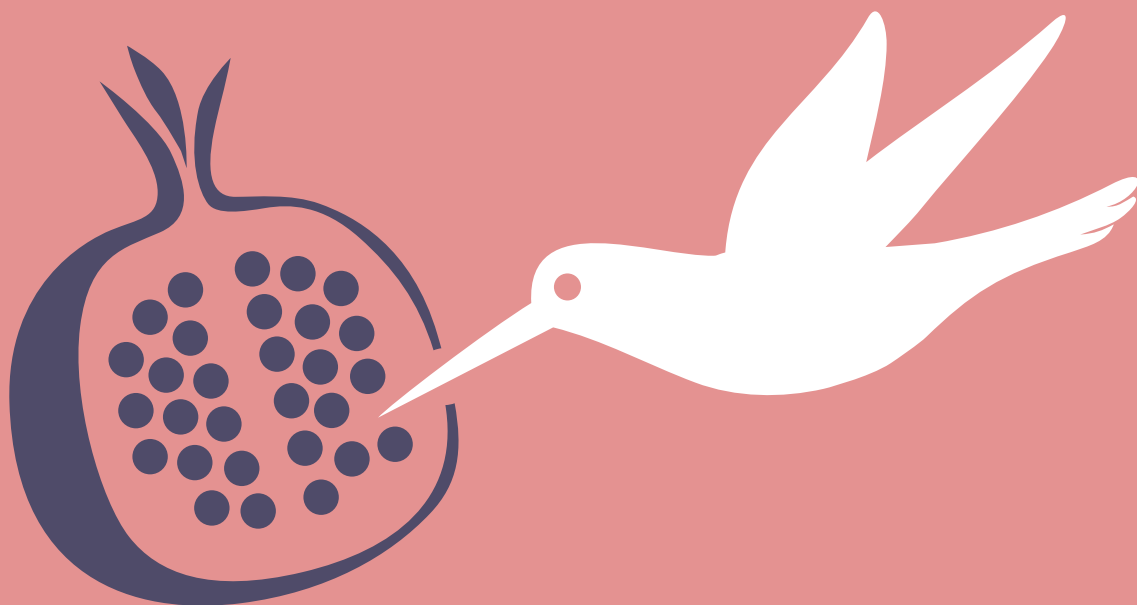


2022

Bilancio di Genere del Consorzio Colibrì e delle 5 strutture fondatrici





Indice

	Prefazione	5
	Introduzione	6
1	Il quadro normativo delle politiche di genere al 2023	9
2	Bilancio di genere e certificazione di genere: definizioni, differenze e sinergie	13
3	La metodologia di lavoro	16
4	I profili delle aziende analizzate in un'ottica di genere	21
5	Cultura e strategia	25
6	Governance	29
7	Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda	38
8	Equità remunerativa per genere	43
9	Tutela della genitorialità e conciliazione tempi vita-lavoro	46
	Appendice: il Glossario delle "Parole della Parità"	51

Consorzio Colibrì

Bilancio di Genere

A cura di

©Consorzio Colibrì

Autore

C.O. Gruppo Srl Società Benefit

Progetto grafico e impaginazione

Sandro Stefanelli

Si ringraziano

Giuliano Barigazzi, Beatrice Baroncini
e Luca Boschiero

(Consorzio Colibrì)

Marianunzia Di Mauro

(Casa di Cura Ai Colli)

Roberto Furia

(Ospedale Privato Santa Viola)

Piero Buttazzo

(Villa Bellombra)

Sara Cioni

(Villa Ranuzzi)

Luana Tarquinio

(Villa Serena)

Tutti i diritti riservati

Quest'opera è protetta
dalla Legge sul diritto d'autore.

È vietata ogni duplicazione,
anche parziale, non autorizzata.

Prefazione

È con grande soddisfazione che presento la terza edizione del Bilancio di Genere 2022 alle nostre Strutture oltre che alla Comunità locale.

Condividere valore con il territorio significa per il Consorzio Colibrì mettere a disposizione di tutti i soggetti interessati le azioni positive e le buone prassi adottate all'interno delle singole realtà fondatrici del Consorzio a favore della parità di Genere, nel solco dell'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile n.5 dell'Agenda 2030 dell'ONU (Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze).

L'obiettivo è che lo strumento del Bilancio di Genere, così come è stato concepito, si sedimenti all'interno del nostro contesto socio sanitario e si diffonda presso altre realtà sensibili al tema, nella convinzione che la parità di genere rappresenti non soltanto un diritto umano fondamentale ma un presupposto necessario alla pace, alla prosperità, alla sostenibilità.

Il Bilancio di Genere è una tappa fondamentale per l'integrazione della prospettiva di genere in tutte le politiche del Consorzio e per tale ragione, si è voluto dedicare a questo strumento di programmazione e rendicontazione una pubblicazione a sé stante, seppur integrata con gli altri documenti come il Bilancio Sociale, nella logica del mainstreaming di genere.

La redazione del Bilancio di Genere ha richiesto tempo ed energie; la consulenza nel suo lavoro di catalogazione dei dati e nella raccolta delle pratiche adottate è stata affiancata dai responsabili delle strutture, ai quali va il riconoscimento di tutta la Governance del Consorzio per avere condiviso fin da subito questo progetto innovativo, dedicandoci impegno e passione.

Ora si tratta di proseguire nel cammino intrapreso, agendo quali soggetti aggregatori capaci di orientare la propria comunità, coinvolgendo una pluralità imprese socio sanitarie per arrivare ad un sistema di aziende che si impegni ad adottare i principi di parità e pari opportunità in ogni ambito di azione.



PRESIDENTE CONSORZIO COLIBRÌ

Il Bilancio di Genere

si basa sui dati raccolti dalle cinque strutture fondatrici del Consorzio Colibrì, Casa di Cura Ai Colli, Ospedale Privato Santa Viola, Villa Bellombra, Villa Ranuzzi, Villa Serena e dalla struttura del Consorzio stesso.

Con questa **terza edizione** del Bilancio di Genere il Consorzio Colibrì prosegue l'aggiornamento, condotto con una prospettiva di enforcement di genere, dei principali dati raccolti presso il Consorzio stesso e le sue cinque società fondatrici.

Per il Consorzio e in particolare per la sua governance, ogni nuova edizione del Bilancio ha contribuito ad accrescere sempre più la consapevolezza dell'importanza della parità di genere e delle pari opportunità, intese come principi che vanno oltre la mera rendicontazione e portano con sé riflessioni di carattere socioeconomico, culturale, e più in generale di civiltà, e che riguardano tanto la dimensione nazionale quanto la dimensione internazionale.

In continuità con le edizioni precedenti, anche quest'anno sono stati approfonditi alcuni ambiti specifici, considerati strategici per la definizione di politiche di gender mainstreaming.

In particolare, seguendo la logica del miglioramento continuo, tipica della rendicontazione sociale, gli ambiti di analisi e approfondimento sono stati ulteriormente estesi rispetto agli anni precedenti, arrivando così ad individuare sei aree tematiche:

1. Cultura e Strategia
2. Governance
3. Processi HR
4. Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda
5. Equità remunerativa per genere
6. Tutela della genitorialità e conciliazione tempi di vita e di lavoro.

Tali dimensioni sono state scelte in coerenza con le Linee guida Uni/PdR 125:2022, messe a punto per incentivare e accompagnare le aziende all'ottenimento della Certificazione di Genere.

I dati aggiornati e organizzati secondo queste dimensioni permettono di dare una lettura tanto istantanea quanto storicizzata delle dinamiche organizzative in ottica di genere, permettendo così al Consorzio di elaborare azioni mirate, da pianificarsi nel tempo sotto forma di Piano Strategico, e che possano favorire, sostenere e incentivare lo sviluppo di un ambiente di lavoro sempre più inclusivo e rispettoso della persona.

I risultati dell'analisi, infatti, concedono di scegliere su quali interventi e su quali ambiti attivarsi, in che ordine farlo e secondo quali modalità: non tutte le azioni possono essere affrontate allo stesso momento, e la defi-

nizione di un Piano Strategico passa anche da un ragionamento di selezione delle priorità. Il Bilancio di Genere, in quest'ottica, rappresenta uno strumento di lavoro e pianificazione che permette di analizzare dati e gap emersi per prendere decisioni ponderate e consapevoli, date le valutazioni preliminari e le risorse disponibili.

Per la redazione del Bilancio di Genere del Consorzio Colibrì è stato adottato un approccio partecipativo, che ha coinvolto tanto la dirigenza quanto i responsabili delle strutture, al fine di promuovere una riflessione comune circa le misure necessarie da adottare e assicurarne un'attuazione omogenea ed efficace.

Il tema del Bilancio di Genere è ormai diventato centrale non solo nella Pubblica Amministrazione, ma anche nel mondo delle organizzazioni private di piccole, medie e grandi dimensioni.

Tuttavia, tradurre le parole in azioni – soprattutto nel complesso mondo dei servizi sociosanitari – richiede di affrontare varie sfide, sia culturali che operative. Questo Bilancio di Genere mira ad analizzare tali sfide in modo efficace, mettendo in luce: i punti di forza e di debolezza di ogni singola organizzazione coinvolta, nonché le opportunità e le difficoltà che si incontrano nel mettere in pratica quel cambio di paradigma e di prospettiva in grado di portare le aziende verso un reale e duraturo sentiero di sostenibilità sociale ed economica.

La prima difficoltà che si può incontrare quando si intraprende un percorso simile è di tipo semantico: la dimensione del genere e il relativo principio del mainstreaming nell'organizzazione aziendale, o è "integrato" trasversalmente nei vari aspetti della vita lavorativa oppure non lo è. Per un'azienda, prendere in considerazione il "genere" in tutte le sue dimensioni vuol dire aver maturato non solo una consapevolezza ma an-

che una nuova cultura del fare impresa, più inclusiva e accogliente rispetto alle diverse esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici, nonché rispettosa del contesto sociale in cui opera.

La seconda difficoltà riguarda il tempo a disposizione per introdurre un cambiamento di tipo sia culturale che organizzativo. Il Consorzio Colibrì ha cominciato a muovere i suoi primi passi in tal senso a partire dal 2020, con la redazione del primo Bilancio sociale in ottica di genere, in cui sono state messe in luce un insieme di iniziative sociali rivolte a tutti i dipendenti, indipendentemente dal genere di appartenenza.

Il percorso di cambiamento è iniziato con interventi sull'organizzazione e il benessere del personale e ha portato alla conclusione che, per essere competitivi e aumentare la fidelizzazione delle persone, è necessario non solo aumentare gli sforzi rispetto al passato, ma anche migliorarli qualitativamente. A tale scopo, diventa essenziale implementare strumenti e dispositivi a sostegno del welfare aziendale, dell'empowerment femminile e delle pari opportunità per tutti. Questi elementi giocano un ruolo chiave nel posizionamento dell'azienda anche valutando il dato qualitativo, che riflette le pratiche e le azioni concrete adottate.

Per l'anno 2022, il Consorzio ha pensato ad un Bilancio di Genere a sé stante e non più integrato nel Bilancio sociale di gruppo, andando così ad arricchirne le informazioni e il patrimonio di dati quantitativi e qualitativi riportati e valorizzando sempre più i singoli contributi aziendali. Quest'anno si è quindi voluto dare vita ad un processo ad hoc per realizzare un prodotto specifico. Al suo interno si possono trovare le informazioni rilevate e le relative letture delle dinamiche organizzative, utili a comprendere gli effetti delle azioni prodotte in termini di promozione delle pari opportunità.

Il Bilancio di genere, come già evidenziato, è un documento di trasparenza necessario per rendicontare la situazione di genere nelle aziende e, successivamente, per potenziare le possibilità di sviluppo e affrontare le criticità eventualmente presenti.

Poiché non esiste un'unica modalità di redazione del Bilancio di Genere a livello nazionale e internazionale, la consulenza ha sviluppato un proprio modello di analisi seguendo le indicazioni contenute nelle Linee guida per la Certificazione di Genere, promosse dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei ministri.

L'obiettivo finale a cui tendono le strutture del Consorzio è arrivare, entro l'anno 2023, al conseguimento della Certificazione di Genere per alcune se non tutte le aziende aderenti.

Alla redazione di questo Bilancio di Genere hanno giocato un ruolo centrale i e le responsabili delle strutture fondatrici del Consorzio Colibrì.

Coinvolti dalla consulenza in un processo di lavoro partecipato e collaborativo attraverso l'organizzazione e la programmazione di occasioni di confronto, di condivisione e di ascolto, hanno reso possibile la raccolta sistematizzata dei dati e delle informazioni necessarie, fornendo una rappresentazione dell'esistente utile all'analisi qualitativa e quantitativa, attenta e puntuale, sui dipendenti e sulle policy inclusive previste per la parità di genere dalle singole realtà e dal Consorzio stesso.

Senza il loro prezioso contributo questo lavoro non sarebbe stato possibile.

Il documento è strutturato in dieci capitoli organizzati a loro volta in due parti principali:

- una prima parte è dedicata all'inquadramento normativo, strumentale e metodologico (capitoli 2, 3 e 4) utile a fornire una chiave di lettura e dotare il lettore degli strumenti preliminari utili a comprendere un Bilancio di Genere.
- Una seconda parte (capitoli 5, 6, 7, 8, 9 e 10) è invece dedicata all'analisi e al commento dei dati di bilancio, partendo da una prima disamina più generale di carattere macro-organizzativo degli enti coinvolti, per poi procedere all'approfondimento delle sei dimensioni di analisi prese in considerazione in questa edizione del Bilancio.

Il Gruppo di lavoro che ha partecipato alla redazione dell'edizione 2022 del Bilancio di genere del Consorzio Colibrì è stato coordinato da Giuliano Barigazzi, direttore strategico del consorzio, ed è stato composto da:

Luca Boschiero

Consorzio Colibrì

Mary Dimauro

Casa di Cura Ai Colli

Roberto Furia

Ospedale Privato Santa Viola

Piero Buttazzo

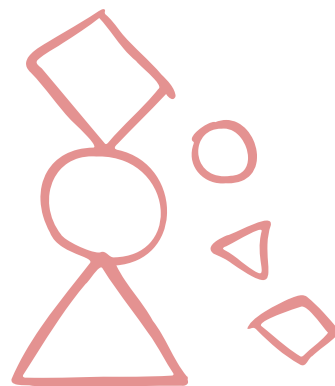
Villa Bellombra

Sara Cioni

Villa Ranuzzi

Luana Tarquinio

Villa Serena





Il quadro normativo
delle politiche di genere al 2023

1

La parità di genere è riconosciuta come uno straordinario motore di crescita e uno dei capisaldi più rilevanti e urgenti dell'agenda di sviluppo e progresso sostenibile in tutto il mondo: le Nazioni Unite hanno indicato la parità di genere come il quinto dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'**Agenda 2030**, mentre l'Unione Europea ha promosso lo strumento dello Strategic Engagement for Gender Equality per il triennio 2016-2019 e una nuova Strategia per il quinquennio 2020-2025.

In particolare, nel marzo **2020** i vertici europei hanno predisposto il documento: **"Un'Unione dell'uguaglianza: la Strategia per la parità di genere 2020-2025"**, definendo obiettivi politici e azioni chiave per raggiungere la parità di genere in tutte le sue forme e attività.

