



Potere Rosa

indagine sullo scenario e sulle prospettive
dell'occupazione femminile, nel turismo e non solo,
tra gender gap e post emergenza covid-19

a cura di
Roberto Gentile
per Fiavet Nazionale ed
Ente Bilaterale Nazionale Turismo



con le conclusioni di
Ivana Jelinic
Presidente Fiavet Nazionale





FIAVET, Federazione Italiana delle Associazioni Imprese Viaggi e Turismo, costituita nel 1961, è un'organizzazione a carattere nazionale di categoria a cui aderiscono Associazioni Territoriali e Associazioni di Imprese Turistiche.

FIAVET è di gran lunga il principale organismo di rappresentanza del comparto delle agenzie di viaggio e tour operator in Italia, settore in cui lavorano complessivamente oltre 50.000 addetti che producono circa 14 miliardi di euro di volume d'affari.

Soci effettivi

La Federazione ha un'organizzazione verticale ed è formata dalle Associazioni Territoriali, a struttura regionale o interregionale, le quali hanno la qualifica e la condizione di Soci effettivi.

Soci aggregati

Sono Soci aggregati:

- a) le imprese (associate tra loro) che esplicano attività affini o complementari a quelle delle imprese di viaggi e turismo;
- b) gli uffici centrali di rappresentanza di compagnie, anche straniere, di trasporto aereo, marittimo e ferroviario;
- c) gli Enti del Turismo di Paesi stranieri in Italia.

Rappresentanza nei confronti delle Istituzioni

FIAVET esercita la rappresentanza giuridica e di categoria a tutela in tutti i campi degli interessi generali delle imprese del settore. Essa di fatto rappresenta gli interessi degli Associati nei confronti del Governo, del Parlamento, delle Regioni e della Pubblica Amministrazione.

CCNL Turismo

La Federazione, insieme alle altre Organizzazioni imprenditoriali del settore, stipula, con le Organizzazioni sindacali dei lavoratori, il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Turismo.

Ricerca e Sviluppo

Allo scopo di favorire la crescita professionale e l'innovazione delle imprese associate, si fa promotrice dell'associazionismo economico, degli studi, delle ricerche e dell'informazione.

Confcommercio-Imprese per l'Italia e Confuturismo

FAVET aderisce alla Confederazione Generale Italiana delle Imprese, delle Attività Professionali e del Lavoro Autonomo (essendo rappresentata in Consiglio Generale), ed in questo ambito è socio fondatore del CONFUTURISMO – l'espressione unitaria delle Organizzazioni nazionali rappresentative delle imprese operanti nel settore del turismo.

Ente Bilaterale Nazionale Unitario del Turismo

FAVET è socio fondatore dell'Ente Bilaterale Nazionale insieme alle Organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative del settore turismo.

Attività e servizi ai Soci

La Federazione riserva agli Associati servizi di consulenza legale, sindacale e fiscale e pianifica corsi di formazione. Inoltre organizza con i propri esperti (legale e fiscale) Seminari sul territorio nazionale che trattano argomenti di specifico interesse per le agenzie di viaggi associate.

FAVET organizza e gestisce attività promozionali rivolte agli Associati in campo turistico e dei servizi, mediante convegni, conferenze in sede nazionale ed internazionale, stipula convenzioni per la fornitura di servizi assicurativi a condizioni esclusive e agevolate a vantaggio dei propri Associati.



L'**ENTE BILATERALE NAZIONALE DEL TURISMO (EBNT)**, è un organismo paritetico costituito nel 1991 dalle organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative nel settore Turismo: Federalberghi, Fipe, Fiavet, Faita, Federreti, Filcams - CGIL, Fisascat - CISL, Uiltucs - UIL.

EBNT è un ente senza fini di lucro e costituisce uno strumento per lo svolgimento delle attività individuate dalle parti stipulanti il CCNL Turismo in materia di occupazione, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionali.

EBNT svolge e promuove attività di studio e ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione. Fornisce un supporto tecnico-scientifico e alla rete degli Enti Bilaterali Territoriali sulle politiche e sui sistemi della formazione e dell'apprendimento continuo, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale, ne coordina il lavoro e ne definisce le linee operative di indirizzo.

EBNT riveste un ruolo determinante nella creazione e consolidamento dell'occupazione di settore e ne studia l'evoluzione, anche in relazione al tema delle pari opportunità, promuovendo interventi mirati volti al superamento di ogni forma di discriminazione nel luogo di lavoro.

L'impegno di **EBNT**, inoltre, è quello di offrire risposte alle situazioni di crisi congiunturali che si manifestano sul territorio nazionale, intervenendo con forme di sostegno al reddito a favore dei lavoratori dipendenti, salvaguardando l'occupazione e la professionalità degli addetti.

EBNT intende investire molto sul valore della bilateralità, ritenendo le relazioni tra l'impresa e il sindacato come una risorsa.

INDICE

1.	OBIETTIVI DELLA RICERCA	pag. 6
2.	GENDER GAP E GLASS CEILING: STEREOTIPI E OSTACOLI CHE RENDONO DIFFICILE LA CARRIERA DI UNA DONNA MANAGER	» 7
3.	INTERVISTA CON SILVIA DESIDERI, former ACCOR	» 14
4.	LE CONSEGUENZE DELL'EMERGENZA COVID-19 SUL LAVORO FEMMINILE, ANALISI E PROSPETTIVE	» 20
5.	IL TURISMO COME AVANGUARDIA DEL SUPERAMENTO DEL GENDER GAP, COME E PERCHÉ	» 26
6.	SUMMARY: LA RICERCA IN 5000 BATTUTE	» 32
7.	CONCLUSIONI: IVANA JELINIC, PRESIDENTE FIAVET NAZIONALE	» 35

1

Obiettivi della ricerca

6

La ricerca **“Potere rosa: indagine sullo scenario e sulle prospettive dell’occupazione femminile, nel turismo e non solo, tra gender gap e post-emergenza COVID-19”**, commissionata da Fiavet Nazionale e dall’Ente Bilaterale Nazionale Turismo, si pone tre obiettivi:

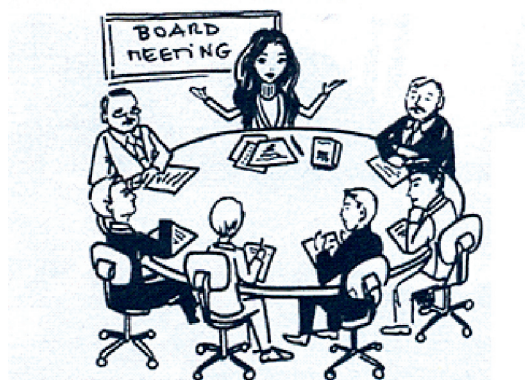
1. descrivere la situazione, in Italia e nei Paesi occidentali, dell’occupazione femminile, con particolare riguardo alle caratteristiche e alle conseguenze del gender gap, degli stereotipi e dei luoghi comuni che rendono la carriera di una donna manager più difficile e complessa di quella di un uomo;
2. farsi spiegare e comprendere, anche grazie alle testimonianze di **Silvia Desideri**, former Accor, e di **Ivana Jelinic**, presidente Fiavet Nazionale, come gender-gap e stereotipi siano spesso legati a tre fattori interagenti l’uno con l’altro: il ruolo e le aspirazioni della donna manager, il contesto geografico e sociale nel quale opera, la storia e i valori dell’azienda per la quale lavora;
3. calare quanto sopra desunto nella realtà del turismo italiano, inteso a tutti i livelli – da impiegatizio a manageriale – e capire perché proprio il nostro settore potrebbe rappresentare un’avanguardia del superamento del gender gap negli anni a venire.

Inevitabile un capitolo dedicato alle conseguenze dell’emergenza COVID-19, scoppiata in Italia a febbraio 2020 e con inevitabile impatto sull’occupazione femminile nel turismo, e non solo, negli anni a venire.

Le conclusioni spettano a Ivana Jelinic, presidente Fiavet Nazionale, imprenditrice donna e testimone diretta di quanto la condizione femminile, nel turismo italiano, possa e debba migliorare, e di molto, in futuro.

In cosa una donna incontra ancora difficoltà sul lavoro rispetto a un uomo?

Nell’accesso a posizioni strategiche e decisionali. Spesso sono l’unica donna, o comunque tra le poche, nei cda



2 | Gender gap e glass ceiling: stereotipi e ostacoli che rendono difficile la carriera di una donna manager

7

Quando si riflette sul ruolo che le donne rivestono nella società occidentale, nel XXI secolo, appare evidente quanto ancora ci sia da fare perché si possa parlare di parità di genere. Anche e soprattutto a livello di opportunità di lavoro. Premettiamo che questo capitolo è dedicato all'Italia e ai Paesi occidentali in genere, e limitato all'ambito lavorativo e professionale. Se dovessimo analizzare il gender gap (divario di genere, di norma a sfavore della donna) sotto i suoi vari aspetti – antropologico e sociale, ad esempio – travalicheremmo i limiti e gli obiettivi di questa ricerca.

Preso atto che il gender gap richiederà ancora almeno un secolo per essere sanato, come documenta con ricchezza di dati e numeri il “Global Gender Gap Report 2020” <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality> del World Economic Forum, ci limitiamo ad alcune osservazioni di scenario.

Esistono Paesi in cui questi bias sono più duri a morire (l'Italia, quella meridionale soprattutto), ma ce ne sono altri che possono già definirsi **gender equally** (l'Islanda, ad esempio). Nel mondo, basti pensare che un uomo su due sa di avere più possibilità lavorative rispetto a una collega donna e, in un caso su tre, ciò è ritenuto in qualche misura “accettabile”. Qualche volta non si tratta neanche di pressione sociale, di aspettative rispetto al ruolo di donna o di offese e abusi che avvengono in rete (le donne sono infatti vittime predilette dell’“hate speech”, obiettivo degli “haters” che infestano i social network), ma di semplici tabù e retaggi duri a morire.



