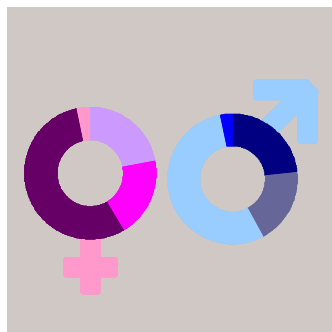


Bilancio di genere

LINEE GUIDA PER
LE CAMERE DI COMMERCIO



Sommario

INTRODUZIONE	3
GUIDA ALLA LETTURA	6
CONCETTI CHIAVE	7
IL PROCESSO	13
1. FASE PREPARATORIA	14
> 1.1 – Formazione e comunicazione interna	14
> 1.2 – Definizione team e piano di lavoro.....	14
2. ANALISI ESTERNA ED INTERNA.....	15
> 2.1 – Analisi del contesto socio-economico e mappatura degli stakeholder	16
> 2.2 – Definizione delle aree di attività camerali “gender sensitive”.....	21
3. PERCORSO DI REALIZZAZIONE	27
> 3.1 – Pianificazione e programmazione in ottica di genere	27
> 3.2 – Misurazione e valutazione delle performance di genere.....	28
> 3.3 – Redazione del Bilancio di genere	32
4. DIVULGAZIONE E RACCOLTA DEL FEEDBACK	34
L’INTEGRAZIONE CON ALTRI PROCESSI E STRUMENTI	35
BILANCIO DI GENERE E CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	35
RENDICONTAZIONE DI GENERE E RENDICONTAZIONE SOCIALE	39

INTRODUZIONE

L'esigenza di comprendere meglio quale possa essere la ricaduta sulle donne e sugli uomini delle attività delle Camere di commercio nasce dalla consapevolezza non solo del valore della parità, costituzionalmente garantito, ma anche dall'esigenza di valorizzare le differenze di genere.

Le differenze tra uomini e donne – in termini di condizioni di vita, accesso al lavoro, opportunità di carriera, partecipazione alla vita produttiva – implicano la non neutralità delle politiche rispetto al genere.

Il Bilancio di genere consente di analizzare e valutare le politiche in quest'ottica con l'obiettivo principale di fornire una chiave di lettura di come l'operato di un'organizzazione, che agisce apparentemente in maniera "neutra" nei confronti dei propri stakeholder, in realtà produca effetti diversi sugli uomini e sulle donne.

L'adozione del Bilancio di genere implica l'integrazione di una prospettiva di genere nella definizione delle priorità e delle strategie di un ente – in questo caso delle Camere di commercio: una scelta che può incidere sulla promozione delle pari opportunità e sulla valorizzazione delle risorse umane.

Con queste Linee guida, Unioncamere, con il supporto di Retecamere, intende avviare un percorso di diffusione del Bilancio di genere nelle Camere di commercio ed offrire al Sistema camerale una serie di indicazioni per costruire il Bilancio di genere secondo criteri e modalità omogenei. Si vuole così fornire un sostegno tecnico e di indirizzo nell'elaborazione del report, consentendo allo stesso tempo la comparabilità tra più realtà camerali.

I benefici attesi dall'adozione del Bilancio di genere nell'ambito del Sistema camerale possono essere così sintetizzati:

- mettere a disposizione dei decisori istituzionali uno strumento per capire meglio l'impatto delle loro strategie sugli stakeholder, uomini e donne;
- rimodulare i servizi e le iniziative camerali in funzione delle diverse esigenze espresse e/o rilevate da uomini e donne;
- prospettare nuove possibilità di utilizzare meglio le risorse da finalizzare alle pari opportunità e alle politiche di genere;
- offrire agli stakeholder un nuovo modello di lettura dell'operato della Camera di commercio, similmente a quanto già avviene con il Bilancio sociale;
- sensibilizzare la struttura e il personale interno sulle tematiche di parità.

Vi sono inoltre motivazioni collegate al quadro normativo. La Direttiva del 23 maggio 2007¹, emanata dal Ministro per le riforme e l'innovazione nella pubblica amministrazione e dal Ministro per i diritti e le pari opportunità, raccomanda alle amministrazioni pubbliche l'utilizzo del Bilancio di genere.

¹ "Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche" (G.U. n. 173 del 27.7.2007).

Il Bilancio di genere è inoltre richiamato nel D.lgs. 150/2009 (c.d. Decreto Brunetta) come uno dei documenti che le amministrazioni devono produrre contestualmente alla Relazione sulla performance entro il 30 giugno di ogni anno (art. 10 comma 1 lett. b e art. 8); così come l'art. 8 dello stesso Decreto indica nelle pari opportunità una delle dimensioni della performance.

Naturalmente, il fatto che il Bilancio di genere sia citato nella norma non ne assorbe completamente la valenza come mero adempimento. Si vuole delineare un percorso organico e di ampio respiro per una programmazione ed un "rendiconto" in ottica di genere, con l'intento di innescare una crescita culturale e di introdurre i criteri della differenza di genere nel modus operandi delle Camere di commercio.

Il Bilancio di genere vanta una storia di sperimentazioni piuttosto ricca. Nato come strumento di analisi delle politiche pubbliche nei primi anni '80, è stato sperimentato per la prima volta nel 1984 in Australia. Il crescente interesse per tale tipo di analisi si è progressivamente diffuso a diversi Paesi, sostenuto sia direttamente dai Governi, che da associazioni non governative. Ad oggi si sono dunque sviluppate numerose iniziative a livello mondiale: si contano circa una quarantina di Paesi impegnati nel Bilancio di genere, soprattutto diversi Paesi del Commonwealth, africani, asiatici ed europei.

In Italia il Bilancio di genere è stato sperimentato per la prima volta nel 2001. A partire dal 2002 c'è stata una sua progressiva diffusione a livello locale nei Comuni e nelle Province, arrivando a contare oggi circa una sessantina di esperienze nel nostro Paese.

L'attività inerente il Bilancio di genere per gli enti camerali si inserisce nell'ambito dell'iniziativa di sistema "Promozione dell'imprenditoria femminile, assistenza ai Comitati per l'imprenditoria femminile presso le Camere di commercio e trasmissione d'impresa", a valere sul Fondo perequativo.

L'obiettivo è costruire un modello specifico di Bilancio di genere per le Camere di commercio, che comprenda Linee guida contenenti i passi necessari per l'elaborazione (il processo) e un prototipo di sistema con i contenuti consigliati. È stato per questo individuato un gruppo di lavoro, per costruire un percorso partecipato, che veda l'impegno di alcune Camere di commercio, portatrici delle loro specifiche esperienze da integrare con le competenze tecniche e con le risultanze della letteratura in materia.

GRUPPO DI LAVORO INCARICATO DI REDIGERE LE LINEE GUIDA

NOMINATIVO	ORGANIZZAZIONE
TIZIANA POMPEI	UNIONCAMERE
BARBARA LONGO	UNIONCAMERE
GIUSEPPE DEL MEDICO	UNIONCAMERE
CLAUDIA SAMARELLI	UNIONCAMERE
CLAUDIO CIPOLLINI	RETECAMERE
BIAGIO CAINO	RETECAMERE
MONICA ONORI	RETECAMERE
MARIANGELA GRITTA GRAINER	RETECAMERE
CATIA BARONCELLI	CAMERA DI COMMERCIO DI PRATO
EMANUELA FATTOREL	CAMERA DI COMMERCIO DI PORDEONONE
LORELLA PALLADINO	CAMERA DI COMMERCIO DI CAMPOBASSO
DONATELLA ROMEO	CAMERA DI COMMERCIO DI CROTONE
CARLA TOBALDO	CAMERA DI COMMERCIO DI BERGAMO
MARIA SCINICARIELLO	CISPA - UNIVERSITÀ DI ROMA TOR VERGATA
GIOVANNA BADALASSI	GENDERCAPP – UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA

GUIDA ALLA LETTURA

Le Linee guida di seguito illustrate si propongono di offrire al Sistema camerale una serie di indicazioni utili per costruire il Bilancio di genere secondo modalità e criteri omogenei. Non si tratta di regole rigide da seguire, ma di uno strumento che vuole fornire dei principi e dei criteri a partire dai quali ciascuna Camera di commercio potrà costruire un proprio Bilancio di genere applicandoli al proprio contesto.

Nella prima parte sono presentati dei "concetti chiave" attraverso i quali introdurre un linguaggio condiviso e dei riferimenti tematici comuni, sono definizioni utili per la comprensione del tema trattato e per l'introduzione ai principi generali delle Pari opportunità e della rendicontazione di genere.

Successivamente è descritto il processo attraverso il quale realizzare il Bilancio di genere: consta di 4 fasi, per ciascuna delle quali sono illustrate le modalità consigliate.

La prima fase è preparatoria in cui risulta fondamentale la sensibilizzazione al tema delle pari opportunità, divulgando ed estendendo l'iniziativa all'interno dell'ente attraverso il coinvolgimento dell'intero personale a partire dagli organi di vertice. Altro momento importante di questa prima fase è la costituzione del gruppo di lavoro che dovrà possedere le competenze e un manifesto interesse a lavorare su tali tematiche. Il ciclo prosegue con l'analisi del contesto esterno al fine di descrivere l'ambiente socio-economico nel quale opera ciascuna Camera di commercio, nonché del proprio contesto interno sia in termini organizzativi sia di mappatura delle attività rilevanti in ottica di genere. I risultati di questa analisi interna ed esterna forniranno gli elementi per dare inizio al percorso di realizzazione del Bilancio di genere attraverso i seguenti passaggi:

- pianificazione e programmazione, in cui vengono definite le strategie e le azioni da intraprendere in tema di pari opportunità e individuati i relativi obiettivi strategici ed operativi;
- misurazione e valutazione della performance di genere intesa come raggiungimento degli obiettivi realizzati;
- redazione del Bilancio, momento culminante del percorso di elaborazione, in cui verranno riportate e sistematizzate le informazioni sin qui raccolte.

Il processo si conclude con la divulgazione e comunicazione del documento agli stakeholder anche come occasione di raccolta di feedback dai quali prendere spunto per un miglioramento continuo, alimentando così la ciclicità del percorso di elaborazione del Bilancio di genere.

Nell'allegato alle Linee guida vengono inoltre forniti una serie di indicatori.

CONCETTI CHIAVE

Questa raccolta propone una gamma di termini, utili, anche per chi non ha una conoscenza specialistica, per comprendere con facilità i diversi concetti rilevanti nell'ambito del bilancio di genere. Questa sezione permette dunque la condivisione di un linguaggio e di riferimenti tematici comuni.

I seguenti concetti chiave sono stati costruiti sulla base della dottrina e della letteratura sul tema (cfr. bibliografia e sitografia) integrata con le esperienze e i percorsi condotti anche nell'ambito del Sistema camerale, e più specificatamente nell'ambito della rendicontazione sociale, della promozione delle pari opportunità e della rete dei comitati per la promozione dell'imprenditorialità femminile e della diffusione delle politiche di pari opportunità.

