



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
In Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

**LA PARITA' DI GENERE NEL MERCATO
DEL LAVORO: CRITICITA' E PROSPETTIVE
REGOLATIVE**

Relatore

Ch. Prof. Vania Brino

Correlatore

Ch. Prof. Mariella Lamicela

Laureando

Chiara Fecchio

Matricola 858951

Anno Accademico

2020 / 2021

Indice

Introduzione		p. 4
Capitolo 1	Il <i>gender pay gap</i>	
	1.1 Definizione di <i>gender gap</i>	p. 6
	1.2 Dal <i>gender gap</i> al <i>gender pay gap</i> : divario di genere salariale e fattori eziologici	p. 13
	1.3 Il <i>gender gap</i> nel mondo: analisi e discussione del <i>Global Gender Gap Report (2021)</i> del <i>World Economic Forum (WFE)</i>	p. 19
Capitolo 2	Strategie, azioni e strumenti per il perseguimento della <i>gender equality</i> negli Stati dell'Unione europea	
	2.1 Il <i>gender pay gap</i> in Europa: analisi e discussione dei dati	p. 35
	2.2 Modello mediterraneo vs modello nordico: caratteristiche, stereotipi, paradossi, vantaggi e svantaggi	p. 41
	2.3 Le tradizionali misure adottate in Europa per l'uguaglianza di genere.	p. 48
	2.3.1 Le <i>affirmative action</i>	p. 55
	2.3.2 Le quote di genere	p. 58
	2.3.3 L'avanzamento di carriera	p. 64
	2.3.4 L' <i>agency</i>	p. 66
	2.3.5 La conciliazione tra vita privata e lavoro	p. 68
	2.4 I "nuovi" strumenti di <i>gender equality</i> adottabili dalle imprese nell'Unione europea: analisi e discussione	p. 74
	2.4.1 Il <i>gender mainstreaming</i>	p. 75
	2.4.2 Il <i>diversity management</i>	p. 81
	2.4.3 L' <i>empowerment</i>	p. 86

Capitolo 3	Il <i>gender pay gap</i> nel contesto italiano	p. 89
	3.1 La situazione in Italia tra uomini e donne: analisi e discussione dei dati	p. 92
	3.2 Evoluzione normativa nazionale in materia di uguaglianza di genere e le pari opportunità nel mondo del lavoro.	p. 103
	3.2.1 Legge 120/2011: Legge Golfo-Mosca	p. 108
	3.3 Prospettive di cambiamento culturale per affrontare il <i>gender gap</i> : pregiudizi e stereotipi da sradicare nei contesti lavorativi e sociali	p. 114
Conclusioni		p. 124
Bibliografia		p. 127

Introduzione

Lo scopo dell'elaborato si avvale di dimostrare la situazione all'interno della quale si colloca il ruolo della donna, partendo da un contesto globale e arrivando, successivamente, alla specificità italiana. L'analisi si interroga sulle molteplici cause e i variegati fattori che concorrono alla formazione del divario di genere. Il contesto socioculturale nel corso del tempo ne ha influenzato la costruzione, mediante il continuo sviluppo di stereotipi e preconcetti. Lo studio vuole altresì evidenziare i diversi interventi politici, i quali concorrono alla definizione e alla costruzione di una società maggiormente inclusiva, interrogandosi pertanto se la politica possa essere considerato uno strumento a 360° efficace ed efficiente per eliminare il divario tra uomini e donne. Più precisamente, l'elaborato viene suddiviso in tre capitoli e, in ognuno di essi, il Rapporto del World Economic Forum (WEF) rappresenta la base da cui partire per la discussione. Nel primo capitolo vengono introdotti i termini di *gender gap* e, di seguito, in modo più specifico il *gender pay gap*, dal quale se ne iniziano a discutere le cause, passando poi ad analizzare il rapporto del WEF. Il secondo capitolo è dedicato al *gender pay gap* in Europa - illustrato attraverso i dati del Rapporto del WEF e di seguito prendendo altrettanto in considerazione i dati Eurostat - e alle misure adottate per contrastarlo. Tuttavia, è necessario fare una precisazione circa la differenziazione del divario di genere tra Paesi europei, sostanzialmente ascrivibile alla distinzione tra Paesi mediterranei - in cui la cultura patriarcale ha continuato a persistere per lungo tempo, con alcuni retaggi anche oggi, attraverso il modello del *male breadwinner*, in cui la donna viene relegata alla cura, laddove i modelli nordici - compreso quello francese - propendono alla conciliazione tra lavoro e vita privata per la donna attraverso misure concrete di aiuto, non soltanto di tipo finanziario. Nel medesimo capitolo, verranno presentate le misure adottate dagli Stati dell'UE e i risultati ottenuti. Dopo aver esaminato le principali legislazioni europee che, insieme ai principi del diritto primario, rafforzano il quadro giuridico europeo in materia di *gender gap*, si cerca di procedere trattando in maniera più specifica alcune politiche in atto, le quali rispondono alle esigenze di riassetto legislativo e concettuale di tale materia. In

particolare, attraverso i sotto-paragrafi relativi alle azioni positive, alle quote di genere, alla carriera, all'*agency* e al *work-life balance*, verranno discusse le misure tradizionali che l'Unione Europea si riserva di adottare per il perseguimento della *gender equality*. Maggiormente innovativi e indubbiamente più significativi nella riduzione del divario di genere sono alcuni strumenti che le aziende europee hanno iniziato a introdurre già da anni quali il *gender mainstreaming*, il *diversity management* e l'*empowerment*, i quali verranno dedicati i sotto-paragrafi successivi. Il terzo capitolo riguarda la situazione in Italia, partendo dai dati del WEF sul *gender pay gap* italiano, per proseguire illustrando attraverso specifici dati raccolti mediante elaborazione di variegati rapporti e volumi dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). La ricerca di questi dati è stata resa possibile attraverso il tirocinio e la predisposizione di una relazione "*Lavoro e conciliazione dei tempi di vita. Un approccio di genere alla misura delle disuguaglianze*" svolti presso e grazie a ISTAT, il quale mi ha fornito numerosi rapporti e indagini riguardanti la vita delle donne nel contesto italiano. Un altro paragrafo è dedicato specificatamente alla legislazione nel mondo del lavoro e alle buone prassi portate avanti, dove verrà dedicato un apposito paragrafo alla Legge 120/2011 – Legge Golfo-Mosca, la quale rappresenta un passo decisivo per il nostro territorio verso un'Italia maggiormente inclusiva e paritaria. Infine, considerando che per riuscire a ridurre il divario salariale di genere è necessario, prima di tutto, modificare la cultura che ancora domina in Italia, ossia quella legata al patriarcato e all'inferiorità della donna rispetto all'uomo, si propone una discussione circa eventuali possibili azioni per sradicare stereotipi e pregiudizi sul genere femminile – partendo da una disamina dei dati relativi a stereotipi e violenza di genere.

Capitolo 1 Il *Gender Pay Gap*

1.1. Definizione di *gender gap*

Il binomio “sesso-genere” iniziò a far parte del linguaggio quotidiano a partire dalla seconda metà del Novecento quando le scienze antropologiche, sociali, psicologiche ed economiche cominciarono a costruire le prime teorizzazioni sui due concetti, nel momento in cui si comprese che la società, oltre a formare la personalità e il comportamento degli individui, influenza anche il modo di vedere il corpo.

Il termine “genere” ha assunto un significato opposto rispetto a “sesso”, in quanto identifica una costruzione sociale in contrasto con un dato biologico, i cui fattori sono molteplici e comprendono valori, atteggiamenti, comportamenti, sensibilità, capacità, abilità e competenze. Più precisamente, il genere viene inteso come «i tratti sociali e culturali che danno significato al sesso, qualificando il comportamento, gli atteggiamenti e il vissuto in termini di mascolinità o femminilità: donna o uomo».¹

Invece, il “sesso” individua le differenze anatomiche e fisiologiche che connotano i corpi maschili e quelli femminili, ovvero la dimensione biologica legata alla differenza cromosomica XX e YY. Ogni società trasforma la sessualità biologica in risultati dell’attività umana e stabilisce, la divisione dei compiti tra gli uomini e le donne, differenziandoli l’uno dall’altro; in questo modo, si costruisce il genere².

Il binomio sesso-genere, quindi, determina un’interdipendenza tra le due dimensioni, evidenziando una similitudine con la dicotomia natura-cultura: il termine “sesso” può considerarsi qualcosa di immutabile e di indipendente, laddove il “genere” indica un qualcosa che dipende dalla cultura e dalla società in cui si vive, e muta nel tempo a seconda dei cambiamenti socioculturali; del resto, benché ereditati dal passato e ritenuti storicamente e spazialmente definiti, i generi risultano in continua evoluzione. Il genere, pertanto, si configura come una modalità

¹ G. Priulla, *C’è differenza. Identità di genere e linguaggi. Storia, corpi, immagini e parole*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 17.

² S.S. Piccone, C. Saraceno, *Introduzione. La storia di un concetto e di un dibattito*, in S.S. Piccone, C. Saraceno (a cura di), *Genere. La costruzione sociale del femminile e del maschile*, Il Mulino, Bologna, 1996, p. 7.

di classificazione che implica la duplicità e la reciprocità del termine, indicante sia gli uomini che le donne.

Si è creato, infatti, in modo involontario un utilizzo intercambiabile dei concetti di genere e di sesso, radicandone i presupposti per far sì che le donne, in quanto tali dal punto di vista cromosomico, si identifichino nella classe di genere femminile anche dal punto di vista sociale, culturale, occupazionale, politico, economico e di potere. Si parla, appunto, di “ruolo di genere” per definire il comportamento assunto da un individuo nelle relazioni che, in larga misura, risulta appreso a partire dalla nascita e influenza il comportamento sessuale. In altre parole, il ruolo di genere rappresenta l’espressione pubblica dell’identità, cioè l’insieme di ciò che la società ritiene appropriato per un maschio o per una femmina³. Proprio dal ruolo di genere derivano aspettative, comportamenti, doveri, responsabilità, percezioni e modelli che identificano la donna nel genere femminile e l’uomo in quello maschile.

Per “identità di genere” si intende «il vissuto personale di esistere nel tempo continuando ad essere sé stessi malgrado i cambiamenti che avvengono durante l’intero arco di vita»⁴; consiste nella percezione sessuata di sé stessi e del proprio comportamento come appartenente al genere maschile o femminile. La sua espressione è originata dalla rappresentazione mentale del proprio sesso in rapporto all’altro. L’identità di genere si acquisisce nel corso degli anni, «traendo contenuti, ridefinizioni e nuove espressioni delle tappe biografiche fondamentali»⁵; rappresenta un elemento fondamentale del processo dinamico di costruzione e di ricostruzione continua dell’identità personale in cui interagiscono, oltre alle caratteristiche biologiche, anche le relazioni sociali. La formazione dell’identità di genere incomincia esattamente nel momento dell’assegnazione del soggetto a una determinata categoria sessuale, riconoscendo il bambino alla nascita come femmina o come maschio. Con questa identificazione prende avvio il processo di apprendimento dell’identità, in accordo con i processi educativi e la socializzazione, coinvolgendo la società, il gruppo e l’individuo e aprendosi alle dimensioni del

³ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016, p. 26.

⁴ F. Petrucci, C. Simoncelli, R. Grassotti, F. Tripodi, *Identità di genere. Consulenza tecnica per la riattribuzione del sesso*, Franco Angeli, Milano, 2014, p. 5.

⁵ G. Priulla, *C’è differenza. Identità di genere e linguaggi. Storia, corpi, immagini e parole*, op. cit., p. 18.

rischio, della scelta e della responsabilità. L'identità di genere consente poi al bambino di selezionare, sul piano cognitivo, i modelli che riguardano il proprio sesso e di ignorare quelli relativi al sesso opposto⁶. Essa è considerata dagli adulti come un dato di fatto, cioè come un qualcosa di scontato.

Oggi, le donne rappresentano più della metà del mercato globale del lavoro, il loro potere di acquisto è incrementato decisamente nel mondo occidentale negli ultimi anni, mentre il loro peso decisionale copre sempre di più degli ambiti tradizionalmente maschili, andando peraltro a conquistare spazi professionali che, in passato, erano preclusi al genere femminile. Nonostante risultino indiscutibili differenze biologiche, che definiscono una caratterizzazione psicofisica diversa rispetto al genere maschile, è un dato di fatto che le donne possiedano le stesse capacità degli uomini, per livello di istruzione e per capitale umano. Tuttavia, le potenzialità del genere femminile non sono pienamente considerate e utilizzate, tanto da giungere a definire un vero e proprio *gap* tra i due sessi, il cosiddetto *gender gap* che persiste malgrado i miglioramenti legislativi introdotti contro la discriminazione, i passi avanti nell'istruzione femminile e, per l'appunto, la crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro⁷. Seppure con un ritardo storico significativo, le donne hanno raggiunto la parità giuridica, ma continuano a sussistere condizioni di disuguaglianza e discriminazione che limitano la loro crescita, soprattutto in riferimento a contesti, come quello politico e come i vertici aziendali, riconosciuti come veri luoghi di potere e di controllo⁸.

In realtà, nel corso degli anni sono stati realizzati i presupposti per una società basata sulle differenze di genere in qualsiasi contesto, dal mondo occupazionale a quello familiare, dal settore scolastico a quello sportivo, dal campo della politica a quello dei servizi globali. Con l'espressione "*gender gap*", traducibile in italiano con "disuguaglianza di genere" o "divario di genere", si intende l'asimmetria tra donne e uomini in merito a diversi ambiti quali la partecipazione alla vita pubblica, l'accesso

⁶ I. Crespi, *Introduzione*, in I. Crespi (a cura di), *Processi di socializzazione e identità di genere*, Franco Angeli, Milano, 2008, pp. 9-10.

⁷ S. Avveduto, *La società digitale: genere e digital divide*, in *Sociologia della Comunicazione*, n. 57, 2019, p. 66.

⁸ S. De Simone, D. Lasio, D. Onnis, D. Putzu, *Disparità o uguaglianza? Costruzioni discorsive del divario di genere in politica*, in *Polis*, n. 2, 2017, p. 177.

e l'utilizzo delle risorse, il riconoscimento dei diritti, la rilevanza sociale. Di conseguenza, il genere si configura come una pratica sociale che posiziona le persone in contesti di potere sbilanciati, incrementando la disuguaglianza di opportunità sociali e professionali⁹.

Se si analizza etimologicamente il neologismo *gender gap*, si nota che la parola *gap* è diffusa nell'uso internazionale proprio con il significato di "scarto", di "divario" o di "dislivello", per indicare degli squilibri che, molto spesso, appaiono incolmabili¹⁰. Allo stesso tempo, però, nel *gender gap* la realtà non può essere vista in modo uniformante tralasciando la diversità di genere che, al contrario di alcuni luoghi comuni, deve essere valorizzata, senza focalizzarsi troppo sulla derivazione. D'altronde, la strada del livellamento delle disparità di genere già percorsa non ha ancora prodotto esiti positivi, se non una sorta di parità apparente¹¹e, talvolta, effimera. La discriminazione del genere femminile è una forma di disuguaglianza globale, persistente in ogni territorio, sia nei Paesi sviluppati che in quelli in via di sviluppo. In pratica, può essere vista come una condizione comune a molte popolazioni diverse tra loro, nel tempo e nello spazio, tant'è vero che «lo stato di inferiorità delle donne nei confronti del genere maschile è un comune denominatore di tutti i tipi di società che si sono sviluppate sul pianeta Terra, dopo il Neolitico»¹². Ciononostante, è difficile individuare con precisione le discriminazioni e le disuguaglianze fondate sul genere, poiché viviamo in una società complessivamente ineguale, in cui è nella norma che determinati svantaggi possano cumularsi su individui e su categorie sociali, come quella femminile, «la più numerosa e stabile [...] e la più penalizzata, perché il genere catalizza e amplifica le disuguaglianze»¹³. Il dato di fatto è che le donne, rispetto agli uomini, sono soggette a condizioni sfavorevoli, non potendo ancora usufruire delle stesse opportunità degli uomini¹⁴. Nella storia, la disparità tra i due generi – intesa come insieme di comportamenti, valori culturali, atteggiamenti che stabiliscono delle disuguaglianze e delle

⁹ Biancheri R., 2013, *Formazione e carriere femminili. La scelta di ingegneria*, Edizioni ETS

¹⁰ <https://www.treccani.it/vocabolario/gap/>.

¹¹ S. De Simone, D. Lasio, D. Onnis, D. Putzu, *Disparità o uguaglianza? Costruzioni discorsive del divario di genere in politica*, cit., p. 178.

¹² E. Tedeschi, I. Caloisi, *Cultura di genere. Scenari e percorsi*, Narcissus.me, e-book, 2013, p. 5.

¹³ M.L. Pruna, *Donne al lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2007, p. 9.

¹⁴ R. Fontana, *Il lavoro di genere. Le donne tra vecchia e nuova economia*, Carocci, Roma, 2002, p. 33.

discriminazioni a scapito del genere femminile – si è sempre più fortifica e, al giorno d’oggi, rappresenta un problema che deve essere affrontato e risolto per una prospettiva di sviluppo umano ed economico. La parità di genere non è soltanto una questione di eguaglianza di diritti, ma anche una questione di interesse economico mondiale, in ragione del fatto che eliminando la disparità tra uomini e donne il Prodotto Interno Lordo (PIL) aumenterebbe¹⁵. D’altronde, «solo le economie che possono impiegare tutti i loro talenti rimarranno competitive e riusciranno a prosperare»¹⁶; a tal proposito, recenti studi dimostrano notevoli vantaggi nella *performance* economica delle imprese a seguito della presenza di donne in tutti i gradi del lavoro e dell’impresa. Inoltre, colmare il *Gender gap* offrirebbe l’opportunità di implementare una società integrata, con impatti positivi su educazione, crescita, preparazione, competitività per affrontare nel modo migliore sfide e opportunità che il futuro può riservare.

Il concetto di *gender gap* è un processo dinamico, sviluppatosi in tappe successive a partire dal secolo scorso in diversi ambiti: concettuale, normativo, strategico e attuativo¹⁷. Al contempo, però, costituisce anche un indice sviluppato dagli economisti per misurare il divario di genere nel mondo, ossia la differenza di opportunità tra i generi. In effetti, il *Global Gender gap Index* valuta «quanto fa differenza nascere uomini o donne in un determinato Paese in termini di salute, istruzione, possibilità economiche, di carriera politica o dirigenziale, non il loro livello assoluto (in modo così da non penalizzare i Paesi più poveri)»¹⁸.

In effetti, la disparità di genere è presente in tutti gli ambiti della vita, soprattutto nel mercato del lavoro, nella politica, nell’istruzione, nel diritto alla salute, nelle posizioni di potere e nel benessere economico. Per quanto riguarda i contesti lavorativi, nel mondo occidentale, a partire dalla seconda metà degli anni Settanta, il ruolo sociale ed economico delle donne ha subito importanti cambiamenti indotti

¹⁵ T. Maddonni, *Cos’è il gender gap (e quanto ci costa)*, in *Money.it*, 2021, <https://www.money.it/Cos-e-il-gender-gap-e-quanto-ci-costa>.

¹⁶ Centro Documentazione Donna Modena, *Le donne nel mercato del lavoro oggi. Dal soffitto di cristallo alle sabbie mobili*, Istituto Culturale di Ricerca, Modena, 2015, p. 8.

¹⁷ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, op. cit., p. 160.

¹⁸ Centro Documentazione Donna Modena, *Le donne nel mercato del lavoro oggi. Dal soffitto di cristallo alle sabbie mobili*, op. cit., p. 7; M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, op. cit., p. 17.

dalle nuove tecnologie, dalla crescita dei servizi, dalla globalizzazione dei mercati e dai flussi migratori che, però, non sono riusciti a modificare sostanzialmente le discriminazioni di genere¹⁹. La partecipazione e la permanenza femminile nel mercato del lavoro sono progressivamente aumentate, tuttavia permangono importanti disequaglianze di genere nei livelli occupazionali dovute a numerosi fattori, tra cui la divisione del carico familiare, cioè di quell'insieme di compiti di cura della casa e della prole svolti gratuitamente da un membro della famiglia che, nella maggioranza dei casi, è di sesso femminile anche quando entrambi i componenti sono impegnati nel lavoro extra-domestico e contribuiscono nella stessa misura al reddito familiare²⁰. Le disparità nella divisione del carico familiare sono causate dalle ideologie di genere che implicano una "naturale" predisposizione delle donne alle attività di cura e che, insieme alle politiche fiscali, lavorative, previdenziali e di assistenza sociale, si ripercuotono sulla presenza femminile nel mondo del lavoro e sulla salute delle donne lavoratrici, nonché sulla conciliazione tra la vita lavorativa e quella familiare o *work-life balance*. Con quest'ultima espressione anglosassone si fa riferimento alla ricerca dell'equilibrio tra i diversi ruoli sostenuti dal genere femminile, ossia quello di madre, di moglie e di lavoratrice, e le differenti responsabilità, riproduttiva e produttiva, tale da rendere accettabile il lavoro remunerato. L'ambito di riferimento del *work-life balance* è molto ampio e complesso, poiché vede l'interazione di una molteplicità di fattori, in virtù del fatto che nell'attuale società occidentale, caratterizzata da ritmi frenetici, la divisione tra i tempi lavorativi e quelli personali si sta progressivamente attenuando, determinando indubbe ricadute positive in termini di realizzazione personale e di carriera ma, al contempo, problematiche relative proprio alla conciliazione²¹, rese ancora più palesi dalle esperienze di *smart-working* iniziate come conseguenza dell'emergenza pandemica da Covid-19 tuttora in corso.

