

Una donna che riesce, riesce per tutte le altre

Parità di genere, lavoro e contrattazione come leve di cambiamento

Intervista di Maria Berretta ad Aurora Blanca

Perché è fondamentale distinguere tra “sesso” e “genere”?

Ritengo fondamentale distinguere tra sesso e genere perché questa specifica permette di leggere correttamente le disuguaglianze che attraversano la società e il mercato del lavoro. Molte differenze che ancora oggi incidono sulla vita delle persone non derivano dalla biologia, ma da ruoli, aspettative e stereotipi costruiti culturalmente nel tempo.

Il sesso riguarda le caratteristiche biologiche delle persone. Il genere, invece, riguarda l'insieme dei ruoli sociali e culturali che vengono attribuiti alle donne e agli uomini. Quando, per esempio, si considera naturale che una donna debba occuparsi prevalentemente della famiglia, dei figli o delle persone non autosufficienti, mentre all'uomo viene attribuito soprattutto il ruolo professionale e produttivo, non siamo di fronte a una differenza biologica, ma a un modello culturale.

Questi modelli hanno conseguenze molto concrete. Influenzano le scelte formative, l'accesso al lavoro, la distribuzione del lavoro di cura, le opportunità di carriera, la presenza nei ruoli decisionali e, infine, anche i trattamenti pensionistici. Per questo parlare correttamente di genere significa riconoscere che le disuguaglianze non sono inevitabili. Sono il risultato di organizzazioni sociali e lavorative che possiamo e dobbiamo cambiare.

Come FISASCAT CISL abbiamo il compito di intervenire non solo quando una discriminazione si è già manifestata, ma anche sulle condizioni organizzative, contrattuali e culturali che la rendono possibile. La contrattazione collettiva può rendere concretamente esigibili la parità di trattamento, le pari opportunità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e il diritto di ogni persona a costruire liberamente il proprio percorso professionale e di vita.

La trasparenza retributiva può ridurre realmente il gender pay gap?

Sì, la trasparenza retributiva può contribuire in modo significativo alla riduzione del gender pay gap, perché rende visibili differenze che spesso restano sommerse, frammentate o considerate fisiologiche.

L'Italia ha recepito la Direttiva europea 2023/970 con il decreto legislativo 7 maggio 2026, n. 96, entrato in vigore il 7 giugno 2026. Il provvedimento rafforza il principio della parità di retribuzione tra donne e uomini per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. Introduce, tra gli altri aspetti, obblighi informativi nella fase di assunzione, criteri retributivi trasparenti e neutrali rispetto al genere, il divieto di chiedere alle candidate e ai candidati informazioni sulle precedenti retribuzioni e specifici obblighi di rendicontazione per le aziende con almeno cento dipendenti. In presenza di un divario non giustificato pari almeno al 5 per cento, è prevista una valutazione congiunta delle retribuzioni con il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori.

Queste regole possono trasformare la parità salariale da principio astratto a diritto verificabile ed esigibile. Tuttavia la trasparenza, da sola, non è sufficiente: quando emerge un divario, occorrono

strumenti concreti per rimuoverlo. Per questo sarà determinante il ruolo del sindacato, sia nella lettura dei dati sia nella contrattazione di misure correttive effettive.

I dati disponibili confermano che il problema non è affatto superato. Secondo l'Istat, nel 2022, nelle unità economiche con almeno dieci dipendenti, la retribuzione oraria media era pari a 15,9 euro per le donne e a 16,8 euro per gli uomini, con un differenziale medio del 5,6 per cento. Il divario saliva però al 16,6 per cento tra le persone laureate e raggiungeva il 30,8 per cento tra i dirigenti. Su base annua, la differenza media superava i 6.000 euro.

Nei settori rappresentati dalla nostra Federazione il problema presenta caratteristiche specifiche. Abbiamo comparti nei quali la presenza delle donne è largamente maggioritaria, come il terziario, il turismo, i servizi, il lavoro di cura, l'assistenza, le farmacie e il lavoro domestico. Eppure questa elevata presenza numerica non si traduce automaticamente in un'uguale presenza nei ruoli direttivi o apicali.

Il divario, infatti, non nasce soltanto da una retribuzione diversa per la stessa mansione. Si forma anche attraverso il ricorso involontario al part-time, la discontinuità dei rapporti, la minore disponibilità richiesta per orari imprevedibili, il peso delle componenti variabili, il diverso accesso alla formazione, alle progressioni di carriera e agli incarichi di responsabilità.

Per questo la trasparenza dovrà riguardare l'intera struttura retributiva: salario base, premi, superminimi, indennità, benefit, progressioni, accesso alla formazione e criteri di valutazione. Dovremo evitare che le differenze vengano trasferite dalle componenti fisse a quelle individuali o discrezionali.