Accountability: Letteralmente significa responsabilità, capacità di rendere conto. Il termine richiama almeno due accezioni: da un lato il dar conto all'esterno e in particolare al complesso degli stakeholder, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali; dall'altro, l'esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna relativamente all'impiego delle risorse e alla produzione dei risultati. Nell'ottica di genere, attraverso una rendicontazione specifica, i decisori hanno a disposizione uno strumento per capire meglio l'impatto differenziato delle proprie strategie sugli uomini e sulle donne. Inoltre, si offre agli stakeholder, uomini e donne, un nuovo modello di lettura dell'operato di un'organizzazione.

Analisi comparativa di genere: Studio delle differenze di genere in relazione alle condizioni, ai bisogni, ai tassi di partecipazione, all'accesso alle risorse e allo sviluppo, alla gestione del patrimonio, ai poteri decisionali.

Analisi di genere dei bilanci pubblici (Gender Budget Analysis): Insieme dei processi e di metodologie per valutare, in un'ottica di qualità, le politiche economiche e sociali degli interventi pubblici che impattano in modo diverso su uomini e donne che hanno un'esperienza di vita differente così come ruoli e potere sociale.

L'analisi di genere dei bilanci pubblici non produce bilanci separati per sesso né persegue l'aumento delle spese per programmi destinati alle donne. La sua specificità è negli strumenti: la valutazione ex ante del bilancio e il monitoraggio ex post dei suoi esiti avviene in ottica di genere rispetto a ruoli sociali, capacità e responsabilità.

Aree di rendicontazione: Sezioni ideali nelle quali si articola il contenuto informativo del Bilancio sociale.

Azione positiva: Misure studiate per gruppi specifici e finalizzate a eliminare e/o prevenire ogni discriminazione diretta o indiretta.

Bilancio di genere (Gender audit analysis): Documento che analizza e valuta in ottica di genere le scelte politiche e gli impegni economico-finanziari di un'organizzazione. L'obiettivo è comprendere e valutare le ricadute e l'impatto differente delle attività e delle spese sulle donne e sugli uomini, consentendo di riflettere su come favorire le pari opportunità sia all'interno che all'esterno di un'organizzazione. Prevede l'applicazione nella procedura di bilancio della prospettiva dell'uguaglianza tra uomini e donne in tutte le fasi e a tutti i livelli delle politiche pubbliche e da parte di tutti gli attori coinvolti nei processi decisionali.

Bilancio sociale: È uno dei principali output del processo di rendicontazione sociale. Con esso, le organizzazioni pubbliche si dotano di uno strumento per rendere conto in maniera chiara delle scelte, delle attività e dei risultati raggiunti, consentendo ai portatori d'interesse di comparare le proprie attese con gli esiti dell'azione amministrativa.

Bilancio sociale di genere: Documento che mantiene le forme e la struttura del Bilancio sociale, su cui sono innestati dati e altre informazioni riguardanti le politiche di genere.

Conciliazione tra vita professionale e vita familiare: Sta ad indicare l'obiettivo di un'equilibrata integrazione tra il contesto familiare, lavorativo e sociale della vita di donne e uomini. Gli interventi si riferiscono all'ambito dei servizi creati e/o sviluppati, al mondo delle imprese, alla crescita di una nuova cultura di relazione interpersonale tra i generi: per questo si caratterizza come strumento di pari opportunità.

Dati statistici disaggregati per sesso / Statistiche disaggregate per genere: Raccolta e classificazione di dati e informazioni statistiche in base al sesso per consentire un'analisi comparativa.

Desegregazione del mercato del lavoro: Politiche mirate a eliminare la concentrazione esclusiva sia di donne che di uomini in particolari settori e inquadramenti del mercato del lavoro.

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

Differenziale/divario retributivo fra i sessi: Differenza tra la retribuzione media degli uomini e quella delle donne a seguito di segregazione delle mansioni e di discriminazione diretta.

Discriminazione diretta: Trattamento meno favorevole nei confronti di una persona rispetto a un'altra, in ragione dell'appartenenza a un sesso.

Discriminazione indiretta: Impatto marcatamente penalizzante che una legge, un regolamento, una politica o una prassi apparentemente neutri esercitano sui rappresentanti di un determinato sesso (ad esclusione dei casi in cui la differenza di trattamento possa essere giustificata da fattori oggettivi).

Disparità di genere: Divario tra donne e uomini per quello che riguarda partecipazione, accesso alle risorse, diritti, remunerazione o benefici.

Eguaglianza di genere: Trattamento equo in base al genere, inteso come eguaglianza di trattamento o trattamento differente ma equivalente in termini di diritti, benefici, obblighi e opportunità.

Empowerment: Attribuzione di potere e responsabilità alle donne, primariamente attraverso la promozione della presenza femminile nei centri decisionali della vita sociale, politica, economica.

Family friendly: Espressione che si riferisce a quelle politiche, servizi o strumenti che consentono di rendere compatibili le esigenze lavorative con quelle familiari.

Gap: Divario o lacuna che prevede la gestione di azioni di miglioramento di carattere correttivo.

Genere: Il genere può essere riferito alle differenze sociali tra donne e uomini, che a volte sono opposte alle stesse differenze biologiche. Infatti, le differenze donna-uomo possono esistere anche all'interno della stessa cultura, o variare tra cultura e cultura o anche modificarsi nel tempo.

Gender mainstreaming / Integrazione della dimensione delle pari opportunità: Studio e integrazione sistematica di esigenze maschili e femminili in tutte le diverse situazioni per evitare effetti distorsivi ed ottenere la piena uguaglianza tra i generi. Il metodo del *Gender mainstreaming* introduce elementi di novità e di rottura rispetto ai precedenti programmi comunitari, che si limitavano a declinare il principio delle pari opportunità nell'ambito delle sole azioni ad esse dedicate.

Neutro rispetto al genere / sesso: Privo di un impatto differenziale, sia positivo che negativo, sul rapporto di genere o sulla parità tra gli uomini e le donne.

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

Politiche per le pari opportunità: L'obiettivo fondamentale delle politiche per le pari opportunità fra i generi è quello di garantire a donne e a uomini la possibilità di accesso a risultati uguali nel mondo del lavoro e nella rappresentanza politica, eliminando gli effetti di discriminazione e di disuguaglianza creati o perpetuati dalle regole esistenti, rompendo la segregazione professionale, riducendo i divari occupazionali e salariali, promuovendo sistemi di valutazione delle competenze personali e professionali nei contesti organizzativi e sociali.

Programmazione secondo le specificità di genere: Approccio della programmazione che considera il genere quale variabile o criterio fondamentale e che si utilizza per integrare la dimensione esplicita di genere nelle strategie di intervento e nelle azioni promosse.

Rapporto di genere: Relazione e diseguale distribuzione dei poteri tra le donne e gli uomini che caratterizza un determinato sistema.

Rendicontazione sociale: È il processo grazie al quale una istituzione pubblica o privata rende conto in modo trasparente e comprensibile ai propri portatori d'interesse dei programmi, delle attività e dei risultati raggiunti. Si tratta di una scelta volontaria che richiede anche il coinvolgimento degli stessi portatori di interesse in un percorso di dialogo, interazione e partecipazione.

Responsabilità sociale: Consapevolezza di un ente e del suo management delle ricadute sociali che i comportamenti e le decisioni interne hanno sulla società e il

contesto di riferimento nel breve e nel lungo periodo. Si colloca nella sfera dei comportamenti etici volontari di una organizzazione di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando aspetti sociali e ambientali nella gestione aziendale e nelle interazioni con gli stakeholder.

Ruoli di genere: Insieme di modelli d'azione e di comportamento inculcati rispettivamente alle donne e agli uomini e che si perpetuano secondo i meccanismi descritti dal contratto sociale in base al sesso.

Segregazione del mercato del lavoro / Segregazione occupazionale: Maggiore concentrazione di donne o di uomini in determinati tipi o livelli di attività occupazionale, con conseguente presenza femminile in una gamma di occupazioni più ristretta (segregazione orizzontale) e a livelli di responsabilità più bassi (segregazione verticale)

Soffitto di cristallo (soffitto di vetro, glass ceiling): 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.

Specificità di genere: Caratteristiche specifiche di ciascuno dei due generi che determinano differenze riscontrabili in tutti gli ambiti della sfera pubblica e privata.

Stakeholder: Sono i portatori di interesse, i soggetti che influenzano l'attività di un'organizzazione e che sono influenzati da questa. Con questi soggetti l'organizzazione stabilisce rapporti di informazione, rappresentanza, servizio o scambio.

Stakeholder primari: Sono i portatori di interesse in grado di esercitare una pressione immediata e diretta sulla gestione dell'organizzazione.

Stakeholder secondari: Sono i portatori di interesse in grado di influenzare i comportamenti dell'organizzazione in un orizzonte di medio-lungo termine, potendo incidere sul clima sociale e sul contesto generale.

Stereotipi di genere: Sono le aspettative stereotipate relative ai modelli d'azione che un certo contesto culturale prevede per uomini e donne.

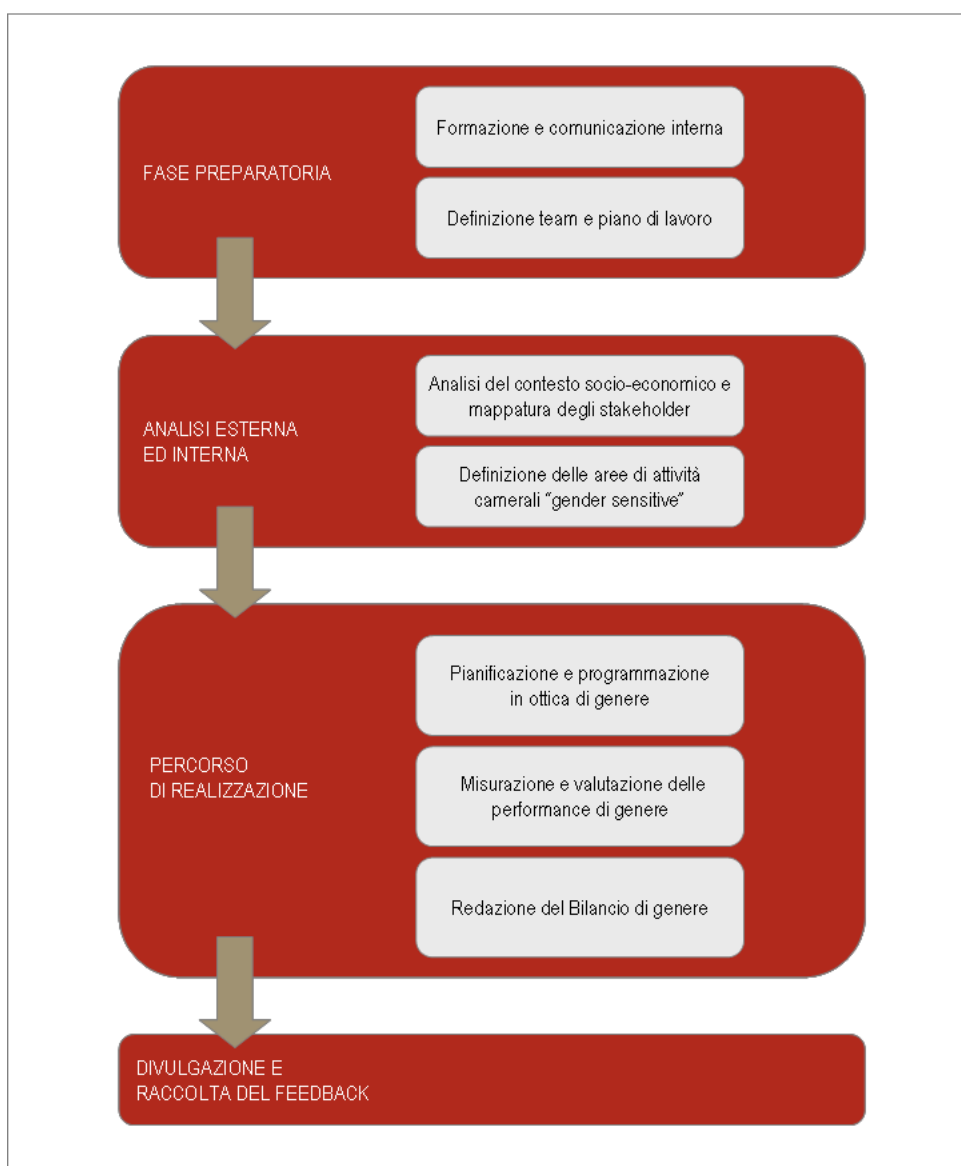
Studi di genere/Studi sulle donne: Approccio accademico, di solito interdisciplinare, all'analisi della situazione delle donne e dei rapporti di genere come anche della specificità di genere delle diverse discipline.