Finora nessuno degli Stati membri dell'UE ha realizzato la piena parità tra donne e uomini. Infatti, secondo la Commissione europea i progressi sono lenti e i divari persistono soprattutto nel mondo del lavoro, a livello di retribuzioni, assistenza e pensioni: nonostante il numero delle laureate superi quello dei laureati, i loro guadagni sono mediamente inferiori del 16% rispetto a quelli dei loro colleghi uomini. A livello di governance aziendale, inoltre, le donne rappresentano appena l'8% degli amministratori delegati nelle principali imprese europee.

Nonostante gli sforzi dell'azione legislativa, europea e italiana, negli ultimi anni i dati restano poco confortanti.

Secondo il Rapporto globale sulla disparità di genere 2023 del World Economic Forum, a livello globale l'uguaglianza di genere è tornata a livelli precedenti alla pandemia da COVID-19, ma il ritmo del cambiamento è stagnante a causa delle crisi convergenti che rallentano i progressi.

Il rapporto rileva che il divario complessivo tra i sessi si è **ridotto di 0,3** punti percentuali rispetto all'edizione dello scorso anno. L'anno di potenziale raggiungimento dell'uguaglianza rimane lo stesso del 2022, cioè il 2154.

Per l'anno 2023, a pesare significativamente sul posizionamento del Paese nella classifica è stato il netto peggioramento registrato in ambito di partecipazione e rappresentanza politica delle donne. L'Italia aveva mantenuto lo stesso ranking per un paio di anni, posizionandosi nella metà superiore della classifica stilata dal World Economic Forum (63° posto) ma nel report 2023 del Global Gender Gap (pubblicato lo scorso 20 giugno 2023) **scivola di 13 posizioni al 79° posto su 146 paesi**.

Il divario di genere è stato sicuramente accentuato dalla crisi pandemica. Le **conseguenze della situazione di emergenza sanitaria**, sul piano economico e sociale, hanno **aggravato le disuguaglianze esistenti tra uomini e donne**. Si è verificato, ad esempio, un aumento della violenza di genere del carico di cura, è stato registrato un forte impatto economico su settori occupati in misura sproporzionata da donne ed è stata rilevata alta insicurezza per quanto riguarda i contratti di lavoro.

Passando dal livello globale a quello europeo, la situazione non presenta cenni di miglioramento. L'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere, agenzia dell'Unione europea che ha il compito di promuovere la parità di genere a livello comunitario, pubblica ogni anno il Gender Equality Index, un set di indicatori che forniscono un'istantanea di sintesi sul grado di sviluppo riguardo alle tematiche di genere per ciascun paese europeo.

Per il 2022, l'Italia si posiziona al 14° posto su 27 paesi dell'Unione, con un punteggio generale di 65 punti su 100, al di sotto della media europea che si attesta su 68,6 punti su 100.

Pesano in questo valore generale sia gli elevati livelli di ineguaglianza di genere nel dominio del lavoro, in cui l'Italia si posiziona all'ultimo posto della classifica europea con un valore di 63,2 punti, sia i punteggi relativi ai due sottodomini, connessi alla partecipazione al lavoro (tasso di occupazione equivalente a tempo pieno e durata della vita lavorativa), in cui l'Italia si posiziona nuovamente all'ultimo posto in classifica con il valore di 68,1 punti, e all'ulteriore sottodominio connesso alla segregazione e alla qualità del lavoro (segregazione settoriale, percezione di flessibilità oraria e prospettive lavorative), su cui l'Italia segna un valore di 58,7 punti su 100.

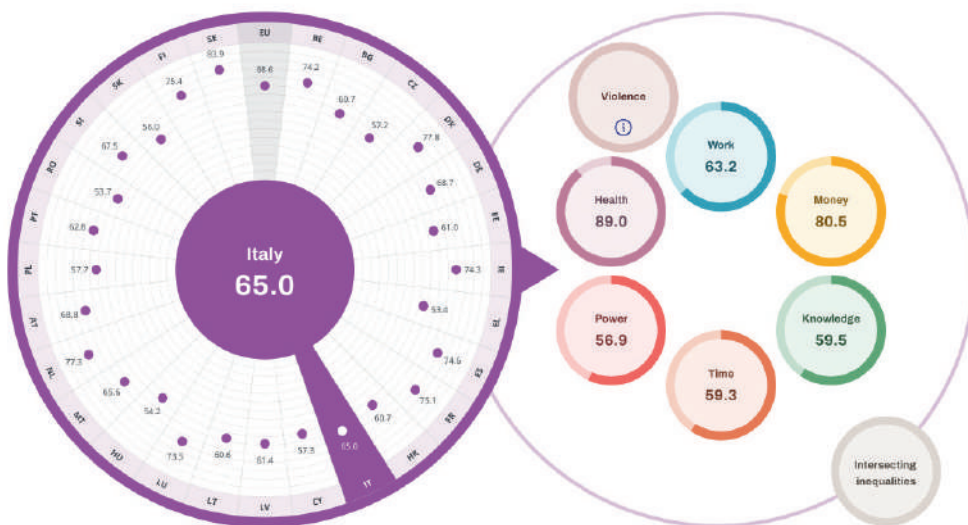


Figura 1 - Il Gender Equality Index 2022 per l'Italia

1. Per approfondire: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023/>

2. Per approfondire: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/IT>

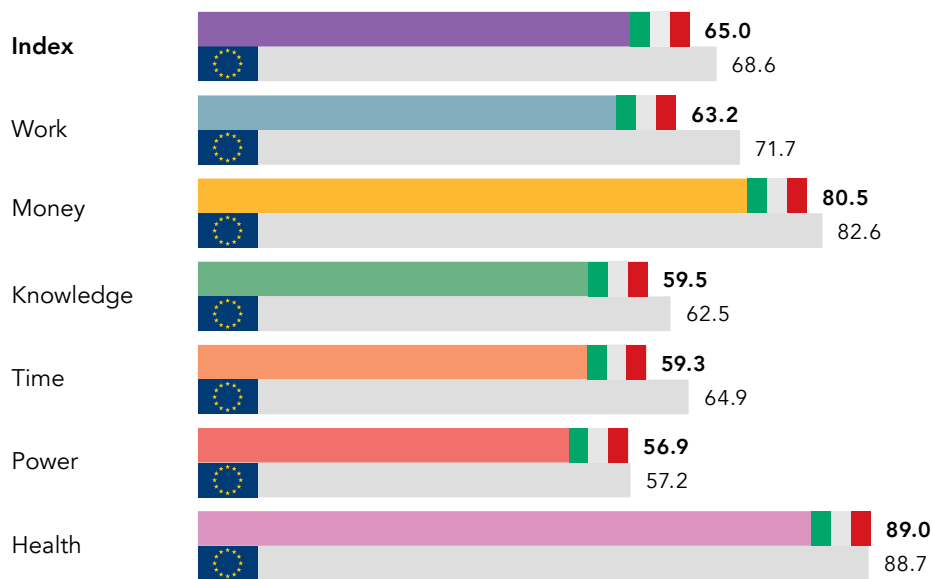


Figura 2 - I valori delle dimensioni del Gender Equality Index per l'Italia comparati alla media europea

Tali ragionamenti sui valori inferiori alla media europea si applicano in ogni caso in modo più o meno costante su tutte le dimensioni prese in analisi, come desumibile dal grafico riportato qui in alto.

La parità di genere e il superamento delle disuguaglianze in materia di "Diversity & Inclusion" sono ribadite anche nel **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) "Missione 5 Coesione e Inclusione"**, che riconosce la centralità delle questioni relative al superamento delle disparità di genere e prefigura un enforcement sia in termini di norme adeguate a sostenere le politiche di parità sia di investimenti.

La promozione dell'empowerment femminile e il contrasto alla discriminazione di genere sono obiettivi che intersecano trasversalmente tutte le Missioni del PNRR e rappresentano sfide sociali oramai imprescindibili per Istituzioni e organizzazioni private.

Al contempo, per contrastare i molteplici meccanismi di discriminazione, il Governo ha annunciato nel PNRR l'adozione di una **Strategia nazionale** con cui si impegna a **raggiungere entro il 2026 l'incremento di cinque punti nella classifica dell'Indice sull'uguaglianza di genere** dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE).

La **Strategia nazionale per la parità di genere 2021/2026**, adottata ad agosto 2021, definisce gli indirizzi e le misure volte a delineare l'azione di Governo nei prossimi anni sulle questioni di parità.

Considerando cinque ambiti prioritari (**lavoro, reddito, competenze, tempo e potere**), è definito un insieme di indicatori volti a misurare i principali aspetti del fenomeno della disparità di genere. Una delle misure trasversali previste nella Strategia nazionale per la parità consiste nella promozione del **Gender mainstreaming e del Bilancio di Genere**.

(fonti: Camera dei deputati- Servizio studi "Legislazione e politiche di genere" N.17)

**Bilancio di genere
e certificazione di genere:**
definizioni, differenze e sinergie



2

Una società che voglia davvero permettere agli uomini e alle donne di avere le stesse possibilità ha bisogno dei giusti strumenti. Uno di questi è il **Bilancio di Genere**. Vediamo di cosa si tratta.

Esistono numerose definizioni di Bilancio di genere a seconda degli approcci e delle scuole di pensiero, che pongono l'attenzione ciascuna su aspetti diversi. Di seguito, si propone la definizione utilizzata dal Consiglio d'Europa³, alla quale si richiama anche larga parte della normativa europea:

“Con bilancio di genere si intende una valutazione dei bilanci basata su criteri che fanno riferimento al genere, che incorpori una prospettiva di genere a tutti i livelli del processo di creazione del bilancio e della ristrutturazione delle entrate e delle spese al fine di promuovere la parità di genere.”

Nel fornire una definizione operativa, il Consiglio d'Europa ha identificato, in particolare, alcuni punti:

- È un modo per collegare politiche di uguaglianza con la politica macroeconomica;
- È basato sulla premessa che i bilanci non sono neutrali dal punto di vista del genere;
- Si applica sia sul versante delle entrate che su quello delle spese;
- Inizia con l'analisi dell'impatto del bilancio su donne e uomini, e si sviluppa con l'integrazione della prospettiva di genere nella pianificazione del bilancio;
- Non è un bilancio separato per donne, è un bilancio centrato sulle persone;
- Consente una migliore finalizzazione e, quindi, una più efficiente allocazione delle risorse
- Richiede la partecipazione di un ampio spettro di stakeholders;
- Può essere applicato a specifiche linee di budget o programmi.

Il Bilancio di Genere è quindi un documento di trasparenza necessario per rendicontare la situazione delle pari opportunità anche nelle aziende private e, successivamente, per potenziare le possibilità di sviluppo e affrontare le criticità eventualmente presenti.

Per quanto riguarda la specifica questione del metodo di realizzazione, si ribadisce quanto già affermato nell'introduzione: non esiste un formato standard per la redazione di un bilancio di genere, ma occorre individuare un ciclo dinamico e un approccio partecipato da tutti gli stakeholder.

La **sperimentazione per la redazione del Bilancio di Genere** è stata avviata nel nostro ordinamento in attuazione dell'**articolo 38-septies della legge n. 196 del 2009**, introdotto dal **decreto legislativo n. 90 del 2016**. Tale disposizione ha infatti previsto la definizione, in sede di rendicontazione, di un Bilancio di genere, volto a dare evidenza del diverso impatto delle politiche di bilancio sulle donne e sugli uomini, in termini di denaro, servizi, tempo e lavoro non retribuito. Successivamente, con il **decreto legislativo del 12 settembre 2018, n. 116**, la funzione del bilancio di genere è stata rafforzata, ponendo l'accento sull'opportunità che tale strumento sia **utilizzato come base informativa per promuovere la parità di genere tramite le politiche pubbliche** – attraverso una maggiore trasparenza della destinazione delle risorse e attraverso un'analisi degli effetti delle suddette politiche in base al genere – ridefinendo e ricollocando conseguentemente le risorse e tenendo conto dell'andamento degli indicatori di benessere equo e sostenibile (BES) inseriti nel Documento di Economia e Finanza (DEF).

3. Consiglio d'Europa (2005), Bilancio di genere. Relazione finale del gruppo di esperti sul bilancio di genere. Strasburgo: Consiglio d'Europa, Divisione per l'uguaglianza, direzione generale dei diritti umani.

La realizzazione del Bilancio di Genere è oggetto di una Raccomandazione, non vincolante, per le aziende e le amministrazioni pubbliche, ma costituisce un valido strumento per colmare il gap di genere in quanto funzionale a migliorare sia la sostenibilità sociale delle organizzazioni, sia i risultati. Dal punto di vista del contesto istituzionale di riferimento, il Bilancio di Genere rappresenta un primo passo per una azienda che mira ad ottenere la **Certificazione della parità di genere**, secondo quanto indicato dalla **L.162/2021** e dalle successive **Linee guida UNI/PdR 125/2022**.

La certificazione di genere e il suo ruolo

La certificazione di parità di genere rappresenta uno strumento fondamentale per lo sviluppo di una nuova cultura organizzativa e per la crescita delle imprese, che possono così attestare le misure concretamente adottate su più fronti, tra cui: opportunità di crescita, parità salariale a parità di mansioni, gestione delle differenze di genere, tutela della genitorialità. Tale certificazione rientra, inoltre, tra gli **strumenti del PNRR (milestone M5C1-12)** volti al raggiungimento della parità di genere, priorità trasversale del Piano.

L'**Ente Italiano di Normazione UNI** ha pubblicato nel marzo 2022 le linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere, che prevede l'adozione di specifici KPI (UNI/PdR 125:2022) e costituisce un modello di **indicatori quantitativi e qualitativi** riguardanti le politiche e le pratiche sulla diversità di genere all'interno delle organizzazioni.

La prassi di riferimento prevede misurazione, rendicontazione e valutazione dei dati relativi al genere nelle organizzazioni con l'obiettivo di colmare i gap attualmente esistenti e incorporare il nuovo paradigma relativo alla parità di genere all'interno del

DNA delle organizzazioni, in modo da produrre un cambiamento sostenibile e durevole nel tempo.

Con l'ottenimento della certificazione, erogata esclusivamente da **Enti certificatori accreditati**, le imprese hanno diritto a una serie di vantaggi, tra cui sgravi contributivi e punteggi premianti per gare, bandi e progetti pubblici.

Con la pubblicazione in **Gazzetta Ufficiale**, è entrata in vigore la **legge n. 87/2023** (legge di conversione del decreto-legge n. **10 maggio 2023, n.51**) che introduce, tra le altre cose, modifiche al Codice dei contratti pubblici. In particolare, l'**art.6, comma 2-bis** della legge, introdotto nel corso dell'esame parlamentare, modifica gli ultimi due periodi del **comma 7 dell'articolo 108 del Codice dei contratti pubblici** (d.lgs. 36/2023 e stabilisce che i requisiti attestanti la parità di genere non possono essere autocertificati dalle imprese ma devono essere dimostrati mediante il possesso della certificazione apposita, di cui all'**articolo 46-bis del D.lgs. 198/2006 - Codice delle pari opportunità tra uomo e donna**.

È in questo quadro che si inserisce la novità introdotta dalla nuova norma in vigore che rappresenta un passo avanti verso l'obiettivo di una crescita collettiva.

Le norme passate in rassegna sono tra le principali misure approvate dal Parlamento italiano, nelle ultime legislature, con l'obiettivo di favorire le pari opportunità di genere.

Si tratta di disposizioni che riguardano diversi ambiti di intervento: il mercato del lavoro; la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro e il supporto alla genitorialità; le forme di previdenza e assistenza; l'istruzione; la partecipazione ai processi economici, decisionali, politici e amministrativi; il contrasto alla violenza di genere; la salute, lo stile di vita e la sicurezza.