Una delle conseguenze, a livello lavorativo, del gender gap è il glass ceiling, ovvero l'impossibilità, per le donne, di fare carriera e giungere a posizioni apicali in azienda: sul posto di lavoro una diffusa cultura maschilista si manifesta spesso in maniera sottile e agisce quasi subdolamente, come dimostrano commenti o richieste che le professioniste donne si sentono ripetere frequentemente da colleghi o da capi (più da questi che dai primi, per motivi facilmente immaginabili).



Alcune evidenze, però, fanno ben sperare: già oggi in Italia ci sono tre milioni di libere professioniste donne, più giovani dei propri colleghi uomini e più istruite, ma soprattutto più fiduciose verso il futuro (i dati sono di una ricerca realizzata da ProntoPro in occasione della Festa della Donna 2020). Fiducia e ottimismo peraltro testimoniati dai risultati della ricerca svolta dal medesimo autore di questa, nel 2019 (**“Millennials e Generazione Z: lavoro e turismo secondo i giovani del XXI secolo”**).

Incoraggianti, infatti, sono soprattutto ambizioni e aspettative delle giovanissime della Gen Z o Centennials (nate dal 1997 al 2010): tra dieci anni, quasi il 30% di loro si vedrebbe mamma, sì, ma anche e soprattutto lavoratrice; sei ragazze su dieci non percepiscono più una separazione netta tra professioni esclusivamente maschili e altre esclusivamente femminili.

Diventare astronauta, per citare un esempio, era un'aspirazione assolutamente maschile, almeno in Italia, finché non è arrivata **Astrosamantha (Samantha Cristoforetti)**, prima donna italiana negli equipaggi dell'Agenzia Spaziale Europea, in missione nel 2014/15). Ma le stesse ragazze che ora possono aspirare ad andare in orbita, per il 40% si dicono consapevoli che i pregiudizi uomo/donna non sono ancora superati (secondo una ricerca di Skuola.net).

ProntoPro (piattaforma sociale dedicata al matching tra professionisti e utenti) dedica un post al gender pay gap (divario di retribuzione, a parità di ruolo e responsabilità, tra uomo e donna) in occasione della Festa della Donna del 2020.

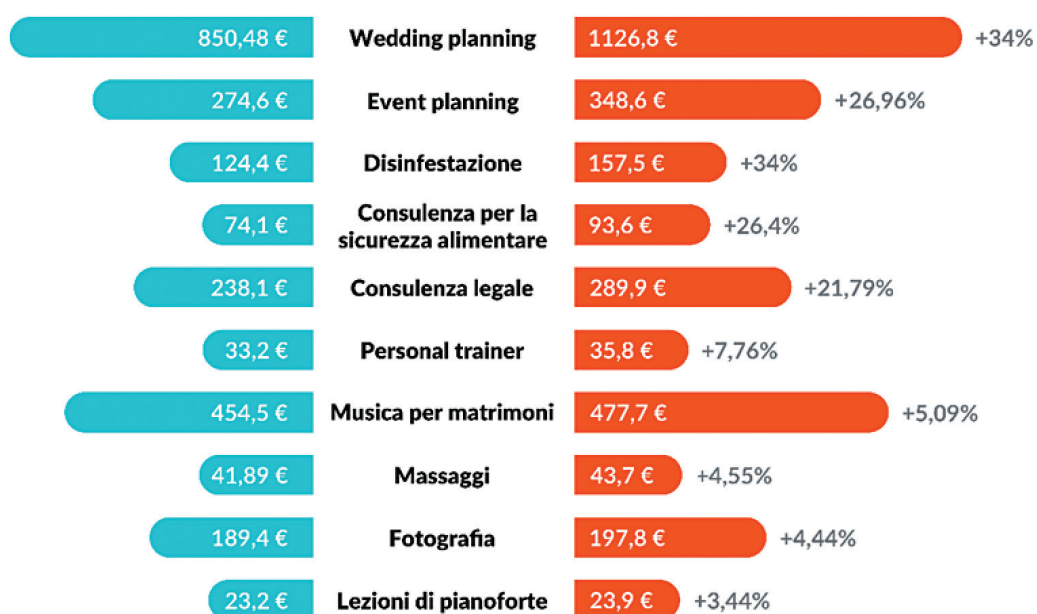
Tra i professionisti che aderiscono alla piattaforma, per molti servizi il divario salariale si è praticamente annullato, evidenziando come il web premi la qualità e la differenza di retribuzione per genere stia diminuendo. Certo, c'è ancora un pò di squilibrio nelle categorie considerate tradizionalmente "più virili" (come l'idraulico, l'imbianchino e il falegname), ma questo - soprattutto in Italia - sembra inevitabile. ProntoPro osserva che, considerando i 100 servizi più richiesti e analizzando i preventivi inviati dai professionisti iscritti sul portale, in media le donne vengono retribuite il 2,65% più degli uomini.

Sono stati peraltro individuati ben dieci servizi nei quali il divario salariale è a favore delle donne: organizzazione di eventi, disinfestazione e consulenza per la sicurezza alimentare sono categorie per cui le donne guadagnano il 26% in più rispetto ai colleghi maschi. Tra le più significative anche consulenza legale (con il +21%), personal trainer (+7%), musica per matrimoni (+5%), fotografia (+4%) e lezioni di pianoforte (+3%). Due sono poi i servizi in cui le donne sono superiori anche in quantità: wedding planner, dove 3 professioniste su 5 sono di sesso femminile e percepiscono il 32% in più rispetto ai colleghi uomini, e massaggi, categoria rappresentata per il 54% da donne, che incassano mediamente il 4,5% in più.



Ma dove - si chiede ProntoPro - la differenza di retribuzione per genere rimane a favore degli uomini e dove invece si annulla? Amministratore di condominio, assicuratore e catering si confermano servizi pro genere maschile sia in termini di quantità (solo il 25% è donna) che di retribuzione (con un gap fino al 20% a sfavore del sesso femminile): se il preventivo medio inviato da un uomo per una consulenza assicurativa è pari ai 620 euro, per una donna scende fino a 510 euro (-18%).

10 servizi dove le donne sono più pagate rispetto agli uomini



In quest'ottica le retribuzioni in percentuale più sbilanciate sono quelle relative al servizio di pulizie, dove, anche se le donne rappresentano la maggioranza dei lavoratori, toccando il 65% del totale, percepiscono fino al 29% in meno dei colleghi uomini. Tra le categorie a pari remunerazione ci sono i fisioterapisti e gli osteopati (con preventivi dai 60 euro a salire), i life coach, gli psicologi – categoria in cui le donne rappresentano il 75% circa – e gli chef a domicilio.

Conclusione di Silvia Wang, Presidente di ProntoPro: **“Il web oggi gioca un ruolo fondamentale per annullare i divari salariali tra i generi: è un processo lungo, ma inarrestabile”**.

Entriamo quindi nel merito del contesto turistico italiano e iniziamo da un'immagine emblematica.



Questo è il Consiglio Direttivo di ASTOI Confindustria Viaggi (l'associazione di categoria che riunisce la stragrande maggioranza dei tour operator italiani sotto l'egida di Confindustria) riunitosi a giugno 2019, alla presenza dell'allora Ministro del Turismo **Gianmarco Centinaio** (il quinto da sinistra), insieme al futuro Presidente ENIT Ente Nazionale Italiano del Turismo **Giorgio Palmucci** (il secondo da sinistra) e al Presidente di ASTOI **Nardo Filippetti** (a destra del Ministro).

Sono ovviamente presenti gli operatori leader del settore, in termini di fatturato, quali Alpitour (**Pier Ezhaya**, il quarto da destra), Quality Group (**Marco Peci**, il primo a sinistra) e **Nicolaus Valtur** (Roberto Pagliara, ultimo a destra). Nessuna donna, in mezzo a undici uomini. Questo sebbene una rappresentante dell'ex sesso debole ci sia e occupi un ruolo importante in ASTOI Confindustria Viaggi, ovvero il direttore generale - dal 2009 - Flavia Franceschini.

Ma non è la sola, in ambito associativo, sebbene per trovare una donna al vertice sia necessario passare da Confindustria a Confcommercio, la più grande rappresentanza di imprese in Italia, 700.000 nel commercio, nei servizi e nel turismo. Dal 2018 Ivana Jelinic, giovane agente di viaggi umbra, è presidente di Fiavet Federazione Italiana Agenzie di Viaggi e Turismo, la più antica associazione di categoria del turismo, ed espone il proprio punto di vista nel capitolo finale di questa indagine.

Ma torniamo al punto: perché l'industria turistica italiana annovera così poche imprenditrici o manager donne, a livelli executive?

Per tre ragioni essenziali, che in parte riflettono il gender gap già descritto e in parte sono specifiche del settore.

Primo, perché in un Paese dove i vetri archetipi socio-culturali (l'uomo lavora, la donna sta a casa) sono duri a morire, fare impresa è tuttora considerato "più adatto" a un uomo che a una donna. L'imprenditore italiano è di norma un "maschio alfa"



(vedasi la successiva intervista a Silvia Desideri, capitolo 3), la cui moglie sta a casa e si occupa dei bambini. Rare eccezioni, quelle rappresentate dalle aziende familiari, dove al fondatore (inevitabilmente "maschio alfa") è succeduta la figlia, per meriti propri oppure, non raramente, per mancanza del figlio maschio. Si citano solo due casi, nel nostro settore: la mantovana **Emma Marcegaglia** (a sinistra nella foto), presidente di Confindustria dal 2008 al 2012, figlia di **Steno Marcegaglia**, fondatore di Marcegaglia SpA (azienda attiva nella lavorazione dell'acciaio), presidente e amministratore delegato di Marcegaglia Hotels & Resorts.