Valutazione dell'impatto di genere: Esame delle proposte politiche per verificare la potenziale diversità di impatto su donne e uomini e, in caso di necessità, l'introduzione di elementi correttivi per neutralizzare possibili effetti discriminatori e promuovere l'eguaglianza di genere.

IL PROCESSO

La predisposizione del Bilancio di genere è parte decisiva del progetto stesso a cui dedicare le necessarie risorse umane e strumentali. Può determinare un impatto positivo a diversi livelli: crescita culturale, contributo al processo di programmazione, sviluppo organizzativo, capacità di comunicazione. Per una sua ottimale riuscita, è opportuno prevedere un'adeguata preparazione della struttura camerale in generale e, in particolare, del gruppo di lavoro incaricato di realizzarlo. Di seguito viene descritto il processo che sovrintende alla realizzazione del Bilancio di genere, con l'illustrazione delle modalità consigliate relativamente ai vari passi da compiere per un corretto *gender reporting*.

Rappresentazione grafica del processo



1. FASE PREPARATORIA

> 1.1 – Formazione e comunicazione interna

Prima di accingersi a costruire un Bilancio di genere, potrebbe essere opportuna un'azione preliminare di formazione e comunicazione interna tesa a ottimizzare modalità, tempi e costi del percorso di elaborazione, assicurandosi la collaborazione di personale camerale già preparato e consapevole del lavoro da svolgere. Le persone coinvolte dovranno essere messe in grado di entrare nel merito di un sistema di principi e valori che stanno alla base di un Bilancio di genere. L'azione formativa potrebbe prevedere, oltre ad un'introduzione ai principi generali delle pari opportunità e della rendicontazione di genere, gli strumenti tecnici per consentire ai soggetti coinvolti di partecipare alla redazione del report per le parti di specifica competenza, nonché gli elementi conoscitivi utili a "leggere" in ottica di genere le attività camerali.

Si sottolinea, inoltre, l'opportunità di divulgare e condividere l'iniziativa all'interno della Camera di commercio, anche con gli organi istituzionali, instaurando un dialogo proficuo per rendere il Bilancio di genere uno strumento in grado di incidere sulle politiche e sui programmi dell'ente. Dovranno altresì essere coinvolti i vertici dirigenziali, affinché garantiscano il necessario supporto e testimonino l'importanza strategica del Bilancio di genere nei confronti dei propri collaboratori. Sono queste le condizioni necessarie per una partecipazione attiva, per poter permeare e contaminare positivamente l'intera struttura e creare le condizioni per una sua evoluzione culturale sul terreno delle pari opportunità.

Alcuni possibili suggerimenti di comunicazione interna:

- presentazione del progetto alla Giunta e/o al Consiglio camerale;
- lettera interna del Segretario generale indirizzata a tutti i dipendenti per comunicare l'avvio delle attività e presentarne le finalità;
- note periodiche di aggiornamento sull'intranet camerale o su altri strumenti/canali interni;
- aggiornamenti periodici sull'andamento del progetto alla Giunta e alle riunioni del *board* dei dirigenti.

> 1.2 – Definizione team e piano di lavoro

Per un approccio al processo per la predisposizione del Bilancio di genere, si suggerisce la costituzione di un gruppo di lavoro interdisciplinare in grado di presidiare le aree di attività della Camera.

È importante che i componenti del team vengano scelti non solo per la preparazione professionale e per la posizione ricoperta nell'organigramma, ma anche per un manifesto interesse a lavorare su tali tematiche.

La composizione del gruppo di lavoro dovrà essere equilibrata anche per quanto riguarda i generi, evitando di restringere il perimetro di azione a una sola presenza femminile. Scopo del Bilancio di genere è, infatti, l'assunzione di una responsabilità condivisa tra donne e uomini per promuovere la parità come elemento di maggiore equità, di efficacia e di efficienza. Oltre ai compiti connessi con la realizzazione del Bilancio di genere, ogni componente dovrà, più in generale, operare come agente di contaminazione della ottica di genere nei confronti dei colleghi del proprio settore.

Il gruppo provvederà in termini operativi alla realizzazione del Bilancio di genere come risultante di un processo circolare di *gender mainstreaming* interno alla Camera di commercio che, come si vedrà in seguito, consente di tenere conto della dimensione di genere in ogni fase: dalla programmazione delle attività alla gestione, per arrivare infine alla rendicontazione dei risultati.

Per un proficuo e ordinato svolgimento delle attività, all'interno del gruppo potrà essere individuato un **coordinatore** con il compito di:

- predisporre il piano di lavoro e il cronoprogramma delle attività da condividere con tutti i componenti del team;
- coordinare le varie fasi e l'attività dei diversi componenti;
- rendere conto alla dirigenza sullo stato di avanzamento dei lavori e sui risultati, fornendo le informazioni e i dati necessari per un adeguato *briefing* nei confronti degli organi di indirizzo;
- curare il *follow-up* dell'iniziativa e verificarne l'utilizzo nella fase di programmazione delle attività e di bilancio.

È importante che il Gruppo di lavoro sia aperto al contributo di soggetti esterni dotati di una capacità di lettura di genere del territorio. In questa prospettiva, può risultare prezioso il ruolo e il contributo che può, eventualmente, fornire il Comitato per l'imprenditoria femminile della Camera (v. in seguito il paragrafo 2.1, sulla mappatura e sul dialogo con gli stakeholder).

2. ANALISI ESTERNA ED INTERNA

Di seguito viene presentato il ciclo di attività per l'adozione, da parte delle Camere di commercio, del Bilancio di genere tra gli strumenti di programmazione e rendicontazione.

La prima fase di avvio del progetto può assumere un carattere di sperimentazione, alla quale vanno poi affiancate procedure di rilevazione e di elaborazione che permettono di arrivare gradualmente ad attuare il percorso nella sua completezza. Il report finale che viene presentato come "Bilancio di genere" rappresenta infatti il momento culminante di un processo che introduce nella gestione camerale il principio di *gender mainstreaming*. Quest'ultimo, infatti, si applica non solo ai contenuti ma anche ai processi che sovrintendono l'azione camerale, a cominciare

dalle fasi di definizione delle strategie fino alla gestione delle attività e alla loro rendicontazione finale.

L'analisi di contesto rappresenta la prima fase del Bilancio di genere, nella quale si descrive l'ambiente sociale, economico e politico nel quale opera la Camera.

Rispetto alle tradizionali analisi di contesto, quali ad esempio i Report annuali sull'economia locale, l'ottica di genere consente di mettere a fuoco il territorio, pur utilizzando le stesse fonti informative, con analisi più efficaci e chiavi di lettura differenti.

Lo scopo è evidenziare le differenze tra i generi e fornire la base conoscitiva su cui costruire obiettivi e politiche di parità e i relativi indicatori.

> 2.1 – *Analisi del contesto socio-economico e mappatura degli stakeholder*

L'analisi dell'**andamento demografico, della struttura familiare** e del **mercato del lavoro** serve a individuare le differenze di genere che insistono sul territorio nei diversi ambiti della vita della popolazione. Questo tipo di rappresentazione va indirizzata verso una corretta definizione del concetto di differenza di genere, originata dai diversi ruoli assunti dalle donne e dagli uomini nella vita privata per propagarsi poi all'esterno nella vita professionale, sociale e pubblica. Le variabili di genere vanno declinate rispetto all'età, alla natalità e mortalità, al bilancio demografico, alla composizione familiare.

I dati demografici saranno successivamente utili per alcune riflessioni sulla vita privata delle imprenditrici/ori e dei lavoratrici/tori relativamente alla difficoltà nell'uso del tempo che incidono sulle potenzialità imprenditoriali e occupazionali soprattutto delle donne.

A titolo di esempio si ricorda che:

- l'indice di asimmetria del lavoro familiare è del 73% nelle coppie con la donna occupata (ISTAT, 2008-2009)²;
- la durata del tempo di lavoro delle donne tra i 25-44 anni occupate in coppia risulta pari in un giorno medio a 6h41' contro 8h18' dei partner, il tempo dedicato al lavoro familiare è di 4h45' contro 2h21' dei partner (ISTAT, 2008-2009);
- l'indicatore carico di cura di bambini e anziani (rapporto dato da: bambini under 4 e anziani over 80 ogni 100 donne in età 15-64 anni) a fine 2009 è stato del 32% (ns elaborazione su dati ISTAT).

Altre riflessioni possono farsi sul dinamismo imprenditoriale del territorio: i dati sulla struttura demografica contribuiscono a definire la propensione alla crescita sociale ed economica di un territorio e dunque la sua maggiore o minore facilità nel sostenere processi di sviluppo imprenditoriale. A titolo di esempio, si ricorda che 100 nuovi posti di lavoro femminile ne producono in realtà 115, grazie al maggiore ricorso da parte delle occupate e delle imprenditrici al lavoro di cura e domestico retribuito (Banca d'Italia, 2008)³.

² ISTAT, *“La divisione dei ruoli nelle coppie”*, Anno 2008-2009, Statistiche in breve. Diffuso il 10 novembre 2010. Tale indice assume valore 100 nei casi in cui il lavoro familiare ricada esclusivamente sulla donna, è pari a 50 in caso di perfetta condivisione dei carichi di lavoro familiare; i valori compresi tra 0 e 49 e quelli compresi tra 51 e 99 indicano un carico di lavoro, progressivamente più sbilanciato, rispettivamente sull'uomo o sulla donna.

³ Fonte: Banca d'Italia: *“Il contributo del lavoro femminile alla crescita Economica”* a cura di Roberta Zizza, Milano, Atti del convegno Uguaglianza e merito per la crescita economica e sociale”, Milano 5 giugno 2008.

Infine, possono essere ricavati elementi di analisi importanti sulle opportunità di sviluppo imprenditoriale nell'ambito del sociale e del terzo settore.