¹⁹ G. Priulla, *C'è differenza. Identità di genere e linguaggi. Storia, corpi, immagini e parole*, op. cit., p. 120.

²⁰ D. Lasio, D. Putzu, F. Serri, S. De Simone, *Il divario di genere nel lavoro di cura e la conciliazione famiglia-lavoro retribuito*, in *Psicologia della Salute*, n. 2, 2017, p. 22.

²¹ E. Camussi, C. Annovazzi, *A proposito di (im)pari opportunità tra uomini e donne: la questione del gender pay gap*, in A. Quadrio, D. Pajardi (a cura di), *La società ri-pensata*, Edra, Milano, 2016, p. 49.

Come se non bastasse, esistono dei meccanismi capaci di ostacolare i percorsi lavorativi e di permanenza sul lavoro, così come la presenza e la rappresentanza femminile nei luoghi della vita politica, istituzionale e sociale. In particolare, il fenomeno degli sbarramenti, come quello matrimoniale o di gravidanza, o della segregazione, cioè aree e settori lavorativi e professionali in cui confluiscano le lavoratrici in base a meccanismi di natura socioculturale. Tra gli esempi di segregazione si menziona quella orizzontale, consistente nella femminilizzazione di alcuni settori produttivi – come ad esempio la scuola, i servizi sociali – e la segregazione verticale (comunemente indicata con la metafora del soffitto di cristallo o *glass ceiling*) che porta a una concentrazione delle donne nei livelli bassi e medi dei profili professionali e la prevalenza maschile in quelli alti²².

Esiste, altresì, una segregazione formativa soprattutto in alcuni Paesi, come l'Italia, in cui gli stereotipi di genere influiscono ancora sulla scelta che riguarda l'accesso agli studi superiori e, successivamente, il grado di istruzione ovvero la tipologia del corso di laurea. La crescita della partecipazione femminile agli studi universitari è ancora accompagnata da una sottorappresentazione delle donne nelle facoltà scientifiche, di Ingegneria e Statistica e da una sovra-rappresentazione in quelle umanistiche. Ciò si ripercuote nella minore presenza delle donne nelle professioni STEM (acronimo di *Science, Technology, Engineering and Mathematics*), ossia quelle afferenti agli ambiti scientifico, tecnologico, ingegneristico e matematico, che tra l'altro offrono posti di lavoro altamente remunerati, nonché caratterizzati da un'ampia richiesta di figure professionali²³. «Ogni 100 ragazze iscritte all'università solo 18 si dedicano a studi scientifici e tecnici, mentre 82 preferiscono frequentare facoltà umanistiche»²⁴. Se le donne iscritte ai corsi di laurea propedeutici di tali professionalità risultano essere sempre in minoranza, attestandosi intorno a un terzo del totale, ben si spiega il conseguente *gender pay gap*.

²² Centro Documentazione Donna Modena, *Le donne nel mercato del lavoro oggi. Dal soffitto di cristallo alle sabbie mobili*, op. cit., p. 9.

²³ I. Di Tullio, *Donne negli enti pubblici di ricerca*, in *Welfare & Ergonomia*, n. 2, 2015, p. 152.

²⁴ F. Desiderio, “*Donne e studi STEM: a che punto siamo?*”, 2020, <https://www.dieffe.tech/blog/donne-e-studi-stem-a-che-punto-siamo/>.

1.2 Dal *gender gap* al *gender pay gap*: divario di genere salariale e fattori eziologici

Per “*Gender Pay Gap*” si intende la differenza tra il salario maschile e quello femminile, calcolata sulla base della differenza del salario medio lordo orario, cioè del salario prima della detrazione di imposte e contributi. Tale indice riflette le discriminazioni e le disuguaglianze nel mercato del lavoro e nella società in generale. Si tratta di un dato statistico abbastanza ambiguo, in quanto il differenziale retributivo di genere varia a seconda dei Paesi e non tiene conto dei fattori che possono influenzarlo come, per esempio, le differenze di istruzione, di esperienza lavorativa, di ore lavorate, del tipo di attività svolta e così via, oltre a non prendere in considerazione altri fattori che vanno a incidere sulla retribuzione, quali i *benefits*, i *bonus* stagionali o i premi di produzione. Pertanto, qualora il *gender pay gap* sia calcolato in riferimento al salario medio, viene indicato come “*unadjusted gender pay gap*”; se, invece, sono valutati anche – perlomeno in parte – gli elementi che influenzano il salario, si tratta di “*adjusted gender pay gap*”²⁵. In ogni modo, il mercato del lavoro risulta difficilmente paragonabile da un Paese all’altro, perché ogni Stato dispone di una propria legislazione in tale materia.

Nello studio del divario retributivo di genere, gli economisti hanno tradizionalmente evidenziato alcune variabili quali il capitale umano, ossia la scolarizzazione, il lavoro, l’esperienza professionale o la divisione del lavoro non retribuito, andando peraltro a compensare le differenze e le discriminazioni salariali²⁶. Nel modello del capitale umano, infatti, le donne percepiscono salari inferiori rispetto agli uomini perché non avrebbero accumulato una sufficiente esperienza lavorativa; tuttavia, tale osservazione non permette di spiegare il *gender pay gap* in Europa o negli Stati Uniti.

²⁵ Erianys V., 2021, “*Gender pay gap: cos’è e qual è la situazione in Italia?*”, <https://factorial.it/blog/gender-pay-gap-italia/>

²⁶ S. Cantalini, *Genere, settore di studio e reddito. Un’analisi delle disuguaglianze salariali di genere tra i laureati italiani*, in *Stato e mercato*, fasc. 2, n. 104, 2015, p. 189.

La letteratura attuale sul divario salariale tra uomini e donne tiene conto altresì dell'impatto delle legislazioni, dei tratti psicologici e non cognitivi e delle competenze degli individui, così da giungere a risultati più completi.

Più precisamente, secondo la teoria economica neoclassica, date le risorse produttive, la tecnologia e le preferenze individuali, il risultato ottenuto sarebbe la più efficiente allocazione possibile di tutte le risorse disponibili, in quanto il mercato è un sistema razionale e infallibile, capace di regolarsi da solo senza l'intervento dello Stato. In tale modello di domanda e offerta, anche nel mercato del lavoro sussistono condizioni concorrenziali; all'interno di tale mercato, le donne lavoratrici sono considerate individui analoghi agli uomini lavoratori, seppure «non perfettamente identici [...], ma assimilabili nelle loro caratteristiche fondamentali»²⁷. Pertanto, la teoria neoclassica condanna la disparità retributiva di genere perché ritiene discriminante che alcuni lavoratori – cioè gli uomini – vengano pagati di più e altri – ossia le donne – di meno della loro produttività marginale, a causa di caratteristiche non associate direttamente alla produttività, come per esempio «l'essere donna piuttosto che uomo»²⁸.

Le cause delle divergenze retributive di genere si configurano molte complesse e correlate tra loro. Possono essere sintetizzate nella diversa partecipazione al mercato del lavoro, nelle discriminazioni dirette, nella segregazione dei sessi, nella struttura delle carriere e delle retribuzioni, nel livello di istruzione, nella sottovalutazione del lavoro delle donne nei settori a maggiore impiego femminile, a cui si aggiunge il persistente squilibrio nelle posizioni a livello decisionale e la condivisione delle attività di cura nell'ambito familiare²⁹. Per quanto concerne la partecipazione al mercato del lavoro, secondo una parte della letteratura economica, il genere femminile sarebbe un gruppo con basse potenzialità di impiego, caratterizzato da livelli occupazioni poco elevati, da contratti a tempo determinato e dall'opzione del lavoro part-time³⁰. D'altronde, in quella fase cruciale della vita per la costruzione della carriera lavorativa e di un nucleo familiare

²⁷ E. Addis, *Economia e differenze di genere*, Clueb, Bologna, 1997, p. 45.

²⁸ *Ivi*, p. 64.

²⁹ F. D'Isanto, *Segregazione di genere e differenziali salariali nel mercato del lavoro italiano. Il caso delle organizzazioni non profit*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 88.

³⁰ Biancheri R., 2014, “*Formazione e carriere femminili. La scelta di ingegneria*”, Edizioni ETS

indipendente, la conciliazione tra lavoro e vita privata (*work-life balance*) penalizza le donne nella ricerca di occupazioni migliori; di conseguenza, i tempi di lavoro delle donne risultano inferiori a quelli degli uomini. Ciò spiega la ragione per cui il genere femminile svolge spesso attività lavorative dequalificate, con minori prospettive di carriera, di soddisfazione e di guadagno. Del resto, la scarsa qualità dell'occupazione – intesa come la capacità della partecipazione al mercato del lavoro di garantire un reddito adeguato e stabile ai lavoratori – rappresenta una preoccupazione allarmante per le politiche sociali. In questo modo, una percentuale più elevata di donne rientra tra i cosiddetti “*working poor*”, cioè tra coloro che, seppure occupati, ricevono un salario al di sotto del 60% di quello medio.

In tal senso, giova ricordare che anche il sistema di *welfare* di uno Stato influenza certamente il *gender pay gap* per diverse ragioni. *In primis*, determina la disponibilità di un servizio pubblico in alternativa al lavoro di cura, come per esempio per la cura dei figli, i nidi d'infanzia e le scuole materne. *In secundis*, l'infrastruttura sociale che sostiene i lavoratori permette di plasmare, tramite il sistema fiscale e previdenziale, gli incentivi per l'ingresso nel mondo del lavoro, in base all'età e alle condizioni delle famiglie. *In tertiis*, l'intervento dello Stato incide anche sulla tendenza delle donne di partecipare, in modo temporaneo o continuo, al mondo del lavoro grazie alle disposizioni relative ai congedi parentali o per assistenza, alla flessibilità del lavoro e a tutte le altre misure volte a promuovere un equilibrio soddisfacente tra il lavoro e la vita privata³¹.

Le differenze di genere nel salario e nell'occupazione rappresentano, quindi, degli aspetti correlati alle disuguaglianze di genere che possono mostrarsi complementari, come evidenziato dall'ampia riduzione di entrambi a partire da metà del secolo scorso, oppure possono controbilanciarsi. Per esempio, nel tasso di partecipazione alla forza lavoro, la forbice retributiva si allarga quando le donne diventano madri, per via della probabile interruzione lavorativa che può causare effetti negativi sulla loro carriera e sul loro guadagno. Inoltre, la segregazione orizzontale fa sì che nelle occupazioni ritenute “tipicamente femminili”, le abilità della donna siano fondamentalmente sottovalutate in quanto considerate innate e

³¹ EWCS, *Women, men and working conditions in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2013, p. 15.

non come competenze acquisite³². In aggiunta, i ruoli di genere influenzano sicuramente le scelte educative individuali come accade negli studi STEM, con una bassa concentrazione femminile, e nelle conseguenti professioni; l'istruzione si delinea, infatti, come uno dei fattori più significativi alla base delle disuguaglianze salariali di genere. In effetti, secondo alcune ricerche scientifiche, le donne avrebbero un reddito da lavoro inferiore a quello maschile come conseguenza dei lavori che loro stesse scelgono di svolgere³³.

Per contro, è stata proposta una diversa interpretazione del fenomeno, tra cui una propensione tipicamente femminile a rifuggire la concorrenza in ambito lavorativo, principalmente per due ragioni. *In primis*, la minore sicurezza in sé, ovvero la minore fiducia delle donne nelle proprie abilità, mentre gli uomini si mostrano maggiormente ottimisti riguardo la loro *performance*; in secondo luogo, la riluttanza a rischiare, dettato dalla predisposizione tipicamente femminile del "rimanere al sicuro". In altre parole, le donne preferirebbero mansioni tali da non sottoporle alla tensione della competitività, seppure meno remunerate³⁴, laddove per gli uomini costituirebbe invece uno stimolo. Tuttavia, la competizione femminile esiste, seppure non appaia ostentata come quella maschile, ma nelle culture occidentali – per via dei retaggi patriarcali – è ritenuta una caratterizzazione prettamente maschile, dando vita peraltro a una serie di stereotipi di genere.

Proprio dall'atteggiamento femminile di rifuggire dalla competizione si originerebbe un circolo vizioso in cui il datore di lavoro non avrebbe interesse a promuovere economicamente il lavoro delle donne – per esempio tramite incentivi monetari o *benefits* – nonché a offrire loro delle opportunità di avanzamento di carriera. Si intuisce, pertanto, che i diversi approcci di genere alla competizione possono incidere sulle tipologie di lavoro che uomini e donne desiderano, nonché sui loro guadagni e sui loro avanzamenti di carriera³⁵.

³² E. Danaj, *Gender Wage Gap*, in Costance L.S. (ed.), *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Family Studies*, John Wiley & Sons, Hoboken (U.S.), 2016, pp. 1-3.

³³ S. Cantalini, *Genere, settore di studio e reddito. Un'analisi delle disuguaglianze salariali di genere tra i laureati italiani*, cit., p. 189.

³⁴ M. Migheli, *Il gap salariale tra uomini e donne: l'importanza degli incentivi alla produttività*, in *Neodemos. Popolazione, società, politiche*, 2010, <https://www.neodemos.info/2010/12/01/il-gap-salariale-tra-uomini-e-donne-limportanza-degli-incentivi-alla-produttivit/>.

³⁵ S. Pinker, *Il paradosso dei sessi. Uomini, donne e il vero scarto fra i generi*, Einaudi, Torino, 2009, p. 281.

In tale ottica, si inserisce infatti la questione della segregazione verticale, nella scarsa propensione delle donne alla crescita professionale e al raggiungimento di posizioni di *leadership*, e alla conseguente relegazione in dipartimenti con basse possibilità di sviluppo e di avanzamenti di carriera³⁶. La discriminazione di genere in ambito occupazionale e il conseguente divario retributivo è attribuibile, oltre che alla segregazione orizzontale e verticale, alla persistenza del soffitto di cristallo (*glass ceiling*), ossia alla barriera invisibile che impedisce, o comunque rallenta, per il genere femminile, il raggiungimento di posizioni elevate. Tale limitazione è determinata dall'interazione delle strutture che, all'interno delle organizzazioni aziendali soprattutto a dominanza maschile, frenano le donne nel raggiungimento di posizioni di responsabilità³⁷. Come se non bastasse, nel momento in cui le donne riescono a ricoprire incarichi ai vertici aziendali, possono essere soggetto al fenomeno del precipizio di vetro (*glass cliff*), ricoprendo quei ruoli per periodi di tempo ridotti e incorrendo dunque nel rischio di precipitare ai livelli inferiori.

La minore tendenza alla competizione del genere femminile è stata scientificamente attribuita ai tratti della personalità che caratterizzano maggiormente le donne rispetto agli uomini, in particolare all'instabilità emotiva, ossia alla tendenza a sperimentare emozioni negative, come ansia, insicurezza, rabbia e a essere vulnerabili allo stress. Secondo lo studio di Müller e Schwieren (2011), le donne che presentano un basso livello di instabilità emotiva si auto-selezionerebbero per l'ingresso in ambienti connotati da competitività, mentre le altre ne rimarrebbero escluse³⁸. Al contrario del sesso femminile, gli uomini non risultano influenzati da tale variabile della personalità. Di conseguenza, se si riuscisse a comprendere come le variabili della personalità possono essere influenzate, si potrebbe potenzialmente favorire le donne a essere maggiormente competitive, focalizzandosi su tali caratteristiche durante l'istruzione in modo da permetterne un uguale sviluppo sia nei maschi che nelle femmine. Il sistema scolastico, in effetti, rappresenta di per sé un approccio di successo per colmare il *gender gap*, promuovendo le pari

³⁶ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, op. cit., p. 160; M.L. Pruna, *Donne al lavoro*, op. cit., pp. 12-13.

³⁷ P. Caraveo, *Uomini e donne: stessi diritti?* Lit Edizioni, Varese, 2017, p. 11.

³⁸ J. Müller, C. Schwieren, *Can personality explain what is underlying women's unwillingness to compete?* in *Discussion Paper Series. University of Hiedelberg. Department of Economics*, n. 511, 2011, pp. 1-21.

opportunità. È doveroso considerare, però, anche il risvolto negativo dell'incoraggiamento delle donne alla competizione in quanto l'alta instabilità emotiva potrebbe determinare fallimenti, andando a rafforzare lo stereotipo della debolezza femminile e, dunque, potrebbe potenzialmente limitare altre donne a seguire l'esempio.

Infine, giova ricordare che la fissazione di un salario femminile più basso rispetto a quello maschile produce inevitabili conseguenze sulla posizione delle donne nella società, delineando un ostacolo a una paritaria indipendenza economica tra i generi, sia nel breve che nel lungo periodo. Infatti, gli effetti del *gender pay gap* si ripercuotono chiaramente anche dopo la conclusione della vita lavorativa degli individui, nel momento in cui tale indice si trasforma in "divario pensionistico", andando a incrementare il rischio di povertà per le donne³⁹.

³⁹ D. Del Boca, P. Profeta, *Le donne hanno pensioni più basse. Ma spesso non lo sanno*, in *Lavoce.info*, 2020, <https://www.lavoce.info/archives/64123/le-donne-hanno-pensioni-piu-basse-degli-uomini-ma-spesso-non-lo-sanno/>.

1.3 Il gender gap nel mondo: analisi e discussione del Global Gender Gap Report (2020) del World Economic Forum (WEF)

Dopo aver analizzato la letteratura riguardo il divario salariale tra uomini e donne e le cause delle disparità retributive di genere, continuiamo ad esaminarle in maniera più approfondita tenendo conto dell'analisi condotta dal WEF per la costruzione del *Global Gender Gap Index* (GGGI). È un'analisi complessa che permette di ottenere una visione completa, sommando alla dimensione economica e retributiva, anche lo studio riguardante le dimensioni dell'istruzione, della politica e della condizione sanitaria, sottolineandone l'interdipendenza che porta ad alimentare il divario di genere.

Il World Economic Forum è l'Organizzazione internazionale per la cooperazione pubblico-privato⁴⁰. Viene fondato nel 1971, con sede a Ginevra, dove si riuniscono stakeholder provenienti da tutto il mondo per condividere idee, al fine di creare una strategia di lungo termine che porti al benessere mondiale.

Per ottenere un benessere a livello mondiale è necessaria una strategia inclusiva che permetta di creare un equilibrio tra quelli che sono i fattori che contribuiscono a progredire la crescita di un paese. Cambiamenti climatici, innovazioni tecnologiche, la scienza, le generazioni emergenti e varie tipologie di governance sono elementi fondamentali per la crescita economica e sociale⁴¹. Dunque, per parlare di crescita è necessaria una strategia che attui un insieme di azioni che abbiano lo scopo di tener conto dei suddetti elementi.