La fiorentina **Elisabetta Fabri**, presidente e amministratore delegato di Starhotels SpA, catena alberghiera del segmento luxury, fondata dal padre **Ferruccio Fabri** nel 1980.



Secondo, perché per fare carriera bisogna dedicare tempo al lavoro, sottraendolo alla famiglia: soprattutto in Italia, una donna manager che desideri realizzarsi anche come moglie e madre deve inevitabilmente rinunciare a opportunità che la costringerebbero a trasferirsi in un'altra città o in un altro Paese. La mobilità è un requisito essenziale per fare carriera nel turismo, soprattutto nelle multinazionali, e da noi è ancora la moglie che segue il marito, trasferito per lavoro, e non viceversa.

Terzo, la competizione - soprattutto a livelli manageriali medio-alti - non è basata sulle competenze (spesso le donne, che da alcuni vengono ritenute più studiose per natura, detengono in misura maggiore rispetto agli uomini), ma su aggressività e mancanza di scrupoli. **“Lavoro in una multinazionale con sede a Miami, in Florida, e sono responsabile dei mercati EMEA”** rivela un executive italiano con base a Milano **“Passo metà del mio tempo a occuparmi del business; l'altra metà a coltivare relazioni col board della casa madre, a prendere informazioni su cosa stia succedendo nelle altre countries, a difendermi dai tentativi dei colleghi di altri Paesi di prendere il mio posto. E non mi nascondo che questa metà è molto più faticosa e stressante della prima”**.

Eppure proprio il settore turistico è uno dei più favoriti, nel superamento del gender gap: lo constateremo, con esempi concreti, nel capitolo 5.

3 | Intervista con Silvia Desideri, former Accor

14

Romana di nascita, ma europea di formazione. Appassionata di lingue (inglese, francese e tedesco) e una vita trascorsa in viaggio, **Silvia Desideri** è una delle poche donne manager italiane ad aver raggiunto posizioni aziendali di grande rilievo: Multinational Key Account Director in Europcar, dal 1995 al 2007; Senior Vice President Sales Southern Europe & Worldwide Global Sales Projects in Accor (all'epoca Accor Hotels) dal 2007 al 2019.

Oggi opera come Strategic Advisor, quindi come libera professionista, ma la sua testimonianza fa riferimento soprattutto all'esperienza in Accor SA, multinazionale francese dell'ospitalità, la più grande catena alberghiera d'Europa e la sesta al mondo, con oltre 4.800 hotel in 100 paesi, 38 marchi (da Sofitel a Mövenpick, da Mercure a Ibis) e 280.000 dipendenti.



- **Ha avuto modo di studiare lingue fin da piccola, quando parlare fluentemente inglese o francese non era così comune: quanto ha pesato questa opportunità nelle successive scelte professionali?**

Aggiungerei il tedesco... Comunque moltissimo. La mia passione per le lingue e il mio percorso professionale raccontano tanto di me e della mia curiosità per il mondo e per i suoi abitanti.

- **Per quale motivo ha scelto di lavorare nel turismo? C'è un episodio o una persona che hanno determinato questa scelta?**

Volevo lavorare in una dimensione internazionale: quindi, quale migliore industria di quella del turismo?! Ho avuto la fortuna di incontrare e lavorare con persone professionali e brillanti, ma nessuna ha particolarmente influito sulle mie scelte... Direi piuttosto che l'aver lavorato con manager capaci mi ha dato la possibilità di sviluppare gli strumenti giusti per arrivare dove desideravo.

- **Quando ha iniziato a lavorare in DHL, la Sua prima azienda, quale si figurava sarebbe stato il Suo percorso?**

Ho cominciato a lavorare in DHL dopo la maturità, appena iscritta all'Università. Il mio obiettivo era rendermi indipendente dalla famiglia: ho avuto la fortuna di trovare un lavoro part-time che mi consentisse di studiare, DHL è stato un buon inizio.

- **A vent'anni aveva già ben chiaro dove voleva arrivare?**

Dal punto di vista professionale assolutamente no, allora era la carriera diplomatica il mio sogno. Non si è realizzato, ma ho intrapreso una carriera che fosse quanto più vicina al mio sogno e ne sono entusiasta.

- **Due multinazionali francesi rappresentano la parte più cospicua del Suo portafoglio professionale: perché proprio francesi?**

Per caso. Sono sempre stata interessata più al tipo di attività che alla nazionalità dell'azienda per la quale ho lavorato.

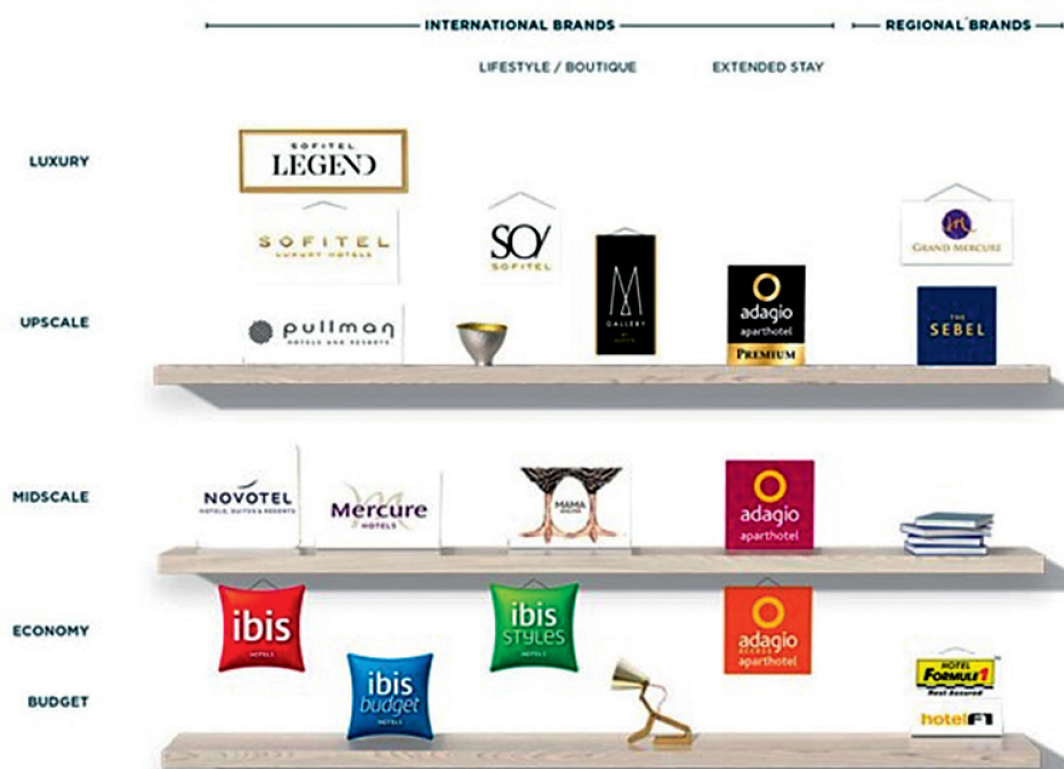
- **Perché non una, almeno, italiana?**

All'inizio per pura casualità, poi per libera scelta, perché sono poche le aziende italiane multinazionali e io volevo intraprendere una carriera internazionale.

Detto questo, colgo l'occasione per svelare un altro sogno: ho sempre desiderato lavorare per un'azienda italiana. Sarebbe bello contribuire all'affermazione delle qualità del nostro Paese, a maggior ragione dopo la pandemia, con tutte le difficoltà (e le opportunità...) che ne conseguiranno. Ma chissà, c'è ancora tempo per realizzare anche questo sogno.

- **In Accor ha raggiunto posizioni di vertice, crede che il fatto di lavorare in un'azienda francese abbia velocizzato il Suo percorso?**

Definirei il percorso che ho avuto in Accor regolare, né veloce, né lento. Mi spiego meglio: sono entrata come Direttore Commerciale e Marketing per l'Italia e sono uscita come Senior Vice President Global Sales EMEA, essendo passata per vari ampliamenti di funzioni e perimetri geografici: in una multinazionale, e in dodici anni, questo è un percorso regolare. L'opportunità di crescere in un'organizzazione di queste dimensioni non sta nella nazionalità o nella sede originale dell'impresa, ma nella capacità del management di consolidare risultati brillanti e interpretare il futuro, guidare le squadre e adattare i modelli organizzativi alle evoluzioni del mercato, per mantenere competitività e leadership. Cito una metafora che ho usato spesso, quando spiegavo al mio team come uscire dalla propria comfort zone: bisogna accettare di perdere di vista la riva per navigare nell'oceano.



- **Lei ha vissuto la industry turistica italiana praticamente dall'estero, per tanti anni: pensa che sia invariabilmente maschilista e machista, o che le cose stiano cambiando?**

Ho lavorato in Europa, Medio Oriente e Africa, ma la conclusione che ne ho tratto esula dal contesto geografico: il turismo è un settore invariabilmente maschilista e, in alcuni Paesi, senza dubbio machista. Certo, le cose stanno inevitabilmente cambiando, perché le società evolute del XXI secolo sono “non discriminatorie” per antonomasia, ma la constatazione che il tema sia ancora di grande attualità (vedasi le quote rosa, per dire) dimostra che è un processo lento e faticoso.

- **E Lei come se lo spiega?**

Perché esiste una sotterranea cultura maschilista, collegata al fatto che gran parte dei processi interni a un'impresa sono processi di potere, in cui conta ancora molto la cultura del “maschio alfa” (per esteso dall'etologia, il maschio dominante, il membro del branco o della tribù che gli altri seguono - ndr). Oggi però la leadership implica doti come intelligenza emotiva e sociale, empatia e partecipazione, coinvolgimento e coraggio: soft skills tipicamente femminili, non per forza espresse da donne, ma che andrebbero sviluppate da uomini e donne insieme. Non a caso le aziende più avvedute e attente alle evoluzioni socio-culturali, oltre che di mercato, si sono rese conto di queste nuove esigenze e hanno sviluppato attività propedeutiche a modificare modelli sociali distorti, tra i quali il gender gap è purtroppo uno dei più radicati.