Metodologia di lavoro

Le caratteristiche del processo
e gli elementi di novità



3

L'edizione 2022 del Bilancio di Genere del Consorzio Colibrì introduce una serie di elementi di innovazione nel metodo di lavoro e nella redazione del documento.

Prima di tutto, con questa edizione il Consorzio ha scelto di redigere il Bilancio di Genere adottando un **approccio strategico al documento**. L'analisi e la disamina dei dati esposta nei vari capitoli viene intesa non solo in termini rendicontativi nei confronti del pubblico lettore, siano essi gli stakeholder o la comunità locale più in generale, ma come un vero e proprio **strumento proattivo** per guidare in modo consapevole il processo di cambiamento all'interno delle aziende fondatrici del Consorzio, il tutto verso un'ottica sempre più improntata al principio del **gender mainstreaming**. Questo significa, in termini pratici, prevedere la predisposizione di un **Piano Strategico delle politiche di genere** in risposta e conseguente alle evidenze raccolte nel Bilancio, e che sia frutto di una riflessione su "dove intervenire, come, quando farlo e perché", a fronte di contesti organizzativi aziendali caratterizzati, per loro stessa definizione, da vincoli da gestire (regole, strutture, attività lavorative) e risorse limitate.

Tale approccio strategico alla redazione e all'interpretazione del Bilancio permette il passaggio da una lettura dei dati statica ad una **dinamica**, che tenga quindi conto dei cambiamenti rilevati nel tempo. In questo senso, pertanto, il Bilancio di Genere diventa un punto intermedio che scandisce gli intervalli di un periodo più ampio, e che vede nella definizione degli scenari futuri desiderati il faro e la guida verso cui tendere progressivamente. Si realizza così la trasformazione **dal Bilancio come prodotto al Bilancio come processo**.

In coerenza con questo ragionamento, è cambiato anche l'approccio alla metodologia di redazione del documento, che è stata

caratterizzata quest'anno da tre parole chiave, tra loro fortemente interconnesse: **partecipazione, condivisione, responsabilizzazione**.

Partecipazione

Il Bilancio di Genere 2022 è prima di tutto il risultato di un **gruppo di lavoro** che ha portato avanti le attività di raccolta e disamina dei dati secondo una serie di principi e regole condivise preliminarmente seguendo un approccio di **sviluppo umano** e propone un modello che prevede una lettura degli interventi basata sullo sviluppo di capacità umane e l'attivazione di funzionamenti rilevanti

Il percorso ha preso avvio a marzo 2023, con la costituzione del **Tavolo di Lavoro**, formato da sei componenti, uno per ogni realtà aziendale, ciascuno dei quali avente ruolo di direzione aziendale e/o di responsabilità nella gestione dei processi di lavoro e delle performance aziendali. Persone, pertanto, che potessero avere quanto più una visione a 360 gradi della propria realtà aziendale, o per ruolo ricoperto, o per tipo di attività svolta.

Il Tavolo di Lavoro ha partecipato alle **prime sessioni introduttive** per condividere gli obiettivi di redazione documentale, improntati ad un'estensione nella raccolta dei dati, così da valorizzare tanto la componente quantitativa quanto quella **qualitativa**, con particolare attenzione a quest'ultima.

Si è deciso di approfondire temi di carattere qualitativo quali, ad esempio, l'organizzazione del lavoro, le iniziative a supporto del personale in termini di welfare, le opportunità di acquisizione delle competenze e di crescita interna, il supporto alla gestione dell'equilibrio dei tempi vita-lavoro.

I referenti delle strutture hanno condiviso inoltre l'opportunità dell'**ottenimento**

della **Certificazione della parità di Genere** nel prossimo futuro, e hanno concordato di avviare questo percorso partendo dallo strumento del Bilancio di Genere, inteso come passaggio preliminare al successivo e conseguente momento certificatorio.

Le due schede di rilevazione, quantitativa e qualitativa, hanno costituito il caposaldo strumentale e metodologico per i successivi momenti di confronto plenario. Tali schede hanno permesso, infatti, di raccogliere i dati in modo sistematico, su una serie di **dimensioni analitiche omogenee**, permettendone il **confronto e la comparazione** e di conseguenza garantendo una migliore qualità analitica del dato lavorato.

Condivisione

Al fine di massimizzare il patrimonio di conoscenze ed esperienze delle aziende del Consorzio, il Tavolo di Lavoro ha svolto, tra aprile e giugno 2023, più **sessioni specifiche dedicate al commento dei dati** da raccogliere e indicati nelle due schede di rilevazione (qualitativa e quantitativa).

Tali sessioni hanno dato risposta a più **obiettivi** tra loro inter-correlati:

- apprendere il significato di ogni singolo dato da raccogliere e la sua rilevanza rispetto all'approccio di gender mainstreaming;
- assicurare una lettura univoca dei dati da raccogliere;
- modificare, in ottica migliorativa, alcuni dei dati da rilevare riportati nella scheda, spesso a fonte di una riflessione collettiva sul senso del dato da raccogliere rispetto all'obiettivo del documento;
- condividere le modalità più efficaci ed efficienti per raccogliere alcuni dei dati richiesti;
- lavorare in squadra, per ottimizzare

tempi e risorse nel caso fossero presenti dati in comune per tutte le aziende, dividendosi i ruoli e le responsabilità di raccolta;

- condividere i dati rilevati in momenti di confronto plenario, così da poterli confrontare e migliorare attraverso lo scambio e il confronto tra pari.

Responsabilizzazione

Le **sessioni del Tavolo di Lavoro** hanno generato una serie di **impatti organizzativi** di rilievo ai fini del **processo di co-creazione partecipata del Bilancio**. In particolare, tali sessioni:

- hanno reso i partecipanti al Tavolo maggiormente consapevoli delle dinamiche organizzative presenti nelle singole aziende, aumentando la conoscenza reciproca;
- hanno fatto sentire le persone più vicine e più integrate di quanto già non fossero le strutture tra loro;
- hanno permesso di comprendere la rilevanza della raccolta dei dati di genere sulle singole aziende di riferimento e il loro impatto sul lavoro quotidiano;
- hanno evidenziato, tramite il confronto e le differenze emerse, i margini di miglioramento individuali per ciascuna azienda, fornendo al tempo esperienze e riferimenti già collaudati per attivare di tali miglioramenti;
- hanno fatto emergere, anche attraverso il confronto di genere tra i e le partecipanti al Tavolo, chiavi di lettura e prospettive differenziate, più ampie e complete rispetto agli impatti dei dati rilevati sulla vita di lavoratori e lavoratrici;
- hanno permesso di rafforzare il ruolo e il contributo di ciascun referente nel portare avanti i processi di cambiamento aziendale in ottica di gender mainstreaming;

- hanno incrementato il grado di cura, qualità e varietà del dato fornito, rendendo il processo di lavoro non tanto un adempimento quanto una responsabilità interna in capo a ciascun referente aziendale;
- hanno reso i partecipanti più coinvolti nel portare avanti un ragionamento prospettico verso un Piano Strategico del Consorzio dedicato all'attivazione di interventi in ottica di gender mainstreaming nei singoli contesti aziendali.

Da questa esperienza è emersa la caratteristica del Bilancio di Genere inteso come attivatore di un processo di miglioramento e cambiamento, rispetto ai tradizionali indicatori utilizzati per la redazione di un bilancio relativi alla disponibilità di beni materiali (ricchezza, reddito e spesa per consumi) e concepito come un processo socialmente collocato di empowerment sul quale impattano scelte individuali e di gruppo che possono condizionare la qualità della vita delle persone che lavorano all'interno delle singole strutture.

Ultimo elemento di innovazione degno di nota e rilevante nel processo di co-creazione del contenuto del presente Bilancio è infine la scelta di includere, all'interno del testo, una **raccolta di esperienze e brevi narrazioni** capaci di **tradurre in termini pratici** gli esiti delle scelte del Consorzio in tema di genere nella vita lavorativa quotidiana.

Tale iniziativa vuole illustrare in concreto **che cosa significhi per il Consorzio investire sulle persone**, asse portante dell'empowerment, sulle loro competenze e sul loro benessere e vuole rimarcare il collegamento tra il mondo apparentemente astratto ed effimero dei dati e la realtà del lavoro quotidiano.

Guida alla lettura del Bilancio di genere

Al suo terzo anno di redazione, il Bilancio si caratterizza per una sua storicità nella prassi di raccolta dei dati che, per l'anno 2022, è stata oggetto di parziale revisione e ampliamento.

Tale scelta è dipesa, come già in parte anticipato, sia dalla volontà di rendere il Bilancio uno strumento sempre più funzionale alle scelte di pianificazione strategica del Consorzio, ma anche dalle opportunità che si sono rese disponibili con l'introduzione della Certificazione sulla Parità di Genere prevista dalla **L.162/2021** e regolamentata operativamente dalle rispettive **Linee guida UNI/PdR 125/2022**.

Dato il carattere propedeutico del Bilancio in vista della Certificazione, il percorso narrativo del documento segue e si ispira in gran parte alla tassonomia prevista dalle Linee guida UNI/PdR 125/2022, pur aggiungendo al ragionamento elementi di ulteriore arricchimento informativo. Al contempo, nella presentazione dei dati si è voluto mantenere quanto più possibile la storicità delle informazioni acquisite nel tempo, adattandole alla nuova e rinnovata classificazione di presentazione dei risultati.

Il Bilancio si articola in **6 sezioni tematiche**, a cui se ne aggiunge una **prima di carattere introduttivo** dedicata alla lettura delle aziende fondatrici del Consorzio in un'ottica di genere. Ogni capitolo riprende uno ad uno gli inquadramenti teorici esposti sinteticamente nella tabella della pagina seguente, approfondendolo ed elencando gli indicatori su cui si andrà ad effettuare l'analisi e la disamina delle evidenze emerse dalla lettura dei dati. Infine, all'interno del testo verranno riportati casi ed esempi di storie, esperienze e pratiche relative alle strutture del consorzio e sviluppate nel corso di questi anni.

I profili delle aziende del Consorzio in un'ottica di genere	<i>Presentazione delle aziende e della composizione del personale impiegato per genere, con particolare attenzione alle generazioni di riferimento e alle professionalità coinvolte</i>
Cultura e strategia	<i>Azioni per lo sviluppo di una cultura di genere all'interno delle strutture. Definizione di politiche e strategie per promuovere la parità di genere, sensibilizzazione e formazione del personale, impegno della leadership nel promuovere una cultura inclusiva, iniziative di comunicazione e diffusione delle misure e più in generale dei valori e principi di pari opportunità sul luogo di lavoro e coinvolgimento dei dipendenti.</i>
Governance	<i>Aspetti attribuibili alla gestione dei processi decisionali, ai ruoli di coordinamento e al relativo esercizio della leadership. Sono ricomprese le analisi sulle politiche e sulle strutture di governo che guidano e supportano l'agenda sul tema. La categoria prevede inoltre l'analisi di elementi chiave come la definizione di obiettivi e strategie per le pari opportunità, le scelte e le politiche di allocazione di risorse e le modalità di responsabilizzazione delle parti interessate.</i>
Processi HR	<i>Adozione di politiche, procedure e pratiche che rispettino la diversità e favoriscano l'inclusione in ogni fase del ciclo di vita delle risorse umane in un determinato contesto lavorativo. Tutto ciò implica l'eliminazione di barriere di accesso, insieme alla promozione dell'uguaglianza di opportunità di crescita e sviluppo professionale: il focus va sulle procedure di selezione e assunzione del personale, sull'andamento delle carriere, la formazione e la valutazione delle prestazioni.</i>
Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda	<i>Valutazione delle politiche, delle pratiche e delle opportunità offerte alle donne per favorire la loro crescita professionale, l'avanzamento di carriera e l'inclusione. La sezione ha l'obiettivo di identificare e affrontare eventuali barriere o disuguaglianze di genere che potrebbero ostacolare il progresso di carriera per le dipendenti donne.</i>
Equità remunerativa per genere	<i>Analisi e promozione di una retribuzione equa e senza discriminazioni di genere. L'obiettivo è verificare che non ci siano differenze salariali ingiustificate tra uomini e donne che svolgono ruoli simili o equivalenti. Il gap può essere il risultato di molteplici fattori, tra cui la segregazione occupazionale, la discriminazione di genere, le aspettative culturali e i bias inconsci.</i>
Tutela della genitorialità e conciliazione tempi vita-lavoro	<i>Analisi di tutte le iniziative e i dispositivi atti garantire ai lavoratori e alle lavoratrici una buona gestione dell'equilibrio tra tempo lavorativo e tempo personale o familiare. Possono essere incluse politiche di congedo parentale, flessibilità lavorativa, orari flessibili, telelavoro, servizi di assistenza all'infanzia in loco o agevolazioni per l'accesso a servizi esterni di assistenza. Attenzione alla promozione della consapevolezza sugli stereotipi di genere legati al ruolo genitoriale, e incentivazione di un ambiente di lavoro inclusivo in cui uomini e donne possano equamente accedere alle politiche di conciliazione.</i>

Profili delle aziende

Analisi della composizione
del personale in un'ottica
di genere.

4

La prima categoria oggetto di analisi riguarda la presentazione delle aziende rispetto alla composizione del personale in un'ottica di genere.

Partire dall'analisi della composizione del personale è un metodo utile per avere una prima rappresentazione chiara ed immediata della distribuzione di genere all'interno delle strutture. Questo tipo di analisi permette di far emergere le informazioni relative alla presenza di uomini e donne rispetto alla loro distribuzione in termini di professionalità, qualifiche e ruoli di responsabilità.

In questa sezione del Bilancio di Genere sarà possibile valutare il profilo delle aziende, attraverso la lettura dei dati relativi:

- alla composizione del personale per genere;
- alla comparazione tra la distribuzione nel personale di uomini e donne nel biennio 2021-2022;
- alla distribuzione dei generi all'interno delle diverse fasce d'età che caratterizzano i dipendenti delle strutture.

Aziende analizzate

Dati al 31/12/2022	N° dipendenti
Consorzio Colibrì	10
Casa di Cura Ai Colli	28
Osp. Priv. Santa Viola	83
Villa Bellombra	99
Villa Ranuzzi	167
Villa Serena	75

Le sei strutture coinvolte nel Bilancio di Genere presentano un **profilo dimensionale piuttosto eterogeneo**.

Il Consorzio Colibrì e la Casa di Cura ai Colli, infatti, sono identificabili come "piccola impresa" (da 10 a 49 dipendenti); mentre Ospedale privato Santa Viola, Villa Bellom-

bra, Villa Ranuzzi e Villa Serena fanno parte del cluster riconosciuto come "Media impresa".

La composizione per genere del personale nel 2021 e nel 2022

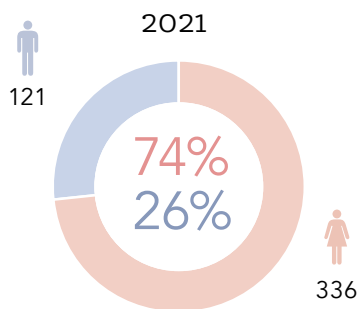


Figura 3 Composizione per genere del personale nel 2021

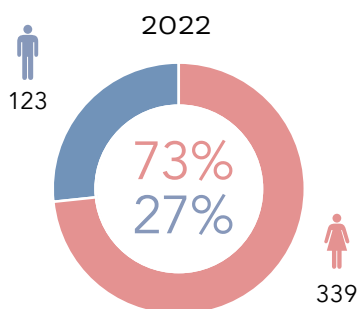


Figura 4 Composizione del personale per genere nel 2022

L'organico delle strutture interessate risulta essere composto, per il 2022, da un totale di 462 persone ripartite tra i vari ruoli e mansioni.