Il Forum riunisce personaggi di spicco nel mondo politico ed economico - ministri, capi di stato, amministratori delegati, esperti mondiali - per discutere delle tematiche urgenti da affrontare, guidandole verso un cambiamento positivo. L'organizzazione si impegna a svolgere ripetuti incontri atti alla discussione e lo scambio di nuove idee, le quali sono fondamentali per redigere successivamente relazioni e rapporti che possano essere misurabili e comparabili nel lungo termine,

⁴⁰ <https://italiarappginevra.esteri.it/rappginevra/tiny/638>

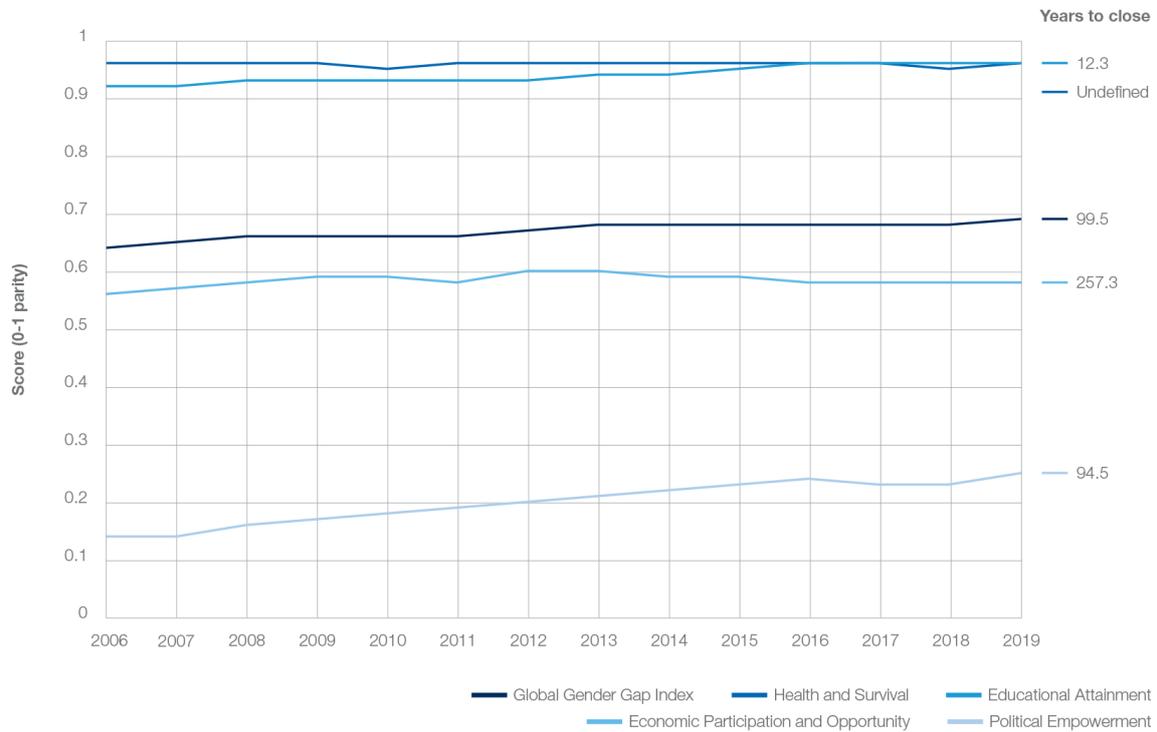
⁴¹ Petrucci A, 2018, "*Cambiamento climatico, innovazione tecnologica e generazioni future*" <https://fchub.it/cambiamento-climatico-innovazione-tecnologica-e-generazioni-future/>

in modo tale da avere una visione globale di tutti gli aspetti importanti e capire quali debbano essere le strategie da mettere in atto per ottenere un progresso costante. Per questo motivo, dal 2006 il World Economics Forum si impegna nella redazione annuale del *GGGI*, per fornire una panoramica completa in merito al tema della disparità di genere. L'indice è costruito nella medesima modalità in modo da permettere un confronto immediato tra paesi, evidenziando i progressi raggiunti nel tempo. Ad oggi, il numero di paesi inseriti nell'analisi arriva a 153, un numero notevolmente più importante rispetto ai 107 paesi del primo rapporto del 2006. L'obiettivo resta comunque quello di incrementare ogni anno il numero di paesi, in modo tale da rendere l'analisi sempre più completa ed efficiente. Il *GGGI*, inoltre, si occupa di tracciare i progressi riguardanti il divario di genere attraverso criteri di salute, istruzione, economia e politica. In particolare, l'indice viene suddiviso in quattro macroaree: Partecipazione e Opportunità Economica, Livello di istruzione, Salute e sopravvivenza, Empowerment politico. Questi, sono suddivisi a loro volta in sub-indici per approfondire le macroaree iniziali. Per fornire un'analisi equa, inoltre il *GGGI* raggruppa i Paesi in otto regioni geografiche: Asia orientale e Pacifico, Europa orientale e Asia centrale, America Latina e Caraibi, Medio Oriente e Nord Africa, Nord America, Asia del sud, Africa sub-sahariana ed infine Europa occidentale. Questo permette di sottolineare i progressi locali verso la parità di genere che ogni regione raggiunge anno dopo anno, tenendo conto del fatto che la velocità di colmare il gender gap e l'evoluzione dei paesi che stanno al loro interno sono molto differenti le une con le altre.

Nel 2020 il *GGGI* si è attestato al 68,6%: questo significa che il divario di genere ancora da colmare è dunque del 31,4%. L'evoluzione del *GGGI* dal 2006 al 2019, scomposto nelle quattro dimensioni, stabilisce che vi è stata una riduzione del gender gap di 4 punti percentuali rispetto al 2006. Con le tendenze attuali, il tempo necessario per colmare totalmente il divario equivale a circa cento anni, quasi dieci in meno rispetto a quelli riportati dall'ultima edizione. Il divario di genere globale varia in modo significativo rispetto sia alle quattro dimensioni sia alle macroregioni e questo rallenta il tempo stimato per colmare il Gender Gap.

Figura 1: Evoluzione nel tempo del GGGI e le quattro dimensioni

Evolution in scores, 2006-2019



Sources

World Economic Forum, Global Gender Gap Index, 2020.

Notes

Population-weighted averages, including the 153 economies featured in the Global Gender Gap Index 2020.

Per quanto riguarda le quattro dimensioni si evince dalla Figura 1 che i due sottoindici - livello di istruzione e livello di salute e sopravvivenza - siano in larga parte colmati con rispettivamente il 96,1% e 95,7%. Questo in termini di anni, si riversa in un colmare del divario totale in poco più di dodici anni. A seguire, l'indice dell'empowerment politico, sebbene fino ad oggi il divario colmato risulta essere del 24,7%, si può considerare la dimensione che ha avuto maggiori miglioramenti negli ultimi anni, e proprio per questo ci vorranno meno di cento anni per colmare il divario politico. Infine, troviamo il 58,8% del divario colmato per quanto riguarda la dimensione economica in termini di opportunità e partecipazione, la quale viene considerata la dimensione più lenta nel progresso, tanto che il report annuale stima che ci vorranno 257 anni perché possa esistere una piena parità di genere. Il fatto che le donne siano sottorappresentate nella politica e nel mercato del lavoro rispetto al genere maschile accentua il divario creatosi negli anni in termini di partecipazione

ed opportunità. In media, confrontando il sub-indice della forza lavoro attiva, vi è una percentuale del 78% degli uomini presenti nel mercato del lavoro, contro il 55% di donne coinvolte attivamente nella forza lavoro.

Dall'analisi del Report emergono molti aspetti che, oltre alla diversa partecipazione attiva nel mondo del lavoro, contribuiscono ad accentuare il divario di questa dimensione. In prima analisi, si può notare che, come riportato dal rapporto del WEF, a livello globale, il 36% dei dirigenti senior del settore privato e dei funzionari del settore pubblico siano donne, mentre, sempre la presenza di donne nei consigli di amministrazione o come leader aziendali sia ancora più limitata: solo il 18,2% delle aziende a livello globale è guidato da una donna, e in media, il 22,3% dei membri del consiglio nei paesi OCSE sono donne con una rappresentanza ancora inferiore nelle economie emergenti, come per esempio il 9,7% in Cina ed il 13,8% in India (WEF, 2020). Queste percentuali evidenziano come la partecipazione e l'opportunità economica siano completamente a favore del genere maschile. Le disomogeneità nelle pari opportunità lavorative e nella parità salariale si riversano ulteriormente in difficoltà oggettive che ostacolano le donne sia nel raggiungere determinati ruoli di alto livello, sia nell'inserimento in quelle posizioni lavorative considerate ad alto rendimento. Nel rapporto globale dell'International Labour Office (ILO), *"Women in Business and Management: The business case for change"*⁴², vengono offerte delle indicazioni interessanti su come la diversità di genere possa migliorare le prestazioni organizzative, portando delle migliorie in termini economici e decisionali. Il rapporto ha analizzato l'evidente correlazione tra la diversità di genere e il successo aziendale. Le donne che possiedono un potere decisionale all'interno della propria azienda hanno un impatto significativo sui valori culturali dell'azienda stessa ed infatti, sono più propense ad attuare politiche e programmi a favore dell'inclusione razziale e di genere. Si afferma infatti che il 50% delle donne senior prendano decisioni eque, rispetto al 40% degli uomini.⁴³ Si dimostra quindi che la diversità di genere nelle posizioni apicali, aumentando il

⁴² International Labour Office (ILO), 2019, *"Women in business and management: the business case for change"*

⁴³ McKinsey, 2020, *"Women in the workplace"*

numero di donne nei *boards* ha un impatto significativo sulla redditività aziendale e sul business⁴⁴.

Una delle sfide per il futuro per ridimensionare il mercato del lavoro a favore di una prospettiva paritaria, è quello di creare nuove opportunità, grazie all'acquisizione di competenze tecniche e tecnologiche per far sì che i cosiddetti ruoli della nuova economia vengano occupati anche dal genere femminile⁴⁵.

L'automazione e la digitalizzazione costituiscono la base della nuova economia e il gap occupazionale tende ad accrescere: quasi il 60% delle professioni potrebbero essere automatizzate. L'impatto dell'Industria 4.0 varia a seconda dell'occupazione: le attività più suscettibili all'automazione includono quelle fisiche, come per esempio l'utilizzo dei macchinari, la grande distribuzione e la ristorazione. Inoltre, la raccolta e l'elaborazione dei dati sono altre due categorie di attività che sempre più spesso possono essere svolte più velocemente con le macchine. Questo potrebbe spostare grandi quantità di manodopera legate al back-office, implicando trasformazioni e cambiamenti sostanziali sul posto di lavoro per tutti i lavoratori⁴⁶. Secondo il rapporto "*Future of jobs 2020*"⁴⁷ del WEF entro il 2025, 85 milioni di posti di lavoro potrebbero essere sostituiti dall'aumento dell'automazione, mentre potrebbero emergere circa 97 milioni di nuovi ruoli più adatti alla nuova divisione del lavoro tra esseri umani, macchine e algoritmi. I ruoli in crescita nella domanda includono analisti, scienziati, specialisti di intelligenza artificiale (IA) e di apprendimento automatico, ed infine, ingegneri di robotica.

Occupazione femminile e digitalizzazione ad oggi, sono due fattori considerati divergenti. *In primis*, non vi è un'equa rappresentazione femminile nelle nuove professioni, a partire dalla preparazione tecnico-scolastica che alimenta questo gap e ostacola il genere femminile a intraprendere una certa tipologia di percorso.

⁴⁴ ValoreD, 2018, "*Consob conferma: una maggiore presenza di donne aumenta la redditività aziendale*", <https://valored.it/news/consob-conferma-una-maggiore-presenza-di-donne-aumenta-la-redditivita-aziendale/>

⁴⁵ Pennino G, 2020, "*L'occupazione femminile aumenta ma resta ancora molto da fare. E ora è tutto in mano alla Camera*", <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/01/22/loccupazione-femminile-aumenta-ma-resta-ancora-molto-da-fare-e-ora-e-tutto-in-mano-alla-camera/5680793/>

⁴⁶ McKinsey, 2017, "*Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages*", <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages#part1>

⁴⁷ WEF, 2020, "*The future of jobs*", <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

In secondo luogo, tutte quelle professioni tradizionalmente a maggioranza femminile, stanno diventando obsolete. Da uno studio condotto da McKinsey, *“The future of women at work: Transitions in the age of automation”*⁴⁸, la principale categoria a rischio nei settori dove l’automatizzazione prenderà il sopravvento sarà quella femminile. Nei dieci paesi presi in considerazione dallo studio sopracitato, una media del 20% di donne che lavorano oggi potrebbero vedere il proprio posto di lavoro sostituito dall’automazione. Questo riflette in gran parte le differenze nel mix di professioni in cui tendono a lavorare donne e uomini, dove le donne predominano in molte professioni con un elevato potenziale di automazione⁴⁹.

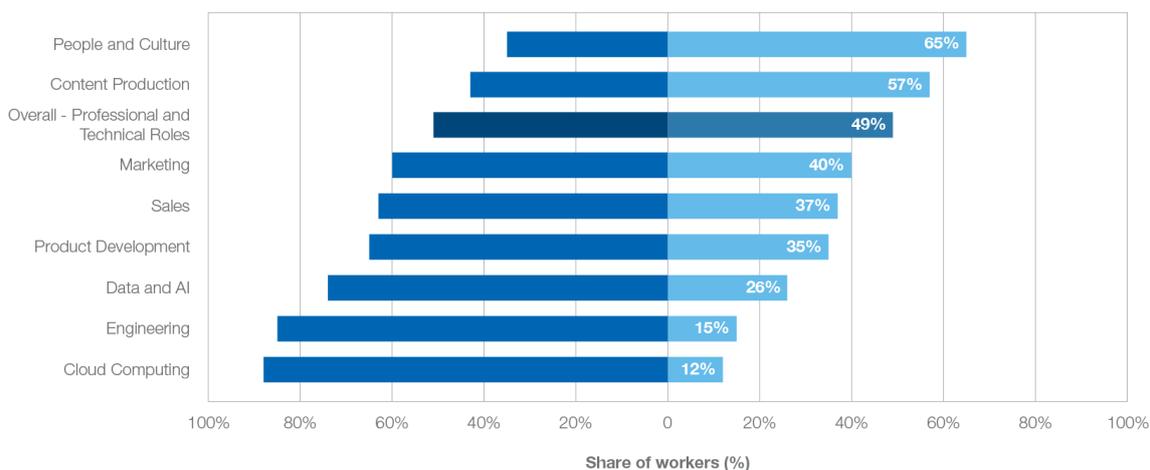
Questo processo alimenta la presenza di segregazione professionale e il mondo digitale e tecnologico è dominato quasi interamente dal genere maschile. La figura 2 mostra un’analisi condotta in collaborazione tra il WEF e LinkedIn⁵⁰ riguardo un insieme di professioni che vengono identificate come le professioni del futuro, illustrandone il divario di genere esistente. Si evince come le professioni di HR, Content Production e Marketing siano vicine alla parità di genere, mentre all’estremità troviamo le professioni maggiormente qualificate come Cloud Computing, dati e intelligenza artificiale, ingegneria, sviluppo di prodotti dove la percentuale di donne è relativamente bassa confrontandola con il genere maschile. Questo divario è alimentato da uno scarso apprendimento delle competenze tecnologiche e una conseguente carenza di talenti donna, che vanno a sotto rappresentare il genere femminile nei lavori del futuro.

⁴⁸ McKinsey, 2019, *“The future of woman at work: Transitions in the age of automation”*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/the-future-of-women-at-work-transitions-in-the-age-of-automation>

⁴⁹ Ivi.

⁵⁰ WEF, 2020, *“Accelerating gender parity in the fourth industrial revolution”* <https://www.weforum.org/whitepapers/accelerating-gender-parity-in-the-fourth-industrial-revolution>

Figura 2: Divario di genere nelle professioni del futuro



Notes

All data except for "General – Professional and Technical Roles" is sourced from LinkedIn. The additional data point is provided for context and sourced from ILO.

FONTE: WEF, 2020.

Il pieno potenziale che le donne possono apportare al settore digitale, in termini di crescita economica sostenibile, è ancora bloccato dalle persistenti disuguaglianze di genere.

Prima di tutto, c'è una divisione di genere nell'uso di Internet tra donne e uomini e nel possesso di un telefono cellulare. La percentuale di donne che utilizzano Internet a livello globale è del 48%, rispetto al 58% degli uomini⁵¹. Considerando la peculiarità geografica, il divario è piccolo nei paesi sviluppati e più ampio nei paesi in via di sviluppo, in particolare nei paesi a basso reddito il 52% degli uomini e il 59% delle donne non possiedono un telefono cellulare e non utilizzano Internet. Il divario più alto viene registrato in Asia Meridionale dove il 72% di donne non possiedono un telefono cellulare, contro il 36% degli uomini⁵².

L'utilizzo di internet e del possesso di dispositivi tecnologici dipende da differenze di reddito e possibilità d'istruzione a livello mondiale. Maggior divario è presente nelle economie in via di sviluppo: India, Pakistan e Bangladesh hanno i più alti divari

⁵¹ International Telecommunication Union (ITU), 2020, "The digital gender gap is growing fast in developing countries", "<https://itu.foleon.com/itu/measuring-digital-development/gender-gap/>

⁵² J.Seager, *L'Atlante delle donne*, add editore, Torino, 2020, p. 162.

di genere nella proprietà dei telefoni cellulari⁵³. Anche nelle economie più sviluppate, persistono i divari legati all'uso delle tecnologie digitali e l'occupazione femminile nei settori dell'ICT. L'iscrizione femminile a livello mondiale è particolarmente bassa in alcuni campi. Solo il 3% degli studenti che frequentano corsi di tecnologia dell'informazione e della comunicazione in tutto il mondo sono donne. Questo migliora leggermente al 5% per i corsi di matematica e statistica e aumenta all'8% per i corsi di ingegneria, produzione e costruzione (WEF, 2020). Le studentesse, e di conseguenza le figure professionali femminili sono sottorappresentate nelle discipline STEM, dove le donne si specializzano in misura minore rispetto ai maschi in tali discipline, e sono sovra rappresentate nelle scienze sociali, sanitarie e infermieristiche.

Queste differenze di genere nella scelta del percorso d'istruzione hanno conseguenze economiche e sono state identificate come un importante determinante del divario salariale di genere. Alla base delle disuguaglianze di genere in campo STEM, subentrano dei fattori socioculturali. In particolare, le differenze di genere a livello scolastico sono il risultato dell'insieme delle ideologie famigliari e quelle adottate dagli insegnanti. Fin dai primi anni d'istruzione, i valori famigliari influenzano il percorso futuro dell'individuo. I valori culturali all'interno dei quali si presentano stereotipi e modelli di ruolo predefiniti, generano preferenze e credenze di genere che alla fine modellano le scelte principali, orientando verso determinate discipline il genere femminile, e quello maschile in altre⁵⁴. In tale ottica, emerge che il divario di genere nelle discipline STEM sia minore nei paesi con maggiore parità di genere, mentre risulta che nei paesi con minor parità, la cultura eserciti un'influenza marcata per quelle che sono le scelte educative e di conseguenza, lavorative⁵⁵. Le politiche volte a cambiare le convinzioni di genere stereotipate sulle scelte educative possono esercitare un impatto positivo per ridurre il divario di genere.

⁵³ WEF, 2018, *“Understanding the gender gap in the global south”*, <https://www.weforum.org/agenda/2018/11/understanding-the-gender-gap-in-the-global-south/>

⁵⁴ Kahn, S. & Ginther, D. (2017). Donne e STEM. In uscita in: Averett, SL, Argys, L. M. & Hoffman, SD (a cura di) *Oxford Handbook on the Economics of Women*. New York:Oxford University Press.

⁵⁵ Fernández, R. (2011). La cultura conta? In: Benhabib, J., Jackson, MO, & Bisin, A. (a cura di) *Handbook of Social Economics*. Amsterdam: Olanda Settentrionale.

Aumentare l'istruzione nelle discipline STEM ha quindi un triplice vantaggio. *In primis*, i lavori di domani dipenderanno fortemente da una buona conoscenza in questo tipo di materie, poiché aumenta la richiesta di ruoli che colmino il divario tra uomo e macchina. *In secundis*, aumenta la probabilità per le donne di raggiungere posizioni ad alto valore aggiunto in settori come l'informazione e la comunicazione. *In tertiis*, è probabile che una maggiore produttività dei lavori STEM si traduca in salari più elevati.

Secondo uno studio condotto dall' "European Institute for Gender Equality" (EIGE), ridurre il divario di genere nelle aree educative STEM, potrebbe aiutare a ridurre il divario di competenze, aumentare l'occupazione e la produttività delle donne e ridurre la segregazione professionale. Aumentare la partecipazione delle donne alle materie STEM, inoltre avrà un forte impatto positivo sulla crescita economica con effetti sul PIL⁵⁶ e sull'occupazione⁵⁷.

Il divario retributivo di genere è esacerbato dalla mancanza di politiche flessibili e favorevoli alla famiglia che consentano a donne e uomini di bilanciare le responsabilità di cura con l'orario di lavoro. In Australia le donne dedicano il 64,4% del loro tempo medio settimanale al lavoro di cura non retribuito rispetto al 36,1% degli uomini. Per ogni ora che gli uomini australiani si dedicano a cure e lavori domestici non retribuiti, le donne australiane dedicano un'ora e 48 minuti (WEF, 2020). L'India, in particolare, è il paese che risente di più di questo fenomeno, dove le donne dedicano 352 minuti al giorno al lavoro domestico mentre gli uomini solo 51,8⁵⁸.

Il lavoro di assistenza non retribuita include la produzione di beni o servizi che non vengono venduti su un mercato⁵⁹. Il lavoro di assistenza non retribuito in famiglia include lavori domestici e attività come la cura dei bambini, degli anziani e dei

⁵⁶ Colmare il divario di genere nello STEM contribuirebbe a un aumento del PIL pro capite dell'UE dal 2,2 al 3,0% nel 2050. In termini monetari, colmare il divario STEM porta a un miglioramento del PIL di 610-820 miliardi di euro nel 2050.

⁵⁷ Colmare i divari di genere nell'istruzione STEM avrebbe un impatto positivo sull'occupazione totale nell'UE aumenterebbe da 850.000 a 1.200.000 entro il 2050.

⁵⁸ Vineet J., 2020, "Unpaid work: Women and the burden of unpaid labour", <https://www.downtoearth.org.in/blog/economy/unpaid-work-women-and-the-burden-of-unpaid-labour-63035>.