- **Ancora, questione di tempo. Allora perché le cose cambino sul serio dovremo attendere i Centennials al potere, oppure toccherà alla Generazione Alfa?**

Il cambiamento di cui parliamo è un cambiamento culturale, quindi certamente l'arrivo al potere delle nuove generazioni non potrà che alimentare e accelerare questo processo evolutivo. Ma il tempo va misurato nell'ordine delle generazioni, non di anni.

- **Nel turismo, soprattutto in Italia, la base è prettamente femminile, il middle management metà e metà, al vertice le donne manager sono rare: perché?**

Il vero tema è nelle posizioni di top management. Tre le cause che io intravedo: la già citata cultura di fondo, profondamente maschilista; la difficoltà per una donna di coniugare impegni familiari e professionali, senza dover scegliere tra

gli uni o gli altri; la totale assenza di sostegno nell'accudimento dei figli. Conosco molto bene la Francia, in questo Paese il "pegno" pagato alla carriera da una donna manager con figli, rispetto a quella senza, è veramente ridotto al minimo.

- **Ecco, in altri Paesi europei, come Francia, Germania o Spagna, una donna è in grado di sfondare il glass ceiling più facilmente che in Italia?**

Credo sia una questione attuale anche in questi Paesi: in termini percentuali, il numero di donne nei ruoli executive è più o meno simile a quello italiano. Ma la volontà di cambiare le cose è concreta: in Francia, nel lontano 2011, è entrata in vigore una legge ("Loi n. 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle" - ndr) che imponeva la ricerca di una "rappresentanza equilibrata tra uomini e donne" negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in Borsa, grazie alla quale entro il 2017 la proporzione degli amministratori di sesso femminile non avrebbe più potuto essere inferiore al 40%. Insomma, dove non si riesca a perseguire un cambiamento culturale condiviso, è giusto che intervenga la legge con dei parametri... Sarà curioso, ma - secondo me - in casi del genere il fine giustifica i mezzi.

- **Ci sono ruoli e mansioni, in una compagnia alberghiera, che sono indiscutibilmente più adatti a una donna, piuttosto che a un uomo?**

Non credo ci siano ancora ruoli adatti per uomini e per donne, in particolare nel mondo dell'ospitalità, dove il lavoro e la creatività femminile rappresentano un vero e proprio patrimonio. Il limite è solo nella nostra testa.

- **Tre consigli, per fare carriera nel turismo, a una studentessa italiana che si laurea a Milano o a Roma nel 2020.**

Primo, avere chiare le proprie aree di interesse e orientare la ricerca nel mondo del lavoro sulla base di queste, senza però che tale atteggiamento diventi un alibi per non fare, in attesa del "lavoro giusto". Bisogna pur sempre cominciare, poi si potrà aggiustare il tiro durante il percorso.

Essere curiosi e desiderosi di imparare, coraggiosi nel fare e determinati nel perseguire i propri obiettivi.

È necessario impegnarsi, ma senza l'eccessiva fretta di arrivare, perché le cose importanti - nel lavoro, e anche nella vita - richiedono tempo e dedizione. Una casa costruita su solide fondamenta può affrontare le tempeste e rimanere in piedi.

Infine, non smettere mai di sognare, ma essere concreti nella progettualità. E se capiterà di cadere, nessun problema, ci si rialza sempre. Soprattutto se si è giovani. E nel frattempo si è certamente imparato qualcosa.



- **Chiudiamo con tre consigli per una giovane donna manager che voglia farsi strada in un'impresa turistica multinazionale, con management prevalentemente maschile, magari cercando di restare in Italia.**

Questa ahimè è una contraddizione in termini... Per un'azienda multinazionale, infatti, la mobilità internazionale è uno degli elementi di valutazione delle risorse umane e dei relativi percorsi di carriera. Se una giovane donna desidera lavorare in Accor o in Hilton, quindi, deve mettere in conto che scalando la vetta, prima o poi, le si porrà il problema della mobilità. Le multinazionali, lo dice la parola stessa, hanno sedi in vari Paesi: è inevitabile considerare, quindi, che viaggiare ed essere mobili faccia parte del proprio lavoro.

Concludo con una esortazione rivolta proprio alle manager donna: non abbiate paura del management maschile. Siate voi stesse e dimostrate con i fatti il vostro valore. Per quanto vi possano capitare dei machisti, nessuno ha interesse a danneggiare chi crea valore. Il resto si modificherà inesorabilmente e voi potrete dare il vostro contributo al cambiamento.

4 | Le conseguenze dell'emergenza COVID-19 sull'occupazione femminile, analisi e prospettive

“L'Italia ha affrontato con coraggio, fiducia e coesione il lockdown. I dati Istat parlano chiaro. La grande paura del virus ha spinto la gran parte di noi a rifugiarsi negli affetti familiari. Non abbiamo però rinunciato alla nostra socialità tipicamente mediterranea, abbiamo protetto i nostri genitori anziani e i nonni.

Abbiamo trovato nuove forme di interazione sociale” dichiara a La Repubblica (6.6.2020, pag.30) la direttrice (non è un refuso, vuole essere nominata così) centrale di Istat, l'Istituto Centrale di Statistica, **Linda Laura Sabbadini**. “L'occupazione è calata per uomini e donne, giovani e adulti. Ma al tempo stesso ha colpito di più donne e giovani di 25/34 anni. Nella recessione degli inizi degli anni '90 e tra il 2008 e il 2009 a essere colpiti furono di più gli uomini, perché l'industria e le costruzioni furono i settori che più ne risentirono. Le donne, più tradizionalmente inserite nei servizi, persero sì, anche loro, occupazione, ma in percentuale più bassa.

Ora la situazione si è capovolta (-2,3% di occupate, -1,3% di occupati). E ciò non deve meravigliare, perché tra i settori più colpiti ci sono alberghi, ristorazione e turismo, nei quali non solo lavorano tante donne, ma anche tanti irregolari e contratti a tempo determinato.



Se non investiamo sulle donne, come rilanceremo il nostro Paese?” chiude con un’invocazione la direttrice Istat Sabbadini.

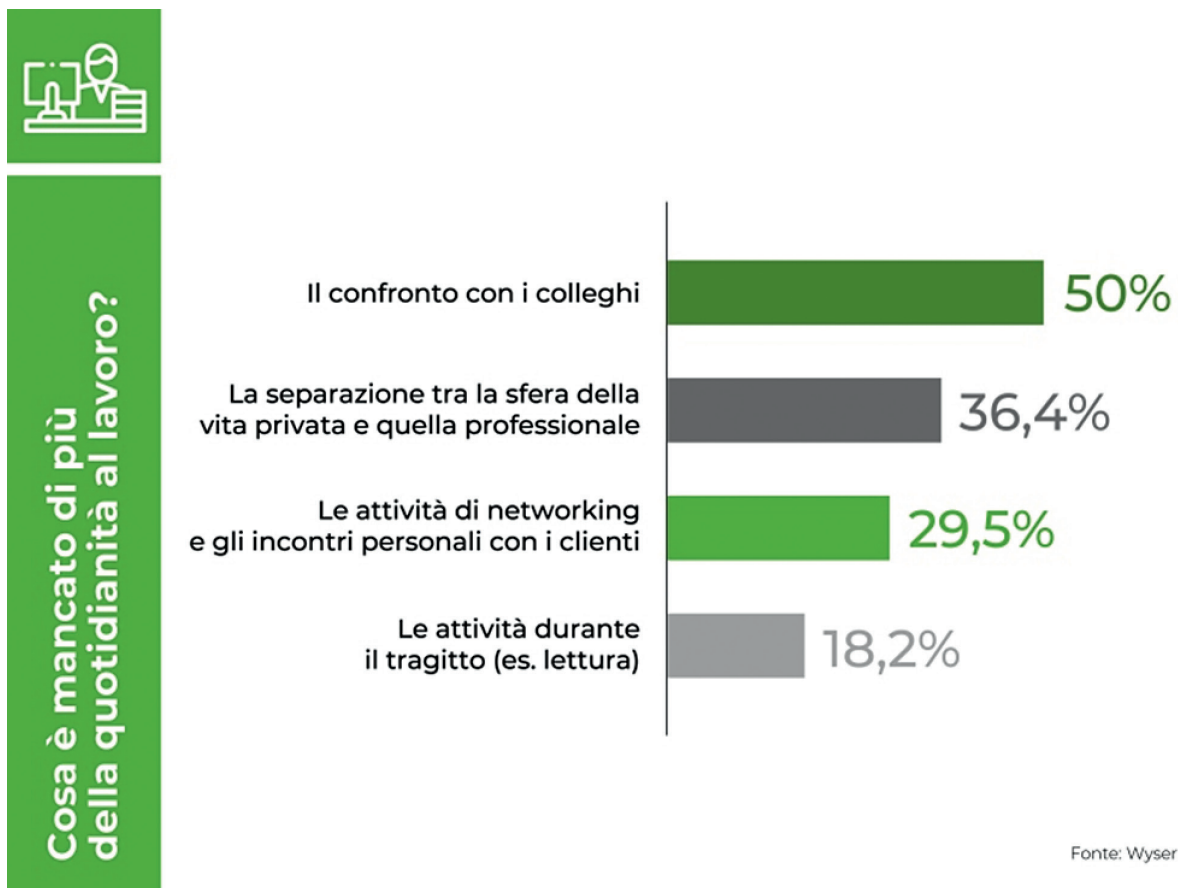
Che solo pochi giorni dopo, il 15 giugno 2020, sempre su la Repubblica, sembra rispondere a Silvia Desideri sull’assenza di sostegno nell’accudimento dei figli con le mamme che lavorano: **“E se investissimo seriamente negli asili nido? Perseguiremmo quattro obiettivi con una sola misura: incremento di occupazione femminile di 100mila lavoratrici nei nidi; crescita di occupazione femminile generale indotta da migliore conciliazione dei tempi di vita; minore disuguaglianza tra bambini del Nord e del Sud, poveri e ricchi; aumento della probabilità di fare figli per chi lo desidera. Non si tratta di una misura qua e una là. Abbiamo bisogno di reali investimenti e di un sistema di interventi che faccia la differenza. Dobbiamo ridistribuire le ore di lavoro familiare nella coppia e nella società”**.