Le percentuali del 2022 riconfermano il dato dell'anno precedente, con una presenza della componente femminile che copre quasi tre quarti della popolazione lavorativa presa in analisi.

Ci possono essere diverse motivazioni alla base della preponderanza di personale femminile in enti che operano nel settore ospedaliero:

- Scelte di carriera. Le donne potrebbero essere più inclini a scegliere professioni nel settore sanitario, come infermeria, ostetricia o altre posizioni di assistenza sanitaria, rispetto agli uomini. Queste scelte possono essere influenzate da ispirazioni personali, prospettive di impiego o opportunità di carriera, ma anche da percezioni culturali e bias inconsci che legano la figura della donna al lavoro di cura⁴.
- Flessibilità lavorativa. Il settore sanitario, infatti, offre spesso orari di lavoro flessibili e turni a rotazione, che possono essere attraenti per quelle donne che cercano di conciliare sfera lavorativa e carico di cura familiare.
- Cultura organizzativa. Un ambiente di lavoro aperto e inclusivo può attirare e trattenere un numero maggiore di dipendenti donne, perché messe nella condizione di esprimere al meglio le proprie potenzialità professionali.

La composizione del personale per fasce d'età

Il confronto tra la composizione di genere e l'età anagrafica del personale mostra le informazioni riguardanti la distribuzione di uomini e donne, combinandole con quelle riferite all'età anagrafica dei dipendenti.

Un'analisi di questo tipo consente di valutare eventuali barriere o disuguaglianze nell'avanzamento professionale⁵ tra uomini e donne e di adottare, di conseguenza, misure volte a promuovere l'uguaglianza di opportunità e l'inclusione. Offre uno sguardo approfondito sulla diversità, consentendo di sviluppare strategie mirate che

favoriscano l'equità e il benessere di tutti i dipendenti.

Non esiste un elenco di "generazioni ufficiali" riconosciuto a livello globale o da un'autorità centrale. Le generazioni sono generalmente suddivise in base a criteri demografici e temporali, per cui definizioni e confini possono variare a seconda del contesto culturale, sociale e accademico.

Per il Bilancio di genere degli enti del Consorzio è stato deciso di adottare una delle classificazioni maggiormente riconosciute a livello internazionale e ampiamente utilizzata⁶.

La popolazione organizzativa è stata divisa in classi d'età⁷ corrispondenti a:

- Baby boomers (1951 - 1964)
- Generazione X (1965-1980)
- Millennials (1981- 1996)
- Generazione Z (1997-2001)

4. In questo caso si parla di "stereotipi positivi", cioè convinzioni generali che attribuiscono caratteristiche lusinghiere alle donne come la gentilezza, l'empatia e la capacità di prendersi cura degli altri. Tuttavia, possono contribuire a perpetuare il ruolo tradizionale delle donne come caregiver, cristallizzando e ignorando la loro diversità di interessi e competenze.

5. Per ulteriori approfondimenti Cap. 9 "Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda"

6. Fonti: - U.S. Census Bureau. "Who (Really) are the First Baby Boomers?"; - Harvard Business Review. "Generations Around the Globe"

7. Per motivi di semplificazione nella costruzione delle classi d'età "Baby-boomers" e "Generazione Z" sono stati considerati solo gli anni attribuibili effettivamente a membri del personale, nonostante la classificazione utilizzata sia strutturata su archi temporali più ampi. I dipendenti più anziani sono nati nel 1951, mentre i più giovani sono nati nel 2001.

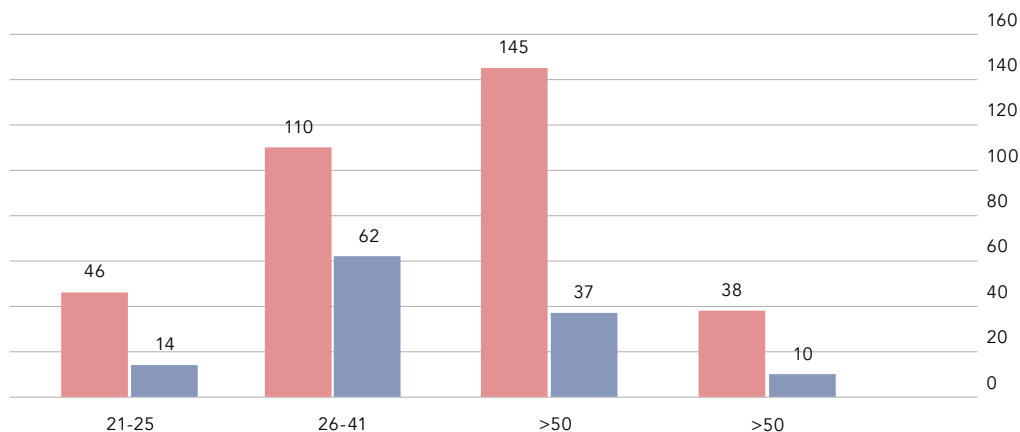


Figura 5 *Composizione del personale per età anagrafica nel 2022*

L'analisi dei dati mostra che vi sono delle differenze significative nella distribuzione tra uomini e donne quando si considerano diverse classi d'età.

È possibile notare che queste differenze sono più pronunciate nelle fasce di età intermedie, come la Generazione X e i Millennials, ma si riducono notevolmente al 3% per la Generazione Z (la più giovane) e per la classe d'età dei Baby Boomers (la più anziana).

Questi risultati⁸ possono essere interpretati da diverse prospettive. Ad esempio, è possibile che la maggiore differenza tra uomini e donne nelle generazioni intermedie sia dovuta alla partecipazione più consistente delle generazioni più giovani al mondo del lavoro oppure dai tassi di turnover che caratterizzano determinate categorie professionali proprio per la specificità del rapporto di lavoro in essere.

Il grafico mostra anche come la percentuale più alta di popolazione organizzativa di sesso femminile (43%) si trovi nella fascia d'età compresa tra i 57 e i 42 anni, mentre il 32% si colloca tra i 41 e i 26 anni. D'altra parte, se si considera il totale dei dipendenti uomini, la situazione si inverte. Infatti, è possi-

bile osservare una netta maggioranza della generazione dei Millennials (51%), mentre solo il 30% del personale maschile fa parte della Generazione X.

Una volta delineato il profilo delle strutture coinvolte nel bilancio, considerando il genere e l'età anagrafica del personale, è possibile estendere e approfondire la prospettiva d'analisi. Le informazioni saranno ordinate e commentate all'interno di specifiche aree tematiche. La suddivisione è stata pensata per permettere una visione quanto più completa ed esaustiva delle questioni e delle dinamiche di genere per comprenderne al meglio complessità e sfaccettature.

8. Si fa notare che le percentuali riportate nel testo sono calcolate considerando il 100% della popolazione maschile e il 100% della popolazione femminile separatamente, senza tenere conto del totale della popolazione organizzativa. Questa scelta è stata adottata per evitare distorsioni nei calcoli a causa delle differenze di numero tra dipendenti uomini e donne. Se il calcolo fosse stato effettuato rispetto alla popolazione organizzativa totale, il fatto che il numero lavoratrici sia superiore a quello dei dipendenti uomini avrebbe potuto influenzare il risultato. Pertanto, le percentuali rappresentano la proporzione di ciascun genere all'interno della sua categoria, garantendo una rappresentazione accurata della distribuzione demografica in base all'età.

Cultura e Strategia

Analisi del grado di sviluppo di una cultura organizzativa che valorizzi la diversità di genere con strategie per garantire l'uguaglianza delle opportunità sul posto di lavoro.

5

L'area punta ad analizzare il grado di sviluppo di una cultura organizzativa che valorizzi a pieno la diversità di genere e l'implementazione di strategie per garantire l'uguaglianza delle opportunità sul posto di lavoro. Sono inclusi la definizione di politiche e strategie per promuovere la parità di genere, la sensibilizzazione e la formazione del personale, l'impegno della leadership nel promuovere una cultura inclusiva, le iniziative di comunicazione e diffusione delle misure e più in generale dei valori e principi di pari opportunità sul luogo di lavoro e il coinvolgimento dei dipendenti.

Investire in una cultura delle pari opportunità permette di creare un ambiente di lavoro equo, inclusivo e sostenibile, che favorisca l'avanzamento delle donne e il superamento di ogni barriera di genere.

Un elemento fondamentale è l'attenzione verso la valutazione e il miglioramento continuo delle politiche e delle iniziative di genere. Ciò implica individuare indicatori utili, raccogliere i dati ed analizzare i risultati e adattare nel tempo le strategie in base ai riscontri emersi.

In questa sezione del Bilancio di genere, saranno analizzate:

- Le policy aziendali in grado di sostenere lo sviluppo di valori, che siano coerenti con una cultura inclusiva e attenta alla diversità
- Le procedure interne che consentono al personale di esprimere, anche in modalità anonima, le proprie opinioni, dare suggerimenti per il cambiamento nell'organizzazione e favorire il dialogo e il confronto
- Le iniziative formative o gli eventi esterni, erogati a tutti i livelli del personale, mirati alla promozione e alla sensibilizzazione sul tema delle pari opportunità e dell'uguaglianza tra generi

Le policy aziendali a sostegno della parità di genere

- Nel 2022 è stato adottato il nuovo **Codice etico**, in cui è fatto espresso riferimento al valore delle risorse umane e al rispetto delle persone a prescindere dal loro genere.
- Tutte le strutture coinvolte nella redazione del Bilancio di genere hanno ritenuto utile e intendono procedere, anche con il supporto di coordinamento strategico dell'Ente Consorzio, verso la formalizzazione e implementazione di un **Piano strategico**, che possa favorire e sostenere lo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo e preveda valori aziendali coerenti con una cultura sensibile al tema delle pari opportunità.

Codice etico e Piano strategico riflettono la chiara volontà di allargare il raggio d'azione verso una progressiva valorizzazione del personale in un'ottica rispettosa del genere.

Dimostrano, inoltre, l'esistenza di una prospettiva di miglioramento a lungo termine, rivolta al progressivo potenziamento di misure e strumenti che siano in grado di incidere significativamente sui livelli di uguaglianza e inclusività.

Le procedure interne per il dialogo e il confronto

La complessità che contraddistingue le dinamiche di genere all'interno di un contesto lavorativo contempla anche la messa a punto di meccanismi che possano valorizzare comunicazione e ascolto attivo. Questi meccanismi vengono progettati per favorire l'accessibilità, la trasparenza e, quando necessario, la riservatezza nelle comunicazioni. In questo ambito, il Consorzio si impegna attivamente nella diversificazione delle proprie strategie, favorendo il dialogo e il confronto, sulla base delle specifiche esigenze.

In particolare, l'analisi sul campo ha rivelato una serie di strumenti attivati a tal fine:

- Una **cassetta delle lettere** al cui interno possono essere inviate **segnalazioni anonime di qualsiasi tipo**. Le comunicazioni sono solitamente recepite dal Responsabile della qualità di ciascuna struttura e poi trasmesse alla Direzione, che si occupa di prenderle in carico ed intervenire di riflesso rispetto al tipo di tematica emersa.
- La somministrazione, a cadenza annuale, di un **questionario** conoscitivo dello stato di soddisfazione del cliente interno. È una procedura presente in tutti gli ospedali e in corso di attivazione nelle strutture sociosanitarie.
- La recente implementazione un **sistema di whistleblowing**⁹, un meccanismo che consente di segnalare, in modo anonimo o protetto, violazioni di leggi, regolamenti o comportamenti eticamente discutibili, al fine di prevenire frodi, corruzione o altre pratiche illegali.

Gli eventi formativi e gli interventi esterni

L'impegno e la promozione di una cultura sensibile nei confronti della diversità e dell'inclusione si manifestano anche nella realizzazione di iniziative formative o eventi - erogati a tutti i livelli, compresi i vertici - che possano promuovere e diffondere consapevolezza verso le sfide legate alla parità di genere.

In particolare, nel corso dell'ultimo biennio si segnala una forte attenzione sul tema da parte del Consorzio, che ha promosso e supportato la partecipazione ad eventi di sensibilizzazione e consolidamento delle competenze in materia di parità e pari opportunità

Tra le varie iniziative promosse nel corso del 2022 è possibile ricordare:

- La partecipazione, tra il mese di Maggio e Giugno 2022, ai **"Laboratori Agorà"** - tre laboratori di formazione-intervento legati al rafforzamento delle competenze in materia di pari opportunità e medicina di genere realizzati in collaborazione con la Città metropolitana di Bologna e con la Rete d'Imprese Capo D, che include otto aziende d'eccellenza del territorio metropolitano bolognese¹⁰;
- L'evento formativo per l'elaborazione di un **Piano strategico**, realizzato dal Consorzio Colibrì in collaborazione con l'Università Bocconi di Milano il 17 giugno 2022.
- L'evento seminariale di carattere formativo **"Il dolore invisibile delle donne e la relazione medico-paziente"**, tenutosi il 21 settembre 2022.
- Presso la struttura di Villa Ranuzzi viene svolto regolarmente un **Corso sulla comunicazione**¹¹ tenuto da docenti dell'Università di Bologna

9. Il sistema di segnalazione è stato diffuso ai dipendenti nel 2023.

10. Aeroporto di Bologna, CAAB, CRIF, Emil Banca, IMA, Lamborghini, Philip Morris MTB, TPER (maggiori informazioni al sito www.capod.it e su https://www.cittametropolitana.bo.it/pariopportunita/Home/Archivio_notizie/Rinnovato_il_Protocollo_tra_la_Citta_metropolitana_di_Bologna_e_la_Rete_di_impresa_Capod)

11. Il corso, svolto regolarmente prima dell'epidemia da Covid-19, ha subito un'interruzione a causa della situazione emergenziale. È stato nuovamente attivato all'inizio del 2023.

Parità di genere:

un percorso di crescita e riflessione per il Consorzio Colibrì

L'esperienza di Beatrice

*Nel 2022, al rientro dalla sua prima maternità, Beatrice – da quasi dieci anni Segretaria di Direzione – ha avuto l'opportunità di partecipare ad un **percorso formativo incentrato sui temi della medicina e delle politiche di genere.***

Il percorso è stato sviluppato in collaborazione con Città metropolitana di Bologna e la Rete d'Imprese Capo D, che racchiude otto aziende di rilievo del territorio bolognese, tra cui: Aeroporto di Bologna, Automobili Lamborghini, Centro Agroalimentare Bologna (Caab), Crif, Emil Banca, Ima, Philip Morris International, Tper.

Gli incontri, articolati in tre momenti specifici, con sessioni di formazione e aggiornamento frontale alternate ad attività laboratoriali di scambio e confronto, hanno consentito di approfondire le tematiche relative alle disuguaglianze di genere, anche in ottica di medicina, con un'attenzione particolare alle implicazioni derivanti dagli effetti discriminatori che possono emergere nei confronti delle donne e ai benefici che possono essere generati attraverso l'attivazione di momenti di scambio e confronto su questi temi.