⁵⁹ <https://www.wikigender.org/wiki/unpaid-care-work/>.

malati. Il lavoro di cura viene svolto in tutto il mondo ogni giorno ed è essenziale per il benessere di una società. È riconosciuto che la maggior parte del lavoro di assistenza non retribuita è eseguita da donne. In tutto il mondo, le donne sono responsabili del 75% di tutte le cure non retribuite e del lavoro domestico. Trascorrono fino a tre ore in più al giorno a svolgere lavori domestici rispetto agli uomini e fino a 10 volte la quantità di tempo al giorno a prendersi cura di bambini e anziani⁶⁰. A causa della sua natura privata e del valore non monetario, può essere difficile valutare il valore del lavoro di assistenza non retribuito. Tuttavia, misurare il lavoro di assistenza non retribuito è necessario per comprendere il suo contributo economico e l'impatto che ha sulla vita di coloro che svolgono il lavoro e ne beneficiano. In effetti, le Nazioni Unite stimano che l'assistenza non retribuita e il lavoro domestico rappresentino tra il 10% e il 39% del PIL nazionale per paese⁶¹. Maggiore è il divario di genere nella distribuzione delle responsabilità di cura, maggiore è il divario di genere nella partecipazione alla forza lavoro (ILO, 2009). C'è coerenza tra il tasso di forza lavoro femminile e il tempo dedicato alle cure non retribuite e al lavoro domestico. Una pubblicazione dell'OCSE del 2014 intitolata *"Unpaid Care Work: The missing link in the analysis of gender gaps in labor outcomes"*⁶², sottolinea che nei paesi dove le donne trascorrono in media cinque ore in attività di cura non retribuite, il 50 per cento delle donne della popolazione in età lavorativa è attiva nella forza lavoro, mentre nei paesi in cui le donne dedicano tre ore al lavoro di cura non retribuito, il 60 per cento delle donne è attivo.

Il lavoro di cura non retribuito ineguale è una barriera al raggiungimento della parità di genere nella forza lavoro retribuita perché rafforza gli stereotipi di genere della "casalinga" femminile e del "capofamiglia" maschile.

Una condivisione maggiormente equilibrata di genere nel lavoro di cura non retribuito può aiutare a ridurre gli stereotipi di genere e aumentare la partecipazione della forza lavoro femminile. Una ricerca di Bain & Company *"The*

⁶⁰ www.unwomen.org.

⁶¹ UN Women, 2016, "Redistribute unpaid work", <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/csw61/redistribute-unpaid-work>.

⁶² OECD, 2016, *"Unpaid Care Work: The missing link in the analysis of gender gaps in labour outcomes"*.

*power of flexibility: a key enabler to boost gender parity and employee engagement*⁶³ mostra che accordi di lavoro flessibili possono essere utilizzati per aumentare la produttività, aumentare la fidelizzazione dei dipendenti, fornire le condizioni per una maggiore rappresentanza delle donne in posizioni di leadership e consentire a uomini e donne di partecipare alle attività di cura in modo più equo e garantire un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata.

È vero che molte donne scelgono volentieri di lavorare a tempo parziale per conciliare lavoro retribuito e impegni di cura. Tuttavia, la "scelta" per la donna di lavorare a tempo parziale è spesso distorta dal fatto che gli uomini tendono a guadagnare più delle donne, e hanno meno accesso a modalità di lavoro flessibili e congedi parentali retribuiti; pertanto, spetta alle donne ridurre le ore retribuite.

Il lavoro part-time, però, può anche ridurre l'accesso alle opportunità di carriera, allo sviluppo professionale e alle promozioni offerte ai dipendenti a tempo pieno.

Gli economisti hanno riferito che l'educazione dei figli rappresenta una perdita del 17% del salario a vita per le donne. Una volta che i bambini sono nati, i carichi di lavoro retribuiti degli uomini e i redditi di solito rimangono stabili, mentre le donne possono lavorare a tempo parziale e subire un calo dello stipendio e della pensione⁶⁴.

La perdita cumulativa di guadagno subita dalle donne di solito diventa irreversibile nel corso della vita di una donna, indipendentemente dal successivo lavoro retribuito.

In sintesi, la sproporzione tra le responsabilità familiari e assistenziali che le donne sopportano rispetto agli uomini acuisce il divario salariale. In nessun paese del mondo il tempo speso dagli uomini per il lavoro domestico e volontario è paritario a quello delle donne. Il rapporto non è proporzionale al tenore di vita generale del paese: nelle economie avanzate, come il Giappone o la Norvegia, risulta che le donne trascorrono una quota di tempo di quattro volte superiore a quella degli uomini nella cura e nei lavori domestici. La relazione è negativa sia per i paesi avanzati sia per i paesi in via di sviluppo (WEF, 2020).

⁶³ Sanders M., Zeng J., Hellicar M. and Fagg K., 2015, "*The power of flexibility: a key enabler to boost gender parity and employee engagement*", Brain & Company.

⁶⁴ Workplace Gender Equality Agency, 2016, "*Parenting, work and the gender pay gap*".

Altro elemento chiave che contribuisce al divario salariale è la posizione di svantaggio della donna nell'ottenere incrementi economici da investimenti finanziari e alla reale impossibilità di esercitare attività imprenditoriali. In un gran numero di paesi, infatti, le donne hanno difficoltà nell'accedere a prodotti creditizi, alla proprietà terriera e al controllo dei beni che, pertanto, impediscono la possibilità di guadagnare attraverso la gestione di attività finanziarie o nell'avviare una propria impresa. Sebbene nel corso degli anni vi sia stata una maggiore apertura nell'accesso ai finanziamenti a favore del genere femminile, tale consapevolezza deve ancora tradursi in progressi significativi su larga scala.

Ci sono 72 paesi, tra i 153 totali del rapporto del WEF, all'interno dei quali alcune donne non hanno il diritto di aprire un proprio conto bancario ed ottenere un credito, e 25 paesi in cui non tutte le donne hanno il diritto ad una piena eredità.

Nelle economie in via di sviluppo le donne hanno il 20% in meno di probabilità rispetto agli uomini di avere un conto presso un istituto finanziario formale e il 17% in meno di probabilità di aver ottenuto prestiti nell'ultimo anno. Nell'Africa subsahariana, solo il 37% delle donne ha un conto bancario, rispetto al 48% degli uomini, un divario che si è allargato solo negli ultimi anni. Le cifre sono ancora peggiori in Nord Africa, dove circa due terzi della popolazione adulta non possiede un conto corrente in banca e il divario di genere per l'accesso ai finanziamenti è del 18%, il più grande del mondo (WEF, 2020).

In termini di accesso finanziario più in generale, le norme culturali o le barriere giuridiche sono spesso alla base del limitato accesso finanziario e dell'uso di qualsiasi tipo di servizio finanziario da parte delle donne. In molti paesi del Medio Oriente, l'apertura di un conto richiede l'approvazione di un tutore maschio. Le leggi sull'eredità favoriscono gli uomini rispetto alle donne, riducendo l'accesso delle donne ai beni familiari e, a sua volta, la necessità di servizi finanziari. Le norme culturali su ciò che è accettabile per una donna, dove può andare da sola o con chi può interagire possono servire a limitare l'accesso delle donne ai servizi finanziari formali⁶⁵. Anche se possono accedere a un prestito, le donne spesso non hanno accesso ad altri servizi finanziari, come risparmi, metodi di pagamento digitali o

⁶⁵ El-Zoghbi M., 2015, "*Mind the gap: women and access to finance*", <https://www.cgap.org/blog/mind-gap-women-and-access-finance>

godere di assicurazioni. In alcuni paesi vi sono delle restrizioni all'apertura di un conto bancario, che limitano l'accesso alle donne, ad esempio ponendo tra i requisiti per l'autorizzazione all'apertura del conto, un membro della famiglia maschio. La mancanza di istruzione finanziaria è sicuramente un altro limite all'accesso e al beneficio delle donne ai servizi finanziari. Un caso particolare evidenzia però che, molte di loro possono avere accesso ai servizi finanziari, solamente in modo apparente, ponendone il proprio nome: uno studio in Pakistan⁶⁶ ha dimostrato che, sebbene i conti possano essere aperti a nome di una donna, l'autorità decisionale sull'uso di tali fondi spesso spetta a un parente maschio.

In molti casi, la spinta verso l'inclusione finanziaria è legata alla digitalizzazione dei servizi finanziari. I servizi finanziari dipendono sempre più dall'accesso alla tecnologia. Senza l'accesso alla tecnologia mobile, milioni di donne sono ulteriormente escluse dai sistemi di pagamento digitali sicuri e convenienti. Si pensa infatti, che il mobile banking possa superare molti degli ostacoli che impediscono alle donne di accedere ai servizi finanziari, fornendo oltretutto un livello di privacy che consenta loro di proteggere i propri risparmi dagli altri.

La difficoltà di accedere ai servizi finanziari di base si riversa nell'attività d'impresa femminile. Esistono dei cosiddetti vincoli dal lato dell'offerta che escludono le donne dal mercato creditizio e, quando riescono ad accedervi, le condizioni sono svantaggiose: tassi di interesse più alti, mancanza di garanzie reali costringono l'imprenditrice ad affrontare accordi molto più severi e sproporzionati rispetto gli uomini⁶⁷. L'accesso ai finanziamenti è una delle questioni fondamentali per il raggiungimento della parità di genere, che consente un aumento della libertà e di ottenere migliori opportunità economiche.⁶⁸

Pertanto, si riconosce la necessità di lavorare per eliminare le disuguaglianze tra uomini e donne, cercando di affrontare ed abbattere tutti quei fattori che ne acquisiscono la disparità.

⁶⁶ The world bank, 2016, *“Banking on women extending women access to financial services”*, <https://www.worldbank.org/en/results/2013/04/01/banking-on-women-extending-womens-access-to-financial-services>.

⁶⁷ Rabellotti R., 2020, *“La parità di sesso passa per l'accesso al credito”*, <https://www.ingenero.it/articoli/parita-passa-per-accesso-al-credito>.

⁶⁸ White w., 2018, *“How can we close the gender gap in financial services”*, <https://www.accion.org/how-can-we-close-the-gender-gap-in-financial-services>.

È inoltre evidente che la pandemia da Covid-19 abbia comportato un rallentamento dei progressi; in base al Global Gender Gap Report 2021. Il report ha evidenziato come la pandemia abbia rallentato anni di progressi verso l'uguaglianza tra uomini e donne, dato l'impatto sproporzionato avuto sul genere femminile, che ha visto una maggiore perdita di posti di lavoro ad un tasso più elevato rispetto agli uomini e un maggior onere per l'assistenza all'infanzia quando le scuole hanno chiuso. Gli effetti avranno un eco a lungo termine, secondo il World Economic Forum: nel rapporto analizzato finora, pubblicato a dicembre 2019, ha evidenziato che la parità di genere in una serie di settori sarebbe stata raggiunta entro 99,5 anni; al contrario il rapporto del 2020, pubblicato a dicembre 2020, ha evidenziato un dilatamento temporale notevole per colmare il divario di genere, pari a 135,6 anni⁶⁹.

Le grandi istituzioni che operano a livello nazionale e internazionale sono quindi impegnate a trovare misure efficaci per affrontare la disuguaglianza di genere. Istruzione, digitalizzazione, accesso al credito, corresponsabilità delle attività di assistenza e di cura sono i temi principali portati avanti dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. Più precisamente, l'Agenda 2030 sottolinea infatti, che la lotta contro le disuguaglianze di genere e il rafforzamento della partecipazione delle donne e delle pari opportunità di leadership sono priorità per lo sviluppo sociale ed economico. L'Agenda 2030 rappresenta solo l'ultimo passo che i vari governi hanno cercato di fare verso il raggiungimento di una maggiore parità di genere; già quarant'anni fa nacque la Convenzione internazionale per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione nei confronti delle donne (CEDAW), adottata nel 1979, e la Piattaforma d'azione approvata alla Conferenza di Pechino, nel 1995, che hanno svolto un fondamentale nel sostenere ed incoraggiare le richieste dei movimenti femministi contemporanei, spingendo i governi ad affrontare in modo deciso il tema e le questioni connesse alle disuguaglianze di genere. Tuttavia, a distanza di quarant'anni dalla prima ed a venti dalla seconda, il raggiungimento di una piena cittadinanza dei diritti risulta essere ancora ben lontano per molte donne, e proprio per questo si è intervenuti con l'Agenda 2030. L'uguaglianza di genere è un tema trasversale all'intera Agenda per lo sviluppo sostenibile, poiché senza il

⁶⁹ ANSA, *La parità di genere? la pandemia peggiora il traguardo, ora ci vorranno 135 anni*, www.ansa.it, 14 aprile 2021.

raggiungimento della parità di genere, sono a rischio anche tutti gli altri obiettivi. A tal proposito il Rapporto 2019 sui progressi dell'Obiettivo 5 rispetto agli altri obiettivi, pubblicato da UN Women (Progress on the Sustainable Development Goals: The gender snapshot 2019), ha messo in evidenza la necessità di un approccio intersezionale e multisettoriale in modo da garantire che nessuna donna o ragazza sia lasciata indietro. Nel suddetto rapporto è emerso come in vari settori, dalla formazione, alla tecnologia, alle risorse finanziarie, al processo decisionale politico l'accesso per le donne rimane limitato a causa di pregiudizi persistenti.

Secondo il McKinsey Global Institute report del 2015, inoltre, in uno scenario di "pieno potenziale" in cui le donne ricoprono un ruolo identico nel mercato del lavoro rispetto agli uomini, il PIL globale potrebbe aumentare del 26% entro il 2025; lo stesso rapporto ha poi evidenziato come la disuguaglianza di genere non rappresenti soltanto una pressante questione morale e sociale, ma anche una sfida economica critica.

Difatti, se le donne, che rappresentano metà della popolazione mondiale in età lavorativa, non raggiungono il loro pieno potenziale economico, questo si ripercuoterà negativamente sull'intera economia globale⁷⁰. Nonostante a distanza di 6 anni le previsioni dell'istituto McKinsey non abbiano trovato un riscontro nella realtà, l'obiettivo n. 5 dell'agenda 2030 risulta essere tutt'oggi assolutamente tra quelli primari delle Nazioni Unite. Per raggiungere una maggior parità di genere, sia a livello nazionale che subnazionale, devono essere elaborate politiche, progetti e programmi efficaci per la parità di genere, al fine di garantire spazio e risorse a donne e uomini, per partecipare al processo decisionale in materia di sostenibilità; devono essere messi in atto investimenti in programmi a sostegno della parità di genere; investimenti in ricerca sui cambiamenti climatici che siano multilaterali, multisettoriali e partecipativi, al fine di condividere i vantaggi reciproci, piuttosto che accentuare le disparità già esistenti⁷¹. Per raggiungere la parità di genere sia i media, tradizionali che quelli digitali, risultano essere fondamentali per il raggiungimento dell'obiettivo n. 5 dell'Agenda 2030.

⁷⁰ McKinsey Global Institute, *how advancing women's equality can add \$ 12 trillion to global growth*, www.Mckinsey.com, 1 September 2015.

⁷¹ XAUSA C., BADALONI S., OBOE A., *Le donne, le ragazze e il mondo che verrà*, www.zanichelli.it

Questo porta a riflettere sul modo in cui i media, ed in particolare i mezzi di informazione, contribuiscano o, al contrario, ostacolino il raggiungimento di uguali opportunità per donne e uomini nelle nostre società. Difatti i media oltre ad essere un importante settore economico sono anche istituzioni sociali e culturali, con un forte impatto sulle nostre società, ed hanno grandi potenzialità nel favorire quelle trasformazioni culturali atte a superare i molteplici squilibri di genere che riguardano altri settori economici, la sfera politica ed in generale la società. Oltre che dai media un importante contributo potrà essere dato dalle nuove tecnologie, in particolare dall'implementazione dell'intelligenza artificiale, che, nonostante mostri evidenti difetti, dovuti ai training data, quando sarà affinata e corretta, comporterà che vengano evitati i pregiudizi in determinati settori, come appunto in quello lavorativo e nelle assunzioni. L'eliminazione delle disuguaglianze di genere è trasversale con gli altri obiettivi dell'Agenda 2030. Infatti, il raggiungimento dell'equità di genere richiede delle azioni su altri SDGs, ad esempio intervenendo sugli obiettivi riguardanti la povertà, l'educazione, il mercato del lavoro, accesso ai crediti e ai finanziamenti, infrastrutture e innovazione, politiche di governance. In particolare, l'SDG 8 ricorda l'urgente necessità di un'occupazione piena e produttiva e di un lavoro dignitoso per tutte le donne, basato sulle pari opportunità e libero da qualsiasi forma di discriminazione (obiettivo 8.5)⁷². Gli SDGs sono sempre coinvolti reciprocamente: la multidimensionalità offre una strategia di lungo periodo, che permette di attuare a livello mondiale azioni atte al cambiamento socioeconomico ed ambientale. La parità di genere e la sostenibilità sono due temi che devono progredire di pari passo, per raggiungere un equilibrio nella gestione e nel raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030.

⁷² ILO, 2018, *“Progress and Challenges in Closing the Gender Pay Gap and other Gender-based Gaps within the 2030 Agenda for Sustainable Development Framework”*.

Capitolo 2 Strategie, azioni e strumenti per il perseguimento della *gender equality* negli Stati dell'Unione europea

Paragrafo 2.1. Il *gender pay gap* in Europa: analisi e discussione dei dati

La parità di accesso alle risorse economiche non è solo una questione di garantire la pari indipendenza economica tra donne e uomini, ma è stato anche riconosciuto come un prerequisito per il raggiungimento della crescita economica, della prosperità e della competitività. Analizzando il rapporto del WEF, e considerando l'analisi fatta nella prima parte di questo elaborato, risulta evidente che, nonostante i numerosi progressi, le disuguaglianze di genere sono ancora presenti in tutti i paesi del mondo. Più precisamente si è potuto notare come, a livello globale, le disuguaglianze di genere siano più marcate in determinati paesi rispetto ad altri. E, anche, all'interno dell'UE esistono altrettante differenze tra paesi. Nell'analisi precedente l'Europa, mediante la ripartizione per macroregioni, viene suddivisa tra paesi occidentali e orientali: la zona occidentale risulta essere la macroregione con le migliori prestazioni sul GGGI, con un arco temporale di soli 54 anni per il raggiungimento della piena parità; per la zona orientale, invece, potrebbero essere necessari quasi 20 anni in più prima che questa regione raggiunga i risultati odierni dell'Europa occidentale (WEF, 2020).

Se prendiamo in considerazione l'ultimo aggiornamento dell'articolo "Gender pay gap statistics"⁷³ di Eurostat, datato febbraio 2021 e riferendosi ai dati del 2019, notiamo come le disparità salariali di genere varino ampiamente all'interno degli Stati membri. La retribuzione oraria lorda femminile era in media inferiore del 14,1 % rispetto a quella degli uomini nell'UE. Il divario retributivo di genere varia da meno del 3% in Lussemburgo, Italia e Romania a oltre il 20% in Austria, Germania, Lettonia ed Estonia (Figura 3). In particolare, come si evince dalla suddetta figura,

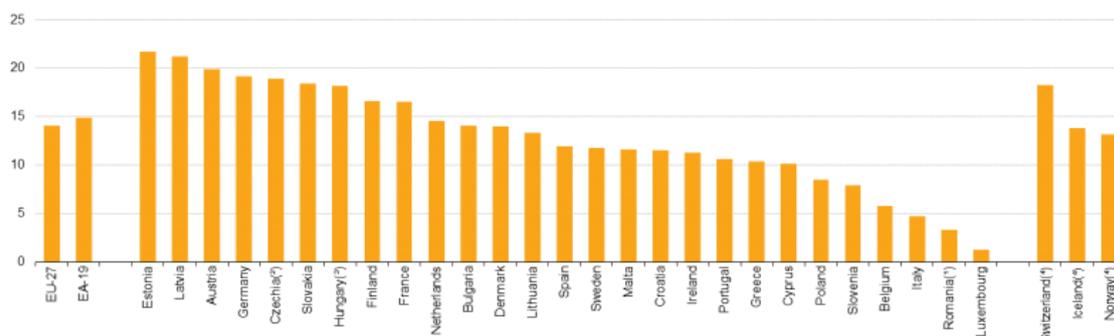
⁷³ EUROSTAT, 2021, *Gender pay gap statistics*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics

il divario retributivo di genere maggiore è stato registrato in Estonia (23%), mentre il paese dell'UE con il divario retributivo di genere più basso è stato Lussemburgo (2%).

Figura 3: Differenza tra la retribuzione oraria lorda media dei dipendenti di sesso maschile e femminile in % della retribuzione lorda maschile.

The unadjusted gender pay gap, 2019

(difference between average gross hourly earnings of male and female employees as % of male gross earnings)



Note: For all the countries except Czechia and Iceland: data for enterprises employing 10 or more employees, NACE Rev. 2 B to S (-O); Czechia: data for enterprises employing 1 or more employees, NACE Rev. 2 B to S; Iceland: NACE Rev. 2 sections C to H, J, K, P, Q. Gender pay gap data for 2019 are provisional until benchmark figures, taken from the Structure of Earnings survey, become available in December 2024.

