opportunità tra uomini e donne nel mercato del lavoro, quali ad esempio: la/il Consigliera/e di Parità, le Associazioni per l'Imprenditoria Femminile, i Comitati per l'Imprenditoria Femminile, ecc.**

RA3: Gestire i sistemi integrati di informazione (bacheche informative fisiche e virtuali), ricercando e catalogando le diverse fonti informative, sui servizi e/o sulle offerte di lavoro, curandone l'aggiornamento costante

Avendo cura di

- **ricercare e catalogare fonti informative specifiche sulle discriminazioni di genere nel mercato del lavoro, sulle analisi di genere delle scelte di studio, formative, professionali, di auto impiego,**
- **aggiornare informazioni e dati disaggregati per genere**
- **segnalare la presenza più o meno esplicita di discriminazione di genere nei servizi di orientamento e/o nelle offerte di lavoro.**



Area Di Attività: Analisi della domanda e definizione del patto di servizio

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Individuazione dei fabbisogni dell'utente
- Profiling dell'utente
- Presentazione delle opportunità formative e professionali
- Supporto alla stesura del curriculum vitae dell'utente
- Indirizzamento dell'utente al servizio specializzato
- Stesura del Patto di servizio e del piano di azione individuale

13

Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)

RA1: Approfondire l'analisi della situazione della persona, dei bisogni e delle motivazioni alla base della richiesta di intervento, indirizzandola verso i servizi offerti nella struttura ma anche da altre strutture presenti sul territorio (funzione di filtro)

Avendo inoltre cura di:

- **Evitare pregiudizi nel processo di intervista, basati sugli stereotipi di genere, condizionandone negativamente (in termini di minori, ridotte o stereotipizzate opportunità) l'analisi della situazione, dei bisogni e delle motivazioni della persona;**
- **sostenere il processo di emersione delle competenze e delle abilità maturate anche in contesti informali, quali ad esempio l'esperienza genitoriale, del lavoro di cura, ecc.**
- **non "selezionare" le informazioni sulle opportunità offerte dai servizi di orientamento sulla base di pregiudizi, ma piuttosto prendere tenere conto delle differenti esigenze di accesso della persona agli stessi e, in particolare, degli eventuali bisogni di conciliazione tra le esigenze dei servizi e quelle personali e familiari;**
- **prendere nota e segnalare qualsiasi possibile ostacolo all'accesso ai servizi evidenziato dagli/dalle utenti**

RA2: Offrire le informazioni sulle opportunità formative e professionali, favorendo il processo di auto-consultazione dei materiali informativi disponibili presso la struttura e/o online, e supportando le persone nella fase di stesura del Curriculum Vitae

**Nel momento in cui alle persone con una bassa qualificazione professionale, se sono uomini a candidarsi offri opportunità di lavoro che richiedono forza fisica, se sono donne offri lavori di pulizia
...FAI ATTENZIONE, STAI DISCRIMINANDO!!**

Le informazioni date rispetto alle opportunità di lavoro disponibili devono essere presentate nello stesso modo sia agli uomini che alle donne. Assicurati di fornire una lista completa dei lavori disponibili, con le informazioni utili a scegliere e lascia che sia l'utente a decidere.

Avendo inoltre cura di:

- **Evitare pregiudizi e stereotipi di genere, che riproducano ruoli femminilizzati o mascolinizzati in specifiche opportunità di formazione, sviluppo professionale e lavoro**
- **Esplicitare le discriminazioni di genere che caratterizzano il mercato del lavoro, in riferimento ai ruoli di genere e alla segregazione orizzontale e verticale, alla ridotta condivisione tra uomini e donne del lavoro di cura e familiare, al differenziale salariale tra uomini e donne, fornendo dati, informazioni e statistiche**
- **Supportare la persona nel processo di identificazione e riconoscimento delle proprie abilità e competenze, maturate anche in contesti informali, quali ad esempio l'esperienza di maternità, da inserire anche nel Curriculum Vitae**



- **Esplicitare, in particolare per ragazze e donne, la necessità di rafforzare le capacità di autoanalisi del proprio livello di competenze, al fine di non limitarne la portata e impattare negativamente sull'autostima e il potenziale esprimibile nel Curriculum Vitae**

RA3: Predisporre il patto di servizio e il relativo piano di azione, definendo e sottoscrivendo, sulla base dei dati raccolti nella fase di analisi della domanda e delle scelte effettuate dalla persona in seguito all'esame delle opportunità formativo-professionali, il tipo di percorso da attuare

Avendo inoltre cura di:

- **Proporre un piano di azione, libero da pregiudizi e stereotipi di genere, personalizzato in base alle differenze di genere, intese come opportunità e ambiti di apprendimento (soprattutto non formale e informale) in cui uomini e donne hanno acquisito e/o consolidato in maniera differente le proprie capacità personali e professionali (es: esercizio della leadership in ambienti di lavoro esclusivamente maschili o femminili, maternità)**
- **Mettere a punto un patto di servizio che tenga conto delle esigenze di conciliazione degli/delle utenti;**
- **Evidenziare, nel percorso da attuare, le specifiche iniziative che dovrà prendere per contrastare le discriminazioni di genere**



Settore: Servizi di educazione, formazione e lavoro
Processo: Servizi per il lavoro, apprendimento e formazione professionale
Sequenza di processo: Consulenza orientativa e supporto all'inserimento lavorativo