*Tra le varie riflessioni, ci si è concentrati **sul ruolo delle lavoratrici, considerando le sfide legate agli impegni familiari**, soprattutto in seguito al ritorno al lavoro dopo un periodo di maternità. Si tratta di un aspetto di particolare rilevanza, poiché nonostante in generale l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro rappresenti un traguardo in termini di indipendenza economica e realizzazione di sé, le sfide da affrontare in ottica di supporto alla genitorialità sono ancora molte.*

*In particolare, attraverso il terzo incontro laboratoriale, dedicato allo scambio e confronto tra Consorzio Colibrì e Rete Capo D, è emersa la **necessità di adottare interventi concreti** per promuovere e sostenere l'occupazione femminile e, al contempo, fornire soluzioni efficaci per affrontare le sfide legate alla conciliazione tra vita professionale e vita privata.*

***Il Consorzio Colibrì si è sempre dimostrato attento a queste esigenze**, individuando strategie a favore delle donne, sia sui temi della genitorialità, sia sui temi della conciliazione tempi vita-lavoro.*

*Secondo Beatrice, un importante insegnamento emerso da questo percorso, è la comprensione che il concetto di **"pari opportunità"** non riguarda solo una questione specificamente femminile, ma rappresenta un **principio di uguaglianza dei diritti, delle responsabilità e delle opportunità per tutti, indipendentemente dal genere.***

Governance

Concordare, progettare,
promuovere e diffondere
strumenti e dispositivi
su parità di genere e inclusione
all'interno delle aziende.

6

In quest'area vengono affrontati gli aspetti attribuibili alla gestione dei processi decisionali, ai ruoli di coordinamento e al relativo esercizio della leadership: elementi essenziali per concordare, progettare, promuovere e diffondere strumenti e dispositivi sulla parità di genere e l'inclusione all'interno delle aziende.

Sono ricomprese, le analisi sulle politiche e sulle strutture di governo che guidano e supportano l'agenda sul tema. La categoria prevede l'analisi di elementi chiave come la definizione di obiettivi e strategie per le pari opportunità, le scelte e le politiche di allocazione di risorse e le modalità di responsabilizzazione delle parti interessate.

L'Area "Governance" è fondamentale per garantire che l'impegno per l'uguaglianza di genere sia sostenuta a livello strategico e che le rispettive politiche e pratiche a supporto siano integrate, a cascata, nell'intera organizzazione.

La composizione di genere della dirigenza e dei ruoli di coordinamento

L'analisi sui sistemi di governance parte da un primo approfondimento relativo alla struttura organizzativa che guida i processi strategici e decisionali del Consorzio: i grafici mostrano la distribuzione per genere per i ruoli di "Dirigenza" e di "Coordinamento".

All'interno di questa macrocategoria rientrano i ruoli dirigenziali, di responsabilità o coordinamento considerati strategici rispetto alle strutture coinvolte nell'analisi.

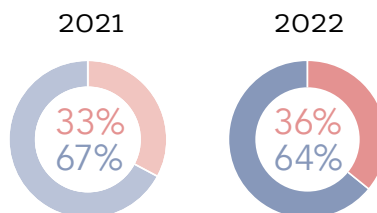


Figura 6 Distribuzione uomo donna nei ruoli dirigenziali e di responsabilità nel 2021 e 2022

Osservando i grafici 2021-2022, si riscontra a livello percentuale un leggero miglioramento nella presenza di genere femminile all'interno dei ruoli dirigenziali e di coordinamento.

Il dato, seppur in progressivo aumento, presenta ulteriori margini di miglioramento: ad oggi, ogni tre persone che ricoprono posizioni di responsabilità dirigenziale e di coordinamento, una sola è donna.

Tuttavia, va anche sottolineato come il dato sia al tempo stesso pienamente in linea con i valori medi nazionali. Infatti, secondo il Global Gender Gap Report del 2022, pubblicato dal World Economic Forum, la percentuale di donne assunte in ruoli dirigenziali in Italia è del 36,9 %.

La diversità nella rappresentazione dei generi nei ruoli di responsabilità è un dato fondamentale da monitorare nel tempo, mantenendo un'ottica di medio-lungo periodo: tale diversità è garanzia migliori capacità di lettura e gestione delle dinamiche intra-organizzative e di una maggiore rappresentatività delle differenti esigenze della popolazione aziendale.

Gli impegni della Governance per valorizzare i percorsi di crescita individuali

Giovani donne diventano primarie

Nel 2019, una giovane professionista, classe 1988, ha iniziato il suo cammino nel mondo medico all'Ospedale Santa Viola. Il suo impegno e la sua capacità professionale l'hanno portata a diventare in poco tempo una figura di riferimento all'interno dell'organizzazione.

Pochi anni dopo, quando la posizione di primario si è resa disponibile, la governance dell'Ente ha deciso senza esitazioni che sarebbe stata lei a dover ricoprire questo ruolo. La decisione si è basata unicamente sulle sue competenze e i suoi meriti, rafforzando così il concetto di **meritocrazia** come guida principale nelle decisioni relative al personale.

Si tratta di un caso concreto che evidenzia in modo netto come l'azienda abbia adottato politiche che promuovono una **leadership equa e inclusiva**. L'apertura al dialogo e l'attuazione di politiche che sostengono la crescita professionale delle donne all'interno dell'organizzazione sono parte integrante della cultura aziendale.

Attraverso politiche di genere e un impegno costante per il riconoscimento del merito, è possibile favorire un **ambiente di lavoro in cui uomini e donne abbiano le stesse opportunità di crescita e realizzazione professionale**. La promozione della diversità di genere non è solo un obiettivo, ma un valore quotidianamente perseguito.

Gli organi di potere e controllo¹²

Ai Colli	2	6
Cda	2	4
Revisore unico		1
Procure		1
Villa Bellombra	5	6
Cda	1	4
Collegio sindacale	3	2
Procure	1	
Consorzio Colibri	1	1
Cda	1	1
Villa Ranuzzi	4	6
Cda		3
Collegio sindacale	2	3
Procure	2	
Santa Viola	2	3
Cda		3
Collegio sindacale	1	
Procure	1	1
Villa Serena	5	6
Cda	2	3
Collegio sindacale	2	3
Procure	1	

Totali per tipologia di organo di potere e controllo

	2022		2023	
Cda	6	18	7	17
Collegio sindacale	8	8	8	8
Organo revisore		1		1
Procure	5	1	7	3
Totale complessivo	19	28	22	29

12. Si fa riferimento al Decreto del Ministero della Transizione ecologica del 12 maggio 2021.



L'analisi della composizione di genere degli Organi di potere e controllo, mettendo a confronto il 2022 con il 2023, rivela dinamiche interessanti e una lieve crescita della rappresentanza femminile.

Nei Consigli d'Amministrazione delle diverse strutture, nel 2022, le donne occupavano 6 su 24 posti totali, rappresentando – di fatto – il 25%. Tuttavia, nel 2023 si può osservare la sostituzione di una quota di rappresentanza maschile con una femminile, che alza la percentuale di donne nei Cda fino al 29%.

La situazione resta invariata nei Collegi sindacali: 8 rappresentanti per entrambi i generi con 1 donna Presidente del Collegio sindacale. Nel 2022, erano presenti 6 Procure di cui 5 assegnate a donne. Nel 2023, la percentuale di donne è al 70%: si registrano, infatti, 4 nuove Procure speciali distribuite equamente tra i rappresentanti di entrambi i generi.

Totali assoluti per tipologia di organo di potere e controllo

La presenza di dati in termini assoluti può riflettere la complessità delle dinamiche organizzative all'interno di un Consorzio. È possibile che alcune persone, a causa delle loro competenze o del loro coinvolgimento, siano state scelte per ricoprire più incarichi in diversi Organi, il che può influire sulla distribuzione di genere all'interno di ciascuno di essi. I dati in termini assoluti ci forniscono una visione dettagliata della rappresentanza complessiva degli uomini e delle donne negli Organi di potere e controllo, consentendoci di valutare l'effettiva distribuzione di persone appartenenti a generi differenti.

		
2022	11	14
2023	14	15

Nel 2022, undici donne e quattordici uomini facevano parte di questi organi decisionali, rappresentando rispettivamente il 44% e il 56% del totale. Nel 2023, si è registrato un aumento del numero di donne, che sono diventate 14, mentre gli uomini sono aumentati a 15. Quindi, nel passaggio tra i due anni considerati lo scarto in punti percentuali tra i diversi generi si è ridotto da 12 a 3,44.

*Secondo quanto emerso dal **Rapporto Consob sulla Corporate Governance**, a fine 2022, le donne occupano il ruolo di Amministratrice Delegata in 17 società di minori dimensioni e presiedono l'organo amministrativo di 32 società di maggiore rilevanza.*

I dati confermano anche che le donne sono titolari di più di un incarico di amministrazione con maggior frequenza rispetto agli uomini: tale situazione riguarda il 28,6% delle donne, rispetto al 21% dell'intera popolazione degli amministratori.

Le figure e i dispositivi a sostegno della gestione e del monitoraggio delle pari opportunità

Ad oggi il Consorzio svolge attività di coordinamento e supervisione sui processi di lavoro a favore del proprio personale attraverso l'acquisizione e il mantenimento nel tempo di varie Certificazioni di Qualità. Su questo aspetto, la presenza dell'Ente-consorzio, come soggetto coordinatore di queste attività, ha permesso alle aziende del gruppo di intraprendere, a loro volta, un percorso che ha portato ad ottenere con successo diverse certificazioni di qualità del servizio riconosciute a livello nazionale ed internazionale, come ad esempio ISO

9001:2015 - Sistemi di gestione per la qualità.

Chiedere ed ottenere una **certificazione** rappresenta una strategia aziendale rivolta al miglioramento continuo, pertanto nel 2022 il Consorzio ha implementato pratiche proattive di responsabilità sociale e trasparenza che hanno portato verso la procedura di assegnazione della Certificazione di qualità dei servizi sanitari e socio assistenziali da parte dell'Ente "Accreditation Canada", che rappresenta uno dei soggetti più importanti a livello internazionale per quanto riguarda il riconoscimento di standard prestazionali per le aziende del settore socio-sanitario. Il percorso è partito con l'Ausl di Bologna e altri enti associati in Aiop: l'audit in questo tipo di strutture è prevista per dicembre 2023.

A questi riconoscimenti iniziano ad affiancarsi all'interno delle aziende del gruppo anche specifici ruoli professionali che favoriscono un approccio sostenibile, inclusivo e rispondente alle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici e delle relative loro necessità di organizzare, soprattutto nel caso di famiglie, la propria mobilità e quella dei propri figli e figlie: è il caso del **Mobility manager**, figura istituita a seguito di recenti sviluppi normativi¹³ e attivata all'interno di una delle realtà del gruppo.

Il suo ruolo è quello di coordinare e implementare strategie, politiche e azioni per ottimizzare la mobilità dei dipendenti in modo sostenibile. Il Mobility manager si occupa della gestione delle infrastrutture legate agli spostamenti o ai viaggi lavorativi e collabora con i fornitori di servizi. L'obiettivo è promuovere un sistema di trasporto più efficiente, sostenibile e inclusivo, riducendo le emissioni e migliorando la fruibilità del viaggio casa-lavoro.

13. Si fa riferimento al Decreto del Ministero della Transizione ecologica del 12 maggio 2021.

Facilitare la Mobilità e Rinforzare le Reti di Relazioni *Il Mobility Manager a Villa Ranuzzi*

Il Mobility Manager a Villa Ranuzzi svolge un ruolo fondamentale, con un triplice obiettivo: agevolare la mobilità dei dipendenti, migliorare la conciliazione tra casa e lavoro e garantire l'accesso a specifici vantaggi economici. La figura è stata istituita in risposta alla possibilità - resa disponibile dalla normativa - di ottenere sconti, rimborsi e agevolazioni per l'acquisto di mezzi di trasporto destinati al tragitto casa-lavoro. Il compito di gestire questa iniziativa è stato affidato alla RSPP, la quale collabora attivamente con la Coordinatrice infermieristica dell'organizzazione.

*Il Mobility Manager si occupa di **negoziare sconti e agevolazioni** sia per l'acquisto di mezzi di trasporto personali che per l'utilizzo dei servizi di trasporto pubblico. Tutto ciò si traduce non solo in risparmi sui costi di spostamento, ma offre ai dipendenti la possibilità di scegliere mezzi di trasporto di migliore qualità, migliorando così la loro esperienza di mobilità. Questo cambiamento positivo nella mobilità fornisce a tutto il personale **maggiore libertà e comfort negli spostamenti casa-lavoro**, influenzando positivamente sulla qualità e i tempi di vita di ognuno.*

In situazioni di emergenza, come calamità naturali, il Mobility Manager si assicura che i dipendenti abbiano soluzioni per tornare a casa in modo sicuro e si impegna nell'attivazione di mezzi di trasporto forniti dal Consorzio per garantire gli spostamenti necessari.

Il Mobility Manager collabora strettamente con i responsabili della pianificazione dei turni per promuovere il car-pooling tra i dipendenti, permettendo loro di condividere i viaggi. Questa iniziativa va ben oltre il mero risparmio economico, poiché si traduce in una creazione profonda di legami umani e relazioni solide tra i colleghi.

Spesso, quando i dipendenti iniziano a condividere i viaggi casa-lavoro, scoprono di abitare nelle vicinanze o di avere esperienze simili nella loro vita quotidiana: cosa che, non solo favorisce la condivisione dei viaggi, ma crea un terreno fertile per la nascita di nuove conoscenze e amicizie tra colleghi e colleghe. Le conversazioni durante i tragitti si trasformano in occasioni per condividere esperienze personali, interessi comuni e aspirazioni di carriera. È, infatti, proprio la **dimensione sociale e umana** il vero elemento di valore dell'iniziativa. La condivisione dei viaggi spesso si estende ad altre sfere della vita lavorativa e personale. Ad esempio, i dipendenti iniziano a condividere responsabilità come la cura dei figli, il che può essere particolarmente rilevante in un settore sanitario che richiede orari flessibili e turni variabili. Questo sostegno reciproco tra colleghi non solo allevia lo stress legato all'equilibrio tra lavoro e vita familiare ma consolida anche i legami.

L'effetto complessivo di queste dinamiche è la creazione di un **forte senso di comunità** tra tutti i dipendenti. In un settore lavorativo complesso e impegnativo come quello sanitario, in cui spesso si affrontano sfide emotive e fisiche, questa sensazione di appartenenza e supporto reciproco è di

fondamentale importanza. Contribuisce a mantenere alta la motivazione dei dipendenti, migliorando la loro soddisfazione lavorativa e, di conseguenza, la qualità dell'assistenza fornita ai pazienti.

Processi HR

L'area mira a valutare l'adozione di politiche, procedure e pratiche, che rispettino la diversità e favoriscano l'inclusione, in ogni fase del ciclo di vita delle risorse umane in un determinato contesto lavorativo.

Tutto ciò implica l'eliminazione di barriere di accesso, insieme alla promozione dell'uguaglianza di opportunità di crescita e sviluppo professionale. Il focus è sulla gestione dei processi HR, come la selezione e l'assunzione del personale, l'andamento delle carriere delle carriere, la formazione o la valutazione delle prestazioni.

L'obiettivo è comprendere la maturità di questi processi in termini di inclusione e rispetto delle diversità, assicurando che tutti i dipendenti siano trattati in modo equo e abbiano pari opportunità di successo.

In questa sezione ci si concentrerà in particolare su:

- gli elementi caratterizzanti lo sviluppo e la gestione delle risorse umane;
- il tasso di turnover complessivo all'interno delle strutture;
- i meccanismi di formazione e valorizzazione del personale.

La gestione e lo sviluppo delle risorse umane

Le strutture del Consorzio si avvalgono di **due specifiche procedure** interne per la gestione delle risorse umane. Entrambe sono in fase di aggiornamento, per garantire in modo chiaro ed esplicito la valorizzazione della diversità, dell'inclusività e dell'uguaglianza di genere, in ogni stadio del ciclo di vita dei dipendenti all'interno dell'organizzazione.