(*) Estimated data.

(*) Definition differs (see metadata).

(*) Break in series.

(*) 2018 data.

Source: Eurostat (online data code: sdg_05_20)

eurostat

FRONTE: EUROSTAT

Un divario retributivo di genere più basso si verifica spesso nei paesi con un tasso di occupazione femminile più basso e, di solito caratteristico di un mercato del lavoro in cui una percentuale significativa di donne lavora a tempo parziale. Un terzo delle donne occupate lavorava a tempo parziale (30%) nell'UE nel 2018, quasi quattro volte il tasso per gli uomini (8%). Un modello simile è stato osservato in tutti gli Stati membri⁷⁴. Anche se la situazione sta migliorando, i progressi sono estremamente lenti nell'Unione europea: negli ultimi otto anni vi è stata una diminuzione del divario salariale di genere minore ai due punti percentuali.

⁷⁴EIGE,2020,Employment.<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/employment>

Una considerazione che emerge sempre dai dati Eurostat è legata a come varia il divario salariale di genere a seconda dell'età. Esso è generalmente molto più basso per gli under 25, per poi ampliarsi con l'avanzamento dell'età: questo accade spesso a causa di frequenti interruzioni di carriera che le donne devono affrontare durante la loro vita. Questo si ripercuote nelle pensioni, dove nel 2018, le donne nell'UE di età superiore ai 65 anni hanno ricevuto una pensione in media inferiore del 30% a quella degli uomini⁷⁵.

Anche la ripartizione per i diversi settori dell'economia rivela modelli interessanti. In primis, si evidenzia un maggior divario nel settore privato rispetto al pubblico, dove rispettivamente il divario retributivo di genere varia nel settore privato dall'8,9 % in Belgio al 22,9 % in Germania e nel settore pubblico dal -0,4 % in Romania al 19,7 % in Lettonia; in secundis, gli uomini sono particolarmente sovra rappresentati nell'industria manifatturiera, ed in particolare nelle attività finanziarie e assicurative è stato registrato il divario retributivo maggiore⁷⁶.

Un elevato divario retributivo può indicare che le donne sono più concentrate nei settori a bassa retribuzione: nell'UE, complessivamente, la segregazione rimane relativamente elevata, con il 26,9 % per la segregazione occupazionale e il 18,9 % per la segregazione settoriale. Secondo l'EIGE, la concentrazione disomogenea di donne e uomini in diversi settori del mercato del lavoro è un problema persistente nell'Unione europea. Un maggior numero di donne lavora nell'istruzione, nella sanità e nel lavoro sociale (30 % delle donne contro l'8 % degli uomini), mentre un numero significativamente maggiore di uomini è occupato nella scienza, nella tecnologia, nell'ingegneria e nella matematica (7 % delle donne contro il 33 % degli uomini)⁷⁷.

A maggio 2020 Eurostat ha pubblicato un report sui progressi dell'Unione Europea verso i 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile stabiliti dalle Nazioni Unite, e tra questi proprio l'uguaglianza di genere risulta essere ancora lontana dall'essere

⁷⁵ EUROSTAT, 2020, *Closing the gender pension gap?*

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200207-1>

⁷⁶ European Parliament, 2020, *Gender pay gap in Europe: facts and figures*.

<https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20200227ST073519/gender-pay-gap-in-europe-facts-and-figures-infographic>

⁷⁷ EIGE, 2019, *Gender Equality Index*. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/domain/work>

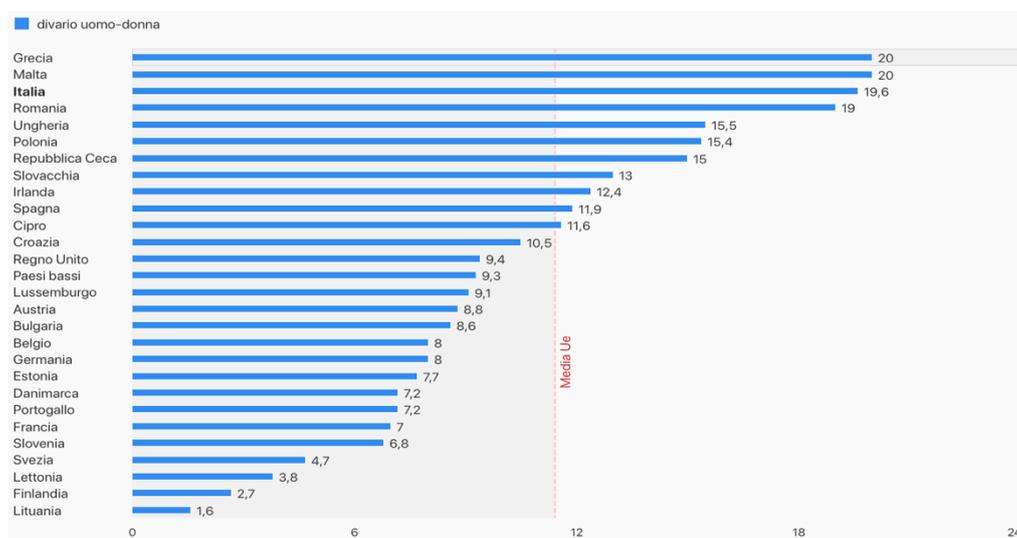
raggiunta, in particolare per quel che concerne il mondo del lavoro, in cui la situazione delle donne è ancora fortemente svantaggiata, come sottolineato nel report⁷⁸.

Il quadro che emerge relativo al 2020 vede ancora le donne continuano ad avere più difficoltà degli uomini nella ricerca di un lavoro, elemento reso evidente dal divario occupazionale di genere, che si mantiene stabile negli anni invece di diminuire.

Il report ha inoltre evidenziato come a causa del Covid la disparità sia stata causata in gran parte anche da un altro aspetto rilevante, cioè l'inattività femminile per motivi di cura. Difatti sono le donne ad essere principalmente incaricate delle responsabilità familiari, di cura dei figli o dei parenti anziani, fattori che spesso le portano a rimanere al di fuori del mercato del lavoro. Tali condizioni sono state accentuate a seguito degli effetti dell'emergenza pandemica, da un lato, con la chiusura delle scuole, molte più donne che uomini hanno preso la scelta obbligata di rimanere a casa a curare i propri figli; dall'altro, i settori lavorativi a maggior presenza femminile sono stati i più colpiti dalle chiusure e dalle regole sul distanziamento sociale: ristorazione, turismo, attività commerciali.

⁷⁸ EUROSTAT, *Sustainable development in the European Union. Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context*, 2020 edition, www.ec.europa.eu

Figura 4: Rapporto EUROSTAT su divario tra punti percentuali tra tasso di occupazione maschile e femminile nei paesi UE, 2020.



Fonte: EUROSTAT

Prendendo in esame i dati 2020 circa la differenza tra il tasso di occupazione maschile e quello femminile nell'Unione, sono i paesi dell'Europa meridionale e orientale a superare la media europea sul divario occupazionale di genere (11,4); tra questi l'Italia si trova al terzo posto con 19,6 punti di differenza tra occupati uomini e donne, preceduta solo da Malta e Grecia, entrambe con 20 punti di divario. La sovra rappresentanza delle donne nei settori e nelle occupazioni meno retribuite, come ad esempio l'ospitalità, la vendita al dettaglio o i servizi personali, le rende particolarmente vulnerabili nei mercati del lavoro colpiti dalla crisi del COVID-19. I dati preliminari sulle tendenze del mercato del lavoro mostrano che l'impatto della prima ondata della pandemia sul mercato del lavoro è stato più significativo per le donne che per gli uomini. Mentre il calo dell'occupazione nel secondo trimestre del 2020 è stato identico per le donne e per gli uomini (del 2,4%), le donne hanno avuto maggiori difficoltà a rientrare nel mercato del lavoro durante la parziale ripresa nell'estate del 2020 con tassi di occupazione in aumento dell'1,4 % per gli uomini ma solo dello 0,8% per le donne tra il secondo e il terzo trimestre 2020⁷⁹.

⁷⁹ Gender Equality and Socio-Economic Consequences of the COVID-19 crisis, EIGE's Research note to support the Portuguese Presidency of the Council of the EU (2021, the 1st Semester), *forthcoming*.

Gli effetti negativi più duraturi della pandemia di COVID-19 sulle donne dovranno essere verificati con dati sulla futura evoluzione degli indicatori del mercato del lavoro. Se mantenuti ulteriormente, rischiano di produrre pensioni più basse per le donne a lungo termine, ampliando il divario pensionistico di genere e altre disuguaglianze di genere per i decenni a venire. Inoltre, le donne, soprattutto nei lavori a bassa retribuzione e scarsamente qualificati, non solo stanno attraversando un rischio maggiore di perdita dell'occupazione, ma anche maggiori ostacoli al beneficio di regimi straordinari di sostegno al reddito volti a mitigare l'impatto di tale perdita di occupazione⁸⁰.

Contrariamente alle precedenti crisi finanziarie, il settore più colpito è stato il settore dei servizi, in particolare i servizi di persona, che impiegano principalmente donne. Alloggio, cibo, ospitalità, vendita al dettaglio e viaggi sono classificati come ad alto rischio in termini di esposizione a malattie, vicinanza fisica ai colleghi e possibilità limitata di lavorare da remoto. Le donne, che rappresentano la maggioranza dei lavoratori nelle professioni assistenziali e nei lavori nel settore dei servizi, come la vendita al dettaglio e nel settore dell'ospitalità, sono i soggetti più a rischio di rimanere disoccupate a causa delle misure di blocco, soprattutto quando molte attività economiche scompariranno nei prossimi mesi a causa dell'inevitabile crisi economica che seguirà a quella sanitaria⁸¹.

Date le caratteristiche di questi settori più duramente colpiti dalla pandemia, i dipendenti, spesso donne, in questi lavori non hanno la possibilità di lavorare da remoto. Ciò a sua volta rafforza le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro e aumenta il rischio di povertà ed esclusione sociale per le donne.

Tuttavia, è necessario fare una precisazione circa la differenziazione del divario di genere tra Paesi europei, sostanzialmente ascrivibile alla distinzione tra Paesi mediterranei – nei quali la cultura incide nel modello di welfare adottato. Questa distinzione verrà presentata nel prossimo paragrafo, al fine di comprendere al meglio i dati evidenziati in questa prima parte di analisi.

⁸⁰ International Labour organization, ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Seventh edition. Updated estimates and analysis, 2021.

⁸¹ PAPANIMITROU E., *Economic sectors at risk due to COVID-19 disruptions: will men and women in the EU be affected similarly*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020.

2.2 Modello mediterraneo vs modello nordico: caratteristiche, stereotipi, paradossi, vantaggi e svantaggi

Stante lo scenario europeo analizzato nel paragrafo precedente, emergono delle marcate differenze nazionali nei tassi di partecipazione della figura della donna al mercato del lavoro, nel coinvolgimento del lavoro part-time, nelle retribuzioni con conseguenze nel sistema pensionistico.

Dobbiamo presupporre l'idea che la pratica sociale delle donne sia fortemente influenzata da norme e valori predominanti sulla 'corretta' divisione di genere del lavoro. La cultura deve quindi essere inclusa in qualsiasi spiegazione delle differenze transnazionali nei modelli occupazionali.

Un elemento che riesce a far comprendere al meglio l'eterogeneità all'interno dell'UE riguarda la struttura del welfare. In particolare, dalla Figura 5 presa in analisi⁸², si vuole sottolineare la presenza di quattro differenti modelli di welfare che creano delle realtà socioeconomiche diversificate. I modelli di welfare state si assumono la prerogativa di garantire un benessere sociale, economico e politico rispecchiandone i valori culturali presenti in ciascuno degli Stati Membri. Si configurano così quattro tipologie di modelli⁸³:

- Il welfare liberale, tipico dei paesi anglosassoni, che individua il mercato l'attore principale per il superamento della crisi, attraverso degli interventi mirati a destinatari specifici, accentuando un dualismo tra bisognosi e no;
- Il welfare conservatore, tipico dei paesi dell'Europa Occidentale – Francia, Germania, Austria e Belgio – il quale attribuisce un maggior valore alla famiglia, alla quale subentra il ruolo dello Stato regolatore laddove vi siano dei bisogni che non possono essere provvisti solamente dai componenti della famiglia stessa;
- Il welfare social-democratico, tipico dei paesi scandinavi – Svezia, Danimarca e Norvegia – dove lo Stato detiene un ruolo dominante e centrale, con l'obiettivo di proteggere tutti i cittadini, senza differenze di status, classe e genere;

⁸² Vattai S., Vogliotti S., 2014, *Modelli di Welfare state in Europa*.

⁸³ Ivi.

- Il welfare mediterraneo, tipico dei paesi dell'Europa Mediterranea - Italia, Spagna, Grecia e Portogallo – dove, al contrario del modello precedente, ruolo centrale viene riservato alla famiglia, soggetto fornitore di cura e assistenza ai propri componenti. L'intervento dello Stato è residuale, subentra solamente dopo situazioni di fallimento della famiglia stessa, agendo in una modalità del tutto reattiva, e non proattiva creando un ritardo nei servizi di assistenza.

Figura 5: Modelli di Welfare state in Europa, 2014.

Tipologia	Destinatari principali	Livello prestazioni	Fonti di finanziamento	Attore principale
Welfare liberale	Poveri, persone in stato di bisogno, lavoratori a basso reddito	Basso	Contributi sociali, contributi dello Stato	Mercato
Welfare conservatore	Lavoratori e loro famiglie	Medio	Contributi sociali, contributi dello Stato	Stato e famiglia
Welfare social-democratico	Tutti i cittadini	Alto	Contributi dello Stato maggiori rispetto altre tipologie d'entrata	Stato
Welfare mediterraneo	Lavoratori dipendenti	Basso	Contributi sociali, contributi dello Stato	Famiglia

FONTE: Vattai S., Vogliotti S., 2014.

Nella seguente analisi verranno presi in considerazione i modelli di welfare antitetici - scandinavo e mediterraneo – evidenziandone gli effetti che si riversano nelle società, soprattutto attraverso una differente parità di genere.

Ad oggi il modello mediterraneo fonda le sue basi sul modello del *male breadwinner*. Tradizionalmente nell'Europa meridionale le strutture sociali e le politiche pubbliche hanno favorito relazioni intra-familiari in cui il capofamiglia maschile esercitava l'autorità come *pater familias*⁸⁴, con la convinzione di dover essere

⁸⁴ Meraviglia C., 2013, *Classi sociali, famiglie e disuguaglianze di istruzione in Italia, 1899-198*. (Pag.105-125)

impiegati, attraverso il lucro, per provvedere ai bisogni materiali della famiglia, mentre le funzioni delle donne erano legate alla riproduzione e alle responsabilità di cura, ossia occupate nel lavoro non retribuito. Questa politica di welfare paternalista ha raggiunto il suo apice alla fine del XIX secolo, in particolar modo a ridosso della rivoluzione industriale, che ha radicato all'interno della nuova società industrializzata questo pilastro sociale. Il modello del *male breadwinner* è stato un ideale mai pienamente raggiunto, ma è stato importante per dar vita alle politiche di welfare che caratterizzano i regimi di welfare occidentali odierni, soprattutto in merito alle politiche di genere e al lavoro non retribuito familiare. L'evoluzione del contesto e l'aumento della partecipazione femminile nel mercato del lavoro, ha ridimensionato i modelli tradizionali con delle forme di "gender arrangement" più flessibili. Il modello *dual-earner family*, il modello *dual earner – dual carer* e il modello *one and half earner* costituiscono forme più eque di distribuzione degli impegni familiari⁸⁵. Indubbiamente, le nuove forme familiari riflettono un calo del ruolo del padre di famiglia, in quanto subentra – in maniera parziale o totale – la presenza femminile nel lavoro retribuito. Nonostante l'evidente evoluzione del contesto socioculturale i paesi mediterranei sono ancora fortemente legati al concetto di famiglia come principale fornitore di welfare.

Questo avviene perché i paesi che prediligono un modello di welfare mediterraneo continuano a considerare la famiglia come la più importante istituzione nella loro vita, nonostante abbiano adottato stili di vita di natura individualista, ossia legati ad obiettivi di autonomia e indipendenza⁸⁶.

Questo approccio ha delle ripercussioni all'interno delle società nazionali. In *primis*, i paesi mediterranei ricorrono più spesso a forme di cura informali, dove il ruolo dei parenti risulta fondamentale per la partecipazione femminile nel mercato del lavoro. Il trasferimento delle responsabilità di cura dai giovani genitori ai nonni o ai parenti rafforza notevolmente le basi culturali del modello di 'solidarietà familiare e parentale' in Europa meridionale.

⁸⁵ Gaiaschi C., Mallone G., *Welfare contrattuale e politiche di conciliazione, tra uguaglianza di genere e tempo per la cura*, 2017.

⁸⁶ Da Roit B., Sabatinelli S., *Il modello mediterraneo di welfare tra famiglia e mercato*, 2005.

Per le giovani madri mediterranee, la strategia principale è quella di contare di solito in un familiare che vive nelle vicinanze. In Spagna, circa i tre quarti delle madri lavoratrici hanno un parente stretto che vive nella stessa città e, più della metà dei casi è la loro stessa madre⁸⁷. L'aiuto fornito dalle nonne è diventato cruciale in molti casi e può essere visto come la principale risorsa per le madri lavoratrici in Sud Europa. In secondo luogo, le donne all'interno del modello mediterraneo sembrano aver optato più per la 'qualità' che per la 'quantità' della famiglia. Rispetto al modello scandinavo, emerge un maggior crollo del tasso di fecondità in Europa Meridionale, guidato dal voler affermarsi nel mercato del lavoro e alla mancanza di servizi erogati da parte dello stato che ne permettano la riuscita. Si noti, ad esempio, che in Spagna le donne con livelli di istruzione più elevati che possono avere accesso a posti di lavoro migliori, in molti casi semplicemente scelgono di non avere un secondo figlio. Anche in Italia si riscontra la medesima situazione, e verrà approfondito nel prossimo capitolo, il forte calo dei tassi di natalità, con una particolare divisione Nord-Sud.

Una visione alternativa a questo scenario è rendere centrale l'intervento dello Stato, come accade nei paesi del Nord Europa che adottano il modello di welfare scandinavo. Il modello scandinavo, noto anche come modello nordico è la combinazione di un sistema di welfare sociale e dei sistemi economici adottati dai paesi nordici. Il modello nordico può essere sintetizzato in tre punti fondamentali: Stato, Universalismo, Equità⁸⁸.

Come già anticipato, il ruolo centrale e decisivo di questo modello è lo Stato, che ha dato origine a una società che gode di una serie di servizi di alta qualità, tra cui istruzione e assistenza sanitaria gratuita, e si fa garante di numerosi benefici sociali come pensioni statali e un'equa distribuzione del reddito. Il rapporto tra Stato e popolo ha delle lunghe radici storiche ed oggi può essere considerato un rapporto stretto e positivo. Il risultato è un sistema che tratta tutti i cittadini allo stesso modo e incoraggia la partecipazione della forza lavoro. Partendo dal presupposto che ogni cittadino è potenzialmente esposto a rischi, il modello nordico

⁸⁷ Moreno A., 2013, *The decline of the male breadwinner family model versus the persistence of gendered unpaid work in Spain*.

⁸⁸ West Pedersen A., Kuhnle S., *The Nordic welfare state model*, 2017.

garantisce che tutti possano beneficiare dei programmi di welfare con lo scopo di evitare l'esclusione delle persone che non avrebbero mezzi economici sufficienti per poterne beneficiare⁸⁹. L'uguaglianza di genere è un tratto distintivo della cultura che si traduce non solo in un alto grado di partecipazione al lavoro da parte delle donne, ma anche in un alto livello di coinvolgimento genitoriale da parte degli uomini. Le differenze di genere nei paesi nordici risultano minime. All'interno dell'analisi condotta dal WEF, infatti la Svezia rimane tra i primi 15 paesi mondiali in termini di partecipazione alla forza lavoro, dove l'81% delle donne è attiva nel mercato del lavoro e in termini retributivi risulta colmato il 76,9% del divario (WEF, 2020).

I cardini del modello di welfare nordico, oltre ad un alto tasso di partecipazione al mercato del lavoro maschile e femminile e da servizi gratuiti e universali, riguarda l'offerta di servizi di welfare ed ammortizzatori sociali. In particolare, questo include un sistema misto di congedi parentali, dove ogni genitore ne può beneficiare sia individualmente che in condivisione, e la messa a disposizione di una pluralità di servizi pubblici di cura del bambino. In Svezia ad ogni genitore vengono concessi 480 giorni di congedo retribuito fino agli 8 anni d'età del figlio, dove novanta giorni vengono attribuiti in modo individuale a ciascuno dei genitori e, il restante viene condiviso liberamente da entrambi. È interessante rilevare che, dal numero di destinatari per genere pubblicati dal Servizio Sanitario Nazionale Svedese, il numero di padri che beneficia del congedo parentale è in costante aumento dal 1989 ad oggi: dal 2014 il 90% dei padri in Svezia utilizza almeno un giorno del congedo spettante, e di questi, il 71% ne fruisce di almeno due mesi. Inoltre, in aggiunta ai 480 giorni di congedo parentale, in Svezia è possibile ridurre, fino agli 8 anni del figlio, l'orario di lavoro del 25% per esigenze di conciliazione vita-lavoro⁹⁰.