Area Di Attività: Consulenza orientativa e Bilancio di competenze

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Progettazione di percorsi/azioni di consulenza orientativa
- Ricostruzione della storia socio-professionale della persona
- Elaborazione e somministrazione di strumenti finalizzati all'analisi dei percorsi formativo-professionali delle persone (es. questionari, schede, tracce di intervista, ecc.)
- Realizzazione di attività/esercitazioni individuali e di gruppo per l'identificazione delle competenze, risorse, interessi professionali ed extra professionali dell'utente
- Supporto all'utente nell'acquisizione di informazioni sulle opportunità professionali, lavorative e formative
- Accompagnamento e supporto all'utente nella costruzione di un progetto di sviluppo professionale e relativo piano di azione
- Elaborazione di documenti/schede di sintesi del percorso consulenziale o di bilancio di competenze svolto con l'utente
- Realizzazione di report periodici (trimestrale/semestrale/annuale) di monitoraggio e valutazione del servizio

15

Performance e output dell'ADA (Risultati Attesi)

RA1: Progettare interventi consulenziali individuali e di gruppo, avendo cura di realizzare preventivamente l'analisi dei fabbisogni del servizio e l'analisi di fattibilità economica

Avendo inoltre cura di:

- **Considerare elementi per l'analisi dei fabbisogni e della fattibilità economica che restituiscano la complessità e diversità delle situazioni individuali, di uomini e donne**
- **Realizzarli in tempi e modi che garantiscano a uomini e donne la possibilità di partecipare, conciliandoli con impegni personali e familiari**

RA2: Ricostruire il patrimonio di competenze della persona, analizzando e valorizzando, sulla base della lettura integrata delle informazioni quali-quantitative emerse nell'ambito dei colloqui, le risorse e gli interessi della persona, favorendo nei soggetti una lettura critica del mercato del lavoro utile alla definizione degli obiettivi professionali

Avendo inoltre cura di:

- **Raccogliere informazioni quantitative e qualitative dalla persona, evitando giudizi influenzati da pregiudizi e stereotipi di genere**
- **Valutare competenze trasversali quali l'assertività, l'empatia, la tolleranza, la gentilezza, ecc.**
- **Far emergere le competenze apprese in contesti non formali e informali valorizzando le differenze di genere attraverso la rilettura delle opportunità e delle esperienze di uomini e donne**
- **Supportare la definizione di obiettivi professionali adeguati alle competenze e al profilo specifico della persona, evitando di applicare pregiudizi di genere che limitino le potenzialità della singola persona**

RA3: Accompagnare le persone nella costruzione del progetto professionale, supportandole nel processo di ricerca, auto-consultazione e lettura critica delle informazioni sulle opportunità formative e professionali utili alla implementazione e realizzazione del piano di azione

Avendo inoltre cura di:

- **Fornire all'utente gli strumenti necessari per individuare le discriminazioni di genere nelle offerte formative e di lavoro**



- **Aiutare l'utente nel difficile processo di auto-selezione delle offerte formative e professionali rimuovendo gli eventuali stereotipi di genere**
- **Tener conto, nel processo di sviluppo della carriera, di aspetti rilevanti per l'uguaglianza di genere**

RA4: Elaborare la documentazione per il monitoraggio e la valutazione del servizio di consulenza orientativa, avendo cura di redigere ed archiviare una scheda di sintesi descrittiva per ogni singolo percorso di consulenza realizzato

Avendo inoltre cura di:

- **Considerare le differenze di genere quale variabile rilevante nei processi di erogazione del servizio e dunque realizzare un monitoraggio quantitativo e qualitativo basato sulla raccolta di dati disaggregati per genere**
- **Realizzare una analisi del servizio di consulenza orientativa che tenga conto delle diverse esigenze di uomini e donne e possa dunque favorire la pianificazione di azioni di miglioramento in linea con le loro esigenze e valutazioni**

Area Di Attività: *Supporto e accompagnamento alle transizioni e all'inserimento lavorativo*

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Monitoraggio dell'andamento dei percorsi formativi e di alternanza scuola-lavoro
- Realizzazione di azioni di prevenzione dei rischi di insuccesso nei momenti di transizione (es. laboratori di gruppo, incontro con scuola-genitori-servizi territoriali, ecc.)
- Progettazione e promozione di interventi specialistici per il recupero di situazioni di disagio scolastico-formativo
- Realizzazione di attività laboratoriali sulla ricerca attiva del lavoro
- Progettazione di interventi di accompagnamento all'inserimento lavorativo e transizioni
- Accompagnamento e monitoraggio dei percorsi individualizzati di inserimento lavorativo e transizioni
- Attivazione e monitoraggio di piani di inserimento individualizzati a favore di soggetti svantaggiati (es. NEET, CIG, stranieri, detenuti, ecc.)
- Realizzazione di azioni volte all'incontro domanda offerta di lavoro

Performance e output dell'ADA (Risultati Attesi)

RA1: Monitorare le fasi di passaggio tra cicli di studio, tra indirizzi diversi, tra canali formativi diversi, provvedendo alla raccolta delle informazioni utili per l'identificazione di eventuali situazioni di disagio da prevenire

Avendo inoltre cura di:

- **Raccogliere dati quantitativi e qualitativi disaggregati per genere;**
- **Leggere i dati sensibili al genere, identificando possibili variabili di "genere" relative a potenziali situazioni di disagio.**

RA2: Realizzare azioni finalizzate alla prevenzione del disagio nelle fasi di transizione scuola-formazione e formazione-lavoro, promuovendo laboratori di gruppo e iniziative di incontro scuola-famiglia-servizi-imprese

Avendo inoltre cura di:

- **Pianificare e realizzare azioni di prevenzione che intercettino i bisogni di ragazze e ragazzi, e li accompagnino nel percorso di conoscenza del sé in grado di prevenire disparità e discriminazioni di genere**