Per quanto riguarda il **back to work** post maternità, vengono seguite le disposizioni previste dalla normativa per la regolazione dei rapporti di lavoro in caso di gravidanza. È garantito il rientro e il mantenimento delle mansioni. Durante l'intero periodo di assenza dal posto di lavoro, il flusso informativo rimane costantemente fruibile e aggiornato, per chi lo desidera attraverso momenti di allineamento informativo da remoto e, ove necessario, con la messa a disposizione di file e documenti online.

Il turnover del personale

Il tasso di turnover complessivo è la misura che indica la percentuale di dipendenti che entrano e che lasciano un'organizzazione in un determinato periodo di tempo, rispetto al numero totale di dipendenti impiegati. L'indice fornisce quindi un'indicazione del livello di stabilità dell'organico.

Tasso di turnover complessivo
dell'azienda riferito all'anno 2022



$$\frac{\text{personale entrato} + \text{personale uscito}}{\text{organico medio}} \times 100$$

Quanto più alto sarà l'indice, tanto più alta sarà la movimentazione in ingresso e in uscita del personale.

L'indice può essere analizzato in combinazione con altre metriche, come il tasso di turnover per genere o per ruolo, al fine di ottenere una visione più dettagliata della dinamica del personale.

La tabella 2 mostra il tasso di turnover complessivo, misurato per genere e ruolo, del personale occupato nella struttura.

Tasso di turnover complessivo del personale nel 2022

Categorie professionali		
Personale amministrativo e tecnico	40%	47%
Personale di assistenza	48%	54%
Personale infermieristico	46%	55%
Personale medico	0%	85%
Totale	46%	55%

I Numeri evidenziano una forte variabilità interna del personale su ciascuna delle categorie professionali coinvolte. Va sottolineato, al tempo stesso, che, fatto salvo il dato del personale medico, i restanti livelli di turnover non presentano forti differenziazioni interne tra personale maschile e femminile.

Questi valori infatti vanno letti e inseriti nel contesto più generale del settore sanitario, che, soprattutto tra il 2021 e il 2022, è stato significativamente influenzato da una serie di fattori, tra i quali:

- la situazione generata dalla pandemia da COVID-19;
- la carenza di personale a fronte di un aumento crescente della domanda di servizi;
- il mercato del lavoro sempre più competitivo.

Formazione e valorizzazione del personale

Offrire ai propri dipendenti programmi di formazione e sviluppo professionale equi ed inclusivi è fondamentale per garantire che sia uomini che donne abbiano pari opportunità di avanzamento e di accrescimento delle competenze.

Tutte le strutture hanno sottoscritto, in coerenza le politiche di standard qualitativi promossi dalle certificazioni, il Mod. G FO 001 "Programma e Rapporto annuale sulla formazione".

Secondo una politica interna, tutte le ore di formazione svolte dai dipendenti del Consorzio - che siano o meno di natura obbligatoria - vengono retribuite in ottica di promozione e incentivazione.

La maggior parte dei corsi di formazione risponde a **logiche di competenze e di ruoli**.



La distribuzione delle ore di formazione per genere

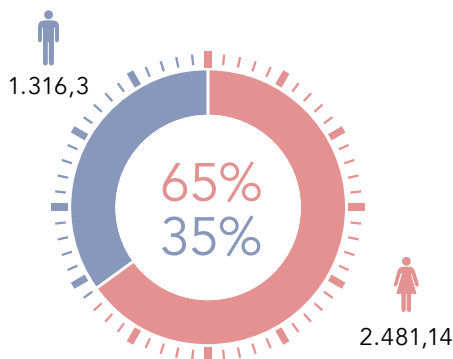


Figura 8 Ore di formazione erogate nel 2022 suddivise per genere

Nel corso del 2022, il Consorzio ha erogato un totale di circa 3.790 ore di formazione. Di queste, il 65% (circa 2.480 ore) è stato destinato al personale di genere femminile, mentre il restante 35% (circa 1.300 ore) è stato dedicato al personale di genere maschile. La distribuzione delle ore di formazione rispecchia fedelmente le proporzioni tra i generi presenti all'interno del personale¹⁴.

Nel contesto della formazione obbligatoria, che è stata svolta anche al di fuori dell'orario di lavoro, il totale delle ore è stato circa 1120. Di queste, una buona parte delle ore di formazione, pari a circa 474 ore, è stata destinata al personale infermieristico di genere femminile (42,3 % del totale delle ore di formazione obbligatoria) a fronte del 18,5 % del personale infermieristico di genere maschile.

14. Vd. Cap. 5 La composizione del personale in un'ottica di genere

Formazione continua e valorizzazione dei talenti

La ricetta del Consorzio contro il turnover

*Il Consorzio ha adottato una **strategia proattiva per affrontare la sfida del turnover**, in un settore sempre più competitivo e caratterizzato da una crescente concorrenza.*

La pandemia ha alterato profondamente l'equilibrio tra domanda e offerta di lavoro in campo medico, rendendo necessaria una revisione delle pratiche di reclutamento. In passato, la selezione dei candidati si basava su criteri sia umani che tecnici, ma l'evoluzione delle esigenze del settore ha reso meno rilevante la distinzione tra queste due dimensioni.

*Una delle chiavi per attrarre nuovi talenti è l'offerta di contratti a tempo indeterminato, un segnale di stabilità e sicurezza che viene ben valorizzata tra i professionisti del settore. Tuttavia, l'indirizzo intrapreso dal Consorzio non si limita a questo, ma prevede anche l'investimento in **formazione continua**, riconoscendo la crescita professionale come elemento essenziale per il successo dell'intera organizzazione.*

*Un forte incentivo alla formazione è fornito dall'**Ospedale privato Santa Viola**, che agendo come un **provider accreditato**, offre corsi e riconosce crediti formativi in modo diretto a tutti i dipendenti delle strutture coinvolte in questo Bilancio. Questo approccio garantisce che il personale mantenga le proprie competenze aggiornate, senza dover affrontare ulteriori e significativi costi a carico individuale.*

*Ai dipendenti del Consorzio sono quindi offerte **numerose opportunità di crescita interna**. Molte delle figure di coordinamento attuali sono cresciute all'interno dell'organizzazione, dimostrando l'impegno da parte delle aziende nel riconoscere e sviluppare il talento delle proprie collaboratrici e dei propri collaboratori.*



Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda

Valutazione di politiche,
pratiche e opportunità che
le aziende del Consorzio offrono
alle donne per favorirne crescita
professionale, avanzamento
di carriera e inclusione.

7

L'area si concentra sulla valutazione delle politiche, delle pratiche e delle opportunità che le aziende del Consorzio offrono alle donne per favorire la loro crescita professionale, l'avanzamento di carriera e l'inclusione. Ha l'obiettivo di identificare e affrontare eventuali barriere o disuguaglianze di genere che potrebbero ostacolare il progresso di carriera per le dipendenti donne.

Il "glass ceiling" indica un insieme di ostacoli sociali, culturali e psicologici che costituiscono una barriera metaforica, estremamente solida, per coloro che appartengono a gruppi storicamente soggetti a discriminazioni. Nonostante competenze e qualifiche, queste persone incontrano difficoltà nel progredire verso ruoli di leadership e responsabilità decisionali. Le ragioni di questa disparità possono includere stereotipi di genere e razziali, pregiudizi consci e inconsci, pratiche di assunzione e promozione che favoriscono determinati gruppi, mancanza di modelli di ruolo e scarsa rappresentanza a livelli decisionali superiori.

Composizione del personale per genere, modalità occupazionale e fascia d'età

L'analisi della composizione di genere del personale per tipo di rapporto di lavoro e per fascia d'età contribuisce a monitorare la diversità e l'inclusione all'interno delle strutture protagoniste del Bilancio. Un'analisi attenta può rivelare eventuali barriere o disuguaglianze nell'accesso a contratti stabili o a opportunità di carriera per specifici gruppi demografici. Questo tipo di monitoraggio aiuta a identificare aree in cui possono essere necessarie azioni correttive per promuovere una maggiore diversità e inclusione nel contesto lavorativo.

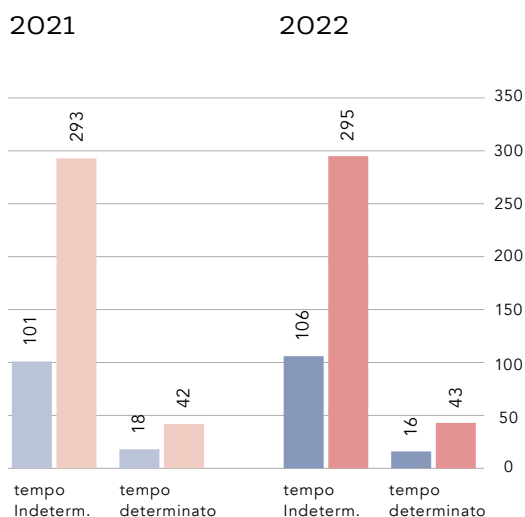


Figura 9 Modalità occupazionale per genere nel 2021 e nel 2022 (valori assoluti)

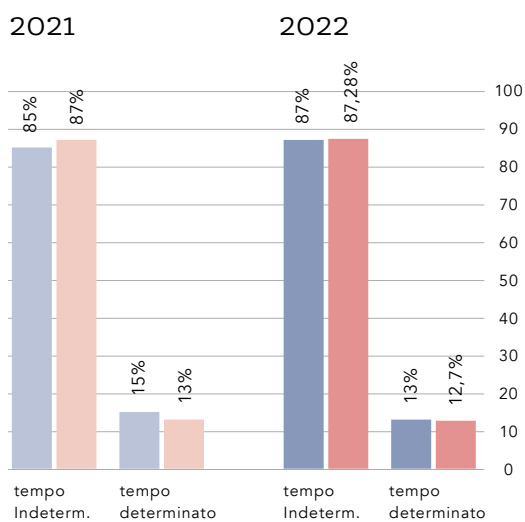


Figura 10 - Modalità occupazionale per genere nel 2021 e nel 2022 (valori percentuali)

Il grafico illustra le percentuali di uomini e donne con **contratto a tempo determinato e indeterminato** nel 2021 e nel 2022¹⁵.

15. Si considera il dato del personale al 31/12 per entrambe le annualità.

Nel 2021, la percentuale di uomini con contratto a tempo determinato è circa del 15%, mentre la percentuale di donne con lo stesso tipo di contratto si aggira intorno al 13%. È possibile riscontrare gli stessi livelli di uniformità tra i due generi anche tra il personale a tempo indeterminato.

Nel 2022 la situazione resta piuttosto invariata: infatti, quasi l'87% delle dipendenti donne ha un contratto a tempo indeterminato a fronte dell'87,2% degli uomini che godono dello stesso tipo di rapporto.

I dati mostrano l'assenza di particolari discrepanze, basate sul genere, nella scelta della forma contrattuale del personale.

Una situazione di questo tipo è un **segnale positivo e indica un contesto lavorativo equo e inclusivo**, in cui la gestione dei rapporti lavorativi avviene sulla base di meriti, abilità e competenze indipendentemente dall'appartenenza ad una determinata categoria.

La composizione del personale per tipo di ruolo occupato

Analizzare la composizione del personale per tipo di ruolo occupato è estremamente utile per ottenere una comprensione più dettagliata e approfondita delle dinamiche di genere all'interno delle strutture.

Infatti, offre diversi vantaggi: permette di identificare eventuali squilibri o disuguaglianze nelle opportunità di lavoro tra uomini e donne; può contribuire a individuare aree specifiche in cui possono essere necessarie azioni correttive per promuovere una maggiore equità di genere; può mostrare i pattern di carriera che potrebbero influenzare in modo diverso uomini e donne.

Potrebbe emergere, ad esempio, che un determinato ruolo tende ad attrarre una percentuale maggiore di un genere rispetto all'altro. Comprimerli permette di adottare azioni mirate per promuovere una maggiore diversità e inclusione in tutti i livelli di carriera.

I ruoli individuati

Personale medico

Medici, Responsabili Area medica

Personale infermieristico

Coordinatore del personale infermieristico, Infermieri, etc.

Altri professionisti della salute

Psicologo, neuropsicologo, logopedista, fisioterapista, etc.

Personale di Assistenza

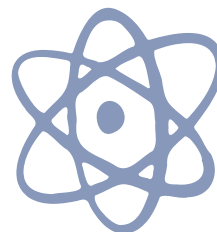
Responsabile attività Assistenziali (RAA), OSS, ADB, ausiliario, etc.

Personale amministrativo e tecnico

Impiegati, manutentori, operai

Ruoli di coordinamento

Direttore, Responsabile amministrazione Etc.



Composizione del personale per genere e tipo di ruolo nel 2021 e nel 2022

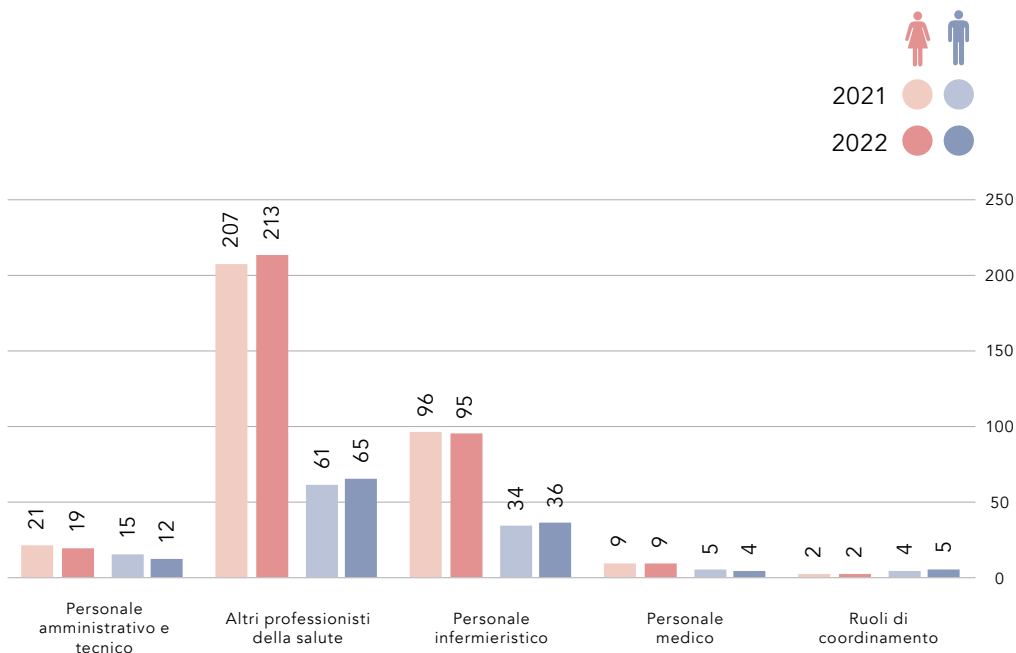


Figura 11 - Composizione del personale per genere e ruolo - valori assoluti

Il trend tra 2021 e 2022 rimangono pressoché costanti tra uomini e donne e riconfermano un dato di lettura trasversale degno di riflessione interna. Anche se influenzati, da un punto di vista storico e culturale, dagli stereotipi di genere connessi ai percorsi di scelta professionale, guardando ai valori assoluti il dato che spicca maggiormente è il differenziale che ancora permane nel valore tra uomini e donne per quel che riguarda il personale di assistenza e il personale infermieristico.