In sintesi, il modello di welfare nordico si inserisce quasi totalmente all'interno del già citato modello *dual earner – dual care*, dove entrambi i genitori lavorano e si prendono cura dei figli. Questo modello è incoraggiato attraverso dei sistemi di

⁸⁹ Ivi.

⁹⁰ Rydberg R., *Congedo parentale, in Svezia 480 giorni: 90 per mamma, 90 per papà, gli altri 300 divisi liberamente*, 2015. <https://27esimaora.corriere.it/articolo/congedo-parentale-in-svezia-480-giorni-90-per-mamma-90-per-papa-gli-altri-300-divisi-liberamente/>

tassazione sul reddito maggiori con l'obiettivo di facilitare e sostenere l'occupazione dei genitori e il lavoro di cura attraverso servizi di assistenza all'infanzia sovvenzionati da fondi pubblici. La tassazione nei paesi nordici è molto più accentuata. Prendendo in considerazione la Svezia, che risulta essere il paese più assoggettato alle tasse, adotta fin dal 1971 un sistema di tassazione progressivo sul reddito individuale. Tale approccio ha consentito un aumento del tasso di occupazione femminile, in quanto rende più vantaggioso avere due redditi in entrata familiare più bassi, rispetto ad un'unica entrata familiare, tipicamente legata al genere maschile.

Sebbene i tassi di partecipazione alla forza lavoro femminile siano elevati, i mercati del lavoro nordici rimangono molto segregati per sesso, e allo stesso tempo vi è un'ampia diffusione del lavoro part-time femminile, maggiore della media europea⁹¹. Un aspetto interessante che vuole essere sottolineato riguarda il "paradosso nordico".

I paesi nordici sono i paesi con maggiore parità di genere al mondo; tuttavia, risultano elevati anche i tassi che riguardano il tema dell'*intimate partner violence (IPV)*⁹². Sono due elementi contraddittori in quanto è dimostrato che la disuguaglianza di genere è correlata a un rischio più elevato di vittimizzazione da IPV per le donne, in particolare nei paesi a basso e medio reddito, e che si prevede che la vittimizzazione delle donne diminuirà con l'aumento della parità di genere, come nel caso dei paesi ad alto reddito. Esaminiamo i dati dell'indagine a livello dell'UE "*Violenza contro le donne: un'indagine a livello di Unione europea*"⁹³ dell'Agenzia dell'Unione Europea per i diritti fondamentali (FRA) sulla violenza contro le donne in relazione ai livelli di uguaglianza di genere misurati dall'EIGE. Emerge che i paesi nordici – Svezia, Finlandia, Danimarca – sono in cima alla

⁹¹ Nordic co-operation, 2021, *Labour market*. <https://www.norden.org/en/statistics/labour-market>

⁹² Per IPV si inscrive in uno spettro più ampio di "violenze possibili", che avvengono nelle mura domestiche, coinvolgendo non solo coniugi o partner, ma il padre rispetto alla figlia o altri parenti e membri della famiglia che possono perpetrare atti di violenza su un congiunto di sesso femminile. L'IPV può essere vista sotto le tre angolature della violenza fisica, della violenza sessuale e della violenza emotiva (o psicologica).

⁹³ European Union Agency For Fundamental Rights, 2014, *Violenza contro le donne: un'indagine a livello di Unione europea*.

classifica per violenza domestica, fisica e psicologica, nettamente sopra la media dell'UE (22%).

Sono state proposte più ipotesi per spiegare il fenomeno del “paradosso nordico”⁹⁴, fornendo pertanto delle possibili spiegazioni, evidenziando che non si è ancora raggiunta una vera e propria soluzione. Tra queste vi sono una maggiore apertura nel condividere con altre persone di esperienze di violenza e una maggiore consapevolezza sulla violenza all'interno dei paesi nordici, dove le donne si sentono più sicure a parlarne e denunciare gli abusi subiti. Altre ipotesi riguardano l'esposizione a fattori di rischio fuori casa, derivante dall'essere maggiormente occupate nel mercato del lavoro. Altre ancora derivano dalla presenza di tassi di criminalità violenta più alti nel Nord Europa: alti tassi di criminalità possono essere associati a livelli più elevati di violenza contro le donne. È probabile che ciò sia correlato ad atteggiamenti che vedono l'esposizione personale o comunitaria alla violenza in modo normalizzato. In definitiva, l'analisi suggerisce che, all'interno dei paesi scandinavi, la violenza contro le donne non sia indipendente da un modello più ampio di violenza nella società, ma che sia connessa e influenzata da fenomeni contestuali multilivello che trascendono dai dati che dimostrano la parità di genere in questi paesi⁹⁵.

⁹⁴ Humbert AL, Strid S, Hearn J, Balkmar D (2021) *Undoing the 'Nordic Paradox': Factors affecting rates of disclosed violence against women across the EU.*
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249693>

⁹⁵ Ivi.

2.3 Le tradizionali misure adottate in Europa per l'uguaglianza di genere.

Nonostante la presenza di differenti politiche di welfare all'interno degli Stati Membri, l'Ue continua a compiere numerosi progressi in materia di parità di trattamento. Negli ultimi decenni, infatti, gli sforzi intrapresi hanno portato ad ottenere una legislazione solida riguardo la parità di genere, atta a sanare il protrarsi delle disuguaglianze integrando una prospettiva paritaria in tutti gli ambiti politici. La parità tra uomo e donna trova le basi sul principio cardine dell'uguaglianza di tutti gli esseri umani e comporta che venga messa in discussione la ragione per la quale vi sarebbe una differenza di natura tra uomo e donna, in base alla quale è giustificabile una diversità di trattamento. La parità tra uomo e donna ha lo scopo di rendere migliore la condizione della donna sotto molteplici aspetti: sul piano del diritto costituzionale, del diritto del lavoro, della cittadinanza e del diritto di voto, così come nell'ambito della legislazione sociale e civile. La parità non si limita solo a questo, bensì riguarda anche la situazione concreta delle donne e delle ragazze nel contesto familiare, educativo, nella formazione, nella professione e nella politica, dal momento che la parità di diritto non comporta che vi sia in modo automatico una parità di fatto⁹⁶. Negli anni Ottanta si inizia a sostenere l'importanza dell'uguaglianza, «quando si rese sempre più evidente come, per affermare le pari opportunità, non fosse sufficiente la sola legislazione, ma si rendesse utile e necessario adottare misure specifiche volte a eliminare e prevenire le discriminazioni, superando i fattori di ostacolo alla realizzazione dell'uguaglianza»⁹⁷.

Lo sviluppo giuridico e normativo dei vari stati europei in merito all'uguaglianza è senza dubbio stimolato da un livello sovranazionale: l'uguaglianza di genere è difatti uno dei principi cardini dell'Unione Europea e della CEDU. A tal proposito la Carta Sociale Europea Riveduta (CSER) adottata dal Consiglio d'Europa nel 1996, ha

⁹⁶ Rosselli A., *Parità di genere, una lunga strada ancora da percorrere*, in *Economia & Lavoro*, Anno XLIV, 2010, p. 168.

⁹⁷ ⁹⁷ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016.

stabilito all'art. 20⁹⁸ il diritto alla parità di opportunità e di eguale trattamento nell'accesso al lavoro, nelle condizioni di impiego e di lavoro, comprendendo anche una parità retributiva, nonché con riguardo alla tutela nei casi di licenziamento e conseguente reinserimento professionale, nell'orientamento, nella formazione professionale nonché nelle progressioni di carriera, comprese le promozioni. Tale disposizione ha senz'altro previsto un più ampio divieto di discriminazione, diretta o indiretta, nonché una totale eguaglianza dei lavoratori, a prescindere dal fatto che appartenessero al settore pubblico o a quello privato, né alcuna differenza tra impiego a tempo pieno o a tempo parziale.

Nel diritto europeo il principio di parità tra donne e uomini ha visto nel corso del tempo una notevole evoluzione, venendo riconosciuto per la prima volta dall'art. 119 del Trattato di Roma del 1957 dalla Comunità economica europea. L'art. 119, seppur il suo ambito fosse limitato all'aspetto retributivo, sancì per la prima volta il riconoscimento un'uguale retribuzione tra lavoratori e lavoratrici nel medesimo posto di lavoro.

Con l'istituzione della cittadinanza dell'UE vi è stato un importante mutamento di prospettiva, venendo attribuita all'Unione una nuova dimensione indirizzata al progresso sociale, nonché ad uno sviluppo delle condizioni non solo lavorative, ma di vita. L'attenzione è così stata rivolta alla persona in quanto tale, prescindendo dal fatto che esercitasse o meno un'attività lavorativa dove infatti *«l'art. 119 rientrava, a pieno titolo, negli scopi sociali della Comunità dato che questo non si limitava soltanto a realizzare un'unità economica ma doveva garantire, al tempo stesso, mediante un'azione comune, il progresso sociale e promuovere il costante miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro dei popoli europei»*. La tappa successiva è stata rappresentata dal trattato di Amsterdam, in cui il principio di parità tra genere ha trovato spazio all'art. 2 del TCE, tra le missioni della Comunità europea, assumendo inoltre una dimensione trasversale, trovando quindi applicazione in tutte le politiche comunitarie. Il Trattato di Amsterdam ha inoltre sancito una base giuridica affinché le istituzioni comunitarie potessero adottare provvedimenti che avessero l'obiettivo di combattere le discriminazioni fondate sul

⁹⁸ Carta dei Diritti Fondamentali (riveduta), Strasburgo, 3 maggio 1996.

nesso e di misure d'incentivazione con lo scopo di favorire le azioni degli Stati membri volte alla lotta alla discriminazione, come previsto dall'art. 19 TCE. L'articolo 119 della CEE venne così sostituito con l'articolo 141 del Trattato di Amsterdam (1997), dove si afferma che *«Ciascuno Stato membro assicura l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore»*. La norma sulla parità di retribuzione fu così integrata con la previsione di azioni positive volte a garantire un'eguaglianza reale, anche se circoscritta all'aspetto retributivo, con lo scopo di eliminare distorsioni presenti nel mercato convergendo in un'ottica di integrazione. Nel medesimo articolo si cerca di dare una chiara precisazione nel definire la retribuzione salariale equa, senza discriminazione fondata sul sesso, la quale implica *«che la retribuzione corrisposta per uno stesso lavoro pagato a cottimo sia fissata in base a una stessa unità di misura; che la retribuzione corrisposta per un lavoro pagato a tempo sia uguale per uno stesso posto di lavoro»*. Inoltre, a favore del sesso sottorappresentato in alcune figure professionali, l'articolo stesso ribadisce che *«allo scopo di assicurare l'effettiva e completa parità tra uomini e donne nella vita lavorativa, il principio della parità di trattamento non osta a che uno Stato membro mantenga o adotti misure che prevedano vantaggi specifici diretti a facilitare l'esercizio di un'attività professionale da parte del sesso sottorappresentato ovvero a evitare o compensare svantaggi nelle carriere professionali.»* Nel medesimo trattato si pone l'attenzione anche nei confronti dell'articolo 3, il quale *«mira a eliminare le ineguaglianze, nonché a promuovere la parità, tra uomini e donne»*, conferendo valore alla dimensione di genere che inizia ad essere inclusa a tutti gli effetti nella normativa comunitaria, e nell'articolo 13, *«che stabilisce la possibilità per il Consiglio di adottare i provvedimenti più opportuni per combattere le discriminazioni fondate sul sesso (...)»*. Il progresso sociale ha favorito la costruzione di un diritto primario che stabilisce, ancora oggi le basi per i valori e l'uguaglianza tra uomo e donna. La tutela delle pari opportunità trova un fondamento a livello europeo nel principio di uguaglianza sociale, economico e politico. Più precisamente, l'insieme dei diritti fondamentali per la parità di genere sono situati all'interno del "Trattato di

funzionamento dell'Unione Europea" (TFUE), del "Trattato sull'Unione Europea" (TUE) e della "Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione europea".

L'articolo 2 e l'articolo 3, paragrafo 3 (TUE), promuovono la parità tra uomini e donne, cercando di combattere qualsiasi forma di discriminazione e disuguaglianza sociale, fondando l'UE sui valori «*del rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza, (...). Questi valori sono comuni agli Stati membri in una società caratterizzata dal pluralismo, dalla non discriminazione, dalla tolleranza, dalla giustizia, dalla solidarietà e dalla parità tra donne e uomini.*»

Importante risultano, in ugual modo, l'articolo 8 del TFUE il quale attribuisce all'Unione il compito di «*eliminare le ineguaglianze, nonché a promuovere la parità, tra uomini e donne*», ed altresì, l'articolo 9 del medesimo trattato, il quale riconosce la necessità di prendere dei provvedimenti legislativi per combattere qualsiasi forma di violenza basata sul sesso. L'articolo 153 del TFUE tratta su questioni politiche sociali ed occupazionali. In particolare, cerca di rendere il mercato del lavoro un sistema equo e paritario, promuovendo opportunità che siano improntate al progresso sociale e che mirino al medesimo trattamento retributivo tra uomini e donne.

È stata inoltre sancita l'ammissibilità delle azioni positive anche dalla Carta dei diritti fondamentali dell'UE, grazie alla quale sono state estese a tutti gli ambiti, non limitandosi a quello professionale. Con la Carta vi è stata inoltre la legittimazione del divieto di discriminazione sulla base del sesso, ex art. 21, ed è stata sancita la parità tra donne e uomini, ex art. 23, quali diritti fondamentali di tutti gli individui, a prescindere non più soltanto dall'esercizio di un'attività economica, bensì anche dall'appartenenza ad uno Stato membro. Tra le disposizioni della Carta che vengono in rilievo a tale riguardo occorre richiamare anche l'art. 33 paragrafo 2 il quale prevede: "*al fine di poter conciliare vita familiare e vita professionale, ogni persona ha il diritto di essere tutelata contro il licenziamento per un motivo legato alla maternità e il diritto ad un congedo di maternità retribuito e a un congedo parentale dopo la nascita o l'adozione di un figlio*"⁹⁹. Seguendo il percorso tracciato dal Trattato di Amsterdam, la Commissione europea ha così adottato una strategia basata su un

⁹⁹ Bazzocchi V., Lucati I., "*Parità di genere nell'UE e riflessi nell'ordinamento italiano*", <http://www.europeanrights.eu/>

duplice approccio, da un lato ha integrato la dimensione di genere in tutte le politiche ed azioni comunitarie, mentre dall'altro si è avvalsa di misure specifiche, come atti legislativi, campagne di sensibilizzazione, e programmi di finanziamento, che consentissero l'eliminazione delle ineguaglianze strutturali persistenti. Importanti sono state le due Strategie, quella relativa al periodo 2006-2010, cui ha fatto seguito la Strategia per l'uguaglianza tra donne e uomini, relativa al periodo 2010-2015, nella quale sono state confermate le cinque priorità tematiche individuate nella Carta per le donne adottata l'8 marzo 2010¹⁰⁰. In quest'ultima sono state sancite l'eguale indipendenza economica, una parità retributiva per il medesimo lavoro, uguaglianza nel processo decisionale, dignità, integrità e fine della violenza sulle donne, parità tra donne e uomini nelle azioni esterne¹⁰¹. Con il Trattato di Lisbona è stato attribuito alla Carta dei diritti fondamentali un valore giuridico vincolante, oltre ad aver qualificato la parità tra donne e uomini quale uno dei cinque valori cardine dell'Unione europea, come appunto previsto dall'art. 2 TUE, e che l'Unione stessa promuove nelle sue azioni.

L'Unione Europea dispone non soltanto di un diritto primario volto a favorire l'uguaglianza, bensì anche di una normativa volta che promuove la parità tra donne e uomini, sul luogo di lavoro, nel lavoro autonomo, nell'accesso a beni e servizi, nella sicurezza sociale e nel periodo di gravidanza e maternità, sui congedi familiari e sulle formule di lavoro flessibili per i genitori e i prestatori di assistenza. In particolare, la normativa dell'UE comprende:

- Direttiva 79/7/CEE del 19 dicembre 1978, relativa al principio di parità di trattamento tra gli uomini e le donne in materia di sicurezza sociale;
- Direttiva 92/85/CEE del 19 ottobre 1992, concerne alla protezione delle lavoratrici gestanti, che stanno allattando o che hanno partorito di recente;

¹⁰⁰ Carta per le donne, adottata dalla Commissione europea in occasione della giornata internazionale della donna 2010, in commemorazione del 15° anniversario dell'adozione della dichiarazione e della piattaforma d'azione della Conferenza mondiale dell'ONU sulle donne, svoltasi a Pechino, nel 1995.

¹⁰¹ La nuova strategia ha previsto che ogni anno il Parlamento europeo, le Presidenze del Consiglio e gli stakeholders si riuniscano per discutere sui progressi raggiunti nell'attuazione della strategia.

- Direttiva 96/97/CE del 20 dicembre 1996 che modifica la direttiva 86/378/CEE relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento tra gli uomini e le donne nei regimi professionali di sicurezza sociale;
- Direttiva 97/80/CE del 17 dicembre 1997 riguardante l'onere della prova nei casi di discriminazione basata sul sesso;
- Direttiva 2000/78/CE del 27 novembre 2000, contro la discriminazione sul lavoro basata su genere, disabilità, età, orientamento sessuale;
- Direttiva 2002/73/CE del 23 settembre 2002 che modifica la Direttiva 76/207/CEE relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento tra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionale e le condizioni di lavoro;
- Direttiva 2004/113/CE del 13 dicembre 2004 che attua il principio della parità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda l'accesso a beni e servizi e la loro fornitura;
- Direttiva 2006/54/CE del 5 luglio 2006, riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione);
- Direttiva 2010/41/UE del 7 luglio 2010 sull'applicazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma e che abroga la Direttiva 86/613/CEE;
- Direttiva 2010/18/UE dell'8 marzo 2010, che attua l'accordo quadro riveduto in materia di congedo parentale e abroga la Direttiva 96/34/CE.
- Direttiva 2011/36/UE del 5 aprile 2011, concerne la prevenzione e la protezione delle vittime;
- Direttiva 2012/29/UE del 25 ottobre 2012, che ha istituito norme minime in materia di diritti, assistenza e protezione delle vittime di reato.

È stato istituito con il Regolamento n. 1922/2006 del 20 dicembre 2006 l'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere con l'obiettivo di supportare le istituzioni dell'UE e gli Stati membri nei loro rispettivi impegni per la promozione dell'eguaglianza di genere. Per conseguire tale obiettivo, l'Istituto raccoglie, analizza e diffonde informazioni, risultati di ricerche, migliori pratiche, conduce indagini,

istituisce e coordina una rete europea sull'uguaglianza di genere, organizza riunioni ad hoc di esperti e conferenze.

Dopo aver esaminato le principali legislazioni europee che, insieme ai principi del diritto primario, rafforzano il quadro giuridico europeo in materia di *gender gap*, possiamo procedere trattando in maniera più specifica di alcune politiche in atto, le quali rispondono alle esigenze di riassetto legislativo e concettuale di tale materia. Bisogna evidenziare che l'integrazione della dimensione di genere è sicuramente più complessa rispetto alla mera promozione della parità attraverso la realizzazione di misure specificatamente previste a favore delle donne, o in taluni casi del sesso sottorappresentato, dal momento che comporta il coinvolgimento di tutte le politiche e delle misure generali con il preciso scopo di raggiungere tale parità¹⁰². Se ne deduce che la parità non può essere perseguita soltanto a livello nazionale, ma l'impulso deve essere dato soprattutto a livello europeo. Non si tratta solo di promuovere uno sviluppo economico, ma di rendere l'Europa inclusiva attraverso delle politiche che garantiscano pari opportunità. In particolare, quando parliamo di pari opportunità è necessario non solo dare importanza alla sfera normativa, ma di porre l'attenzione sulla condivisione di informazione e di creare consapevolezza di quelli che sono i propri diritti¹⁰³. Azioni positive, quote di genere, avanzamento di carriera, *agency* e conciliazione vita-lavoro sono le principali misure adottate dall'UE per il perseguimento della *gender equality*, al fine di delineare una strategia di lungo periodo inclusiva e paritaria in maniera tale che le «politiche e tecniche di inclusione e di innovazione possono essere coltivate e intrecciate non solo per far crescere le potenzialità di occupazione femminile, ma anche per uscire dalla crisi in modo differente».¹⁰⁴

¹⁰² M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016.

¹⁰³ Ivi.

¹⁰⁴ M. BROLLO, *L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti*, 2016.