- **Approfondire e trattare sfere di disagio che interessano anche specificamente le ragazze o i ragazzi, personalizzando le iniziative sulla base di una adeguata analisi dei fabbisogni**
- **Incoraggiare il dialogo e la cooperazione tra gli attori coinvolti nelle varie fasi di transizione dei diversi cicli formativi, fornendo modelli maschili e femminili di successo in diverse aree e settori professionali, contribuendo così a contrastare i pregiudizi di genere nelle scelte formative.**
- **Indagare le ragioni che spingono i ragazzi e le ragazze ad abbandonare anticipatamente gli studi o comunque ad esprimere prestazioni di basso livello**
- **Osservare come le donne e gli uomini occupano la sfera pubblica**

RA3: Progettare percorsi personalizzati finalizzati al recupero di soggetti che vivono esperienze difficili e critiche nel loro percorso formativo e/o di inserimento lavorativo, programmando, sulla base dei dati di monitoraggio, interventi dedicati

17

Avendo inoltre cura di:

- **analizzare chi, all'interno della famiglia, detiene il controllo delle risorse a disposizione e ha maggiore influenza**
- **adottare strumenti mirati allo sviluppo personale e alla rimotivazione individuale delle ragazze e dei ragazzi, quali:**
- **analisi del potenziale;**
- **incontri con testimoni maschili e femminili di successo nei settori lavorativi per i quali possano essere accettati come modelli, puntando in particolare a scardinare le tradizionali divisioni settoriali tra uomini e donne (es: testimone donna nel campo delle STEM)**
- **offrire strumenti per superare le difficoltà legate al genere.**

RA4: Attivare interventi di accompagnamento all'inserimento lavorativo e piani individualizzati a favore di soggetti svantaggiati, svolgendo azioni di tutoring e di monitoraggio nei momenti di transizione e favorendo il processo di incontro domanda e offerta di lavoro

Avendo inoltre cura di:

- **Adottare strumenti mirati allo sviluppo personale e alla consapevolezza individuale di uomini e donne, quali:**
- **analisi del potenziale;**
- **momenti di aggiornamento professionale attraverso il *coaching* e/o l'affiancamento di professionisti/e, uomini e donne, del settore di lavoro di riferimento;**
- **programmi di sviluppo personale che valorizzano le differenze e il potenziale di uomini e donne.**
- **Gestire il processo di incontro della domanda e offerta di lavoro, evitando di rinforzare i pregiudizi e gli stereotipi di genere (ad es. Opportunità offerta dai programmi di dall'alternanza "scuola-lavoro", analisi dei criteri adottati per assegnare studenti /studentesse alle diverse aziende, ecc.).**



Settore: Servizi di educazione, formazione e lavoro
Processo: Servizi per il lavoro, apprendimento e formazione professionale
Sequenza di processo: Individuazione, validazione e certificazione delle competenze

Area di attività: Supporto alla individuazione e alla messa in trasparenza delle competenze

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Supporto alla predisposizione della domanda per accedere al servizio
- Predisposizione del patto di servizio e/o della documentazione necessaria per la gestione del procedimento
- Gestione delle informazioni inerenti la procedura nei sistemi informativi o documentali previsti
- Pianificazione di successivi incontri
- Conduzione di colloqui individuali
- Identificazione e formalizzazione delle competenze individuate
- Supporto alla composizione di un dossier documentale
- Redazione di un "documento di supporto alla messa in trasparenza"

18

Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)

RA1: Predisporre il patto di servizio fornendo preventivamente le informazioni connesse alle procedure e alla documentazione da produrre e pianificando a conclusione le successive date di incontro

Avendo inoltre cura di:

- **Pianificare le condizioni di erogazione del servizio tenendo conto delle diverse esigenze di uomini e donne, personalizzandolo ove necessario**

RA2: Redigere il documento di supporto alla messa in trasparenza delle competenze validabili attraverso la progressiva composizione di un dossier documentale messo a punto a partire dalle informazioni inizialmente ottenute e dai successivi colloqui individuali

Avendo inoltre cura di:

- **Strutturare il documento in questione in modo da poter valorizzare le competenze acquisite rispettivamente da uomini e donne in contesti di apprendimento non formali e informali (attività personali e familiari incluse)**
- **Realizzare i colloqui individuali ponendo le domande in modo da non discriminare il/la candidato/a su base del suo sesso/genere, ed evitando di influenzarne le risposte con pregiudizi o preconcetti**

Area di attività: Cura degli aspetti metodologici per la valutazione delle competenze ai fini della validazione e/o certificazione

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Verifica e valutazione della documentazione relativa agli utenti in ingresso al processo valutativo
- Pianificazione del processo di valutazione delle competenze
- Pianificazione della procedura di valutazione
- Definizione degli indicatori oggetto di osservazione e degli standard minimi di prestazione
- Progettazione delle procedure di prova di verifica



- Definizione dei criteri di valutazione
- Realizzazione delle procedure e delle prove di verifica
- Cura della tracciabilità dell'intero processo

Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)

RA1: Pianificare la procedura e il processo di valutazione a partire dalla documentazione presentata dai candidati e individuando la tipologie di prove, i contesti e i tempi, necessari al completamento del servizio di validazione delle competenze

Avendo inoltre cura di:

- **Individuare la tipologia di prove, i contesti e i tempi coerentemente con le esigenze personali e famigliari specifiche degli uomini e delle donne coinvolti/e**
- **Adottare un approccio non discriminante alle differenze di genere, riconoscendo, valorizzando e validando efficacemente le competenze apprese da uomini e donne in contesti di apprendimento formale e non formali**