L'analisi di genere del **capitale umano** si concentra sul livello di istruzione della popolazione provinciale. Le variabili di genere in questo caso vanno declinate secondo il livello di istruzione, il numero di iscritti, diplomati e ripetenti alle scuole secondarie superiori per indirizzo, il numero di iscritti all'università e laureati per facoltà.

A livello nazionale:

- sono donne il 56% dei laureati in Italia tra i 15 e i 64 anni (ISTAT, 2009);
- le donne rappresentano il 57% degli iscritti all'Università nell'anno scolastico 2009-2010 (MIUR);
- la percentuale di laureati in scienze e tecnologia è del 9% per le donne e del 15% per gli uomini (ISTAT, 2007);
- gli iscritti nell'anno scolastico 2009-2010 alle facoltà umanistiche (lettere, filosofia, lingue e letterature straniere) sono state donne per il 74% (MIUR).

L'analisi del **mercato del lavoro** consente una lettura della concentrazione della forza lavoro maschile e femminile del territorio e del bacino potenziale di lavoratori disponibili per l'imprenditoria locale. Nel dettaglio i dati cui si può fare riferimento sono: la forza lavoro del territorio provinciale, partendo dai dati di base di fonte ISTAT (tasso di occupazione, di disoccupazione e di inattività maschile/femminile), che possono essere presentati anche con una proiezione cronologica.

Sarebbe auspicabile anche poter disporre di informazioni di tipo qualitativo dell'analisi del mercato del lavoro per mettere in evidenza le principali dinamiche occupazionali che la letteratura di genere ha individuato in: segregazione orizzontale, segregazione verticale, maggiore precarizzazione, maggiore presenza di uomini nell'imprenditoria e nel lavoro autonomo, differenziali salariali, strategie di conciliazione.

A livello nazionale (ISTAT, 2009):

- il tasso di occupazione delle donne tra i 15 e i 64 anni è del 46%, degli uomini del 69%;
- il tasso di disoccupazione è del 9% per le donne e del 7% per gli uomini, (quello di disoccupazione giovanile del 29% per le donne e del 23% per gli uomini);
- il tasso di inattività tra i 15 e i 64 anni è del 49% per le donne e del 26% per gli uomini, uomini;
- gli occupati nel settore dell'industria sono donne per il 21%, uomini per il 79%;
- gli occupati nel settore dei servizi sono donne per il 49%, uomini per il 51%;
- gli occupati negli "Altri servizi personali" sono donne per il 71%, nel settore dell'"Istruzione, sanità, altri servizi" per il 68%;
- il 28% delle donne occupate lavora a part-time contro il 5% degli uomini;
- il 15% delle donne occupate lavora a tempo determinato, contro il 11% degli uomini.

Le fonti di dati, oltre a quelle ISTAT (Media annuale RTFL), sono quelle delle banche dati INPS per le rilevazioni provinciali sugli iscritti alla gestione separata e sul numero di dirigenti maschi e femmine iscritti all'INPS. Sempre di fonte INPS

possono essere alcuni dati sul part-time maschile e femminile usufruito dagli iscritti all'INPS e la fruizione dei congedi parentali.

L'accessibilità alle banche dati dei Centri per l'impiego provinciali è un'ottima possibilità per usufruire di dati di flusso annuale significativi sui contratti da lavoro dipendente e sui disponibili al lavoro.

Il sistema informativo Excelsior, che ricostruisce annualmente il quadro previsionale della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali e formativi espressi dalle imprese, fornisce indicazioni di estrema utilità soprattutto per supportare le scelte di programmazione della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro.

Un altro aspetto da evidenziare riguarda una valutazione del modello di sviluppo produttivo del territorio rispetto alle dinamiche della segregazione orizzontale dei mestieri con la conseguente possibilità per l'imprenditoria femminile di trovare un terreno fertile per svilupparsi e crescere.

Una riflessione a parte va dedicata a un'analisi di genere dell'**imprenditoria locale**. In questo caso la fonte informativa principale è rappresentata dall'Osservatorio dell'Imprenditoria femminile di Unioncamere – Infocamere. Ove disponibili, è importante richiamare anche le ricerche svolte sull'imprenditoria femminile, nelle quali la parte di indagine qualitativa consente di approfondire il legame tra le dinamiche imprenditoriali e la condizione familiare.

A livello nazionale (Osservatorio per l'imprenditoria femminile, Unioncamere-Infocamere, dicembre 2010):

- il tasso di femminilizzazione delle imprese iscritte è del 23%;
- il tasso di femminilizzazione più alto si registra in tutte attività relative alla cura delle persone (48% per altre attività di servizi, 41% per sanità e assistenza sociale, 32% per attività di servizi, alloggio e ristorazione).

Nell'ottica di genere una valutazione del **welfare locale**, prodotto dall'integrazione dei servizi socio-sanitari regionali, provinciali e comunali, è di fondamentale importanza per comprendere una serie di dinamiche che incidono in misura significativa sulle possibilità di sviluppo imprenditoriale femminile e sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

L'analisi del welfare locale è dunque certamente indicativa della sensibilità del territorio verso le tematiche sociali e di conciliazione, ma non va trascurato che queste rilevazioni sono importanti anche per definire il sistema di servizi pubblico-privati che sostiene le imprenditrici e gli imprenditori nel conciliare il lavoro con gli impegni familiari, e anche per sottolineare le maggiori opportunità imprenditoriali e occupazionali che un territorio con un sistema di welfare locale particolarmente sviluppato può offrire.

Gli indicatori che vengono presi in considerazione per quest'area di analisi riguardano dunque servizi quali la disponibilità di asili nido, l'assistenza domiciliare e residenziale per gli anziani, il numero di posti letto negli ospedali, etc.

A livello nazionale (ISTAT, Dossier Famiglia 2010):

- i bambini nella fascia di età 1-2 anni sono affidati quando la madre è al lavoro per il 52% ai nonni, per il 14% all'asilo pubblico, per il 14% all'asilo privato e per il 9% alla baby sitter (2005);
- la percentuale di bambini iscritti agli asili nido o sono utenti di servizi integrativi o innovativi per la prima infanzia tra i 0 e i 2 anni è del 13% nel 2008/2009;
- la presa in carico per l'assistenza domiciliare socio-assistenziale è di 1,6 anziani ogni 100 anziani, l'assistenza domiciliare integrata con i servizi sanitari è del 1%, quella per i ricoveri del 1% (2008).

Il livello di *empowerment femminile* raggiunto nel territorio provinciale è un parametro particolarmente utile per valutare la capacità di un territorio di valorizzare adeguatamente sia i talenti maschili che femminili.

In questo caso la Camera di commercio offrirà una lettura del territorio riferita alle principali cariche istituzionali, politiche e di potere che verranno proposte secondo la lettura di genere.

È importante ricordare che:

- l'Italia si trova al 55° posto nella classifica mondiale delle nazioni con la più alta rappresentanza parlamentare femminile, e al 24° posto (su 27 Paesi) per numero di rappresentanti nazionali elette al Parlamento Europeo;
- le donne sono il 17% dei deputati e il 18% dei senatori;
- l'Italia è al 29° posto (su 33 Paesi censiti), per numero di donne presenti nei Cda delle società del Mib30, con il 4% degli amministratori.

Contesto socio-economico: argomenti ed elaborazioni statistiche consigliate

Andamento demografico e struttura familiare	<ul style="list-style-type: none"> - analisi della popolazione per età e genere - analisi del bilancio demografico - analisi composizione qualitativa e quantitativa della famiglia - analisi per indicatori di genere (indice del carico di cura, di dipendenza, di vecchiaia, di natalità, di separazioni e divorzi) - richiamo all'uso del tempo (dato disponibile solo a livello regionale) - richiamo allo sviluppo imprenditoriale del territorio rispetto alle attività economiche collegate alla dimensione della cura e del socio-sanitario - analisi di genere della popolazione straniera, soprattutto in interazione tra la condizione demografica e familiare e quella lavorativa
Capitale umano	<ul style="list-style-type: none"> - analisi per livello di istruzione - analisi per iscritti scuole secondarie superiori - analisi per iscritti università per facoltà - analisi per laureati per facoltà - analisi per voti scuole superiori-diplomi
Mercato del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - analisi per tasso di occupazione-disoccupazione-inattività-trend temporale - analisi per settore economico - analisi per strategie di conciliazione (part time e congedi) - analisi per iscritti INPS co.co.pro. - previsioni di assunzioni per settore economico e per genere - previsioni di assunzioni per livello di istruzione e genere
Imprenditoria	<ul style="list-style-type: none"> - donne imprenditrici e uomini imprenditori per sezioni e divisioni di attività economica e classe dimensionale dell'impresa - donne imprenditrici e uomini imprenditori per sezioni e divisioni di attività economica e classe di età - donne imprenditrici e uomini imprenditori per sezioni e divisioni di attività economica, carica ricoperta e forma giuridica

	- assunzioni di donne e uomini per qualifica, titolo di studio, classi dimensionali di impresa
Welfare locale	- indice di copertura asili nido - indice di copertura assistenza domiciliare - indice di copertura assistenza residenziale
Empowerment femminile del territorio	- analisi di genere dei Sindaci, Presidenti, consiglieri e assessori provinciali e comunali - analisi di genere dei dirigenti iscritti all'INPS

Se con l'analisi di contesto si propone una lettura delle principali variabili socio-economiche del territorio, con la **mappatura degli stakeholder** si individuano i soggetti che interagiscono con la Camera di commercio, esercitando un'influenza su di essa (stakeholder "forti") o vantando uno specifico interesse nei confronti delle sue attività (stakeholder "deboli").

La mappatura degli stakeholder assume aspetti peculiari a seconda del contesto di riferimento. Tuttavia, seppure a livello non esaustivo, per le Camere di commercio si riscontrano come più ricorrenti le seguenti categorie:

- imprese;
- professionisti;
- associazioni di categoria;
- consumatori;
- mondo del lavoro;
- istituzioni locali;
- altri enti del Sistema camerale;
- collettività;
- ambiente;
- risorse umane;
- sistema finanziario;
- fornitori.

La puntuale mappatura degli stakeholder nell'ottica del Bilancio di genere è importante per identificare le diverse tipologie di destinatari potenziali del Bilancio stesso. È ancora più rilevante per instaurare un **dialogo** costruttivo nelle varie fasi del processo, quanto meno con gli "stakeholder chiave".

Sarà comunque opportuno coinvolgere le **imprese** del territorio, direttamente o attraverso i loro **organismi associativi**. Altrettanto importante chiamare in causa i **rappresentanti delle pari opportunità e delle politiche sociali nel territorio**, affinché possano apportare il loro know-how e si creino le condizioni per sviluppare integrazioni tra le istituzioni che hanno competenze sulla promozione del principio di parità. Si citano ad esempio le Consigliere di parità regionale e provinciale, gli Assessori alle pari opportunità degli enti locali.

Un ruolo significativo in tal senso può svolgere il **Comitato per l'imprenditoria femminile**, che può essere l'organismo naturalmente candidato e il partner privilegiato, laddove sussistano le condizioni, a svolgere una funzione di cerniera e di interlocuzione tra l'ente camerale e i suoi portatori d'interesse nella lettura di

genere delle attività camerali, tanto nella fase della loro pianificazione che nella loro successiva verifica e divulgazione.