La sfida sindacale sarà utilizzare i nuovi strumenti non come un adempimento burocratico, ma come una leva contrattuale. Dovremo leggere i dati, individuare le cause delle differenze, negoziare obiettivi misurabili e verificare nel tempo i risultati, coinvolgendo rappresentanze e lavoratrici e lavoratori.

Le politiche aziendali di conciliazione sono efficaci oppure possono ostacolare la carriera?

Le politiche di conciliazione sono strumenti indispensabili, ma la loro efficacia dipende da come vengono progettate e applicate. Se restano rivolte prevalentemente alle donne, rischiano di rafforzare lo stereotipo secondo cui il lavoro di cura sarebbe una responsabilità femminile e possono trasformarsi, anche involontariamente, in un freno alla crescita professionale.

Lo smart working, i congedi paritetici, la flessibilità organizzativa e la certificazione della parità di genere possono aiutare concretamente le persone a conciliare il lavoro con la vita familiare. Tuttavia, diventano pienamente efficaci soltanto se sono accessibili a donne e uomini, se non comportano penalizzazioni economiche o professionali e se sono accompagnati da servizi pubblici adeguati.

Occorre inoltre distinguere tra vera flessibilità e semplice trasferimento del lavoro all'interno della casa. Lo smart working, per esempio, non deve diventare una modalità attraverso la quale la lavoratrice svolge contemporaneamente il lavoro professionale e quello di cura.

Deve essere regolato dalla contrattazione, rispettare il diritto alla disconnessione, garantire tempi certi, parità di trattamento, accesso alla formazione e pari opportunità di carriera.

Anche i congedi devono essere effettivamente condivisi. Se continuano a essere utilizzati quasi esclusivamente dalle donne, produrranno effetti negativi sulle loro retribuzioni, sulle progressioni

professionali e, nel lungo periodo, sulle pensioni. Dobbiamo rendere socialmente “normale” che anche gli uomini si occupino dei figli, degli anziani e dei familiari non autosufficienti.

La certificazione della parità di genere può essere utile, ma non deve ridursi a un riconoscimento formale. Deve corrispondere a risultati verificabili: riduzione dei divari salariali, equilibrio nelle assunzioni e nelle promozioni, presenza femminile nei ruoli decisionali, contrasto alle molestie, sostegno alla genitorialità e condivisione del lavoro di cura.

Il rischio che le misure di conciliazione diventino un ostacolo alla carriera esiste soprattutto quando il modello organizzativo continua a premiare la presenza fisica prolungata, la disponibilità senza limiti e gli orari imprevedibili. Se chi utilizza lo smart working, il part-time o un congedo viene considerato meno affidabile o meno interessato alla carriera, la misura sostiene nell'immediato la vita familiare, ma può penalizzare nel tempo il percorso professionale.

Per evitarlo serve una contrattazione che colleghi la conciliazione alla parità, alla qualità del lavoro e alla corresponsabilità, senza scaricare sulle donne il costo organizzativo della cura e senza trasformare gli strumenti di flessibilità in una rinuncia alla crescita professionale.

Le politiche di conciliazione sono realmente applicate ed efficaci nelle aziende dei settori FISASCAT?

Nei settori FISASCAT la situazione è molto diversificata. Esistono aziende nelle quali sono stati realizzati accordi avanzati, con flessibilità in entrata e in uscita, lavoro agile contrattato, integrazione dei congedi, permessi aggiuntivi, banca delle ore, sostegno alla genitorialità e misure dedicate alle persone che assistono familiari non autosufficienti.

Accanto a queste esperienze positive, però, troviamo ancora molte realtà nelle quali la conciliazione rimane affidata alla disponibilità individuale del responsabile o del datore di lavoro. Ciò accade soprattutto nelle piccole imprese, negli appalti, nei servizi frammentati e nei settori caratterizzati da turnazioni, aperture prolungate, lavoro festivo e forte presenza di part-time.

Nei nostri comparti la conciliazione non può essere affrontata soltanto attraverso lo smart working, perché molte attività richiedono necessariamente la presenza fisica. Pensiamo al commercio, al turismo, alla ristorazione, alle farmacie, ai servizi socioassistenziali, alle attività termali, sportive, di estetica e acconciatura o al lavoro domestico.

In questi casi conciliare significa soprattutto poter conoscere con sufficiente anticipo i turni, avere orari prevedibili, limitare le variazioni improvvise, governare il lavoro festivo e supplementare, prevedere permessi e priorità nella scelta dei turni, garantire sostituzioni adeguate e favorire il passaggio dal part-time al tempo pieno quando la lavoratrice o il lavoratore lo richiede.

La vera efficacia si misura nella quotidianità. Una misura è efficace se consente a una persona di partecipare a una riunione scolastica, accompagnare un familiare a una visita, seguire un percorso di cura o affrontare un'emergenza senza essere costretta a rinunciare al salario, alle ferie o alle opportunità professionali.