19

RA2: Gestire la valutazione progettando preventivamente le modalità di verifica, i criteri di valutazione e gli indicatori di osservazione, garantendo il rispetto delle procedure previste e la tracciabilità dell'intero processo

Avendo cura di:

- **Individuare le modalità di verifica, i criteri di valutazione e gli indicatori di osservazione tenendo conto delle differenze di genere ed evitando discriminazioni o penalizzazioni per uomini o donne**
- **Utilizzare un linguaggio non discriminante nelle prove e nei documenti previsti per la tracciabilità del processo**
- **Monitorare il processo di valutazione e raccogliere dati disaggregati per genere**



Settore: Servizi di educazione, formazione e lavoro

Processo: Servizi per il lavoro, apprendimento e formazione professionale

Sequenza di processo: Incontro domanda e offerta di lavoro e sviluppo dell'autoimprenditorialità

Area di attività: Servizi di placement

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Raccolta dei curricula
- Raccolta dati organizzazioni produttive
- Scouting opportunità lavorative
- Gestione della banca dati (inserimento e aggiornamento dati)
- Gestione dei colloqui con l'utenza
- Gestione dei contatti con le imprese
- Individuazione di candidature idonee (preselezione)
- Reclutamento di figure specializzate e di difficile reperimento

20

Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)

RA1: Gestire la banca dati di raccolta delle informazioni di domanda e offerta di lavoro curando i colloqui con l'utenza e la raccolta dei curricula e mantenendo i contatti con le organizzazioni produttive anche al fine di raccogliere dati sulle stesse

Avendo inoltre cura di:

- **disaggregare i dati utilizzati per genere;**
- **identificare e segnalare, la presenza di fattori discriminatori negli annunci di lavoro;**
- **adottare un atteggiamento non discriminatorio nell'approcciare le fasi di pre-selezione delle candidature**

Attenzione! Stai discriminando:

Un datore di lavoro mette l'annuncio che cerca "una cameriera". Per evitare discriminazioni dirette fondate sul sesso, l'annuncio dovrebbe piuttosto contenere "personale per servizio ai tavoli" oppure riferirsi a entrambi i generi con "cameriera o cameriere". Pertanto il profilo professionale non dovrebbe mai essere declinato in base al genere - "cameriera," "venditore", "direttore" -, altrimenti si attua una discriminazione contro la legge .

Assicurati che negli annunci di lavoro non compaiano mai professioni indicate con termini quali, "cassiera", "ragazza per l'ufficio amministrazione", "postino" o "architetto".

RA2: Individuare candidature idonee relativamente a figure specializzate di difficile reperimento in risposta a fabbisogni specifici espressi dal tessuto produttivo eventualmente individuati in esito ad azioni di scouting delle opportunità lavorative offerte dal territorio

Avendo inoltre cura di:

- **verificare la percentuale di donne in grado di ricoprire quel dato ruolo/profilo professionale;**
- **verificare la presenza di qualsiasi discriminazione di genere relativa all'esercizio di quel ruolo/professione;**
- **nel caso di ruoli tradizionalmente femminili/maschili, sollecitare candidature del sesso opposto, ad esempio per lavori di cura e assistenza, di educazione per la prima infanzia cercare anche candidati uomini. Così come per lavori in cantieri edili cercare anche candidate donne.**



Settore: Area comune

Processo: Organizzazione, gestione delle risorse umane e sicurezza

Sequenza di processo: Gestione delle risorse umane, sviluppo organizzativo e amministrazione del personale

Area di attività: Gestione delle R.U (Anche politiche retributive)

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Formulazione di previsioni sulla quantità di risorse e di ruoli e professionalità necessarie in base agli obiettivi di sviluppo aziendale
- Indirizzamento e gestione strategica delle politiche del personale e delle relazioni sindacali
- Gestione dei piani di intervento di sviluppo organizzativo
- Individuazione delle criticità e degli esuberanti in relazione alle rinnovate esigenze organizzative e/o a seguito di ristrutturazioni aziendali
- Gestione delle politiche strategiche di sviluppo professionale e attivazione di analisi dei fabbisogni professionali del personale in relazione agli obiettivi aziendali
- Gestione delle politiche di sviluppo di carriera e delle politiche retributive
- Determinazione di piani strategici di reclutamento del personale

21

Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)

RA1: Definire i piani strategici di dimensionamento del personale (reclutamento, esodi, esuberanti, ecc.), a partire dalla formulazione della quantità di risorse, ruoli e professionalità necessarie rispetto agli obiettivi di sviluppo aziendale e/o dalle rinnovate esigenze organizzative (anche a seguito di ristrutturazione aziendale)

Avendo inoltre cura di:

- **Formulare i fabbisogni di personale, i ruoli e le professionalità sulla base dei seguenti dati disaggregati per genere:**
 - o **funzioni e remunerazioni dei/delle nuovi/e dipendenti, di quelli/e usciti/e, ecc.;**
 - o **livello di istruzione, qualifiche, aree di specializzazione;**
 - o **le capacità professionali caratteristiche dell'organizzazione;**
 - o **anzianità di servizio;**
 - o **passaggi da part-time a tempo pieno e viceversa,**
 - o **altre forme di flessibilità adottate, evidenziando se il richiedente si l'impresa o il/la dipendente**
 - o **formazione ricevuta e conseguente impatto su piani e sviluppo di carriera**
 - o **situazione familiare**
- **non discriminare le donne, ma piuttosto includere l'eliminazione degli stereotipi di genere e la valorizzazione delle differenze tra i fattori di sviluppo del business e di innovazione organizzativa.**

LASCIATI ISPIRARE

Il rapporto tra lavoro e famiglia è condizionato da fattori, culturali, sociali e politici. Mentre i **temi del lavoro e della famiglia** possono considerarsi universali, il modo in cui si realizzano è diverso a seconda dei contesti culturali.