Il tema del coinvolgimento e del dialogo con gli stakeholder sarà ripreso e ulteriormente approfondito nella parte finale delle Linee guida, nella sezione "Rendicontazione di genere e rendicontazione sociale".

> 2.2 – Definizione delle aree di attività camerali "gender sensitive"

Dopo l'analisi di contesto, il primo passaggio del percorso di elaborazione richiede di definire quali attività camerali vengono sottoposte ad analisi di genere.

Si propongono dunque 4 macrocategorie di riclassificazione delle attività degli enti camerali, seguendo un criterio decrescente rispetto all'impatto di genere: **dirette**, **indirette**, **ambientali** e **neutre**.

Le 4 macrocategorie vengono utilizzate come chiave di lettura di genere di tutti gli ambiti da prendere in considerazione. Entrando nel merito, è possibile illustrare i criteri di ripartizione delle attività camerali.

> AREE DIRETTE. Riguardano attività che sono esplicitamente e direttamente indirizzate a colmare un gap di genere e che individuano come destinatari un target espressamente femminile o maschile.

Quest'area, ad esempio, può essere individuata nelle iniziative promosse a sostegno specifico dell'imprenditoria femminile.

> AREE INDIRETTE. Riguardano attività di per sé non rivolte specificatamente a donne e uomini ma che hanno un target di destinatari ben definito e individuabile, all'interno del quale si può rinvenire un differente impatto di genere.

Quest'area può essere individuata in tutte le iniziative che sono imputabili a utenti uomini o donne che beneficiano di un servizio erogato dalla Camera di commercio.

L'imputazione a tale area può variare a seconda delle Camere di commercio e della capacità di raccolta e gestione dei dati. Ad esempio, un corso di formazione può essere classificato nelle aree indirette nel caso in cui sia possibile segmentare ex i partecipanti tra uomini e donne.

> AREE AMBIENTALI. Sono attività genericamente indirizzate a migliorare il contesto economico del territorio di riferimento e che determinano comunque un beneficio differenziato per donne e uomini sulla base della loro diversa presenza nei settori di intervento.

Mentre nell'area delle attività indirette si fa riferimento a una quantificazione reale, per le aree ambientali si potrebbe considerare – e anche per questo diviene

particolarmente importante procedere in maniera corretta ed approfondita all'analisi del contesto socio-economico del territorio – la presenza percentuale di imprenditoria femminile/ maschile o, ad esempio, ad alta occupazione femminile/maschile nei settori economici beneficiari delle iniziative. Ciò potrà essere funzionale, in sede di reporting, a fare una stima di impatto di genere potenziale.

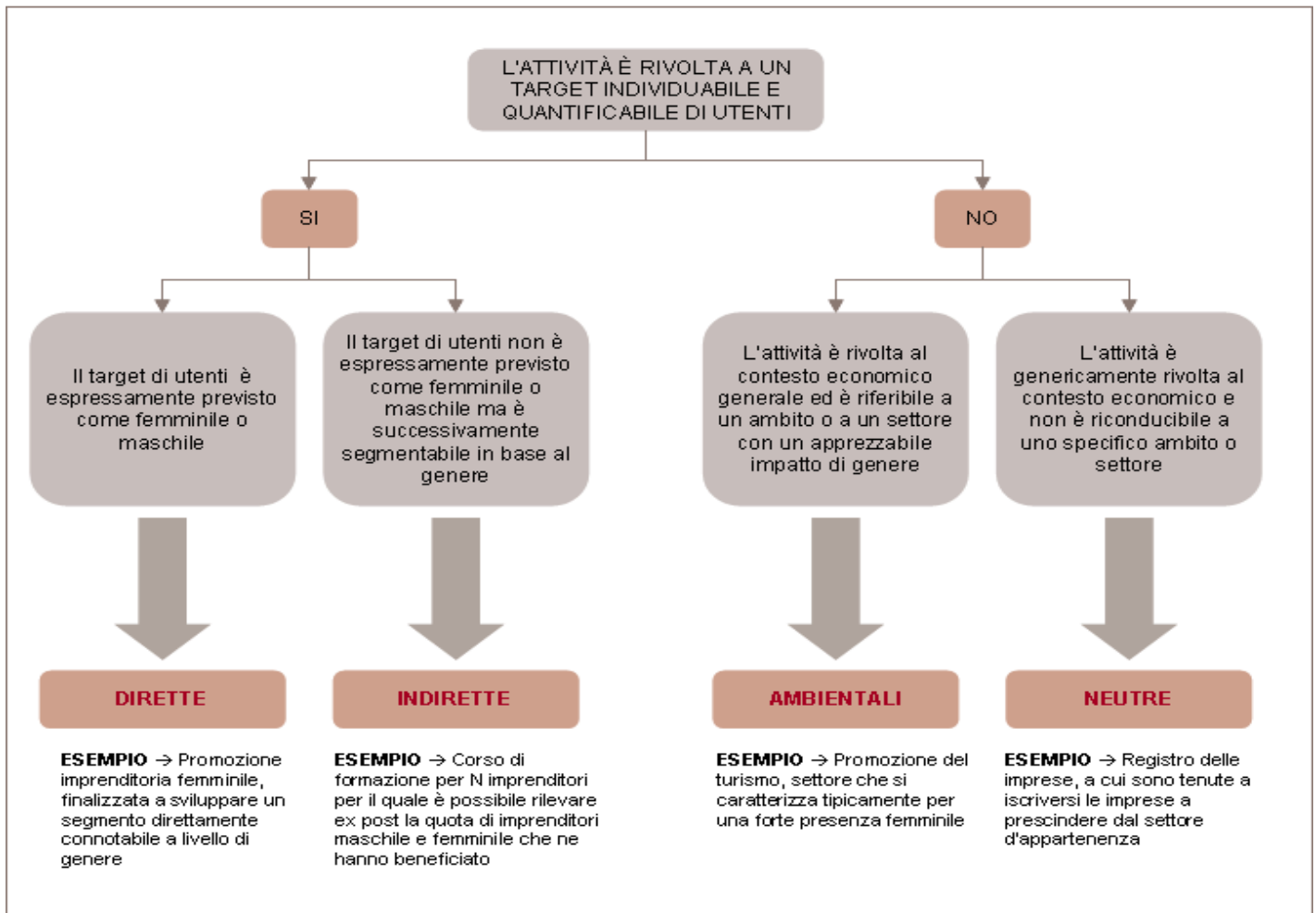
La differenza tra aree indirette e aree ambientali può essere, quindi, più o meno precisa in base alla disponibilità effettiva dei dati dei beneficiari delle attività che consentono la ripartizione tra utenza femminile e non, o, in mancanza, che permettono invece solo una stima tra utenti femminili e non relativamente al settore economico di riferimento.

> AREE NEUTRE. Sono quelle per le quali non è possibile individuare una ricaduta di genere rappresentabile. L'utilizzo di questa categoria è in contraddizione con il principio di *gender mainstreaming* che prevede di cogliere le differenze di genere in modo trasversale. Quest'area viene, dunque, utilizzata per tenere distinte le aree ad impatto di genere visibile da quelle dove l'impatto di genere, seppur presente, è talmente minimo o non rappresentabile che non sarebbe corretto confonderlo con le altre aree.

Possono essere definibili come neutre le attività di tipo amministrativo rese agli iscritti per adempimenti di legge, che quindi non rientrano nella sfera decisionale autonoma camerale o le attività indirizzate a un'utenza generica.

Ad esempio sono comprese in tali voci la comunicazione istituzionale, la struttura, i servizi amministrativi, la regolazione del mercato.

Schema di classificazione delle aree di attività camerali



Per favorire il processo di classificazione si propone di seguito una possibile analisi delle attività camerali, per ognuna delle quali vengono illustrate le considerazioni che inducono alla scelta della macroarea di genere di riferimento.

Gli esempi vengono proposti quale indicazione di carattere generale, non rappresentando pertanto un vincolo ma piuttosto una chiave di lettura che può favorire la riflessione sul processo di riclassificazione delle attività. Si tratta dunque di una possibile interpretazione delle attività camerali e non di una griglia rigida, da considerare con la necessaria flessibilità dovuta sia al variare dei contesti territoriali sia in considerazione del fatto che la natura delle attività può cambiare nel tempo.

> SERVIZI ANAGRAFICI E CERTIFICATIVI

AREA NEUTRA: In questo caso si tratta di adempimenti amministrativi ai quali accedono tutte le imprese indiscriminatamente senza riferimento alle loro specifiche attività: RI,

Registri, Albi, Ruoli, Elenchi (esclusi Albi per l'agroalimentare). Informatizzazione dei servizi (Business Key, CNS).

> REGOLAZIONE DEL MERCATO

AREA INDIRECTA: Si riferisce al numero di utenti maschili e femminili che accedono a procedure di risoluzione alternativa delle controversie.

AREA AMBIENTALE: Attività di predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti, ad esempio per settori ad alta o bassa concentrazione di imprese femminili.

AREA NEUTRA: Attività di vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia, la raccolta di usi e consuetudini, ecc.

> INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

AREA DIRETTA: Bandi espressamente a supporto dell'innovazione per l'imprenditoria femminile o maschile.

AREA INDIRECTA: Bandi e progetti per promuovere l'innovazione tra le imprese in genere, segmentabili come femminili e maschili in sede di valutazione a consuntivo delle iniziative.

AREA NEUTRA: Sostegno a strutture per l'innovazione, centri di ricerca, con una ricaduta sulle imprese non riconducibile a specifiche aziende né a specifici settori.

> FORMAZIONE

AREA DIRETTA: Percorsi di formazione destinati espressamente a donne imprenditrici e/o aspiranti tali oppure a uomini imprenditori e/o aspiranti tali.

AREA INDIRECTA: Percorsi di formazione destinati a imprenditori, lavoratori o studenti (orientamento e alternanza scuola-lavoro) dei quali sia rilevabile ex post la partecipazione di uomini/donne.

> AZIONI PER FAVORIRE L'ACCESSO AL CREDITO

AREA DIRETTA: Iniziative per favorire l'accesso al credito espressamente per imprenditrici o per imprenditori.

AREA INDIRECTA: Contributi alle imprese e progetti di finanza innovativa rivolti a PMI ove siano rilevabili le imprese maschili e femminili che ne hanno effettivamente usufruito.

AREA AMBIENTALE: Progetti e studi sul settore del credito e sul sistema finanziario ove si possa mettere in evidenza il tasso di femminilizzazione rispetto ai settori economici di riferimento.

> CREAZIONE, SVILUPPO E CONTINUITÀ DELLE IMPRESE

AREA DIRETTA: Servizi di supporto all'impresa destinati specificatamente alle donne o agli uomini.

AREA INDIRECTA: Servizi di creazione di impresa e di consulenza alle imprese, la cui utenza è quantificabile ex post come maschile e femminile.

AREA NEUTRA: Servizi di consulenza alle imprese per i quali non vi sia la possibilità di individuare l'impatto di genere sull'utenza.

> PROMOZIONE DELL'IMPRENDITORIA FEMMINILE

AREA DIRETTA: attività del Comitato per l'imprenditoria femminile e, in genere, tutte le attività espressamente destinate alla promozione dell'impresa al femminile (studi, ricerche, seminari, pubblicazioni, ecc.).