Per quanto riguarda il personale di assistenza, su un totale di 304 addette/i nel 2022, oltre tre quarti, circa il 79%, era ricoperto da personale femminile (240 addette), e il restante 21% da personale maschile (64 addetti).

Dinamica simile si applica al personale infermieristico, dove anche in questo caso circa i tre quarti del totale è composto da donne (71%) mentre il restante quarto è composto da uomini (19%).

A prevalenza femminile si segnalano, inoltre, i dipendenti con il ruolo di medico, dato quest'ultimo meno scontato in termini di stereotipi sociali, ma i cui valori non tengono conto, è bene segnalarlo, della restante quota di personale medico non contrattualizzato come dipendente e rientrante nella forma del lavoro autonomo.

Investire nella “cura”

I percorsi di crescita professionale a Villa Serena

Marta, Mildred e Beata sono tre delle Responsabili delle Attività Assistenziali a **Villa Serena** e coordinano rispettivamente tre piani della struttura, gestendo team di 11-12 persone ciascuna.

Marta, che prima lavorava all’Ospedale privato Santa Viola, è giunta a Villa Serena come Responsabile delle Attività Assistenziali (RAA). Inizialmente estranea al mondo dell’assistenza agli anziani, ha scelto questa strada per aiutare gli altri. Nonostante la difficoltà d’adattamento dei primi tempi, legata al nuovo tipo di lavoro, le opportunità formative offerte dal Consorzio e la fiducia riposta nelle sue potenzialità dai diversi Dirigenti le hanno consentito di crescere professionalmente e di acquisire sempre nuove competenze. Ogni giorno, si impegna a organizzare il lavoro con efficienza, cercando di comprendere le esigenze del suo team attraverso l’ascolto di ognuno.

Mildred, a Villa Serena dal 2005, ha iniziato il suo percorso in questo ambito come Assistente di base (ADB) per poi ottenere il patentino da OSS grazie alla possibilità offerta dal Consorzio. In seguito a una situazione di emergenza, Mildred ha assunto la responsabilità del carico di lavoro del piano, diventando un punto di riferimento per tutti i colleghi. La dimostrazione delle sue notevoli capacità di leadership le ha permesso di crescere, fino a diventare RAA.

Beata, con oltre 16 anni di servizio, ha sperimentato una continua evoluzione nella sua carriera. Partita come ADB, ha poi conseguito il titolo di OSS grazie alle opportunità di formazione offerte dalla struttura. La sua esperienza precedente come insegnante di pianoforte le ha insegnato l’importanza dell’ascolto, una competenza cruciale nel suo ruolo attuale di RAA. Beata ha affrontato sfide iniziali con tenacia, crescendo insieme ai cambiamenti nella struttura.

Il loro percorso le porta ad impegnarsi ogni giorno per contribuire, grazie al proprio lavoro, a creare un **ambiente inclusivo** in cui ognuno sia ascoltato e valorizzato. La soddisfazione più grande è poter vedere i propri sforzi trasformarsi in **risultati tangibili per i pazienti**.

Le storie di Marta, Mildred e Beata dimostrano come sia fondamentale prevedere politiche e dispositivi che promuovano la crescita professionale. Queste tre donne dimostrano come il successo professionale e la crescita personale possano essere raggiunti attraverso un **ambiente lavorativo inclusivo, opportunità di formazione e sviluppo delle competenze**.

L’idea che ispira gli indirizzi del Consorzio è quella che **investire nelle persone che si dedicano alla cura degli altri** abbia inestimabile valore, con benefici che si estendono non solo ai professionisti stessi ma anche ai pazienti cui offrono il loro prezioso aiuto.

Equità remunerativa per genere

Analisi e promozione di una retribuzione equa e senza discriminazioni di genere.

8

L'area si concentra sull'analisi e sulla promozione di una retribuzione equa e senza discriminazioni di genere. L'obiettivo è garantire che non ci siano differenze salariali ingiustificate tra uomini e donne che svolgono ruoli simili o equivalenti. Il gap può essere il risultato di molteplici fattori, tra cui la segregazione occupazionale, la discriminazione di genere, le aspettative culturali e i bias inconsci.

Da questo punto di vista vengono valutate, infatti, le politiche e i metodi di compensazione per identificare e correggere eventuali discrepanze basate esclusivamente sull'appartenenza ad una specifica categoria.

La quantificazione delle retribuzioni, nonché dei relativi scatti d'anzianità, all'interno delle strutture oggetto d'analisi è regolata dalla **contrattazione collettiva nazionale**.

In particolare, si fa riferimento a due CCNL:

- Contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale dipendente delle strutture sanitarie (Associate all'AIOP e all'ARIS)
- Contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale medico dipendente in case di cura, I.R.C.C.S., presidi e centri di riabilitazione.
- Contratto collettivo nazionale di lavoro ANASTE per il personale delle strutture territoriali

La contrattazione relativa al personale medico è poco recente, poiché è stata sottoscritta nel 2005. Tuttavia, il Consorzio Colibrì ha dimostrato un forte impegno nell'aggiornare e codificare un nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. Le discussioni per l'aggiornamento si sono svolte a cavallo del 2020, ma non è stato possibile raggiungere un accordo tra le diverse parti coinvolte. Per questo motivo, la dirigenza ha deci-

so di procedere con l'aggiornamento degli importi retributivi del personale medico secondo quanto previsto dal nuovo contratto non sottoscritto, introducendo dei superminimi assorbibili.

Gender Pay Gap (GPG)

Il Gender Pay Gap (GPG), o divario salariale di genere, si riferisce alla differenza di retribuzione tra uomini e donne per il lavoro svolto. La misurazione del Gender Pay Gap¹⁶ aiuta a individuare se vi sono aree in cui si verificano tali disparità e a intervenire per correggerle.

La formula impiegata per il calcolo del GPG è la seguente:

$$\frac{\text{Retribuzione oraria media uomo} - \text{retribuzione oraria media donna}}$$

$$\text{retribuzione oraria media uomo} \times 100$$

Un risultato con valore superiore a 0 evidenzia la presenza di un reale divario retributivo a svantaggio del personale di genere femminile. Un tasso di Gender Pay Gap in negativo, al contrario, dimostra che le donne possono disporre di livelli salariali più alti degli uomini a parità di ruolo occupato o tipo di rapporto lavorativo sottoscritto.

Se consideriamo per il calcolo la retribuzione media mensile lorda del personale del Consorzio Colibrì nel 2022, possiamo notare che:

1. Il tasso di GPG del **personale complessivo** ha un valore del -6%;
2. per il **personale amministrativo e tecnico**, assunto a tempo indeterminato, il GPG è del -10%;

16. Il gender pay gap unadjusted non tiene conto dell'influenza delle variabili legate al settore, al titolo di studio o all'anzianità di carriera sul divario salariale tra uomini e donne.

3. la categoria in cui vi è preponderanza di dipendenti donne, ovvero il **personale d'assistenza**, registra il GPG complessivo al - 60%, che tuttavia scende al -2% per chi gode di un contratto a tempo indeterminato;
4. per **Caposala e Coordinatori infermieri** il GPG è - 11%
5. la retribuzione media del **personale medico**, non considerando i responsabili d'area, indica un GPG del - 8%.

In sintesi, è possibile affermare che, preso da più punti di vista, il Gender Pay Gap delle aziende del gruppo presentano valori di retribuzioni pressoché in linea tra uomini e donne, con un lieve squilibrio a favore della componente femminile della popolazione lavorativa

*Il 10 maggio del 2023, in occasione della sessione plenaria, il parlamento europeo ha dato il proprio via libera definitivo alla direttiva sulla **trasparenza salariale nell'unione europea**.*

*Questa direttiva richiede alle aziende europee di fornire informazioni che facilitino il **confronto tra i salari** dei loro dipendenti e agevolino la **segnalazione delle differenze retributive di genere**. Dopo l'approvazione in sessione plenaria, il documento è stato ufficialmente pubblicato sulla gazzetta ufficiale dell'unione europea il 17 maggio 2023, a seguito del nullaosta precedentemente concesso il 30 marzo 2023.*

Le ore di straordinario

Anche per la distribuzione di **ore di straordinario** si rileva una certa uniformità tra uomini e donne.

Per il 2022, la media annuale per il personale di **genere femminile** è di circa **86 ore** di straordinario a fronte delle **70** dei dipendenti **uomini**. È bene ricordare che alcune categorie lavorative, quali infermieri e medici, tendono a far alzare questo valore a causa delle peculiarità che caratterizzano determinati rapporti di lavoro e la loro relativa gestione.



17. Nel calcolo non sono considerate le categorie "Dirigenza" e "Ruoli di coordinamento", in quanto il valore del gap risulterebbe significativamente condizionato dalle peculiarità dei ruoli ricoperti.

18. Per il calcolo del GPG, nella categoria Personale medico non sono stati considerati i Responsabili d'area.

Tutela della genitorialità e conciliazione tempi vita-lavoro

Iniziativa e i dispositivi atti
garantire una buona gestione
dell'equilibrio tra tempo lavorativo
e tempo personale o familiare.



9

All'interno di questa area vengono analizzate tutte le iniziative e i dispositivi atti garantire ai lavoratori e alle lavoratrici una buona gestione dell'equilibrio tra tempo lavorativo e tempo personale o familiare. Possono essere incluse politiche di congedo parentale, flessibilità lavorativa, orari flessibili, telelavoro, servizi di assistenza all'infanzia in loco o agevolazioni per l'accesso a servizi esterni di assistenza. Viene posta attenzione sulla promozione di consapevolezza e la sensibilizzazione sulla necessità di affrontare gli stereotipi di genere legati al ruolo genitoriale, creando un ambiente di lavoro inclusivo in cui uomini e donne possono equamente accedere alle politiche di conciliazione.

Potenziare il Benessere e la Crescita dei Dipendenti

Il Ruolo del Coaching Aziendale

Il benessere dei dipendenti rappresenta un elemento di importanza cruciale per qualsiasi organizzazione, ma assume un ruolo strategico e vitale per quelle che si dedicano alla salute e al benessere delle persone.

*Il **servizio di coaching** è stato attivato otto anni fa per tutte le strutture del Consorzio. Agisce sia sulle dimensioni individuali che di gruppo, con attività one-to-one e formazioni esperienziali con i team di lavoro. Le sessioni formative svolte dal coach - comprese quelle relative alla gestione delle relazioni conformemente al Dlgs. 81/08 - fungono da supporto per le sessioni individuali, creando un rapporto di fiducia sin dall'inizio. Durante gli incontri in gruppo, vengono affrontati i **temi e le sfide quotidiane** che i partecipanti devono affrontare. Tuttavia, è nell'incontro individuale che ciascuno ha l'opportunità di*

condividere aspetti che potrebbe non voler rivelare ai colleghi.

Esempi tangibili e recenti dei benefici apportati da questo strumento sono le promozioni di un profilo amministrativo, assunto in sostituzione di un ruolo, che ha raggiunto la Direzione di un Ospedale e di un'infermiera che ha avanzato di carriera fino a diventare Direttrice di una CRA. L'ultimo incontro di coaching ha portato al superamento di un momento di criticità di un giovane coordinatore, ad alto potenziale, causato da un periodo di riorganizzazione con alti livelli di stress sul ruolo. Il confronto con il coach ha condotto verso la razionalizzazione di alcuni eventi, che gli avevano provocato una sofferenza visibile e che avrebbero comportato un potenziale abbandono della professione.



*Le **storie di successo di coloro che hanno beneficiato di questo servizio** sono un chiaro indicatore dei vantaggi apportati dall'iniziativa. Dai **brillanti avanzamenti di carriera all'abbattimento di barriere personali e professionali**, il coaching ha dimostrato di essere uno strumento potente nel favorire la crescita professionale e il benessere dei lavoratori.*

I dati quantitativi

Misurare il monte di permessi e congedi in ottica di genere permette di identificare i bisogni specifici di uomini e donne nell'ambito del lavoro e delle responsabilità familiari. Queste informazioni possono indirizzare la progettazione di politiche e interventi mirati a soddisfare tali bisogni, come ad esempio l'implementazione di congedi parentali equamente divisi tra genitori o la promozione di una maggiore flessibilità la-

vorativa per favorire l'equilibrio tra vita personale e professionale.

Somma delle ore di congedo

2022		
Congedo parentale	27	5
Congedo parentale non retribuito	3	2
Totale	30	7

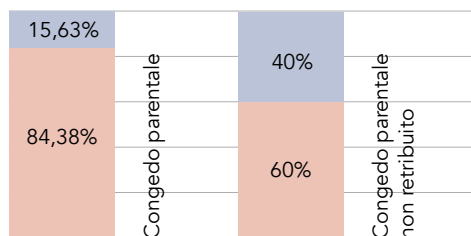
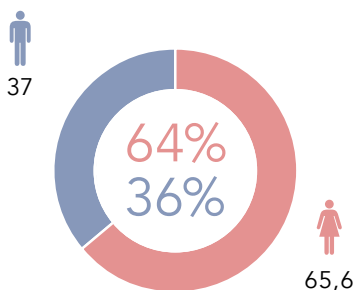


Figura 12 Ore di congedo parentale 2022 in valori assoluti (sopra) e percentuale (sotto)

Monte ore permessi per malattia dei figli

2022		
Ore permessi	65	37
Totale	102	



I **congedi parentali retribuiti** rappresenta la maggior parte delle ore totali di assenza per congedo, indicando un impegno

significativo nel sostenere nella conciliazione tra vita familiare e lavoro dei dipendenti. Sul totale delle ore riferite a questo tipo di assenza, l'84% è stato utilizzato da dipendenti donne a fronte del 16% dei dipendenti uomini che hanno richiesto lo stesso tipo di congedo.

Nell'ambito dei congedi parentali non retribuiti lo scarto è pressoché irrisorio e le ore impiegate, dati anche i valori molto bassi, si equivalgono: 3 ore per le donne, 2 per gli uomini.

Stesse riflessioni possono essere fatte guardando al monte di ore di **permessi di malattia del figlio**, costituito nel 2022 da **102** ore complessive. Anche in questo caso, la maggior parte è usufruita dalle donne (il 64%, pari a 65,6 ore) e meno della metà è usufruita dagli uomini (il 36%, pari a 37 ore). Anche in questo caso si sottolinea il carico di cura verso i figli in capo al genere femminile, frutto di un ruolo "storicamente" assegnato alla donna rispetto all'uomo.

Le policy e gli strumenti

La gestione della conciliazione dei tempi vita-lavoro da parte del Consorzio si traduce in una serie di strumenti e policy messi in campo per rispondere ai bisogni dei dipendenti durante le diverse fasi della propria vita.

- Nel Consorzio, le strutture coinvolte sostengono i dipendenti offrendo loro ampia **flessibilità**, consentendo la possibilità di cambiare i turni, in accordo tra colleghi o secondo sistemi prestabiliti e di coordinarli tra loro.
- Viene utilizzato anche lo strumento della **Banca ore**, che consente ai dipendenti di avere una maggiore flessibilità nel pianificare il proprio orario di lavoro. È un dispositivo utile ad accantonare ore straordinarie in uno speciale portafoglio del lavoratore, per poterle rendere

utilizzabili in un secondo momento.

- Alcune strutture hanno implementato lo **sportello psicologico**, mentre in tutte è attivo un **servizio di coaching**. Questi servizi sono progettati per fornire supporto e sostegno ai dipendenti in diverse aree della loro vita professionale e personale. Lo sportello psicologico offre uno spazio confidenziale in cui i dipendenti possono discutere delle proprie sfide emotive, stress o difficoltà personali. Il servizio di coaching, invece, offre un supporto mirato per lo sviluppo delle competenze e l'orientamento professionale, aiutando i dipendenti a raggiungere i loro obiettivi di carriera. Queste risorse sono state introdotte per promuovere il benessere complessivo dei dipendenti,

offrendo un supporto professionale e personale per affrontare le sfide e promuovere la crescita individuale.