RA2: Determinare le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane, allineandole con la strategia e l'ambiente competitivo dell'organizzazione, definendo in accordo le politiche di gestione delle relazioni sindacali

Avendo inoltre cura di :

- **definire una politica di pari opportunità di genere con la quale la direzione esplicita il proprio diretto contributo a:**
 - o **lottare contro le discriminazioni di genere;**
 - o **gestire i casi di molestie sessuali, mobbing e bullismo**



- **assumere la differenza di genere come valore di riferimento per l'organizzazione;**
- **prevedere pari condizioni di trattamento per quanto riguarda gli straordinari, le anzianità convenzionali, i premi di produzione, le gratifiche, i benefit, gli incentivi, i periodi di ferie**
- **implementare pratiche di lavoro agile (smart work) che incoraggino il lavoro flessibile, prevedendo opportunità indiscriminate per uomini e donne, di qualsiasi livello gerarchico e ruolo professionale, attraverso:**
 - **flexitime (di ingresso, di giornata, altro);**
 - **banca del tempo/delle ore;**
 - **telelavoro;**
 - **lavoro da casa;**
 - **job sharing;**
- **Includere una strategia condivisa e trasparente per:**
 - **la lotta agli stereotipi di genere;**
 - **la promozione delle pari opportunità di genere;**
 - **la valorizzazione delle differenze di genere;**
 - **la conciliazione tra vita familiare e lavoro, compresi i congedi per paternità;**
 - **i piani di carriera per le donne;**
 - **il contrasto al gender pay gap**
 - **i piani di successione generazionale.**
- **condividere con soggetti esterni indipendenti (Sindacati, associazioni femminili, associazioni datoriali) le politiche e le pratiche di pari opportunità adottate**

LASCIATI ISPIRARE

Quando ti appresti a definire una nuova strategia o una pratica interna all'organizzazione, verificane la rilevanza rispetto al genere:

- La proposta/il Progetto/l'iniziativa riguarda uno o più gruppi target? Come influenza la vita quotidiana di uno o più dei soggetti del target group?
- Ci sono delle differenze rispetto a come questa politica/progetto/iniziativa si rivolge a uomini e donne (in termini di diritti, risorse, partecipazione, valori e norme relative al genere)?

22

RA3: Gestire le politiche di sviluppo del personale, nel quadro di riferimento dell'impresa e degli obiettivi strategici stabiliti, pianificando azioni di valutazione delle risorse umane in termini di competenze, prestazione e potenziale al fine di formulare ipotesi di sviluppo organizzativo

Avendo cura di:

- **adottare un sistema che tuteli dalla discriminazione nella valutazione e promozione del personale, prevedendo procedure e strumenti specifici per donne, quali:**
 - **formazione manageriale;**
 - **seminari di sviluppo personale;**
 - **sostegno alla lobby;**
 - **inclusione di donne nei processi di sviluppo e cambiamento;**
 - **inclusione di donne impiegate part-time;**
 - **accesso al ruolo dirigente anche con contratto part-time;**
 - **sostegni per la cura dei figli**
- **Promuovere misure che facilitino un pari coinvolgimento degli uomini negli impegni di cura e familiari, stimolandoli ad assumere un ruolo più proattivo nel corso delle fasi di sviluppo della vita familiare**
- **adottare strumenti mirati allo sviluppo personale di uomini e donne, quali:**
 - **analisi del potenziale;**
 - **valutazione dello sviluppo;**
 - **valutazioni di follow-up delle attività formative;**
 - **arricchimento del ruolo lavorativo e rotazione delle mansioni, anche tra posizioni e ruoli tipicamente maschili e femminili;**

LASCIATI ISPIRARE

Promuovi una **campagna di comunicazione interna** per incoraggiare uomini e donne a ricorrere entrambi, senza distinzioni a strumenti di flessibilità del lavoro.



- **identificazione di componenti specifiche di genere;**
- **osservazione diretta**
- **piani di successione**

Area di attività: Organizzazione e sviluppo organizzativo

Settore: **Area comune**

Processo: **Organizzazione, gestione delle risorse umane e sicurezza**

Sequenza di processo: **Gestione delle risorse umane, sviluppo organizzativo e amministrazione del personale**

23

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Progettazione e predisposizione di piani e interventi di sviluppo organizzativo sulla base di input di direzione
- Conduzione di interventi di diagnosi organizzativa per la rilevazione di criticità nei processi, nelle risorse tecniche e strutturali, nel clima e nella cultura aziendale
- Progettazione e pianificazione di interventi di ristrutturazione organizzativa per l'ottimizzazione delle risorse e il ridisegno dei processi di creazione del valore
- Implementazione di piani di "change management", per lo sviluppo operativo e l'adattamento dell'organizzazione agli interventi di ristrutturazione
- Analisi e valutazione delle posizioni organizzative (job evaluation)
- Realizzazione dei piani di comunicazione interni

Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)

RA1: Pianificare interventi di sviluppo organizzativo o di ristrutturazione organizzativa, sulla base degli input della direzione, conducendo interventi di diagnosi organizzativa per la rilevazione di criticità nei processi, nelle posizioni, nelle risorse tecniche e strutturali, nel clima e nella cultura aziendale

Avendo inoltre cura di:

- **considerare come gli stereotipi di genere agiscono sulle criticità nei processi, nelle posizioni, nelle risorse tecniche e strutturali, sul clima e sulla cultura aziendale, determinando discriminazioni e differenti opportunità per uomini e donne, a danno delle performance complessive delle organizzazioni di lavoro**
- **formulare una diagnosi organizzativa che includa criteri e indicatori di genere, basati su dati e data base disaggregati per genere, statistiche e analisi di genere.**