> SERVIZI E PROGETTI PER L'AGROALIMENTARE

AREA DIRETTA: Iniziative specificatamente rivolte a imprese femminili e/o imprese maschili attive nell'agroalimentare.

AREA INDIRETTA: Iniziative in materia agroalimentare, i cui risultati consentano di evidenziare un target maschile e femminile.

AREA AMBIENTALE: Altre iniziative di cui non è possibile individuare il target di beneficiari, ma da considerare in ragione dell'incidenza di genere nello specifico comparto (ad esempio, l'agroalimentare è un settore in cui di solito è significativa l'incidenza delle imprese femminili o dell'occupazione femminile).

> TURISMO

AREA DIRETTA: Iniziative rivolte a imprese femminili e/o maschili che operano nel settore turistico.

AREA INDIRETTA: Iniziative per la promozione turistica, di cui è possibile verificare ex post il coinvolgimento di imprese maschili e femminili.

AREA AMBIENTALE: Altre iniziative di cui non è possibile individuare il target di beneficiari, ma da considerare in ragione dell'incidenza di genere nello specifico comparto (vale lo stesso discorso fatto sopra per l'agroalimentare).

> INTERNAZIONALIZZAZIONE

AREA DIRETTA: Iniziative di internazionalizzazione dedicate all'imprenditoria femminile e/o maschile.

AREA INDIRETTA: Iniziative di internazionalizzazione e servizi informativi (ad esempio, Sportello internazionalizzazione, Euro Info Centre) rivolti a una platea generica di operatori, successivamente classificabili in maschili e femminili.

AREA AMBIENTALE: Promozione dell'internazionalizzazione per imprese operanti in settori ad alta o bassa concentrazione di imprese femminili o di occupazione femminile.

AREA NEUTRA: Atti amministrativi per il commercio estero (Carnet ATA/TIR; codice meccanografico; visti vari).

> MARKETING DEL TERRITORIO

AREA AMBIENTALE: Promozione del territorio per attrarre investimenti e/o imprese operanti in settori che presentano una significativa incidenza di genere.

AREA NEUTRA: Progetti di marketing e animazione territoriale che non hanno destinatari specifici né individuabili.

> INFORMAZIONE ECONOMICA

AREA DIRETTA: Studi e ricerche che producano statistiche di genere.

AREA AMBIENTALE: Studi e ricerche dedicati a settori economici dei quali è riconoscibile l'impatto di genere (ad esempio, attraverso il tasso di femminilizzazione imprenditoriale).

AREA NEUTRA: Attività nelle quali non è riconoscibile una ricaduta di genere (ad esempio, la Biblioteca camerale).

> PROMOZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

AREA DIRETTA: Iniziative dedicate alla responsabilità sociale di genere.

AREA AMBIENTALE: Attività per la diffusione della CSR e per la promozione della certificazione socio-ambientale tra le imprese di settori a forte incidenza di genere.

AREA NEUTRA: Attività informativa rivolta a una platea generica di imprese (Sportello CSR).

> INFRASTRUTTURE

AREA AMBIENTALE: Studi o progetti per la realizzazione di opere infrastrutturali aventi una ricaduta potenziale in termini di genere alla luce dello specifico settore o della porzione di territorio maggiormente interessata.

AREA NEUTRA: Partecipazioni in Società di gestione delle infrastrutture.

> SERVIZI PER L'AMBIENTE

AREA INDIRETTA: Convegni, seminari, incontri di sensibilizzazione in materia ambientale, i cui partecipanti sono segmentabili ex post in uomini e donne.

AREA NEUTRA: Servizi di tipo ambientale (MUD, Albo gestori rifiuti).

> INIZIATIVE SOCIO-CULTURALI

AREA INDIRETTA: Progetti di tipo socio-culturale con un target individuabile ex post come maschile o femminile.

AREA AMBIENTALE: Supporto a istituzioni e manifestazioni culturali, progetti con ricaduta socio-assistenziale, promozione di imprese sociali.

> RAPPORTI CON I FORNITORI

AREA NEUTRA: Politiche e procedure di *procurement*.

> COMUNICAZIONE

AREA DIRETTA: Iniziative di comunicazione rivolte specificatamente a imprenditrici o imprenditori.

AREA INDIRETTA: Iniziative di comunicazione per le quali siano disponibili dati di genere sull'utenza fruitrice.

AREA NEUTRA: Sito web camerale, ufficio stampa, attività dell'URP.

3. PERCORSO DI REALIZZAZIONE

Di seguito viene presentato il ciclo di attività per ogni Camera di commercio che voglia adottare il Bilancio di genere come strumento di programmazione, verifica e rendicontazione delle proprie politiche di genere. Il report finale che viene presentato come “Bilancio di genere” rappresenta quindi il momento culminante di un percorso che va a inserirsi nella gestione camerale attuando il principio di *gender mainstreaming*.

> 3.1 – Pianificazione e programmazione in ottica di genere

Le risultanze dell'analisi interna ed esterna forniscono gli elementi per contribuire alla fase di pianificazione e programmazione. La considerazione congiunta dell'analisi di contesto e delle attività rilevanti in ottica di genere per la Camera di commercio, potrà consentire una sorta di primo “check-up”, ancorché qualitativo e descrittivo⁴, finalizzato a fotografare le criticità e le possibili azioni di miglioramento. La ricognizione dello stato dell'arte può rappresentare una base conoscitiva per impostare programmi tesi a sostenere le pari opportunità sia nell'ambito del sistema socio-economico locale sia all'interno. In pratica, si cercherà di trovare un'attinenza tra le criticità di genere evidenziate nell'analisi del contesto e l'adeguatezza dei programmi camerale nell'affrontarle, chiaramente nell'ambito delle competenze proprie dell'ente camerale.

In questo senso, la dimensione di genere non deve rappresentare una duplicazione ma va integrata e inserita a pieno titolo nel processo di definizione dei piani e dei programmi camerale; da ciò ne deriva anche un approccio sinergico rispetto al Ciclo di gestione della performance di cui al D.Lgs 150/2009⁵.

Trattandosi di uno strumento che deve poter fornire elementi conoscitivi in chiave di genere per definire le scelte, le politiche, le iniziative e i relativi impegni economici, è importante che i vertici amministrativi (Segretario generale e dirigenti) e, per il loro tramite, gli organi di indirizzo (Consiglio e Giunta) possano fare proprie le risultanze raccolte e tradurle in priorità strategiche e operative. I decisori politico-amministrativi potranno avvalersi delle informazioni elaborate dal Gruppo di lavoro, eventualmente arricchite dalle istanze provenienti dagli stakeholder e raccolte direttamente o, dove possibile, attraverso l'interlocuzione del Comitato per l'imprenditoria femminile.

Proprio in coerenza con quanto avviene con il Ciclo di gestione della performance, sarà necessario definire i programmi camerale in chiave di pari opportunità

⁴ Una volta portato a regime il processo, ossia nelle annualità successive alla prima sperimentazione, il quadro sarà completato anche da dati quantitativi (indicatori) ed economici.

⁵ Per una più approfondita trattazione in merito V. in seguito il cap. 4 “ Integrazione con altri processi e strumenti”.

individuando gli obiettivi di medio-lungo termine e declinandoli rispetto alla specifica realtà operativa. Facendo riferimento alle fasi del Ciclo:

- nel quadro della Pianificazione strategica dovranno essere definite le **strategie e azioni di pari opportunità** con orizzonte pluriennale;
- nell'ambito della programmazione operativa dovranno essere identificate le **azioni per la promozione di una effettiva parità di donne e uomini** e i relativi obiettivi da conseguire su base annuale.

Gli obiettivi, sia strategici che operativi, dovranno essere quantificabili in termini di target e risultati attesi, suscettibili in seguito di misurazione in base a dei parametri oggettivi (indicatori). Dovranno inoltre essere individuate le risorse economiche e strumentali che si prevede di impiegare per la loro realizzazione.

Gli obiettivi individuati grazie al percorso delineato dovranno confluire nella programmazione generale dell'Ente, così come dovranno essere recepiti nei vari documenti programmatici, quali le RPP, il programma pluriennale e, non ultimo, il Piano delle performance. Si potrà decidere di dar loro rilievo autonomo in una apposita sezione denominata appunto "Pari opportunità e politiche di genere" oppure in alternativa potranno essere inserite in maniera trasversale rispetto ai vari assi strategici delle Camere (in una logica più coerente con il *mainstreaming*). Naturalmente, qualora siano stati adottati documenti di programmazione specificatamente dedicati alle pari opportunità – come ad esempio il Piano triennale delle azioni positive⁶ – andranno ricercate le necessarie sinergie.

> 3.2 – Misurazione e valutazione delle performance di genere

A seguito della definizione dei programmi e dei piani camerali è opportuno procedere – in parallelo con le diverse fasi della gestione – alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi precedentemente individuati e definiti secondo la prospettiva di genere.

Il Bilancio di genere può offrire, infatti, un importante contributo alla lettura dell'impatto camerale articolando il percorso su un doppio livello: quello rivolto agli stakeholder esterni e quello relativo all'organizzazione interna.

L'attività di misurazione e valutazione dovrà ovviamente riguardare sia gli aspetti quantitativi della performance di genere, grazie all'alimentazione degli indicatori che misurano l'attuazione degli obiettivi, sia gli aspetti economici, ossia il grado di assorbimento delle risorse effettivamente destinate alle politiche di genere rispetto a quelle preventivate.

È evidente che gli ambiti privilegiati della misurazione e valutazione delle performance di genere saranno le aree di attività dirette e indirette, mentre su quelle ambientali e neutre potranno essere sviluppate solo valutazioni in termini generali.

⁶ Ex L. 125/91 e provvedimenti successivi.

→ Misurazione e valutazione delle performance verso gli stakeholder esterni

Si procederà quindi a verificare l'impatto di genere in merito all'utenza dei servizi camerali e alle ricadute concrete dei progetti realizzati per lo sviluppo del sistema economico-produttivo. Tale verifica, analogamente con la precedente fase di programmazione, potrà essere incardinata nel corrispondente ciclo della misurazione/valutazione delle performance generali dell'ente e utilizzare gli strumenti predisposti in quell'ambito e per quella finalità. In generale, potranno essere rilevati:

- > indicatori di **efficacia**, che illustrino l'output di genere ottenuto in rapporto al target previsto;
- > indicatori di **efficienza**, attraverso i quali evidenziare gli output ottenuti rispetto alle risorse impiegate per il loro raggiungimento.

In prospettiva, si può pensare anche a eventuali indicatori di **outcome** da costruire nel quadro del Ciclo di gestione della performance, per dare conto dell'utilità finale determinata per gli stakeholder, in questo caso in ottica di genere.

L'analisi sulle risultanze economiche potrà essere eventualmente spinta fino a valutare la possibilità di accesso alle risorse attraverso una vera e propria **riclassificazione di genere del Conto economico** secondo lo schema concettuale proposto in precedenza nel paragrafo 2.2. Si tratta in pratica di collegare i costi relativi alle aree di attività camerali in base alla loro tipologia (dirette, indirette, ambientali e neutre), sviluppando una serie di riflessioni sugli aggregati significativi che si possono elaborare.