Per questo riteniamo che la conciliazione debba diventare un tema strutturale della contrattazione nazionale, aziendale e territoriale. Non può dipendere dalla sensibilità del singolo responsabile né restare una concessione occasionale: deve trasformarsi in un diritto esigibile, con criteri trasparenti, verifiche periodiche e strumenti realmente accessibili anche nelle realtà più piccole e frammentate.

Istruzione, lavoro, rappresentanza ed empowerment possono contrastare la violenza di genere?

Sì, istruzione, lavoro, rappresentanza ed empowerment sono leve decisive e strettamente collegate tra loro. La violenza di genere non nasce improvvisamente: si sviluppa in un contesto culturale nel quale possono essere tollerati il controllo, la dipendenza economica, la svalutazione, il linguaggio discriminatorio e la disparità di potere.

L'Obiettivo 5 dell'Agenda 2030 riconosce la parità di genere come un diritto umano fondamentale e come una condizione necessaria per uno sviluppo sostenibile. Tra i suoi traguardi indica il contrasto a ogni forma di discriminazione e violenza, il riconoscimento del lavoro di cura non retribuito, la condivisione delle responsabilità familiari e la piena partecipazione delle donne ai processi decisionali e ai ruoli di leadership.

L'istruzione è decisiva perché consente di decostruire gli stereotipi fin dall'infanzia e di educare al rispetto, alla libertà e alla reciprocità. Ma non è sufficiente garantire l'accesso alla scuola. Occorre anche superare gli orientamenti culturali che indirizzano ancora ragazze e ragazzi verso percorsi differenti e che finiscono per riprodurre la segregazione professionale nel mercato del lavoro.

Il lavoro dignitoso e l'autonomia economica rappresentano strumenti essenziali di libertà. Una donna che dispone di un reddito adeguato, di un'occupazione stabile, di servizi e di una rete sociale ha maggiori possibilità di sottrarsi a situazioni di dipendenza o di violenza.

Anche la rappresentanza è fondamentale. Quando le donne partecipano ai luoghi nei quali si prendono le decisioni, nelle istituzioni, nelle aziende e nelle organizzazioni sindacali, cambiano non soltanto i numeri, ma anche le priorità e la qualità delle decisioni.

Come sindacato dobbiamo agire su più livelli: prevenire molestie e discriminazioni nei luoghi di lavoro, sostenere le lavoratrici che subiscono violenza, contrattare misure di protezione, formare delegate e delegati, garantire riservatezza, promuovere linguaggi rispettosi e costruire reti stabili con istituzioni, servizi sociali e centri antiviolenza.

La leadership femminile non deve essere intesa come un riconoscimento simbolico concesso a poche donne. Deve significare piena possibilità di partecipare, decidere e incidere. Non si tratta di sostituire un modello di potere con un altro, ma di costruire organizzazioni più democratiche, inclusive e capaci di valorizzare competenze e differenze.

Ha mai percepito una disparità di genere? Qual è stato un punto di svolta nella sua carriera?

Più che a un singolo episodio, penso a una serie di comportamenti, aspettative e giudizi incontrati nel tempo. A volte la disparità non si manifesta in modo esplicito: emerge attraverso criteri di valutazione o domande implicite che nei confronti di un uomo difficilmente verrebbero utilizzati.

Una donna che assume responsabilità viene spesso valutata non soltanto per ciò che fa, ma anche per il modo in cui si pone. Se è determinata può essere considerata troppo rigida; se è disponibile rischia di essere percepita come poco autorevole. Anche la vita privata può essere utilizzata come parametro implicito per valutarne l'affidabilità o la disponibilità professionale.

Queste esperienze mi hanno insegnato che le competenze sono indispensabili, ma che occorre anche avere consapevolezza del proprio valore e non accettare che gli stereotipi definiscano lo spazio che possiamo occupare.

Un punto di svolta nella mia carriera è stato certamente l'assunzione di responsabilità nazionali e il confronto diretto con la complessità della contrattazione collettiva. Sedersi a un tavolo negoziale

significa rappresentare concretamente condizioni, bisogni e aspettative di migliaia di lavoratrici e lavoratori. È una responsabilità che richiede preparazione, ascolto, determinazione e visione collettiva.

In quel percorso ho compreso ancora più chiaramente che la crescita personale non è mai soltanto individuale. È resa possibile dalle persone che ci hanno dato fiducia, dal lavoro collettivo e dalle battaglie affrontate insieme. Per questo sento la responsabilità di contribuire ad aprire spazi anche per altre donne, soprattutto per le più giovani.

La vera svolta, per me, non è soltanto raggiungere una posizione di responsabilità. È utilizzare quella posizione per rendere più semplice il cammino di chi verrà dopo, affinché una donna competente non venga considerata un'eccezione, ma possa vedere riconosciuto il proprio valore con la stessa naturalezza riservata a un uomo.