RA2: Provvedere all'implementazione dei piani di change management, curando la messa in atto delle azioni finalizzate alla transizione dall'assetto corrente dell'organizzazione all'assetto pianificato

Avendo cura di:

- **considerare che i piani di *change management* possono agire diversamente su lavoratori e lavoratrici, se non viene assunta l'ottica di genere tra i criteri di misurazione del successo della transizione dall'assetto corrente dell'organizzazione all'assetto pianificato**
- **formulare una diagnosi organizzativa che includa criteri e indicatori di genere, basati su dati e data base disaggregati per genere, statistiche e analisi di genere.**



Area di attività: Gestione delle politiche di sviluppo professionale del personale

Settore: **Area comune**

Processo: **Organizzazione, gestione delle risorse umane e sicurezza**

Sequenza di processo: **Gestione delle risorse umane, sviluppo organizzativo e amministrazione del personale**

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi dei target indicati dalla direzione in relazione agli obiettivi aziendali
- Pianificazione e progettazione dei piani di formazione in coerenza con i fabbisogni formativi individuati
- Analisi dei fabbisogni di sviluppo professionale del personale in parallelo alle azioni di ristrutturazione aziendale e di sviluppo organizzativo
- Pianificazione e progettazione di azioni di sviluppo/riqualificazione/riconversione del personale in base ai piani di sviluppo organizzativo e ristrutturazione aziendale
- Individuazione e definizione degli indicatori per la valutazione delle azioni di formazione e sviluppo professionale
- Valutazione delle azioni di sviluppo professionale e del personale sulla base degli indicatori definiti
- Analisi e valutazione delle performance del personale anche attraverso specifici interventi di assessment

Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)

RA1: Curare l'implementazione delle attività di valutazione delle risorse umane, finalizzate all'analisi dei fabbisogni formativi e di sviluppo, provvedendo alla rilevazione delle competenze, all'assessment delle performance e alla valutazione del potenziale

Avendo inoltre cura di:

- **predisporre, utilizzare e aggiornare una banca dati del personale disaggregati per genere, che evidenzino:**
 - o **funzioni e compenso;**
 - o **titolo di studio, qualifiche, aree di specializzazione;**
 - o **anzianità di servizio;**
 - o **passaggi da full-time a part-time e viceversa, altre forme di flessibilità adottate con evidenziazione del soggetto richiedente (azienda o personale dipendente);**
 - o **registrazioni relative alla formazione, incidenza sullo sviluppo di carriera, piani di carriera;**
 - o **situazione familiare**
- **effettuare statistiche ed analisi sui dati raccolti nella banca dati del personale, evidenziando anche le competenze professionali di cui l'organizzazione dispone, suddivise per genere e per ambito (formale, non formale e informale) in cui sono state apprese/sviluppate e quelle di cui ancora necessita**

LASCIATI ISPIRARE

Perché non monitori i seguenti aspetti?

- N° di donne/uomini che hanno frequentato corsi di formazione negli ultimi 6/12mesi
- N° di donne/uomini che hanno fatto carriera nel posto di lavoro negli ultimi 6/12mesi

Inoltre verifica periodicamente qual è la percezione sulle pari opportunità di genere che hanno gli uomini e le donne sul posto di lavoro, attraverso questionari e interviste.

RA2: Elaborare piani di formazione e di sviluppo del personale, valutando i risultati delle analisi effettuate, in risposta ai piani di sviluppo organizzativo e ristrutturazione aziendale.

Avendo cura di:

- **offrire opportunità formative coerenti con i differenti bisogni di uomini e donne, anche attraverso la messa a disposizione di congedi formativi per tutti i livelli gerarchici, istituendo,**



- in particolare, facilitazioni per le donne che frequentano corsi di formazione (cura dei figli, recuperi di orario, ecc.)
- istituire meccanismi di programmazione e controllo degli orari della formazione in funzione delle esigenze di cure parentali di uomini e donne, delle esigenze di lavoratrici e lavoratori in particolari condizioni (es: impiegati part-time, uomini/donne in periodo di allattamento, personale in telelavoro, ecc..)

RA3: Gestire le attività di valutazione delle azioni di formazione e sviluppo delle risorse umane, individuando e definendo indicatori per la valutazione delle azioni stesse

Avendo cura di:

- **stabilire indicatori che non discriminino le donne e che valorizzino le differenze di genere, negli apprendimenti valutare gli apprendimenti non formali e informali, ai fini dello sviluppo organizzativo, senza alcuna discriminazione di genere**

Area di attività: Gestione della selezione del personale

Settore: **Area comune**

Processo: **Organizzazione, gestione delle risorse umane e sicurezza**

Sequenza di processo: **Gestione delle risorse umane, sviluppo organizzativo e amministrazione del personale**

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Definizione del piano di ricerca e reclutamento di nuovo personale sulla base degli input di direzione
- Scelta e utilizzo dei canali di ricerca in base alla tipologia di ruoli da coprire e le professionalità da selezionare
- Analisi delle candidature e dei curricula dei candidati
- Messa a punto e somministrazione di prove e test di valutazione per la selezione dei candidati
- Conduzione di colloqui di approfondimento e selezione delle candidature
- Cura dell'inserimento dei neo-assunti nel ruolo per il quale sono stati selezionati

Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)

RA1: Programmare il reclutamento e la selezione sulla base delle caratteristiche delle posizioni da ricoprire, assicurando la coerenza agli input ricevuti dalla direzione