2.3.1 Le *affirmative Action*

L'*affirmative action*, o azione positiva, è un'iniziativa politica che mira ad ampliare le opportunità negli ambienti di lavoro o nell'istruzione per le parti della società sottorappresentate, tenendo conto di etnia, nazionalità, sesso e l'ordine religioso di una persona. Con iniziative come queste, il governo intende aumentare le offerte all'insieme di cittadini che si trovano in una posizione di svantaggio, «con la finalità di eliminare o prevenire situazioni di discriminazione diretta o indiretta e compensare gli svantaggi derivanti da atteggiamenti, comportamenti e strutture esistenti»¹⁰⁵. Le aziende e le organizzazioni governative adottano programmi di azione positiva, diretti ad aumentare il numero di persone in determinati gruppi all'interno delle istituzioni commerciali o educative, laddove la presenza è bassa. La politica è stata originariamente progettata come un modo per far rispettare il *Civil Rights Act* del 1964¹⁰⁶, avviata dall'amministrazione del Presidente Lyndon Johnson, che ha cercato di eliminare la discriminazione razziale. I programmi di azione positiva vennero implementati per migliorare le opportunità degli afroamericani e, venivano monitorati dal' "*Office of Federal Contract Compliance*" e dal' "*Equal Employment Opportunity Commission*" (EEOC)¹⁰⁷, ente governativo istituito il 2 luglio 1965, dal Titolo VII del *Civil Rights Act* per "assicurare l'uguaglianza di opportunità applicando vigorosamente la legislazione federale che vieta la discriminazione sul lavoro". Successivamente i programmi furono estesi a tutte le minoranze che subivano discriminazioni sulla base di religione, razza, sesso, colore, nazionalità, età o disabilità. Gli sforzi per stimolare tale cambiamento possono assumere varie forme di assistenza che possono includere sovvenzioni, borse di studio e altre forme di sostegno finanziario destinati ad aiutare ed incoraggiare determinati segmenti della popolazione ad accedere all'istruzione superiore e all'università. Nel settore dell'istruzione, il processo di ammissione è molto più semplice per gli studenti che appartengono al

¹⁰⁵ Ivi.

¹⁰⁶ <https://www.britannica.com/topic/affirmative-action>

¹⁰⁷ <https://www.britannica.com/topic/Equal-Employment-Opportunity-Commission>

gruppo svantaggiato. Affinché vengano date pari opportunità a tutti, il governo prevede di educare sempre più persone indipendentemente dal loro background. Nel mercato del lavoro, le pratiche di assunzione possono anche essere strutturate per richiedere l'inclusione di diversi candidati per le aperture di posti di lavoro. Le agenzie governative potrebbero imporre alle aziende e alle istituzioni di inserire, con una percentuale minima obbligatoria, professionisti qualificati di diverse etnie, generi e cultura. In particolare, a causa delle basse percentuali di eterogeneità nelle posizioni di comando, l'obiettivo attuale principale del governo è quello di promuovere la diversità di genere nelle grandi aziende e di riuscire a migliorare i dati attuali, i quali mostrano che solo un terzo di tutte le società quotate ha dirigenti donne, mentre il resto è rappresentato da uomini¹⁰⁸. Sebbene lo scopo principale di queste politiche mira a combattere qualsiasi forma di discriminazione nel lavoro o nell'istruzione, emerge quella che viene definita "discriminazione inversa". «Mentre il divieto di discriminazione ha valenza bidirezionale, le azioni positive sono destinate ad operare soltanto in favore del genere svantaggiato»¹⁰⁹, indicando pertanto, la possibilità di porre in una condizione di svantaggio gruppi di soggetti che in un normale contesto non sono sottorappresentati, a favore di individui appartenenti ai gruppi di minoranza. Può considerarsi un dilemma etico, affrontato per la prima volta alla fine degli anni '70, grazie al "Caso Bakke"¹¹⁰. Questo storico caso della Corte Suprema ha imposto limitazioni all'azione affermativa per garantire che le maggiori opportunità destinate alle minoranze non andasse a scapito dei diritti della maggioranza: l'azione affermativa era ingiusta se portava a invertire la discriminazione.

Le strategie di azione positiva sono iniziate ad essere perseguite nel contesto internazionale dalle Nazioni Unite con la "Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women", risoluzione 34/1979 del 18 dicembre 1979. All'interno del nostro ordinamento europeo si inizia a parlare di azione

¹⁰⁸ https://alleyoop.ilsole24ore.com/2020/02/24/aziende-cda-donne/?refresh_ce=1

¹⁰⁹ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016.

¹¹⁰ <https://www.britannica.com/event/Bakke-decision>
<https://web.uri.edu/affirmativeaction/affirmative-action-history/>

positiva alla fine degli anni '70. In particolare, attraverso la Direttiva 76/207/CEE¹¹¹ del Consiglio, attuata il 9 febbraio 1976, relativa *«all'attuazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro»*¹¹². Va sottolineato che nella direttiva si possono trovare fondamenti sul principio di uguaglianza, che concorre ad evitare il verificarsi di comportamenti o azioni discriminatorie. La Direttiva 76/207/CEE si appoggia quindi in maniera diretta sul principio di non discriminazione, dove *«il principio della parità di trattamento implica l'assenza di qualsiasi discriminazione fondata sul sesso, direttamente o indirettamente»* (art. 2). Allo stesso tempo si occupa di riuscire ad adottare delle misure che pongano fine alle disparità di opportunità e trattamento tra donne e uomini, implicando che *«le condizioni di accesso, compresi i criteri di selezione, agli impieghi o posti di lavoro qualunque sia il settore o il ramo di attività, e a tutti i livelli della gerarchia professionale»* (art. 3), che *«l'accesso a tutti i tipi e a tutti i livelli di orientamento, di formazione, di perfezionamento e di aggiornamento professionali»* (art. 4), che *«le condizioni di lavoro, comprese le condizioni inerenti al licenziamento, implica che siano garantite agli uomini e alle donne le medesime condizioni, senza discriminazioni fondate sul sesso»* (art. 5).

La legittimazione di queste politiche viene formulata in modo più incisivo attraverso la Raccomandazione del Consiglio del 13 dicembre 1984, dove il Parlamento ha voluto sottolineare l'importanza di azioni positive a favore delle donne con la Direttiva 84/635/CEE¹¹³. Tale Direttiva raccomanda gli Stati Membri di *«adottare una politica di azione positiva intesa ad eliminare le disparità di fatto di cui le donne sono oggetto nella vita lavorativa ed a promuovere l'occupazione mista»* delineando la necessità di eliminare tutti quei comportamenti che creino degli effetti discriminatori per il sesso ed, allo stesso tempo di *«incoraggiare la partecipazione delle donne alle varie attività nei settori della vita lavorativa nei quali esse siano*

¹¹¹ Cfr. Allegato I: Direttiva 75/117/CEE (GU L 45 del 19.02.1975)

¹¹² Direttiva 76/207/CEE del Consiglio, del 9 febbraio 1976, relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro.

¹¹³ 84/635/CEE: Raccomandazione del Consiglio del 13 dicembre 1984 sulla promozione di azioni positive a favore delle donne. https://www.enea.it/it/comitato-unico-di-garanzia/normativa/normativa-comunitaria/2-ii-f-racc_1984_635.pdf

attualmente sottorappresentate» (art.2). Gli articoli seguenti della Direttiva 84/635/CEE mirano a cercare di promuovere azioni positive al fine di diversificare le scelte professionali delle donne, affinché siano sempre più rappresentate negli organi decisionali e in quei settori dove vi è un'elevata segregazione, *«soprattutto nei settori in cui si utilizzano o si sviluppano le nuove tecnologie dell'informazione»* (art.8). Lo scopo è quello di rendere le politiche di azione positiva un solido strumento di riequilibrio di genere e «strumento operativo di pari opportunità»¹¹⁴, cercando di promuovere, a tutti i settori lavorativi, maggiore partecipazione del genere femminile ed eliminare qualsiasi forma di discriminazione e disparità in diversi ambiti, soprattutto a livello d'istruzione e politico.

2.3.2 Le quote di genere

La pari rappresentanza di donne e uomini in tutte le aree del processo decisionale non è solo una questione di uguaglianza di genere, ma anche di diritti umani, democrazia ed efficienza economica. La parità nel iter decisionale è una questione altrettanto importante nel settore privato, dove lavora la stragrande maggioranza degli europei e dove vengono fatte ogni giorno scelte importanti che riguardano e influiscono sulla vita di milioni di donne e uomini. Dall'analisi già affrontata del WEF, emerge che i progressi in questo settore sono estremamente lenti, nonostante numerosi studi indichino i vantaggi economici della parità e dell'aumento della diversità per le imprese e per l'economia europea nel suo insieme. Con l'attuale tasso di progresso, 0,5 punti percentuali all'anno, ci vorranno 50 anni per raggiungere un equilibrio di genere del 40% nei consigli di amministrazione delle imprese europee. Raggiungere il 50/50, ossia la pari rappresentanza di donne e uomini, richiederà invece ancora più tempo (WEF, 2020).

Lo scopo delle tradizionali misure adottate dalle aziende in Europa per l'uguaglianza di genere, connesse alle pari opportunità, si basano in particolare sulla ricerca di un'uguaglianza giuridica tra gli individui che elimini ogni forma di discriminazione

¹¹⁴ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016.

nell'accesso e nella partecipazione alla dimensione sociale, economica e politica della vita quotidiana. «Il modello delle quote di genere è di forte efficacia simbolica e di potente stimolo al superamento degli stereotipi in un mondo caratterizzato da una massiccia presenza di quote maschili negli organi societari di gestione e di controllo, al punto da prefigurare una sorta di monopolio “azzurro”»¹¹⁵. La discriminazione di genere in ambito occupazionale e il conseguente divario retributivo è attribuibile, oltre che alla segregazione orizzontale e verticale, alla persistenza del “soffitto di cristallo” (*glass ceiling*), che rallenta il raggiungimento di posizioni elevate per il genere femminile. Le quote di genere sono un ulteriore strumento politico volto ad accelerare ed equilibrare la partecipazione e rappresentanza in termini di genere predisponendo una proporzione percentuale o di un numero di posti che devono essere coperti da un genere e dall'altro. Le quote di genere possono essere inserite all'interno delle «azioni positive di natura risarcitoria», le quali fissano «un numero minimo obbligatorio di posti destinati alle donne in determinate posizioni»¹¹⁶. Esse vengono applicate *in primis*, per cercare di correggere squilibri di genere presenti a diversi livelli pubblici, politici ed economici; *in secundis* come strumento che possa promuovere un accesso paritario nelle assemblee politiche e ai consigli di amministrazione, riferendosi dunque non solo alla partecipazione politica ma anche «a tutte quelle situazioni di nomina in cui una componente risulti svantaggiata»¹¹⁷. Le quote di genere implicano che le donne debbano costituire un certo numero o percentuale dei membri di un organo. Oggi, infatti, i sistemi di quote mirano a garantire che le donne costituiscano almeno una "minoranza critica" del 20, 30 o 40%, o addirittura a garantire un vero equilibrio di genere del 50-50¹¹⁸. Le quote di genere possono essere imposte dalla costituzione, stabilite per legge o applicate volontariamente dai partiti politici, portando con sé delle conseguenze sanzionatorie per le aziende che non rispettano le percentuali imposte.

¹¹⁵ M. BROLLO, L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti, 2016.

¹¹⁶ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016.

¹¹⁷ Ivi.

¹¹⁸ European Commission 2019: Report on Progress on Equality between Women and Men in 2019.

Nonostante alcuni progressi incoraggianti negli ultimi anni, la sottorappresentazione delle donne nei consigli di amministrazione e nelle posizioni dirigenziali rimane una sfida importante per gli Stati membri dell'UE. Al quinto posto degli obiettivi stilati dall'Agenda 2030 troviamo il raggiungimento effettivo della parità di genere. Ma il quinto obiettivo dell'agenda rappresenta in realtà l'obiettivo strategico e cruciale per il conseguimento di tutti gli altri. A marzo 2021 l'Europa ha elaborato la propria strategia per assicurare entro il 2025¹¹⁹il raggiungimento dell'obiettivo in tutti i settori dell'Unione Europea, attraverso tre azioni chiave della strategia europea che possono essere riassunte nella lotta alla violenza sulle donne, nella possibilità per le donne di raggiungere posizioni apicali nel mondo lavorativo e nella politica, e nell'adozione della prospettiva di genere in tutti i provvedimenti normativi¹²⁰.

La strategia prevede il raggiungimento della parità di genere suddividendolo su 6 pilastri fondamentali, nei quali vertono degli obiettivi strategici: abbattere violenza di genere e combattere gli stereotipi, realizzare un'economia basata sulla parità di genere, minimizzare la disparità nei ruoli dirigenziali nei diversi settori, integrare la dimensione di genere e promuovere una prospettiva intersezionale nelle politiche dell'UE, finanziare azioni per compiere passi in avanti in materia di uguaglianza di genere ed, infine, affrontare il problema della parità di genere e dell'emancipazione femminile a livello mondiale. L'UE cerca di sostenere l'inserimento e il reinserimento delle donne nel mercato del lavoro, e soprattutto, si abilita nell'aumento del numero di donne occupate in tutti quei settori tradizionalmente maschili. Come detto in precedenza, le donne sebbene superino in termini d'istruzione il genere maschile, continuano ad essere sottorappresentate nelle discipline STEM ed in tutte quelle professioni ad alto rendimento (es. settore dell'innovazione). L'UE per favorire una presenza paritaria tra i due generi in tutte le professioni, sostiene la partecipazione femminile attraverso delle misure mirate. Nel 2020 è stato definito un progetto che va a promuovere start-up e piccole e medie imprese nel settore dell'innovazione guidate da figure femminili. Per sostenere

¹¹⁹ Sulla base dell'impegno strategico 2016-2019 definito dalla Commissione per la parità di genere

¹²⁰ OCCHIPINTI S., *Il ruolo delle donne: parità di genere per uno sviluppo sostenibile*, www.altalex.com, 24 febbraio 2021.

l'imprenditoria femminile, la Commissione ha creato degli spazi in rete per permettere la condivisione e lo scambio di idee ed iniziative tra donne imprenditrici per rafforzare la fiducia nelle loro capacità. Per riuscire a combattere la segregazione verticale e orizzontale è necessario aumentare il numero di donne presenti nei vertici. La sotto rappresentanza femminile nei processi decisionali ha un forte impatto sulla crescita economica. La necessità è quella di incrementare la rappresentanza e la leadership femminile nella politica e in tutti i processi di decisione aziendale¹²¹.

Per questo motivo le misure adottate per una maggiore equità nei Consigli di Amministrazione, vengono confermate dalla *“Direttiva riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in Borsa e relative misure”* (2012)¹²², la quale richiede la presenza del sesso sottorappresentato almeno del 40%. Nella medesima Direttiva ci si impegna anche a raggiungere il 50% di equità di genere in tutti i livelli dirigenziali. Diversi Stati membri dell'UE hanno adottato misure proattive per migliorare l'equilibrio di genere nel processo decisionale economico. Ad aprile 2019, i consigli di amministrazione delle maggiori società quotate nei 28 Stati membri dell'UE avevano il 28 % di donne e il 72 % di uomini¹²³. La Figura 3 evidenzia la differenza tra paesi che utilizzano azioni mirate all'incremento del numero di donne nei cda e i paesi cosiddetti inattivi. Le differenze mostrano una netta immobilità del numero di donne nei consigli di amministrazione correlata a bassi livelli di azione

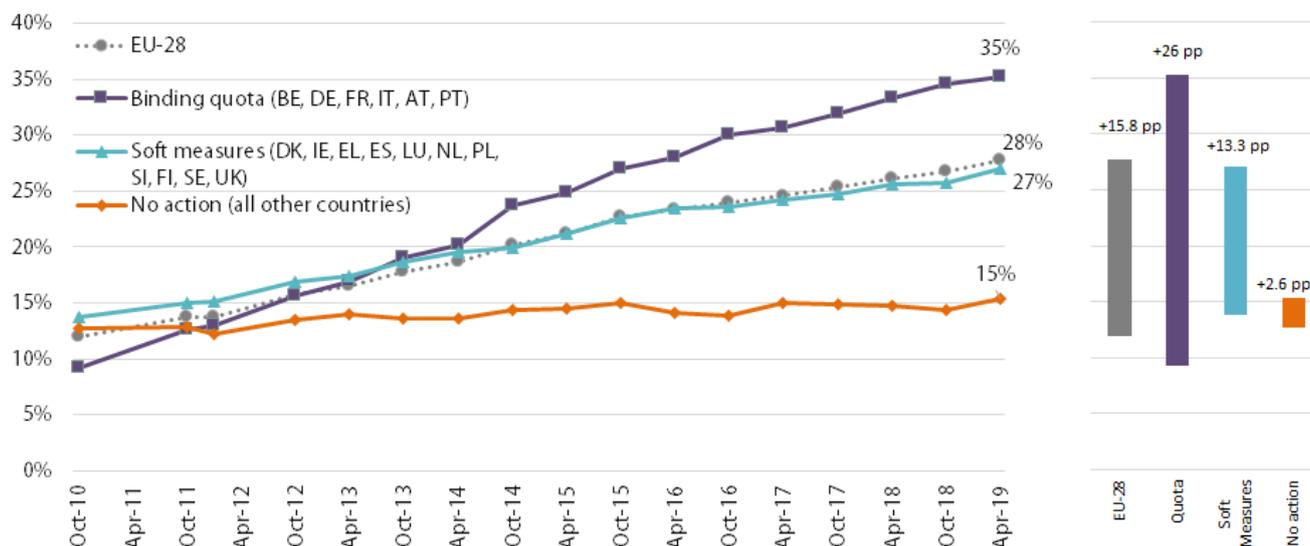
Emerge che i sei paesi con quote vincolanti hanno attualmente il 35 % di donne nei consigli di amministrazione e questa percentuale è aumentata di 26 punti percentuali rispetto al 2010. I paesi che utilizzano misure soft hanno il 27% di donne nei consigli, con un aumento di 13 punti percentuali nel periodo. In netto contrasto, gli Stati membri senza azione hanno solo il 15% di donne nei consigli di amministrazione e il livello di rappresentanza femminile è aumentato solo di meno di 3 punti percentuali dall'ottobre 2010.

¹²¹ EU, *Guidance to facilitate the implementation of targets to promote gender equality in research and innovation*, 2018.

¹²² COM (2012) 614 final

¹²³ EIGE, Banca delle Statistiche di genere, *“Women and men in decision-making”*, 2019.

Figura 6: Variazione della quota di donne nei consigli di amministrazione delle maggiori società quotate ottobre 2010-aprile 2019 per tipologia di azione intrapresa.



Fonte: EUROPEAN COMMISSION

La tematica delle quote di genere suscita delle opinioni contrastanti: sono state avanzate diverse argomentazioni a favore e contro l'introduzione delle quote di genere come mezzo per aumentare la presenza politica delle donne. A sostegno dell'adozione delle quote di genere vi è l'idea che innanzitutto le donne hanno diritto, in quanto cittadine, a un'equa rappresentanza e inoltre che, le barriere reali che impediscono alle donne di avere la loro giusta parte dei seggi politici possono essere compensate da questa tipologia di misure. Si trova necessario, pertanto, introdurre un sistema obbligatorio per sostenere le pari opportunità laddove il merito non può considerarsi unico elemento sufficiente¹²⁴. Lo strumento delle quote di genere può divenire inoltre «un modello da imitare oltre l'ambito dello stretto adempimento legale, vuoi percorrendo la via della responsabilità sociale, vuoi per l'effetto emulazione, si dà costituire, per via di un effetto domino, un

¹²⁴ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016.

prezioso incubatore per un cambiamento positivo del ruolo delle donne nella società.¹²⁵» Contrariamente, vi sono delle opinioni opposte che non vedono le quote di genere come mezzo per poter abbattere la presenza di discriminazione, anzi viene visto come uno strumento discriminante per la donna. L'imposizione percentuale del numero di donne viene definita come scelte non democratiche, in quanto l'elettore non decide chi viene eletto. A questo si aggiunge il fatto che le competenze e i meriti non vengano presi in considerazione, il che potrebbe porre in una posizione di svantaggio quei soggetti che potrebbero assumere l'incarico, indipendentemente dall'appartenenza al gruppo sottorappresentato, ma perché meritevoli. Alcune donne, infatti, considerano le quote di genere come un effetto boomerang, il quale «porta con sé il rischio di scegliere donne incompetenti ma nominate esclusivamente per raggiungere il minimo richiesto di presenza femminile»¹²⁶. Chi si oppone dunque fa «leva sulla meritocrazia, sostenendo che i talenti della persona comunque emergono, a prescindere dal genere (...)»¹²⁷. Sorge spontaneo chiedersi se l'applicazione delle quote di genere siano una conseguenza al fatto che merito e competenze sono criteri che non vengono adottati in modo spontaneo, senza che vi sia una legge a imporlo. Gli Stati membri e i partiti politici dell'UE hanno introdotto un'ampia gamma di strumenti, comprese quote legislative e volontarie e altre misure, per promuovere le pari opportunità per donne e uomini in politica e nei Consigli di Amministrazione. Tuttavia, la generale mancanza di strategie a lungo termine e la mancanza di spinta al cambiamento da parte dei partiti politici e dei governi in molti paesi spiegano senza dubbio i lenti progressi sulla rappresentanza delle donne. La sfida è senz'altro quella di far sì «che le donne nominate lo siano per le loro competenze, capacità e caratteristiche personali e professionali (...)»¹²⁸. Vi è la necessità di selezionare i candidati e le candidate con criteri meritocratici, coniugando pertanto «la tecnica delle quote di genere, con la

¹²⁵ M. BROLLO, *L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti*, 2016, p.135.