Schema interpretativo per la riclassificazione di genere dei costi del Conto economico

		Uomini	Donne
Macroaree di genere			
Aree dirette	Costi sostenuti per attività rivolte espressamente a imprese maschili o imprenditori uomini. <i>→ Da imputare interamente</i>	Costi sostenuti per attività rivolte espressamente a imprese femminili o imprenditrici. <i>→ Da imputare interamente</i>	
Aree indirette	Costi sostenuti per attività rivolte alla generalità dell'utenza. <i>→ Da imputare per la quota riferibile ex post all'utenza maschile</i>	Costi sostenuti per attività rivolte alla generalità dell'utenza. <i>→ Da imputare per la quota riferibile ex post all'utenza femminile</i>	
Aree ambientali	Costi sostenuti per attività rivolte alla generalità dell'utenza, non rilevabili ex post come riferibili all'utenza maschile. <i>→ Da imputare in proporzione alla % di imprese/utenti maschili nel settore economico di riferimento</i>	Costi sostenuti per attività rivolte alla generalità dell'utenza, non rilevabili ex post come riferibili all'utenza femminile. <i>→ Da imputare in proporzione alla % di imprese/utenti femminili nel settore economico di riferimento</i>	

Totale risorse per genere	Σ risorse destinate a utenti/stakeholder maschili	Σ risorse destinate a utenti/stakeholder femminili
----------------------------------	--	---

Aree neutre	Costi sostenuti per attività non riferibili e non imputabili in nessun modo a utenza maschile/femminile
--------------------	---

Totale costi	Costi totali del Conto economico
---------------------	----------------------------------

Un'ulteriore chiave di lettura può aversi considerando i proventi della Camera di commercio: in particolare, si può pensare di rilevare la provenienza del Diritto annuale dalle imprese femminili e maschili. Ciò può consentire alcune valutazioni sulla corrispondenza tra il contributo che l'imprenditoria femminile/maschile offre al Sistema camerale e i benefici fruiti in termini di attività erogate.

→ La performance interna

La lettura di genere dell'organizzazione consente di capire come la struttura camerale favorisca l'affermazione delle pari opportunità al proprio interno. Gli item dell'analisi dell'organizzazione camerale riguardano:

- l'organigramma, la composizione di genere del capitale umano e le retribuzioni;
- le politiche adottate per il personale relativamente alla formazione, alla conciliazione famiglia-lavoro e alle pratiche anti-discriminatorie;

- le cariche e l'empowerment di genere raggiunto, sia nella Camera che nelle Aziende speciali ed eventualmente nei principali organismi partecipati.

L'analisi dell'**organigramma** propone una lettura dei dati del personale che tiene conto della composizione di genere con riferimento a: inquadramento contrattuale, orario di lavoro, età, anzianità di servizio, distribuzione nei vari settori camerali. In particolare, questa analisi può mettere in evidenza differenze tra donne e uomini in merito ai percorsi di carriera e a un'eventuale segregazione orizzontale dei mestieri.

In merito alle **politiche per il personale** è importante rilevare innanzitutto la partecipazione per genere alle attività formative sia in termini assoluti sia rispetto a specifiche tematiche; vanno altresì approfondite possibili differenze di interesse tra donne e uomini, l'attinenza con il lavoro svolto, eventuali problemi di partecipazione collegati agli orari delle lezioni.

Occorrerà indagare le politiche in favore della **conciliazione famiglia-lavoro**, evidenziando le risultanze di iniziative relative, ad esempio, al telelavoro, alla flessibilità degli orari, agli asili aziendali o convenzionati, agli incentivi per centri estivi, alla promozione dei congedi parentali, etc. Qualora siano state realizzate una o più di queste iniziative, è opportuno mettere in evidenza la partecipazione dei dipendenti, sempre articolata per sesso.

Nel caso di iniziative destinate a contrastare la discriminazione di genere, occorre mettere in evidenza, ove presenti, servizi interni quali ad esempio lo sportello antimobbing e l'inserimento di norme e principi antidiscriminatori in documenti programmatici relativi al personale.

È utile, ove possibile, promuovere una lettura di genere delle **retribuzioni**, finalizzata a comprendere la presenza di eventuali differenziali salariali, di fruizione di premi di produttività e di altre voci variabili della retribuzione (straordinario, benefit, etc.).

Alla luce delle innovazioni introdotte dal D.Lgs. n. 150/2009, sarà importante analizzare come le procedure introdotte per attuare i cambiamenti previsti favoriscano o meno la parità di genere, soprattutto per quanto riguarda i criteri di attribuzione dei premi aggiuntivi, i criteri meritocratici per le progressioni economiche e l'accesso dei dipendenti migliori ai percorsi di alta formazione.

L'analisi dell'**empowerment** di genere si impernia sulla lettura di diversi indicatori, quali ad esempio: la composizione per sesso della Giunta camerale, del Consiglio, del Collegio dei revisori dei conti, dei rappresentanti della Camera nelle Aziende speciali e nelle società partecipate, nonché in altre organizzazioni quali Consulte, Comitati, etc.

La lettura di genere dell'organizzazione interna può essere arricchita dalle considerazioni prodotte attraverso il punto di vista degli stessi dipendenti e amministratori coinvolti, che può essere raccolto attraverso interviste dirette, per e-mail, questionari e focus group.

Ove vi siano i tempi e le risorse per sviluppare questo tipo di attività, si possono ottenere risultati significativi circa il livello di consapevolezza di parità raggiunto tra i dipendenti e amministratori della Camera, le loro opinioni in merito a un percorso di miglioramento e innovazione gender sensitive.

L'opinione di dipendenti e amministratori può riguardare sia valutazioni sull'organizzazione interna camerale, che sulle modalità con le quali si ritiene possibile migliorare l'impatto delle attività camerali sulla dimensione di genere. Per ottimizzare questa attività di monitoraggio è utile svolgerla quando è disponibile una prima bozza del Bilancio di genere, in modo da raccogliere tra i dipendenti e gli amministratori dei pareri elaborati sia sull'esperienza diretta che alla luce della lettura del documento proposto.

> 3.3 – Redazione del Bilancio di genere

I dati raccolti nelle fasi precedenti del processo, oltre a fornire un quadro conoscitivo per le future strategie camerali, confluiranno nel report a consuntivo denominato "Bilancio di genere". Naturalmente, in aggiunta ai dati economici e quantitativi, occorrerà raccogliere informazioni descrittive in merito a una serie di argomenti (V. infra "Contenuti del Bilancio di genere"); tra questi, vanno sicuramente annoverati i servizi e i progetti il cui rilievo in base alla prospettiva di genere suggerisce di includerli in questa fase di reporting finale. Il Gruppo di lavoro potrà provvedere alla raccolta di tali informazioni mediante apposite Schede, da costruire in collaborazione con le aree e gli uffici preposti.

La redazione del Bilancio di genere rappresenta il momento culminante del percorso di elaborazione, allorché vengono sistematizzate le varie parti che compongono il documento finale.

L'efficacia comunicativa del Bilancio di genere richiede il massimo sforzo di chiarezza e sintesi, in modo da renderlo accessibile e di gradevole lettura. Considerando le sue specificità, è consigliabile spiegare il significato di termini tecnici utilizzati in nota o in un apposito glossario. È importante il ricorso a un linguaggio multi-livello, in cui i testi sono integrati da tabelle, grafici, diagrammi esplicativi, box e note a margine per veicolare i concetti in maniera immediata e funzionale, sia per ottimizzare l'aspetto rendicontativo sia per stimolare l'auspicata crescita culturale e indurre la capacità di riconoscere l'impatto di genere delle varie attività camerali.

Contenuti del Bilancio di genere

Di seguito si riporta una possibile struttura del documento di Bilancio di genere e dei contenuti consigliati da riportare nelle diverse sezioni.

I > Lettera del Presidente. Il saluto da parte del Presidente della Camera introduce il report e illustra le finalità di carattere istituzionale che la Camera si è prefissata con la scelta di

redigere il Bilancio di genere. In questa sede, si possono anticipare le principali conclusioni e le azioni di miglioramento che nel seguito il Bilancio propone.

II > Introduzione. La parte introduttiva offre una guida alla lettura del documento. Oltre a spiegare cos'è un Bilancio di genere, esemplifica i principali passaggi che hanno consentito la sua elaborazione e fornisce la chiave interpretativa per procedere nella lettura del testo.

III > Contesto. In questa sezione vengono riportate in maniera sintetica i principali dati che descrivono lo scenario sociale ed economico di riferimento; si riporta anche la mappa degli stakeholder mettendo in particolare evidenza le tematiche di genere ad essi riferite.

IV > Missione, programmi e strategie. Oltre a una breve descrizione della missione dell'ente, vengono illustrati i programmi e le strategie camerali, enucleando quelli con una specifica ricaduta in termini di pari opportunità.

V > Rendiconto delle performance di genere: Sono presentati i principali risultati raggiunti in attuazione delle strategie e delle policy di pari opportunità (desumibili dalle risultanze raccolte nelle fasi descritte nel precedente paragrafo 3.2). Per maggiore chiarezza di esposizione, questa sezione può essere a sua volta articolata in:

V.a – Dimensione esterna: descrizione delle principali attività (progetti e servizi) con una maggiore ricaduta di genere per gli utenti e gli stakeholder esterni, corredate dagli indicatori raccolti.

V.b – Dimensione interna: lettura di genere dell'organigramma, del personale, delle retribuzioni, delle iniziative per promuovere la pari opportunità all'interno della struttura camerale, etc.

Infine si possono prevedere due sezioni eventuali, nel senso che potranno essere inserite a seconda del livello di maturità raggiunto dalla Camera nel percorso di *gender reporting* e delle scelte di comunicazione operate in merito.

VI > Riclassificazione di genere delle risorse economiche. In questa parte si propone la riclassificazione del Conto economico secondo le 4 macroaree di genere, elaborata sia in sintesi che con dettagli di analisi più approfonditi.

VII > Azioni di miglioramento. Una sezione conclusiva illustra le azioni di miglioramento che possono scaturire dall'analisi svolta, andando a comporre il quadro di proposte che potranno essere recepite nella successiva fase di programmazione strategica e di pianificazione annuale. In alternativa, le Azioni di miglioramento potranno essere collocate nella Sezione V e "disseminate" in corrispondenza dei progetti e servizi o delle attività interne a cui si riferiscono.

4. DIVULGAZIONE E RACCOLTA DEL FEEDBACK

È importante garantire al Bilancio di genere un elevato **livello di diffusione**, rendendolo accessibile in tutte le sue versioni sia su internet che su supporto cartaceo.

La Camera può approntare un vero e proprio piano di comunicazione per raggiungere i vari stakeholder e destinatari, offrendo a ciascuno una modalità comunicativa pertinente e adatta. A titolo esemplificativo:

- > ai soggetti interni dell'amministrazione si possono offrire, insieme al report, anche degli allegati di approfondimento per focalizzare l'attenzione su alcuni aspetti critici o qualificanti della gestione camerale;
- > agli imprenditori, alle Associazioni di categoria e ai rappresentanti delle istituzioni locali occorrerà proporre una versione di sintesi e con un adeguato impatto grafico;
- > per gli altri stakeholder meno direttamente coinvolti nell'attività camerale si possono ipotizzare versioni del Bilancio di genere sotto forma di brochure o depliant.