Avendo inoltre cura di:

- **predisporre, utilizzare ed aggiornare banche dati disaggregati per genere, al fine di fornire alla direzione informazioni su:**
 - **domande di assunzioni suddivise per genere, per posizione, per titolo di studio, per anzianità lavorativa**
 - **% uomo/donna assunti dopo la selezione**
 - **% uomo/donna in base a valutazione in selezione**
 - **% uomo/donna assunti dopo la formazione per l'inserimento**

LASCIATI ISPIRARE

L'annuncio di lavoro dovrebbe:

- contenere gli elementi principali che caratterizzano il lavoro e le qualità personali richieste;
- usare un linguaggio non sessista ed evitare termini che possano implicare limitazioni collegate al sesso e/o all'età ("libero/a da impegni familiari", "giovane laureato/a", "Persona matura", possono essere illegali in molti paesi; è inoltre preferibile l'uso di pronomi al plurale e/o della forma maschile/femminile (es. il/la candidato/a);
- dichiarare esplicitamente l'interesse a ricevere candidature da parte di entrambi i sessi;
- fornire informazioni chiare su come ottenere il formulario di candidature;
- dare informazioni riguardo alla politica e ai



- **domande di assunzione non accolte che forniscano motivazioni non discriminatorie rispetto al genere**
- **Predisporre, adottare e aggiornare una procedura di reclutamento e selezione trasparente, nota e codificata, per tutte le posizioni, sulla base delle qualifiche ed esperienze possedute, che si fondi su indicatori gender-sensitive, ovvero finalizzati a rimuovere gli stereotipi di genere e a valorizzarne le differenze (es: maam)**

RA2: Disegnare ed attuare il piano di ricerca e reclutamento, individuando i canali di ricerca, raccogliendo e analizzando le candidature e i c.v.

26

Avendo inoltre cura di:

- **effettuare il reclutamento in base alla procedura di cui sopra, al fine di:**
- **esplicitare in maniera chiara che gli annunci e gli avvisi di ricerca del personale si rivolgono a donne e uomini;**
- **evitare l'effetto discriminatorio derivato dall'uso di un linguaggio non egualitario verso uomini e donne e dal ricorso a pregiudizi e stereotipi di genere, anche ricorrendo alla pratica dei curriculum che non indichino né nome né sesso;**
- **adottare canali di ricerca che non discriminino le donne, in particolare quando anche utilizzino l'accesso a social network online che riportino immagini della candidata**
- **promuovere il piano di ricerca e reclutamento del personale presso gli organismi, le istituzioni e i soggetti che si occupano specificamente di pari opportunità di genere nel mercato del lavoro (es: Consigliera di Parità, Comitati di Parità, ecc.)**

RA3: Valutare e selezionare i/le candidati/e, conducendo prove e colloqui, definendo preventivamente test di valutazione

Esempi di domande discriminatorie nei colloqui di lavoro:

- Stai pensando di sposarti?
- Hai figli?
- Quando intendi avere dei bambini?
- Quanti anni hanno i tuoi figli?
- Hai problemi ad organizzarti per lasciare a qualcuno i bambini?

PIUTTOSTO PERCHÉ NON TI CONCENTRI SULLE MANSIONI CHE LA PERSONA DEVE SAPER SVOLGERE?

- Pensi di essere in grado di svolgere i seguenti compiti senza problemi o particolari necessità?
- Hai qualche impedimento a lavorare nel/i turno/i indicato/o?
- Abbiamo bisogno che tu copra i turni di lavoro durante questa stagione, hai problemi al riguardo?
- Questo lavoro richiede sforzi fisici; pensi di poter assolvere a tutti i compiti in modo efficiente?

Tutti/e i/le candidati/e dovrebbero essere intervistati/e sulla base di un set definito di domande uguali per tutti/e, in quanto relative alle job description e ad un elenco di capacità e competenze richieste!

Avendo cura di:

- **predisporre e adottare una procedura trasparente, nota e codificata per la valutazione e la selezione del personale che esplicitamente si rivolga a uomini e donne, prescrivendo anche di evitare:**



- una tempistica di colloqui e test che possa discriminare chi ha ruoli parentali e impegni di cura familiari
- una descrizione della posizione e del luogo di lavoro diversa, ad un uomo rispetto ad una donna;
- la valutazione degli hobby in maniera diversa tra uomo e donna;
- sistemi di valutazione differenti per uomini e donne;
- effetti condizionanti la scelta, basati sugli stereotipi di genere
- effettuare interviste individuali ponendo domande non discriminatorie in base al sesso/genere ed evitando di influenzare le risposte con pregiudizi e preconcetti.

RA4: Gestire l'inserimento del personale neoassunto, introducendolo nel ruolo per il quale è stato selezionato

27

Avendo inoltre cura di:

- mettere a disposizione personale specifico (tutor, mentor), che lo supporti sia nell'acquisizione del ruolo professionale (mansioni e compiti), che nel fronteggiare le dinamiche relazionali
- effettuare interviste al personale neo-assunto, con una certa periodicità, al fine di identificare gli eventuali nuovi bisogni di conciliazione tra vita lavorativa e vita personale e valutare congiuntamente le possibili soluzioni
- adottare strumenti mirati allo sviluppo personale e professionale del personale neo-assunto, senza discriminazioni in base al sesso, alla situazione familiare, agli stereotipi di genere.