Inoltre, per fornire un supporto concreto alle famiglie, le strutture hanno stipulato convenzioni per una serie di servizi, quali:

- accordi con asili nido locali e scuole dell'infanzia
- tariffe agevolate per ludoteche e spazi bambini
- tariffe agevolate per la British School
- tariffe agevolate per esami diagnostici di base anche per i familiari dei dipendenti
- tariffe agevolate per l'acquisto di integratori
- tariffe agevolate per prestazioni presso le aziende consorziate
- polizze assicurative per le CRA

Gestire non solo il carico di lavoro, ma anche carico emotivo

Lo sportello di Supporto Psicologico nella casa di cura Ai Colli

*Da circa quattro anni, la **Casa di cura Ai Colli** ha deciso di intraprendere un'iniziativa dal duplice obiettivo: offrire sostegno incondizionato a tutti i dipendenti e fornire un ambiente di lavoro più inclusivo e rispettoso delle diversità. In questo contesto, è nato lo **Sportello di supporto psicologico** per tutti i dipendenti.*

*Il servizio, sviluppatosi nel corso degli anni, è diventato un sostegno per la tutela della qualità della vita lavorativa e un luogo sicuro in cui il personale può trovare supporto psicologico. Il servizio si rivolge a tutti e tutte, senza distinzione di qualifica o posizione gerarchica. I dipendenti sanno che, in caso di necessità o bisogno, possono rivolgersi allo **psicologo referente**, un professionista che lavora all'interno della casa di cura. Le questioni trattate sono strettamente connesse all'ambito lavorativo o a problemi personali che potrebbero influire sulle prestazioni sul lavoro. Lo Sportello contribuisce notevolmente a prevenire il burnout e di riflesso agisce positivamente nei confronti del turnover aziendale, che negli ultimi tempi ha conosciuto un aumento significativo. Lavorare in una casa di cura richiede, infatti, non solo un aggiornamento professionale costante ma anche un forte adattamento personale, specialmente quando si ha a che fare con utenza affetta problematiche relative alla salute mentale.*

*L'iniziativa non solo contribuisce ogni giorno a migliorare la qualità della vita lavorativa di tutti i dipendenti ma dimostra anche come una **cultura aziendale inclusiva e attenta possa generare un ambiente di lavoro più equo e rispettoso delle diversità individuali**. Il risultato è garantire che tutti abbiano accesso alle risorse necessarie per il proprio benessere professionale e personale.*

Curare la crescita professionale e umana

Lo Sportello di Ascolto psicologico a “Villa Bellombra”

Lo Sportello di ascolto è stato attivato dal Servizio di Psicologia Clinica del Presidio Ospedaliero “Villa Bellombra”, a favore degli operatori sanitari e di tutti i professionisti che operano all'interno dell'Ospedale. Mediante una telefonata, è possibile prenotare colloqui individuali con una delle psicologhe del servizio per discutere apertamente delle sfide legate alle relazioni con i pazienti, i loro familiari e i colleghi. Le osservazioni sul campo nel corso della quotidianità della routine lavorativa hanno messo in evidenza l'importanza del supporto psicologico - individuale e di gruppo - per prevenire il fenomeno del burnout, valorizzare le qualità e le risorse personali e favorire il benessere lavorativo.

La realtà ospedaliera di “Villa Bellombra” ha sempre riservato particolare attenzione allo sviluppo dell'approccio integrato attraverso il lavoro in Team. Nel corso degli anni, questa pratica ha consentito di evidenziare alcune dinamiche ricorrenti legate alla gestione delle emozioni in relazione ai vari momenti della vita lavorativa nel contesto relazionale. In una prima fase, gli psicologi clinici si sono impegnati in maniera informale in attività di confronto e supporto agli operatori. In una fase successiva, è stato istituito formalmente lo sportello di ascolto proprio per fornire una base istituzionale a questo genere di attività.

L'implementazione di questo sportello ha prodotto risultati significativi. Da un lato, ha incoraggiato una maggiore consapevolezza nell'invocare il supporto necessario, e dall'altro ha fornito un ambiente dedicato per accoglierlo. Uno dei risultati più rilevanti è stato l'apportare sollievo e creare occasioni di crescita personale e professionale attraverso l'apprendimento di strumenti relazionali utili per la gestione dello stress legato al lavoro, con implicazioni positive su altre sfere della vita.

Il maggior elemento di valore dell'iniziativa è il focus sul senso del rapporto interpersonale come base imprescindibile del lavoro di cura, ma anche la possibilità di potenziare le proprie competenze tenendo in primo piano la complessità dei bisogni affettivi che legano pazienti, famigliari e operatori. Il centro di tutto è la capacità di riconoscere tali bisogni, desideri e aspettative attraverso una partecipazione emotiva consapevole e attenta nei confronti degli altri come individui.

È quindi essenziale intensificare la connessione tra le attività dello sportello di ascolto individuale e le iniziative di apprendimento esperienziale e di psico-educazione in gruppo. Il gruppo riveste un ruolo cruciale nell'ambito dell'attività ospedaliera, non solo come luogo di coordinamento delle procedure mediche, ma anche come serbatoio di risorse relazionali che si sviluppano in questo specifico contesto.

Un'organizzazione che nelle sue politiche pone al centro la persona - sia essa paziente, familiare o operatore - non può che trarre vantaggio dalle iniziative e dalle attività di supporto alla migliore comprensione e gestione di dinamiche complesse quali quelle emotivo/relazionali alla base della cura.

Appendice

Glossario delle “Parole della Parità”

Il Glossario delle “**Parole della Parità**” serve a facilitare la promozione della parità tra donne e uomini creando un linguaggio comune di termini e problematiche.

Il Glossario vuole dimostrarsi uno strumento e un riferimento prezioso, esso si rivolge a tutte le persone che operano in ambito delle politiche di genere, ma anche a chiunque nutra un interesse per tali argomenti come quelli esposti in questo documento del Bilancio di Genere, a tutte le donne e tutti gli uomini.

Per il Consorzio Colibrì e per tutti coloro che hanno contribuito a vario titolo alla redazione dello strumento del Bilancio di Genere 2022, i termini e le definizioni raccolte nel “Glossario delle 100 Parole per la Parità” redatto dalla Commissione europea e nella prassi di riferimento UNI EN ISO 9000, sono stati un valido strumento di apprendimento di un linguaggio, di conoscenza di termini e concetti che vengono usati per la promozione della parità tra le donne e gli uomini rendendo così il lavoro più facile da intendere.

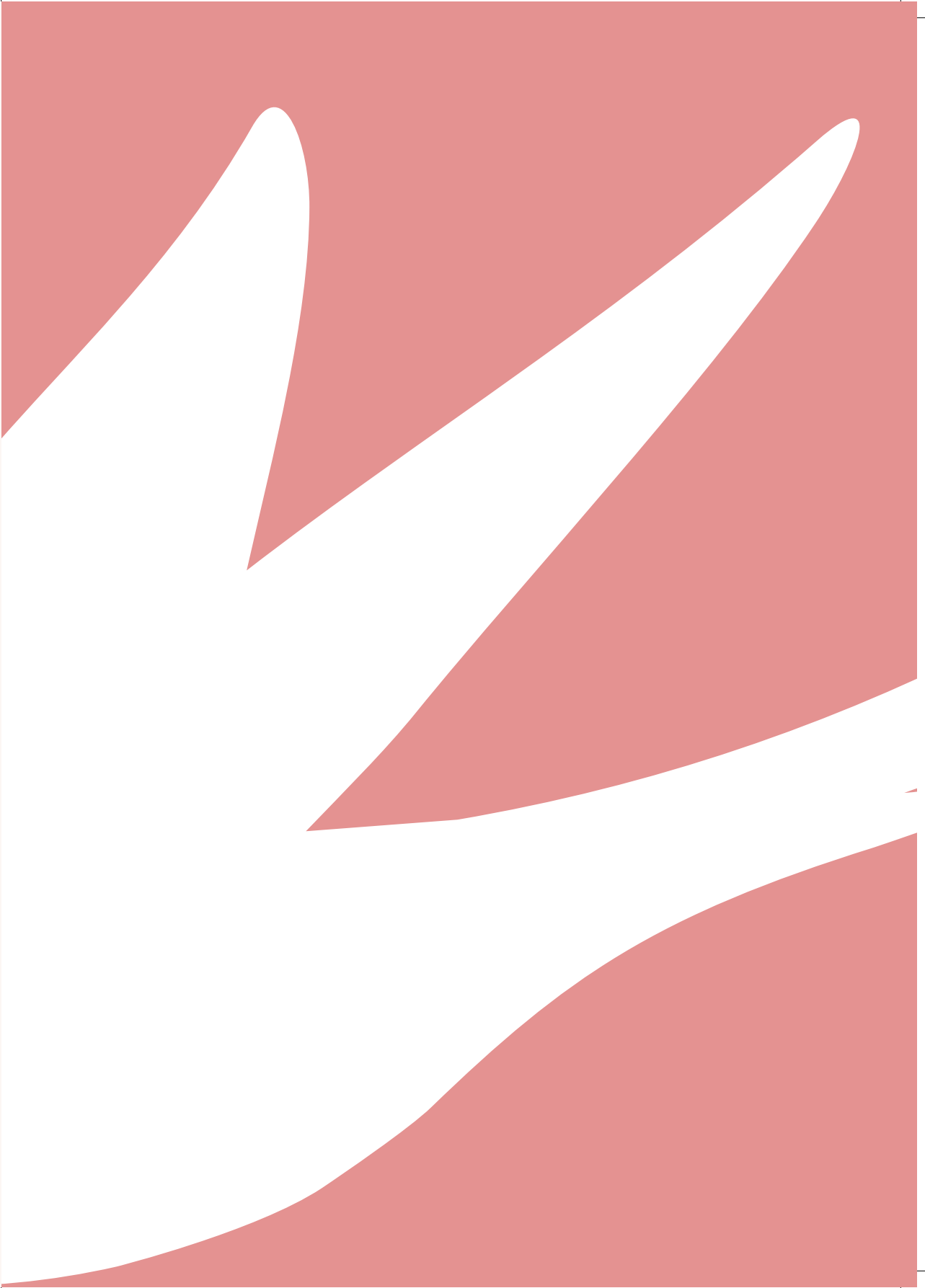
Vi proponiamo di seguito una selezione di questi termini, al fine di rendere la lettura del Bilancio quanto più completa, chiara e consapevole.

Azione positiva	<i>Misure indirizzate ad un gruppo particolare al fine di eliminare e prevenire la discriminazione o di compensare gli svantaggi derivanti dagli atteggiamenti, dai comportamenti e dalle strutture esistenti (talvolta è detta anche discriminazione positiva).</i>
Caregiver	<i>Chi si prende cura di un'altra persona.</i>
Conciliazione vita-lavoro	<i>Capacità di equilibrare la sfera lavorativa e quella privata.</i>
Congedo di maternità	<i>Congedo cui una donna ha diritto per un periodo continuativo concesso prima e/o dopo il parto conformemente alla legislazione e alle prassi nazionali.</i>
Congedo di paternità	<i>Congedo limitato nel tempo di cui può fruire il padre di un bambino al momento della nascita oppure periodi di congedo di cui si può avvalere un padre alla cura dei figli su base annuale o pluriennale.</i>

Congedo parentale	<i>Il diritto individuale, in linea di principio su base non trasferibile, a fruire di un congedo per tutti i lavoratori e le lavoratrici dopo la nascita o l'adozione di un bambino per consentire loro di prendersene cura.</i>
Desegregazione del mercato del lavoro	<i>Politiche volte a ridurre o a eliminare la segregazione (verticale/orizzontale) dei generi sul mercato del lavoro.</i>
Differenziale retributivo tra i sessi (Gender Pay gap)	<i>La differenza tra la retribuzione media degli uomini e quella delle donne a seguito della segregazione delle mansioni e di discriminazione diretta.</i>
Discriminazione diretta	<i>Quando una persona è trattata meno favorevolmente in ragione del suo genere.</i>
Discriminazione indiretta	<i>Quando una legge, un regolamento, una politica o una prassi, apparentemente neutri, hanno un impatto sproporzionatamente avverso sui rappresentanti di un unico genere a meno che la differenza di trattamento possa essere giustificata da fattori oggettivi</i>
Divisione del lavoro (per genere)	<i>La divisione del lavoro retribuito e non retribuito tra le donne e gli uomini nella vita privata e in quella pubblica.</i>
Flessibilità dell'orario di lavoro	<i>Formule d'orario che offrono diverse possibilità in relazione al numero di ore lavorate e soluzioni quali rotazioni, turni o organizzazioni del lavoro in base alla giornata, alla settimana, al mese o all'anno.</i>
Glass ceiling - Soffitto di cristallo	<i>La barriera invisibile derivante da una complessa interazione di strutture nell'ambito di organizzazioni a dominanza maschile che impediscono alle donne di accedere a posizioni di responsabilità.</i>
Inclusione	<i>Inserimento stabile e funzionale in un sistema o gruppo per favorire pari opportunità e non discriminazione creando valore per le persone, per le organizzazioni e il contesto sociale.</i>
Mainstreaming	<i>L'integrazione sistematica delle situazioni, delle priorità e dei bisogni rispettivi delle donne e degli uomini in tutte le politiche al fine di promuovere la parità tra le donne e gli uomini e mobilitare tutte le politiche e le misure d'ordine generale sensibilizzandole alle necessità di raggiungere la parità tenendo attivamente e apertamente conto, nella fase di pianificazione, dei loro effetti sulle rispettive situazioni delle donne e degli uomini all'atto della loro attuazione, del loro monitoraggio e della loro valutazione.</i>

Ostacoli invisibili	<i>Insieme di atteggiamenti con il loro tradizionale corredo di pregiudizi, norme e valori che impediscono il conferimento di responsabilità/la piena partecipazione alla società (per le donne).</i>
Programmazione secondo la specificità di genere	<i>Un approccio attivo alla programmazione che considera il genere quale variabile o criterio fondamentali e che si adopera per integrare una dimensione esplicita di genere nella dimensione politica o in quella dell'azione.</i>
Stereotipi di genere	<i>Insieme rigido di credenze condivise e trasmesse socialmente, su quelli che sono e devono essere i comportamenti, il ruolo, le occupazioni, i tratti, l'apparenza fisica di una persona, in relazione alla sua appartenenza di genere.</i>
Trattamento preferenziale	<i>Il trattamento di un individuo o di un gruppo di individui in modo da determinare un miglioramento sul piano dei benefici, dell'accesso, dei diritti, delle opportunità o dello status rispetto ad altri individui o gruppi. Esso può essere usato in modo positivo se implica un'azione positiva volta a eliminare una precedente prassi discriminatoria o può avere valenza negativa se intende mantenere differenziali o vantaggi di un individuo/gruppo di individui rispetto ad altri.</i>
Verifica dell'integrazione della dimensione di genere	<i>L'analisi e la valutazione delle politiche, dei programmi e delle istituzioni in considerazione del modo in cui essi applicano criteri legati al genere.</i>







Via Casteldebole 10/7
40132 Bologna
t +39 051.33.45.46
f +39 051.33.35.81
info@consorziocolibri.com
www.consorziocolibri.it