Un convegno conclusivo rappresenta un importante momento di presentazione del lavoro agli stakeholder e alla comunità locale, così come la tradizionale attività dell'ufficio stampa (comunicati, pubblicazione di articoli su media locali, interviste a rappresentanti camerali, etc.) potrà essere certamente di sostegno alla diffusione del Bilancio di genere.

Il momento della comunicazione del Bilancio di genere può essere inoltre un'utile occasione per raccogliere dei feedback, in modo da integrare commenti, opinioni e pareri nel processo di riflessione che il Bilancio di genere dovrebbe stimolare per la programmazione camerale successiva, alimentando così la ciclicità del percorso di elaborazione del Bilancio di genere.

L'INTEGRAZIONE CON ALTRI PROCESSI E STRUMENTI

La "messa in cantiere" del Bilancio di genere può avvenire in sinergia con le altre fasi e processi che caratterizzano la gestione camerale. Affinché possa produrre risultati significativi, è necessario che la definizione delle policy di genere, la loro verifica e rendicontazione vadano di pari passo rispettivamente con la pianificazione e programmazione, con la misurazione e valutazione, con le attività di reporting e comunicazione dei risultati all'interno e all'esterno.

I due ambiti rispetto ai quali è utile ricercare le maggiori convergenze sono quelli relativi al Ciclo di gestione della performance, la cui adozione è obbligatoria per legge, e la rendicontazione sociale, che rappresenta una scelta volontaria.

BILANCIO DI GENERE E CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Come più volte richiamato, la realizzazione del Bilancio di genere si incrocia con la novità rappresentata dal cosiddetto Decreto Brunetta: è significativo il fatto che le pari opportunità siano entrate a pieno titolo nella normativa come uno dei *driver* per modificare il funzionamento organizzativo delle amministrazioni pubbliche. La questione delle pari opportunità risponde, dunque, non solo a esigenze di uguaglianza, ma costituisce una leva importante per il miglioramento dell'efficienza organizzativa, della qualità dei servizi e del riconoscimento del merito.

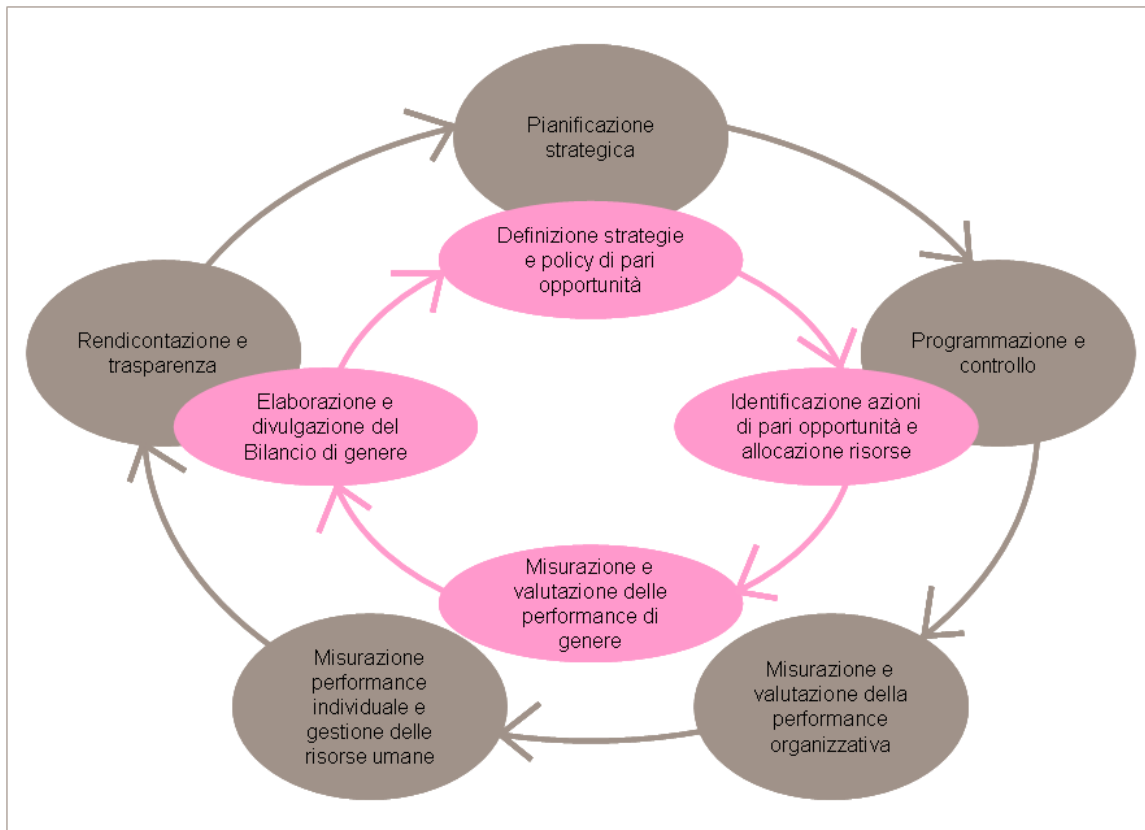
Il D.lgs. 150/09 si inserisce nel cambiamento culturale in atto, a livello nazionale e internazionale, che inquadra le pari opportunità non solo come questione di uguaglianza, ma anche come una leva di sviluppo socio-economico sostenibile. Da ciò ne deriva un'impostazione in termini di pianificazione e controllo che richiede la definizione di obiettivi di pari opportunità e successivamente la loro misurazione e valutazione; ciò al fine di garantire la definizione di policy e interventi di pari opportunità coerenti con la missione istituzionale dell'ente e integrati con il sistema di obiettivi e di azioni.

Per il Sistema camerale promuovere le pari opportunità significherà dunque su un versante interno pianificare e programmare politiche di valorizzazione del proprio personale in ottica di genere e, su un fronte esterno, definire in che modo intervenire sulle attività e sui servizi erogati per consentire, ad esempio, lo sviluppo e il consolidamento dell'imprenditoria femminile e la piena valorizzazione delle professionalità femminili nel tessuto produttivo.

L'approccio del decreto legislativo rende la performance di genere parte integrante della performance organizzativa; da ciò ne deriva che il Piano della performance delle Camere di commercio dovrà prevedere aree strategiche e obiettivi di pari opportunità definiti, misurati e valutati in una logica di *mainstreaming*, attraverso

tempi, soggetti, processi e strumenti identificati nell'ambito del Ciclo di gestione della performance⁷. La figura di seguito rappresenta tale integrazione.

Rendicontazione di genere e Ciclo della performance: una rappresentazione dei momenti di integrazione



La definizione delle strategie di pari opportunità (obiettivi e target triennali), dovrà essere realizzata simultaneamente alla definizione di tutte le strategie dell'ente, seguendo il medesimo iter. Necessaria sarà quindi la rilevazione dei bisogni di genere attraverso l'analisi di contesto e il coinvolgimento degli stakeholder, naturalmente integrati nell'ottica di genere.

Seguirà la declinazione delle strategie su base annuale, con la definizione di obiettivi operativi, indicatori, target e azioni, nonché con l'attribuzione delle risorse economiche necessarie. Gli obiettivi di genere confluiranno nell'albero della performance della Camera di commercio (vedi figura di seguito): le pari opportunità potranno costituire un'area strategica a sé stante oppure essere distribuite nelle altre aree strategiche.

⁷ I tempi, i soggetti, i processi e gli strumenti trovano formalizzazione nel cosiddetto "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

La prima opzione rende visibile all'interno e all'esterno l'impegno dell'organizzazione sul tema e potrebbe essere auspicabile laddove le politiche di genere sono assenti o non strutturate; il rischio di tale formulazione potrebbe essere la mancanza di integrazione con gli altri assi strategici.

La seconda opzione, al contrario, evidenzia l'interiorizzazione delle pari opportunità nel modus operandi dell'organizzazione e l'integrazione nei diversi ambiti di intervento della Camera di commercio; tuttavia tale soluzione potrebbe sottendere un depotenziamento, anche in termini di risorse dedicate, dell'impegno dell'organizzazione in termini di pari opportunità.

Esempi di albero della performance con la declinazione delle strategie e obiettivi di pari opportunità



Gli indicatori e i target di pari opportunità dovranno essere integrati nei sistemi informativi utilizzati per la misurazione, il monitoraggio e la valutazione delle performance generali della Camera e, per questa via, alimentare la fase della

rendicontazione e trasparenza. In questo caso, sul tema delle pari opportunità la redazione del Bilancio di genere è prevista dal Decreto all'art 10, comma 1, punto b, come strumento da affiancare alla Relazione sulla performance.

In questa fase di avvio dell'applicazione della logica del *performance management* alle pari opportunità, il Bilancio di genere può rappresentare il punto di partenza per un'analisi del contesto interno ed esterno in ottica di genere, attraverso cui evidenziare i bisogni sulla base dei quali pianificare e programmare; inoltre può supportare le Camere di commercio nella messa a punto di cruscotti informativi in grado di monitorare il perseguimento degli obiettivi e degli impatti generati.

RENDICONTAZIONE DI GENERE E RENDICONTAZIONE SOCIALE

Il Bilancio di genere è strettamente connesso alla rendicontazione sociale. Si può anzi affermare che le politiche di genere e di pari opportunità siano parte integrante della complessiva gestione della responsabilità sociale da parte di un'amministrazione o di una qualsivoglia organizzazione.

Una Camera di commercio che ha già approcciato il Bilancio sociale avrà sicuramente un percorso facilitato anche nell'elaborazione di un Bilancio di genere. Entrambi i documenti si caratterizzano come strumenti per "rendere conto" dei risultati conseguiti e delle modalità di utilizzo delle risorse disponibili; il Bilancio sociale attiene al complesso delle attività, quello di genere si focalizza sulle attività significative nella prospettiva di genere.

Alla luce di queste considerazioni, si può concludere che ci sono numerose occasioni di lavorare in maniera congiunta sui due fronti, sia a livello di processo sia per quanto attiene ai contenuti specifici dei documenti. Si può, infatti, arrivare a ipotizzare un documento unico che raccolga in maniera integrata le risultanze sia della rendicontazione sociale che della rendicontazione di genere (in tali casi, si parla di solito di "Bilancio sociale di genere").

Un ambito sul quale conviene appuntare una particolare attenzione è quello degli stakeholder, ossia della loro mappatura e coinvolgimento (*engagement*). Uno strumento di particolare utilità che viene sovente utilizzato nella rendicontazione sociale è la cosiddetta **matrice attività-stakeholder**. Si tratta di un prospetto a doppia entrata attraverso il quale è possibile analizzare le attività svolte in funzione degli stakeholder e del valore che generano nei loro confronti. Risulta evidente come tale matrice possa essere utilmente incrociata con quella costruita in precedenza allorchè si è parlato delle attività *gender sensitive* (V. in precedenza paragrafo 2.2) al fine di individuare gli stakeholder per i quali le attività camerali presentano una maggiore ricaduta di genere.

Rappresentazione della matrice attività-stakeholder in base alla *gender sensitivity*