Alla luce di quanto abbiamo appreso durante il confinamento da COVID-19, tale esigenza è ancora più stringente.

Ma come hanno vissuto le donne manager il periodo di confinamento (9 marzo - 3 maggio 2020) cui l’emergenza COVID-19 ha costretto 60 milioni di italiani, nella cosiddetta Fase 1? Wyser Italia, società internazionale di Gi Group, che si occupa di ricerca e selezione di profili manageriali, ha effettuato un sondaggio su un panel di professioniste, pubblicato a Fase 2 avviata, il 1° giugno 2020. Secondo l’84,1% delle intervistate è la flessibilità oraria la variabile più apprezzata: lavorando da casa, oltre una professionista su due (59,1%) ha avuto la sensazione di aver avuto carichi di più pesanti rispetto alle giornate in ufficio. Il dato cresce di 7 punti, arrivando ai due terzi del campione, se si considerano le lavoratrici con figli.



“Il lavoro da casa (telelavoro o lavoro da remoto), e lo smartworking sono due cose distinte” sottolinea **Marinella Sartori**, direttore commerciale Wyser Italia “Il telelavoro implica semplicemente il mancato spostamento dalla propria abitazione al posto di lavoro: di fatto, si gestiscono le attività dal proprio studio tra le mura domestiche, per chi può contare su una stanza dedicata; si rispettano i ritmi e gli orari delle giornate in ufficio e in sostanza la differenza è data dalla location. Lo smartworking invece è qualcosa di molto diverso, che implica una certa elasticità e un drastico cambiamento della filosofia stessa del lavoro: le giornate non sono più scandite dagli orari, ma dagli obiettivi. Pertanto, vengono date flessibilità, autonomia e responsabilità ai professionisti, che gestiscono il proprio tempo in autonomia e hanno come unico vincolo il rispetto delle scadenze e delle consegne, oltre alle inevitabili teleconferenze di allineamento. Si tratta di una pratica che richiede una vera e propria rivoluzione nella cultura del lavoro e delle organizzazioni in Italia, dove una logica del controllo è ancora diffusa. Quello che la maggior parte delle italiane e degli italiani ha praticato nelle ultime settimane e sta continuando a praticare è semplice lavoro da remoto, non lo smartworking. E le conseguenze su chi di consueto ha in mano la gestione della vita domestica e la cura dei figli sono state piuttosto evidenti e pesanti, come emerge dalla nostra ricerca”.



Lavorare da casa per un periodo prolungato ha fatto anche emergere i vantaggi e i plus dell'attività sul posto di lavoro: una partecipante alla survey di Wyser su due (50%) ha sentito la mancanza del confronto tra colleghi, il momento di brainstorming dal quale spesso nascono le idee più brillanti, oltre alla possibilità di tenere separate la sfera lavorativa e quella privata (36,4%) e le occasioni di networking e di incontro con i clienti (29,5%). Per meno di una su quattro (18,2%) sono mancate le attività a cui si dedica tempo durante il tragitto casa-lavoro, come la lettura o l'ascolto di un podcast.

Dalle analisi di Istat e di Wyser Italia, pertanto, risulta non solo che le donne hanno perso il lavoro più degli uomini, ma anche che si sono assunte carichi - sia professionali che psicologici - più gravosi dei compagni. Carichi incrementati dalla presenza dei figli, come testimonia l'indagine "COVID-19: Uno Sguardo di Genere", elaborata dall'Associazione Orlando - Centro delle Donne di Bologna, che durante la Fase 1 ha coinvolto 4006 adulti in tutta Italia (circa 1000 con figli), per indagare le ricadute economiche e sociali dell'emergenza COVID-19. Seppur non rappresentativo del contesto nazionale e riferendoci al solo campione femminile (80,4% del totale), il sondaggio rivela che il 44,4% delle intervistate ha avuto la possibilità di lavorare da casa, ma solo un quarto di queste ha avuto a disposizione una stanza separata dai figli e compagni/e, mentre quasi la metà (42,8%) ha condiviso lo spazio di lavoro con i familiari. Il 7,7% delle mamme ha subito una riduzione del lavoro autonomo; il 4,3% ha dovuto consumare giorni di ferie; una mamma su dieci (10,8%) ha usufruito della cassa integrazione.

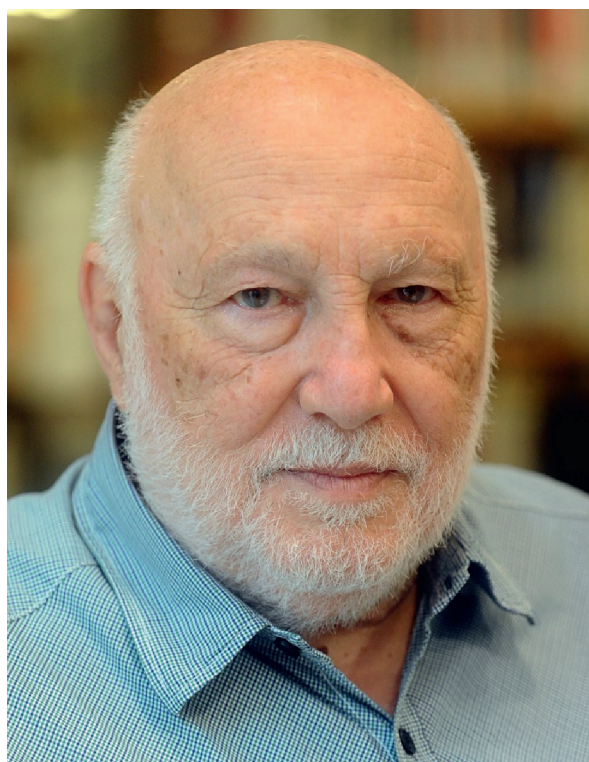


Andiamo al punto dolente: per tre mamme su quattro (74,1%) il carico di lavoro domestico è aumentato, sia per l'accudimento di figli/e, anziani/e in casa, persone non autosufficienti, sia per le attività quotidiane di lavoro casalingo (spesa, preparazione pasti, pulizie di casa, lavatrici, stirare).

Lavoro aumentato di molto per il 43,9% delle mamme ("ora pesa tutto sulle mie spalle" la constatazione più comune), di poco per il 30,2%; solo per una mamma su sette (15,7%) il carico di lavoro domestico pare non essere cresciuto e il 10,2% non si esprime. Solo per una mamma su cinque la situazione di emergenza ha rappresentato un'occasione per riequilibrare la ripartizione del lavoro di cura e domestico con gli altri conviventi: per l'80% il confinamento ha solo peggiorato la situazione.

È difficile prevedere quali conseguenze avrà, sul lavoro in generale e su quello femminile in particolare, il portato dell'emergenza COVID-19.

A testimonianza della varietà delle interpretazioni, si citano le contrapposte opinioni di due intellettuali di vaglia: il sociologo **Domenico De Masi** (a sinistra, intervistato dal Corriere della Sera, 6.6.2020) e la scrittrice **Melania Mazzucco** (intervistata da la Repubblica, 20.5.2020).



Domenico De Masi: “Inimmaginabile. Per il lavoro a distanza siamo passati da circa 570mila persone di inizio marzo agli otto milioni odierni. E tutto grazie a un pipistrello cinese. Siamo di fronte al più grande esperimento sociale mai realizzato: il rammarico è di esserci arrivati di corsa, senza esperienza e solo grazie a una pandemia. Comunque vada, questa esperienza ci lascerà molto: per la prima volta da un secolo a questa parte il cambiamento del lavoro ha modificato il nostro modo di vivere. Nessuno potrà più dire che non è produttivo lavorare da casa. Adesso sappiamo che è possibile, che le aziende hanno tutto da guadagnare, che così si azzerà il gender gap e si trattengono i giovani talenti. Toccherà fare uno sforzo perché non resti solo un esperimento”.

Melania Mazzucco: “Le donne, confinate nel privato delle stanze, hanno impiegato millenni a guadagnare lo spazio esterno. Adesso vengono ricacciate al fornello e al tavolo, con l’unica prospettiva di pagare una baby-sitter se proprio ‘costrette’ a tornare al lavoro. Siano santificate le baby-sitter, ma uno Stato degno di questo nome non abdica al progetto educativo delegando ai singoli la cura dell’infanzia e della formazione”.

Opinioni nette e opposte, come spesso accade quando si indaga il mondo del lavoro e - in particolare - quando la valutazione attinge l’universo femminile. Ma ora basta parlare di passato, il prossimo capitolo è rivolto - finalmente - verso il futuro.

5

Il turismo come avanguardia del superamento del gender gap, come e perché

26

Iniziamo, ancora una volta, da un dato: il “Global Gender Gap Report 2020” del World Economic Forum (già citato nel capitolo 1 di questa ricerca) colloca l'Italia al 76esimo posto nel mondo, su 149 Paesi censiti, per disparità di genere. Le italiane che lavorano sono poco più della metà, il 56,2%: siamo il terz'ultimo Paese europeo per occupazione femminile, dietro solo Macedonia e Turchia. E a guardare la divisione tra Nord e Sud, più della metà di chi lavora (il 54,2%) risiede al Settentrione, contro il 22,5% del Centro e il 23,3% del Meridione.