Questi sono, ad esempio:

- l'analisi del potenziale;
- la valutazione dello sviluppo;
- la programmazione di follow-up formativi;
- l'arricchimento e rotazione del lavoro;
- l'osservazione diretta
- Monitorare l'impatto degli strumenti sopra menzionati, raccogliendo dati disaggregati per genere

Area di attività: [Gestione delle relazioni sindacali](#)

Elenco delle attività costitutive di questa ADA

- Gestione operativa delle procedure di confronto con le parti sindacali
- Illustrazione alle parti dei piani strategici di sviluppo definiti dalla direzione
- Analisi e valutazione di eventuali proposte di variazione e/o di miglioramento
- Negoziazione del metodo e delle soluzioni proposte
- Mediazione tra istanze potenzialmente conflittuali tra esigenze della direzione ed esigenze sindacali
- Comunicazione e sviluppo delle soluzioni individuate e condivise con le funzioni aziendali competenti

Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)

RA1: Gestire le trattative sindacali, a partire dall'illustrazione dei piani strategici della direzione, negoziando soluzioni e mediando istanze conflittuali

Avendo inoltre cura di:

- Fornire ai rappresentanti sindacali informazioni dettagliate e analisi dei dati sugli impatti attesi sulle donne e sugli uomini. dei piani strategici manageriali
- Includere l'aspetto del genere nei piani strategici manageriali, negoziando le possibili soluzioni e mediando le eventuali istanze conflittuali (es: accordi collettivi, piani di ristrutturazione, ecc.)



RA2: Analizzare e valutare proposte e soluzioni organizzative, comunicandole e condividendole con le funzioni aziendali interessate

Avendo inoltre cura di:

- **tenere conto dei dati e degli impatti disaggregati per genere**
- **fornire ai rappresentanti sindacali informazioni dettagliate e analisi dei dati sull'impatto previsto per gli uomini e per le donne, dai piani di welfare e di sviluppo organizzativo**
- **incoraggiare l'attivismo delle donne e assicurare la loro partecipazione nei gruppi di negoziazione;**
- **Fare in modo che il tema del genere e della diversità sia più visibile all'interno dei sindacati e per i rappresentanti dei lavoratori, inclusi, all'interno degli accordi collettivi, i seguenti aspetti sensibili al genere:**

congedi di maternità

parità salariale

diritti specifici per le donne in gravidanza

congedi di paternità

fornitura di prestazioni lavorative notturne

congedi parentali

cura dei figli

permessi per allattamento

politica per il contrasto alle molestie sessuali

politiche family-friendly

formazione professionale per le donne

politiche per azioni positive

- **Monitorare l'implementazione delle pari opportunità di genere all'interno dei contratti collettivi di lavoro.**



ALLEGATO 1 – ELENCO DELLE SFIDE RICORRENTI E DELLE DISCRIMINAZIONI DI GENERE ANCORA IN ATTO NEI SISTEMI DI ISTRUZIONE, FORMAZIONE E NEI LUOGHI DI LAVORO

Al fine di meglio collocare lo strumento dello Standard Minimo di Competenze e ottenere una chiara comprensione dello stato dell'arte, riportiamo sotto alcuni dei principali pregiudizi e sfide che l'applicazione dello Standard Minimo si propone di affrontare:

- I comportamenti e gli atteggiamenti di insegnanti/genitori diversi nei confronti dei ragazzi e delle ragazze determinano le loro preferenze nelle attività di apprendimento non formale
- Presunte differenze intellettuali tra uomini e donne
- Sottorappresentazione delle donne negli studi e nelle professioni STEM
- Assegnazione di attività, compiti, ruoli o divisione dello spazio pubblico durante le lezioni e il tempo libero
- Attribuzione di caratteristiche qualitative: le ragazze sono più responsabili, più diligenti, più efficienti; i ragazzi hanno meno voglia di studiare, sono più irrequieti
- Differenze di genere nell'espressione delle emozioni - le ragazze sono più deboli e piangono, mentre i ragazzi non possono piangere, devono essere forti
- Approcci educativi utilizzati nei libri di testo (aggettivi usati, cliché, ruoli mancanti delle donne)
- Rappresentazione di genere della figura di insegnante: sono presenti più donne che uomini nell'istruzione e nella educazione e cura della prima infanzia
- Diversi criteri di valutazione per ragazzi / ragazze
- Annunci di lavoro solo per donne o solo per uomini
- Pregiudizi riguardanti l'idea di "lavoro femminile" e "lavoro maschile"
- Trattamento differenziato (lingua utilizzata, risultati richiesti)
- Approccio all'orientamento differenziato
- La percezione dell'essere donna o uomo nell'ambiente di lavoro
- Domande sulla propria situazione personale (desiderio di maternità)
- Le donne e gli uomini vengono supportate/i nel *mentoring* in maniera differente
- Discriminazione salariale per la stessa posizione lavorativa (divario retributivo di genere)
- Commenti condiscendenti e battute sessiste gratuite
- Atteggiamento paternalistico degli uomini verso le donne
- Divisione delle responsabilità: meno responsabilità per le donne o le stesse responsabilità a un prezzo più alto
- Pochissime promozioni sul posto di lavoro per le donne
- Assunzione preferenziale in base al genere e alla posizione (venditore, segreteria)
- Molestie verbali e sessuali
- Aumento eccessivo del carico di lavoro per le donne
- Mancanza di ambienti di lavoro *family-friendly*
- Segregazione
- I colleghi maschi fanno carriera più velocemente nei loro luoghi di lavoro.
- Le donne sono spesso giudicate in base al loro aspetto fisico: come si vestono, se sono in forma, quanto sono attraenti o tutto quanto prima elencato.
- Le donne vengono spesso "escluse" dalla stanza in base al tipo di linguaggio utilizzato che presuppone che l'intero gruppo sia solo maschile
- Le donne sono considerate meno produttive una volta che diventano madri