Qual è la luce in fondo al tunnel? La constatazione che, se oggi lavora la metà delle italiane, vent'anni fa era un quarto e, prima della rivoluzione sociale e sessuale del '68, per una donna lavorare significava che il marito non c'era, oppure che non fosse in grado di sostenere la famiglia.

Il processo di affrancamento della donna, avviato nel secolo scorso e oggi rinvigorito da campagne quali **#metoo**, è inarrestabile e non potrà che proseguire, con o senza COVID-19. Nel turismo, più donne che lavorano significano più donne al vertice, e questo implica più donne che decidono il destino delle imprese e - quindi - della carriera di altre donne.

Saremmo tutti stupiti del fatto che, in quella foto del Consiglio Direttivo di ASTOI (riportata al Capitolo 2), ma aggiornata al 2030, non ci sia una rappresentanza femminile del 50% e oltre.

Questione di tempo, innanzitutto. Quindi le cose non potranno che migliorare, quando le posizioni di vertice non saranno più occupate da **Baby Boomers** (nati dal 1946 al 1964) o **Generazione X** (nati dal 1965 al 1980), ma dai **Millennials** (nati dal 1981 al 1996) e ancor più dai loro successori (la **Generazione Z** o **Centennials**, i nati dal 1997 al 2010).



Baby Boomers
1946 - 1964



Generation X
1965 - 1980



**Generation Y
Millennials**
1981 - 1996



**Generation Z
Centennials**
1997 - 2010

Due generazioni molto diverse dalle precedenti, come certifica - rientrando nel nostro settore - la ricerca **“Fabbisogno di nuove competenze e ruolo strategico della formazione per lo sviluppo del turismo”**, pubblicata a dicembre 2019 da Università IULM di Milano, su mandato della Scuola Italiana di Ospitalità, promossa da CDP Cassa Depositi e Prestiti e da TH Resorts, importante gestore alberghiero con sede a Padova.

“Profondi sono i cambiamenti di orientamento al lavoro che caratterizzano la generazione dei Millennials: limitato spirito di sacrificio e ricerca di una gratificazione istantanea; scarsa progettualità e focalizzazione sul breve termine; forte centratura soggettiva su se stessi e limitata propensione a identificarsi con organizzazioni e istituzioni; percezione del lavoro come un ‘valore periferico e condizionato’, vale a dire considerato importante a condizione che sia in grado di garantire alle persone il rispetto di una serie di requisiti (espressività, conciliazione, progetti individuali)”.

È inoppugnabile la profonda distanza tra questi valori e quelli che caratterizzano i genitori dei Millennials, in gran parte Baby Boomers, per i quali concetti come **“limitato spirito di sacrificio”** e **“percezione del lavoro come valore periferico”** sono equiparabili a bestemmie, o quasi.

Lasciamo allora che a parlare sia una Millennial, ovvero **Erika De Santi**, co-founder e managing director di WeRoad (parte del gruppo OneDay), tour operator con base a Milano, “community di viaggiatori on the road, in piccoli gruppi, omogenei per età e mood di viaggio” (come recita l’home page www.weroad.it): tradotto, viaggi di gruppo per Millennials, progettati da Millennials e rigorosamente social.

“Abbiamo iniziato in due, nel 2017, e ora siamo una sessantina, metà uomini e metà donne, più o meno. Mi occupo personalmente della selezione, quando si tratta di assumere un nuovo collega, e ovviamente il sesso è un dettaglio influente.

Seguiamo un protocollo molto preciso: il candidato, oltre che con il classico CV dovrà cimentarsi con una video candidatura, da caricare on line su un’apposita pagina. Superato questo primo step, viene invitato a un colloquio, normalmente su Skype o piattaforma tipo Zoom, dove valutiamo il suo modo di porsi, di comunicare, di sostenere una conversazione a distanza e digitale.

Il colloquio finale, in sede, mira ad approfondire il “culture fit”, ovvero il fatto che il candidato sia coerente coi valori fondanti di WeRoad: valori che corrispondono soprattutto a soft skills, cioè flessibilità, cultura e adattamento. Perché tecnica e geografia s’imparano, spirito di gruppo, imprenditorialità e resilienza sono innati”.



A Erika De Santi abbiamo posto il medesimo quesito rivolto a Silvia Desideri: tre consigli per fare carriera nel turismo, per chi comincia oggi. **“Direi, iniziare a lavorare il prima possibile, anche durante gli studi, come ho fatto io: per capire subito cosa ti piace fare, e cosa no, e quindi cambiare immediatamente direzione, se quella che hai intrapreso non ti convince più. Andare all'estero, anche in questo caso, il prima possibile: perché dopo aver finito la scuola, iniziato l'università e magari trovato il fidanzato (tutto quello che contribuisce a creare la tua “comfort zone”, intendo) mollare tutto e partire è una scelta di coraggio e anche d'incoscienza, che più si posticipa, più diventa complesso fare. Infine, non avere paura del cambiamento, perché il tuo lavoro di oggi tra cinque anni (o anche meno) non ci sarà più e toccherà impararne un altro”.**

Se la prima variabile che sconfiggerà il gender gap è il tempo, la seconda è l'adattabilità: come nell'evoluzione darwiniana **“Non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere, ma quella che si adatta meglio al cambiamento”.**

Adattabilità testimoniata da Carlotta Ferrari, dal 2010 direttore di Destination Florence Convention & Visitors Bureau e dal 2014 presidente del Convention Bureau Italia: **“Anche nella meeting industry il numero di donne ai vertici di società e organizzazioni è limitato: le manager scontano posizioni e retribuzioni inferiori, a parità di capacità professionali, rispetto agli uomini. Come associazione ci stiamo adoperando perché tale squilibrio si annulli, ma ci vorrà del tempo. Un'eccezione è rappresentata da Alessandra Albarelli, dal 2017 presidente di Federcongressi&eventi e dal 2020 direttrice generale di Riva del Garda Fierecongressi, a dimostrazione che quando le doti personali e professionali sono superiori alla media, il gender gap è superabile”.**

Entrando infine nel merito dei ruoli operativi veri e propri, facciamo riferimento alla già citata ricerca **“Fabbisogno di nuove competenze e ruolo strategico della formazione per lo sviluppo del turismo”** e descriviamo i risultati del sondaggio condotto in ambito hôtellerie da Università IULM e destinato a identificare le figure professionali più ricercate, ma di difficile reperimento (il cosiddetto “skills shortage”), nel settore **hospitality**.

“L’area decisamente prevalente è quella del front-office, con riferimento sia alle figure operative che a quelle manageriali di coordinamento del servizio: si tratta di un mestiere che ormai richiede un ventaglio molto articolato di competenze e attitudini personali non facilmente riscontrabili in un singolo individuo, oltre al fatto di implicare un elevato ‘carico emotivo’ nella gestione dell’interazione con il cliente. Questo dato risulta ancora più consistente nel momento in cui lo si unisce a quello specificamente riferito ai ‘night auditor’ (il vecchio “portiere di notte”), altro profilo estremamente critico sia per la particolarità dell’orario che per la complessità delle problematiche da gestire.

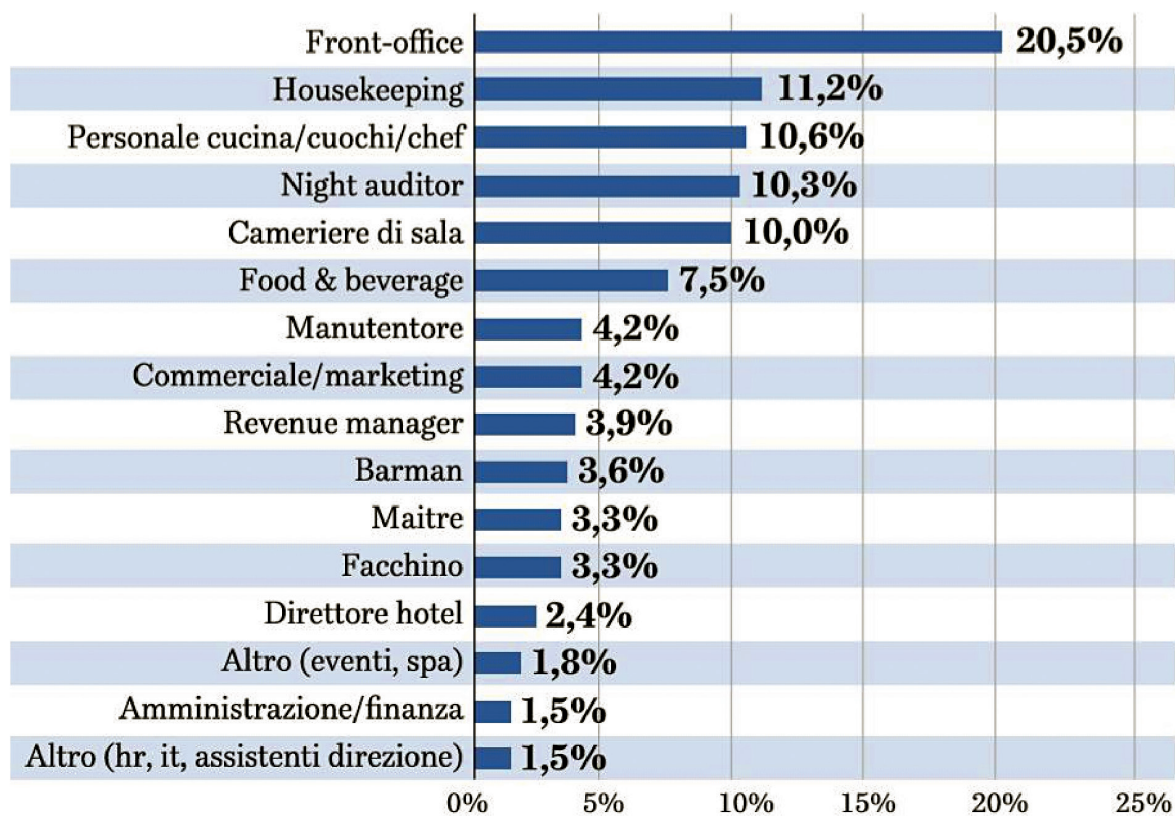
Una seconda area altrettanto rilevante è costituita dal mondo del food & beverage, anche in questo caso con riferimento sia al personale operativo che ai capi servizio. Molto ricercato risulta infatti il personale di cucina/cuochi/chef, i camerieri di sala, barman e maître. Profili da sempre molto richiesti, ma oggi con una diversa accezione. Ruoli operativi ancorati all’esecuzione di compiti relativamente semplici - un cameriere di sala, ad esempio - si stanno trasformando in qualcosa di molto più complesso, che implica la capacità di far vivere un’esperienza (possibilmente memorabile) al cliente. Ciò comporta un profondo cambiamento di paradigma nell’approccio al lavoro, dato che il compito si arricchisce di significati legati alla relazione con l’ospite, all’essere il punto di contatto critico tra cliente e albergo, al doversi far carico di responsabilità di guest relationship”.

“La terza area più importante è quella delle figure legate all’housekeeping, in cui la maggiore difficoltà di ricerca sul mercato è legata soprattutto ai profili di taglio gestionale, quali governanti/executive housekeeper”.

Ruoli, come abbiamo constatato nell’analisi di ProntoPro (capitolo 2) nei quali le donne rappresentano già il 65% della forza lavoro disponibile.

Ecco, oltre al tempo e all’adattabilità, la terza variabile che sconfiggerà il gender gap nel settore turistico, prima che in altri: la predisposizione naturale delle donne (grazie alle citate soft skills, ma non solo) a svolgere i lavori che saranno sempre più richiesti e sempre più importanti per le aziende turistiche del XXI millennio.

Figura 31. Figure professionali ricercate di difficile reperimento (percentuale su totale indicato - N=127).



6

Summary: la ricerca in 5000 battute

32

Il “Global Gender Gap Report 2020” del World Economic Forum colloca l’Italia al 76esimo posto nel mondo, su 149 Paesi censiti, per disparità di genere. Le italiane che lavorano sono poco più della metà, il 56,2%: siamo il terz’ultimo Paese europeo per occupazione femminile, dietro solo Macedonia e Turchia. E a guardare la divisione tra Nord e Sud, più della metà di chi lavora (il 54,2%) risiede al Settentrione, contro il 22,5% del Centro e il 23,3% del Meridione.

Preso atto che il gender gap richiederà ancora almeno un secolo per essere sanato, esistono Paesi in cui questi bias sono più duri a morire (l’Italia, quella meridionale soprattutto), ma ce ne sono altri che possono già definirsi gender equally (l’Islanda, ad esempio). Nel mondo, basti pensare che un uomo su due sa di avere più possibilità lavorative rispetto a una collega donna e, in un caso su tre, ciò è ritenuto in qualche misura “accettabile”. A volte non si tratta neanche di pressione sociale, di aspettative rispetto al ruolo di donna o di offese e abusi che avvengono in rete, ma di semplici tabù e retaggi duri a morire.

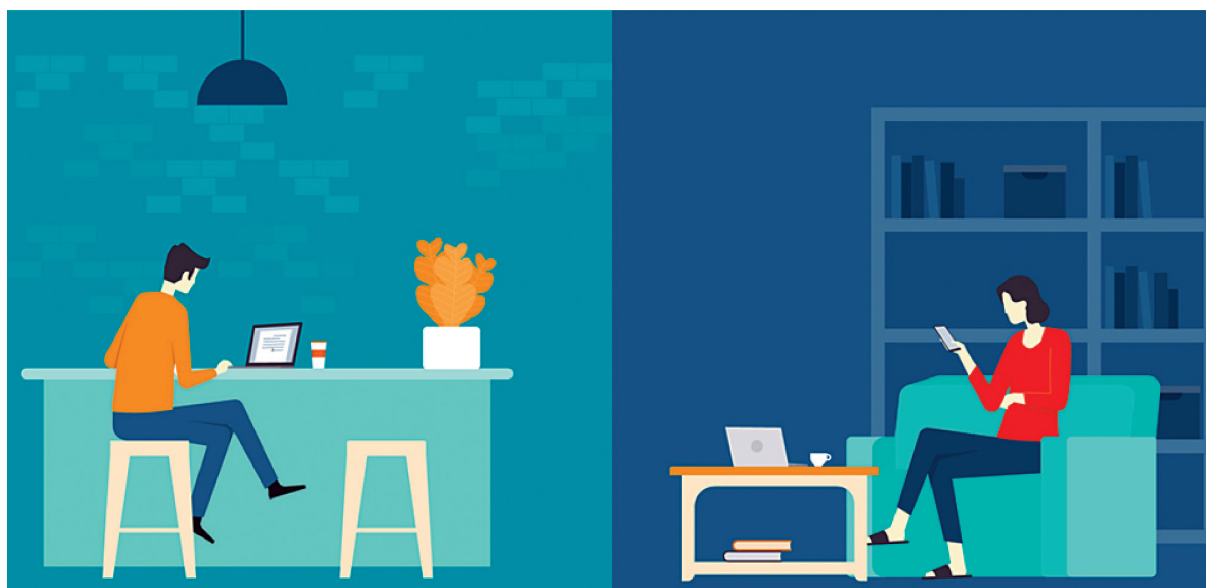
Una delle conseguenze, a livello lavorativo, del gender gap è il glass ceiling, ovvero l’impossibilità, per le donne, di fare carriera e giungere a posizioni apicali in azienda: sul posto di lavoro una diffusa cultura maschilista agisce quasi subdolamente, come dimostrano commenti o richieste che le professioniste donne si sentono ripetere frequentemente da colleghi o da capi.



Perché l'industria turistica italiana annovera così poche imprenditrici o manager donne, a livelli **executive**? Primo, perché in un Paese dove vieti archetipi socio-culturali (l'uomo lavora, la donna sta a casa) sono duri a morire, fare impresa è tuttora considerato "più adatto" a un uomo che a una donna. Poi, perché per fare carriera bisogna dedicare tempo al lavoro, sottraendolo alla famiglia: soprattutto in Italia, una donna manager che desideri realizzarsi anche come moglie e madre deve inevitabilmente rinunciare a opportunità che la costringerebbero a trasferirsi in un'altra città o in un altro Paese. Infine, perché la competizione a livelli manageriali medio-alti non è basata sulle competenze (spesso le donne, che da alcuni vengono ritenute più studiose per natura, detengono in misura maggiore rispetto agli uomini), ma su doti quali aggressività e mancanza di scrupoli, delle quali le donne dispongono (fisiologicamente?) in misura inferiore rispetto ai competitor uomini.

"Ho lavorato in Europa, Medio Oriente e Africa, ma la conclusione che ne ho tratto esula dal contesto geografico: il turismo è un settore invariabilmente maschilista e, in alcuni Paesi, senza dubbio machista. Certo, le cose stanno inevitabilmente cambiando, perché le società evolute del XXI secolo sono 'non discriminatorie' per antonomasia, ma la constatazione che il tema sia ancora di grande attualità (veda-si le quote rosa, per dire) dimostra che è un processo lento e faticoso" dichiara Silvia Desideri, former Senior Vice President Sales Southern Europe di Accor Hotels

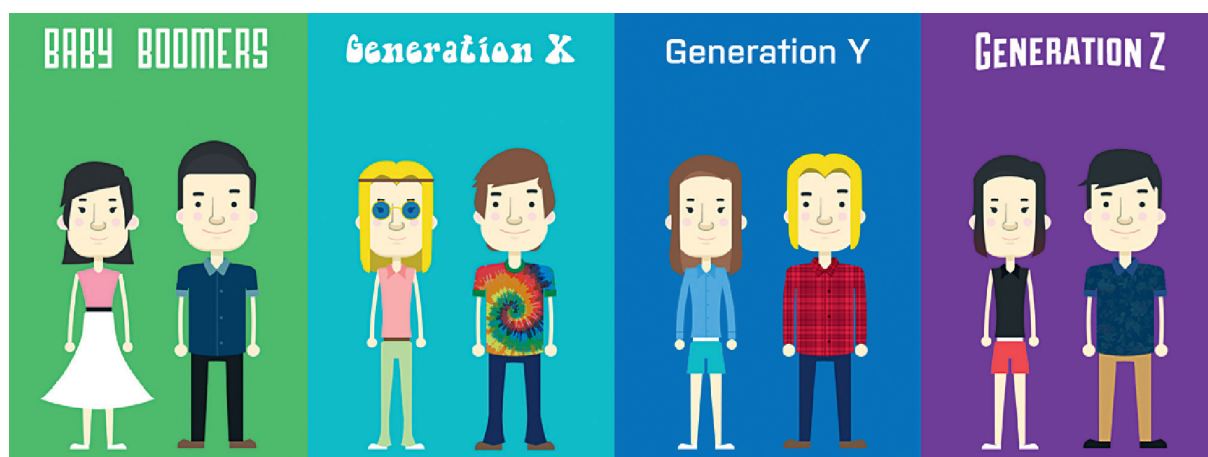
"Da noi persiste una sotterranea cultura maschilista, collegata al fatto che gran parte dei processi interni a un'impresa sono processi di potere, in cui conta ancora molto la cultura del "maschio alfa", ovvero il maschio dominante, quello che 'non deve chiedere mai' "



Agli interrogativi sulle conseguenze che l'emergenza COVID-19 avrà, sul lavoro in generale e su quello femminile in particolare, rispondono due intellettuali: il sociologo **Domenico De Masi**, secondo il quale “Per il lavoro a distanza siamo passati da circa 570mila persone di inizio marzo agli otto milioni odierni. E tutto grazie a un pipistrello cinese. Siamo di fronte al più grande esperimento sociale mai realizzato: il rammarico è di esserci arrivati di corsa, senza esperienza e solo grazie a una pandemia. Comunque vada, questa esperienza ci lascerà molto: nessuno potrà più dire che non è produttivo lavorare da casa. Adesso sappiamo che è possibile, che le aziende hanno tutto da guadagnare, che così si azzerà il gender gap”, al quale replica la scrittrice **Melania Mazzucco**: “Le donne, confinate nel privato delle stanze, hanno impiegato millenni a guadagnare lo spazio esterno. Adesso vengono ricacciate al fornello e al tavolo, con l'unica prospettiva di pagare una baby-sitter se proprio ‘costrette’ a tornare al lavoro. Siano santificate le baby-sitter, ma uno Stato degno di questo nome non abdica al progetto educativo delegando ai singoli la cura dell'infanzia e della formazione”.

Perché proprio il turismo potrebbe rappresentare l'avanguardia del superamento del gender gap e dello sfondamento del **glass ceiling**?

Per tre motivi: perché il tempo gioca a suo favore, in quanto il processo di **affrancamento** della donna dal maschio, in termini sociali e professionali, è ormai avviato e inarrestabile. Secondo, l'adattabilità, tipica della donna (moglie, madre, lavoratrice), forgiata da secoli di multitasking e ormai patrimonio acquisito delle nuove generazioni, Millennials e Gen Z in particolare. Infine, grazie alla predisposizione naturale delle donne (le note **soft skills**, ma non solo) a svolgere i lavori che saranno sempre più richiesti e sempre più importanti per le aziende turistiche del XXI millennio.



7

Conclusioni: Ivana Jelinic, presidente Fiavet Nazionale

35

Il Gender Gap è diminuito, ma nella fase attuale vive il suo momento più difficile, perché non è più palese. Si è assottigliato, e sarà dura farlo scomparire. Questa cultura della disuguaglianza temo non cambierà con l'avvicinarsi generazionale se non si interviene a livello economico, normativo e soprattutto culturale.

Nessuno riconosce la differenza di trattamento professionale e sociale di una donna nel turismo. Ci accorgiamo che siamo trattate al pari di una minoranza solo di fronte a plateali casi di cronaca, e anche qui la cultura dimostra sempre la volontà di colpevolizzare la vittima ("era vestita male", "era ubriaca", "un po' se l'è cercata"). Posto che siamo diversi tra uomo e donna, spesso questa parità di trattamento da noi donne invocata, viene travisata comodamente con atteggiamenti sintomo di vera ignoranza, purtroppo inconsapevole, per cui le donne al comando assomigliano, nell'immaginario collettivo, a orribili caricature di uomini.

È l'inconsapevolezza, quindi, e non il tempo, che deve mutare, per cambiare lo status femminile nell'economia e nel turismo in particolare. Per farvi capire quanto questo divario esiste sarebbe sufficiente la foto del consiglio di Astoi, qui riportata da Roberto Gentile. Potremmo prendere un altro c.d.a., un'altra associazione in cui confluiscono vertici imprenditoriali e sarebbe lo stesso; la scelta è del tutto casuale. Noi donne possiamo fare le banconiste, le agenti di viaggio, ma ai vertici dell'industria turistica ci si arriva per eredità, per matrimonio, o con molte difficoltà. Basta guardarsi intorno ad una convention, ad un'assemblea, per constatarlo.

Quindi le mie conclusioni a questa ricerca sono personali, da donna presidente, che lavora nel turismo.

Appena eletta mi sono accorta che ad una donna tutti si sentono in dovere di dare consigli. Potrebbe accadere anche ad un uomo? Forse sì, ma non verrebbe mai trattato come una fanciullina da "educare" a prendere decisioni troppo grandi per lei. Non credo che un uomo debba pensare a come vestirsi, o pettinarsi al mattino. Troppo trucco è volgare, troppo poco sei sciatta. Qualcuno ha qualcosa da ridire se un uomo beve o mangia ciò che vuole? A un pranzo di lavoro si parla della sua dieta? Capita che ad un presidente venga chiesto di sua moglie, delle sue scarpe, dei suoi capelli? Ecco qui una serie di esempi di discriminazione di genere quotidiano di cui nessuno si accorge.

Non credo che in questo Paese ci sia oggi una differenza tra Nord e Sud nei confronti della donna. C'è sicuramente meno lavoro al Sud. Ovunque, invece, c'è il gender gap con diverse declinazioni. Sono le persone imprigionate in tabù e retaggi culturali che ignorano la differenza, quindi il loro comportamento è frutto di questa inconsapevolezza in tutta Italia. Per molti manager del Nord l'atteggiamento nei confronti una donna, ancor più se occupa posizioni apicali, è quello di volerla sottomettere per sentirsi più sicuri di sé, un giochino continuo e stancante, con cui io stessa mi devo ogni giorno confrontare. Per non parlare di alcuni direttori e presidenti, che fanno spallucce con gli amici di sempre, come al bar, per commenti estetici e giudizi del tutto fuori luogo.

Nessuno descriverebbe un presidente come "Il Biondo" a meno che si parli di Owen Wilson nella campagna del Crodino. Un titolo che invece mi è stato attribuito "scherzando" più e più volte.

Almeno al Sud è fatta salva la galanteria, che non ha nulla a che vedere con la discriminazione ed è ben distinta da essa. Quindi offrire una cena a una donna, cederle il posto, significa rispettare il suo ruolo in natura e in società, basta non si cada negli atteggiamenti paternalistici cui già abbiamo fatto cenno.

Vi è poi la questione della comunicazione. Se nel turismo è indispensabile stare sui social network, ai vertici di un'associazione la comunicazione è basilare. Scegliere una foto può essere faticoso, ritorna il teatrino fatto al mattino per truccarsi e vestirsi: troppo in posa no, naturale sì, ma mai sensuale, presente per avvalorare il proprio lavoro, ma non presenzialista per non apparire piena di sé. Un gran fatica che un uomo si risparmia del tutto. Qualcuno ha mai detto a un uomo che sta troppo in televisione? Qualcuno ha detto ad un presidente di Confindustria, o di un sindacato o di un quotidiano che forse potrebbe fare la showgirl per come è spigliato in video? Non sia mai una politica, una dirigente abbia la grande colpa di essere bella. Fioccano gli esempi di donne vilipese solo per questo. E lo stesso giudizio estetico cade come un'accetta su coloro che sono bravissime ma non belle: diventano bersagli di crudeltà al solo scegliere il colore del vestito.

Vi è poi la questione della maternità, cui non si sottrae nemmeno questa ricerca. Ad un uomo si chiede se vuole essere padre ad un colloquio di lavoro, in un sondaggio? Ovviamente no. La mancanza di parità è spesso dovuta a mancanza di politiche sociali per venire in aiuto ad una donna.

Partiamo sempre meglio a scuola ("siamo più studiose" ci dice questa stessa ricerca) facciamo di tutto per essere vincenti nel lavoro, ma difficilmente diventiamo presidente, direttore, amministratore delegato. E qui si somma la questione della

managerialità di settore. Come fece comprendere Ida Magli, una delle più grandi antropologhe culturali del mondo, le donne sono spesso delegate a un particolare tipo di mestieri, e se svettano lo fanno in questo ambito. Si tratta di lavori in cui loro sono “brave” secondo la cultura globale, fatta eccezione di pochissime società matriarcali. Quasi tutto ciò che ha a che fare con la cura della persona, con l'accudire ed organizzare. Quindi cucina, pulizie, benessere estetico e corporale. Infermiera ma non medico, hostess, ma non pilota. Ministro, ma non certo dell'economia; della salute, della scuola magari sì. Agente di viaggio, ma non amministratore delegato di un gruppo turistico.

Noto da questa ricerca che i dati non smentiscono la tesi assodata con Ida Magli. Siamo bravissime a organizzare eventi. Dal sogno del matrimonio al congresso, dal battesimo alla convention. Occuparci della suocera o di un marketing manager è la nostra specialità. E siamo talmente brave in questo che ci pagano il 26% in più. La pazienza che abbiamo nel dare una lezione di pianoforte ci contraddistingue. Unica eccezione nella classifica, la fotografia, considerata però probabilmente quando si parla di foto per eventi. Temo che se consultassimo l'elenco delle mostre fotografiche in atto in questo momento, tra i nomi famosissimi legati al mondo del viaggio e dell'esplorazione non ci sarebbe nemmeno una fotografa. Se chiedessimo ai tour operator quanti hanno scelto una donna per i loro reportage fotografici da mettere in catalogo avremo sicuramente conferma di questa tesi. Consultate, ad esempio l'elenco dei fotografi di National Geographic Italia (un esempio, anche qui, casuale). Non mi stupisce infine che Domenico De Masi, in quanto uomo, abbia visto nello smartworking una grande opportunità per il futuro. Con questa storia del multi-tasking e della nostra capacità di adattarci, che è “insita nella nostra natura”, la situazione della donna peggiora sempre più.

Senza orario, senza confini, con enormi sofferenze nella gestione degli affetti, che mai viene considerata per gli uomini nei momenti di maggiore crisi, come questa del Covid: siamo sempre le prime a pagare.

Lavoriamo con salari più bassi, spesso in nero, lavoriamo il triplo, per salvare tutto, per sopravvivere. Occupare posti di vertici diventa complicatissimo.

Tra noi ci sosteniamo come sorelle o ci ostacoliamo con giudizi frutto degli stessi retaggi maschili. Quindi è giunto il momento di cambiare, di fare qualcosa, perché se tutto questo non si vede, è difficile sovvertirlo.

Questa ricerca va in questa direzione. È il primo dei passi che Fiavet farà sotto la mia presidenza per cambiare l'inconsapevolezza, per cambiare la cultura della negazione di un trattamento diseguale delle donne nella professionalità turistica.