¹²⁶ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016.

¹²⁷ Ivi.

¹²⁸ M. BROLLO, *L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti*, 2016, p.135.

valorizzazione del merito e l'uso di 'tutti' i talenti, e così accrescere congiuntamente i valori di inclusione sociale e di efficienza d'impresa.»¹²⁹

2.3.3 L'avanzamento di carriera

In generale, l'avanzamento di carriera è il processo mediante il quale i professionisti di tutti i settori utilizzano le proprie competenze e determinazione per raggiungere nuovi obiettivi di carriera e opportunità di lavoro più impegnative. Un individuo può avanzare passando da un lavoro di livello iniziale a una posizione dirigenziale all'interno dello stesso settore, oppure all'interno della stessa azienda, quando è l'azienda stessa che offre delle opportunità per avanzare, oppure cambiando. Le questioni che incidono sulle differenze di genere nelle scelte e nei modelli di carriera sono varie e complesse, e sebbene ci siano stati miglioramenti negli ultimi anni, gli stereotipi di genere rimangono evidenti in molte occupazioni. La disuguaglianza di genere sul posto di lavoro non è specifica di un determinato settore, e assume dimensioni diverse. I fattori socioculturali influenzano la segregazione occupazionale e di conseguenza, l'avanzamento di carriera. Tra gli stereotipi più comuni che alimentano le disparità di opportunità e promozioni rispetto a specifici ruoli lavorativi e posizioni manageriali vi sono la credenza che le donne abbiano un atteggiamento meno flessibile rispetto agli uomini quando si tratta di trasferte o mobilità geografiche; il pregiudizio che il lavoro part-time e i congedi parentali per la maternità ostacolino l'avanzamento di carriera¹³⁰. Si fanno strada in questo contesto la già citata metafora del "soffitto di cristallo", alla quale si aggiungono anche quelle di "labirinto di cristallo", "scogliera di cristallo" ed infine, "precipizio di cristallo", tutte utilizzate per spiegare la condizione discriminatoria nella quale viene messa la carriera femminile, ostacolata da molteplici rischi, fattori e aspetti socioculturali ma anche storico-politici¹³¹. A questo si aggiunge il fatto che molti

¹²⁹ Ivi.

¹³⁰ Sodalitas, *"Praticare la parità genere nelle carriere"*

¹³¹ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016.

uomini, i quali ricoprono la maggioranza dei ruoli di responsabilità, tendono a sottovalutare l'importanza del pregiudizio di genere sul posto di lavoro¹³². La realtà è che in media solo il 18% dei ruoli di responsabilità - tra cui le posizioni quali CEO, vicepresidenti, direttori e senior manager - sono ricoperte da donne. Inoltre, la maggior parte dei dirigenti di genere maschile afferma che il successo non è una conseguenza dell'essere uomini, mentre per il genere femminile dichiara che se fosse stata uomo, avrebbe avuto maggiori possibilità di successo e di essere promossa per una determinata professione¹³³. L'UE attraverso il "*The European Pillar of Social Rights Action Plan*"¹³⁴ ha inserito all'interno dei 20 principi del Piano - che guidano verso un'Europa sociale equa, inclusiva e ricca di opportunità - la parità di opportunità in materia di occupazione. Il Piano trasforma i principi in azioni concrete, inducendo le aziende a mettere in atto meccanismi per combattere le pratiche discriminatorie nel reclutamento, selezione e promozione e promuovere la diversità sul posto di lavoro. L'obiettivo è quello di garantire che le politiche del governo creino supporto per il funzionamento delle organizzazioni. Per implementazione di successo di tutte le misure poste in atto dall'UE, è fondamentale garantire che le culture organizzative in atto siano di supporto. Le organizzazioni si basano su norme, credenze, atteggiamenti e presupposti, che a loro volta influenzano la cultura dell'organizzazione e i valori sulla quale si basa¹³⁵. Le organizzazioni che mantengono culture che promuovono l'equità di genere hanno maggiori probabilità di avere un numero crescente di donne nelle posizioni dirigenziali¹³⁶. Su questo fronte, l'OCSE ha sviluppato una serie di strumenti politici e raccomandazioni che possono sostenere i progressi nell'emancipazione delle donne nei ruoli di leadership. In particolare, i "*Principles of Corporate*

¹³² Nauen R., "*Men vs. women: How gender can impact career aspiration*", 2017. <https://www.careerbuilder.com/advice/gender-impact-career-aspirations>

¹³³ Peluso M, Heller Baird C., Kesterson-Townes L., "*Donne, leadership e il paradosso della priorità*", IBM.

¹³⁴<https://www.epr.eu/the-european-pillar-of-social-rights-action-plan-new-ambitions-for-a-strong-eu/>

¹³⁵ van Vianen, A. E. M. & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*

¹³⁶ Bajdo, L. M., & Dickson, M. W. (2001). *Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination*. *Sex Roles: A Journal of Research*

*Governance*¹³⁷, sottolineano l'importanza di garantire il giusto mix di background e competenze all'interno del consiglio di amministrazione per garantire una diversità di pensiero nelle discussioni.

2.3.4 L'Agency

Con il termine *agency* possiamo ricondurre il seguente elaborato a due concetti di rilievo nell'analizzare le strategie adottate per il perseguimento della *gender equality*. Il primo riguarda il termine "*agency*", come metodologia inserita nell'Agenda 2030, finalizzata a considerare le donne protagoniste attive dello sviluppo e a valorizzarne il loro contributo. L'*agency* è la fase iniziale del processo di *empowerment* e corrisponde al rafforzamento di quelle precondizioni che sono necessarie all'agire insieme alle risorse e alla capacità possedute. Rifacendoci alla concezione di Kabeer¹³⁸, le risorse comprendono, oltre alle risorse materiali, tutta una serie di risorse umane e sociali che servono ad aumentare la possibilità di esercitare delle scelte; *agency* è anche l'abilità di definire e di raggiungere gli obiettivi che si è posti, mettendo in atto dei processi cognitivi di analisi e riflessione. Secondo l'economista Amartya Sen, risorse e *agency* costituiscono insieme ciò che la dottoressa Sen definisce *capabilities*¹³⁹, o capacità. Per capacità si intende la possibilità di scegliere attivamente e di ottenere un determinato risultato utilizzando le risorse che si hanno disposizione, «tenendo comunque conto che la possibilità di fare o di essere presuppongono la sussistenza di un insieme di valori»¹⁴⁰, cosiddette "libertà strumentali" le quali devono essere fornite dal sistema socioeconomico.

¹³⁷ The OECD Principles of Corporate Governance, OECD, 2014. www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21609.pdf

¹³⁸ Kabeer N., "Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment", 1999.

¹³⁹ Kabeer, N. (1999). "*Resources, agency, achievements: reflections on the measurement of women's empowerment. Development and Change*" (435-64).

¹⁴⁰ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016.

Questo meccanismo fornisce alle donne la possibilità di decidere sulla propria vita, di accedere alle opportunità economiche e di partecipare alla vita politica in modo da negoziare accordi che riflettano i loro bisogni; così, il genere femminile può vedere riconosciuto il proprio ruolo di “agente di trasformazione” sociale e politico. Il secondo concetto invece prende in considerazione la teoria dell’*Agency* per evidenziare la correlazione positiva tra l’adozione di un approccio basato sul *gender diversity* nei CDA e l’efficienza che il suddetto approccio apporta nel processo decisionale. La teoria dell’*Agency* viene utilizzata per comprendere le relazioni tra agenti e principali. L’agente è, dunque, il soggetto che rappresenta il principale nelle transazioni quotidiane. I diversi interessi dei principali e degli agenti, però, possono diventare fonte di conflitto, poiché alcuni agenti potrebbero non agire perfettamente nel migliore interesse del principale. Nel caso di una società, il problema dell’agenzia di solito si riferisce a un conflitto di interessi tra la direzione di una società e gli azionisti della società. Il CEO, agendo come agente per il CDA, o principale, dovrebbe prendere decisioni che massimizzano la ricchezza degli azionisti. Pertanto, il CDA deve monitorare che le decisioni prese dall’agente risultino imparziali, e che non agisca per massimizzare un proprio interesse. Oggigiorno, si fanno strada opinioni favorevoli a desiderare un maggior numero di donne nelle posizioni chiave, proprio per rendere imparziale il processo decisionale¹⁴¹. In particolare, quando si parla di *corporate governance*, l’impatto che il genere ha sulla composizione del CDA ha un’influenza nel processo decisionale. Questo accade perché donne e uomini possono avere caratteristiche personali diverse, come una differente avversione al rischio, diversi valori etici e specifiche conformità alle norme sociali. Infatti, si crede *in primis*, che le donne abbiano una maggior avversione al rischio e siano più propense a fornire soluzioni più innovative per problemi complessi; *in secundis*, che il genere femminile in un contesto aziendale abbiamo una maggior propensione a ridimensionare la cultura organizzativa facendone rispettare valori etici e sociali¹⁴². Per questo, consigli di amministrazione maggiormente diversificati possono riflettere al meglio le preferenze degli stakeholder delle imprese e ciò implicherebbe interessi più allineati tra il principale

¹⁴¹ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X7690026X>

¹⁴² <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-010-9164-z>

e l'agente. Inoltre, la composizione di genere del consiglio può essere importante perché i membri del consiglio di sesso femminile possono migliorare il monitoraggio sulle azioni dell'amministratore delegato, poiché risultano essere più indipendenti dai "vecchi" membri del consiglio e di conseguenza dalle decisioni che di solito vengono prese¹⁴³. In conclusione, utilizzare un approccio basato sul *gender diversity* nei CDA, consente di migliorare l'operato del consiglio rendendolo indipendente e maggiormente efficiente nel monitoraggio, in quanto «la compresenza di persone appartenenti a generi differenti potrebbe operare quale fattore propulsivo di correttezza, etica e trasparenza nei processi decisionali, anche in funzione anticorruzione. E, più in generale, l'attenzione per la diversità di genere pare un elemento che migliora l'immagine e la reputazione (anche etica) dell'impresa.»¹⁴⁴

2.3.5 La conciliazione tra vita privata e lavoro

In un'intervista in occasione della Giornata internazionale della donna, Christine Lagarde, presidentessa della Banca Centrale Europea, ha affermato che alcuni paesi potrebbero aumentare le dimensioni delle loro economie del 35% se abbandonassero le leggi discriminatorie e approfittassero delle competenze che le donne avevano da offrire¹⁴⁵. Affinché le donne possano partecipare al mercato del lavoro, devono avere il tempo e l'opportunità di farlo. A scapito di quanto suddetto entra in gioco la cosiddetta conciliazione, ossia la capacità di riuscire a gestire il proprio tempo di vita, sul quale interagiscono molteplici fattori - la professione, la formazione, i rapporti sociali, le responsabilità familiari e gli impegni di cura e le scelte private - la quale scissione si attenua nel tempo, «determinando una confluenza e un interscambio delle modalità organizzative da una sfera all'altra»¹⁴⁶. In particolare, la distribuzione del tempo è influenzata in modo cruciale dal fatto che le donne in tutto il mondo tendono a dedicare una notevole quantità di tempo ad

¹⁴³ <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316300698>

¹⁴⁴ M. BROLLO, L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti, 2016.

¹⁴⁵ <https://www.theguardian.com/world/2019/mar/01/more-women-in-the-workplace-could-boost-economy-by-35-says-christine-lagarde>

¹⁴⁶ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016.

attività come il lavoro di cura non retribuito, che non rientrano nel tradizionale confine di produzione economica. In altre parole, le donne spesso lavorano ma non sono considerate "economicamente attive" ai fini delle statistiche sull'offerta di lavoro, e la conciliazione viene ostacolata dalla mancanza di tempo da dedicare pienamente a tutte le sfere.

La strategia dell'UE 2020-2025, evidenziando la necessità di sostenere la professionalità femminile e una migliore conciliazione vita-lavoro, adotta delle misure atte a supportarle. Più precisamente, la Commissione UE per colmare il divario retributivo presenta delle misure vincolanti per garantire trasparenza retribuzioni, divulgando i meccanismi e i sistemi retributivi adottati dalle imprese. Per far fronte al divario pensionistico, la Commissione nella *"Relazione finale del gruppo di esperti ad alto livello sulle pensioni"*¹⁴⁷ ha stillato la concessione di crediti pensionistici per coloro che hanno interrotto la propria carriera per l'assistenza non retribuita. In seconda istanza, per far fronte alle lacune presenti nell'assistenza non retribuita, l'UE si occupa di investire per ampliare la disponibilità e l'accessibilità ai servizi educativi e di cura, aumentando la partecipazione femminile nel mercato del lavoro. Oltre a ciò, all'interno del quadro finanziario pluriennale (QFP)¹⁴⁸, viene evidenziata la necessità di predisporre di strumenti di finanziamento per promuovere una maggior partecipazione femminile nel mercato del lavoro, sostenere l'equilibrio tra vita-lavoro, e affrontare i problemi relativi alla segregazione professionale e la sotto rappresentanza nell'istruzione del genere femminile in alcune discipline. In particolare, si osserva che il lavoro non retribuito è di fondamentale importanza per l'efficienza economica, e proprio per questo si sottolinea *«l'importanza del ruolo dei servizi pubblici nel promuovere l'uguaglianza di genere; invita la Commissione e gli Stati membri ad adoperarsi nei confronti del conseguimento degli obiettivi di Barcellona, al fine di realizzare per tutti l'equilibrio tra la vita professionale e quella privata, e di utilizzare gli strumenti e gli incentivi adeguati, (...), onde garantire i necessari finanziamenti per le infrastrutture sociali ai fini della fornitura di servizi di assistenza di qualità, a costi contenuti e accessibili,*

¹⁴⁷ COM (2020) 291 final

¹⁴⁸ https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2017-0033_IT.html

destinati a minori e ad altre persone a carico, compresi gli anziani e i familiari con disabilità» (oss.ne 18).

La legittimazione di queste politiche viene formulata più chiaramente attraverso la Direttiva 19/1158/UE del 19 giugno 2019, relativa *“all’equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza”*¹⁴⁹. Tenendo conto dei principi emanati dal diritto primario la direttiva *«stabilisce prescrizioni minime volte a conseguire la parità tra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità sul mercato del lavoro e il trattamento sul lavoro, agevolando la conciliazione tra lavoro e vita familiare per i lavoratori che sono genitori o i prestatori di assistenza» (art.1)*, esplicando, negli articoli successivi, le principali definizioni - congedo parentale, congedo di paternità, congedo per i prestatori di assistenza, il lavoro flessibile - per poi illustrare le misure strategiche da porre in atto, comprese eventuali sanzioni, al fine di rendere effettiva l’importanza della tematica conciliazione vita-lavoro per favorire l’uguaglianza tra donne e uomini. Il tema del lavoro flessibile quale possibile soluzione per dirimere la questione della work life balance rappresenta una delle tre aree di intervento individuate a livello europeo a partire dal 2017, quando il raggiungimento della conciliazione tra lavoro e vita privata è divenuto uno dei principi enunciati all’interno dei 20 pilastri europei dei diritti sociali del 2017¹⁵⁰. Nel raggiungimento di tali obiettivi, nel periodo precedente alla pandemia, nonostante la strada da percorrere sia a livello nazionale che comunitario fosse ancora in salita, era stata posta una crescente attenzione sulla conciliazione e sul *gender equality*, con il raggiungimento di ottimi risultati soprattutto da parte dei paesi nord-europei¹⁵¹. Nel dicembre 2017, infatti, Finlandia, Francia, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito hanno assunto una crescente attenzione verso il tema della work-life balance, incrementando gli investimenti economici, nonché ponendo maggiore attenzione in tema legislativo e strategico

¹⁴⁹ DIRETTIVA (UE) 2019/1158 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 20 giugno 2019 relativa all’equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio.

¹⁵⁰ Il documento, adottato dalla Commissione uscente e dal Vertice europeo di Göteborg nel dicembre 2017, è un importante programma che si propone di *“... definire una serie di principi essenziali per il buon funzionamento e l’equità dei mercati del lavoro e dei sistemi di protezione sociale”*.

¹⁵¹ ANPAL, *Conciliazione vita lavoro: sviluppo di policy analisi comparata internazionale*, 2019, Collana biblioteca ANPAL n.9, Roma.

programmatico. Come difatti evidenziato dalle istituzioni europee, la disparità di genere nel mondo occupazionale aumenta special modo in corrispondenza con la nascita di un figlio: molto spesso, infatti, complice anche l'elevato costo dei servizi per l'infanzia, sono le donne a farsi carico di tali compiti, rinunciando alla propria carriera. Con la pandemia da Covid-19 e la chiusura delle scuole dell'infanzia e degli asili, tale problema è emerso in modo ancor più accentuato. Per riuscire a porre una soluzione al problema della conciliazione tra lavoro e vita privata, l'UE ha individuato tre obiettivi da raggiungere: la promozione di servizi di assistenza all'infanzia attraverso servizi di cura; l'implementazione del sistema dei congedi, di maternità, di paternità, parentale e per assistenza a familiari malati o affetti da disabilità; la flessibilità oraria. Le lavoratrici nei settori dei servizi informali, come le collaboratrici domestiche o le badanti informali che svolgono lavori in loco, sono anche più vulnerabili all'impatto della pandemia, poiché il 70% poiché sono poche le misure di sostegno specifiche per mitigare l'impatto della crisi del COVID su questi lavoratori sono state disponibili nell'insieme dei paesi dell'UE.

L'impatto di genere sull'occupazione di COVID-19 è infatti multistrato. Le donne sono state anche in prima linea nell'affrontare la pandemia rischiando una maggiore esposizione al virus poiché la maggior parte dei settori dichiarati "essenziali" durante i blocchi pandemici sono lavori a stretto contatto e dominati dalle donne. Costituiscono la maggioranza degli operatori nei settori della sanità, dell'assistenza e di altri settori essenziali: il 76% degli operatori sanitari e socioassistenziali, l'86% degli operatori della cura della persona nei servizi sanitari. Con la pandemia, le donne in questi settori hanno visto un aumento senza precedenti del carico di lavoro, rischio per la salute e sfide per l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Tuttavia, questi settori in molti Stati membri continuano a essere caratterizzati da salari relativamente bassi, il che mette in discussione quanto sia apprezzato il valore del loro lavoro essenziale. Un caso simile è ad esempio quello dei cassieri dei negozi di alimentari, che affrontano rischi per la salute simili e l'interruzione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. La crisi del COVID-19 ha così rafforzato la necessità di riconoscere l'importanza e il contributo del lavoro, promuovendo un'equa condivisione delle responsabilità di cura, valorizzando meglio le competenze, gli sforzi e le responsabilità delle donne nei settori sottovalutati e sottopagati,

affrontando il divario retributivo. Pertanto, la Commissione europea ha sottolineato l'urgenza di affrontare queste lacune sulla scia del COVID-19 in occasione della Giornata europea per la parità retributiva il 10 novembre 2020¹⁵². Risulta pertanto fondamentale che anche alle donne sia dato accesso a forme di telelavoro in futuro, oltre a poter trovare spazio in settori come quello dello sviluppo tecnologico, in cui ad oggi sono sottorappresentate.

Un'altra sfaccettatura emersa durante la pandemia riguarda il telelavoro, o *smart working*. In prima analisi, il telelavoro è ampiamente considerato come un mezzo per conciliare meglio gli obblighi familiari e lavorativi. Nella situazione pre-pandemia veniva considerato, quasi al pari del part-time, una modalità di «agevolare effettivamente la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro»¹⁵³, soprattutto per quanto riguarda il genere femminile. La pandemia ha trasformato il lavoro da remoto «da fenomeno di nicchia nella vita aziendale»¹⁵⁴ ad essere strumento del tutto centrale per affrontare l'emergenza. Il numero di dipendenti che lavorano da casa è aumentato a un livello senza precedenti subito dopo lo scoppio della pandemia: l'indagine di Eurofound condotta nei mesi di aprile e maggio 2020 suggerisce che il 40% di tutti i dipendenti europei è passato al telelavoro a causa della crisi. Il settore della Pubblica Amministrazione ne ha risentito notevolmente, settore nel quale la prevalenza è nettamente femminile. Sebbene il telelavoro possa essere considerato uno strumento di conciliazione e che una volta perfezionate le barriere tecnologiche, possa costituire uno strumento a vantaggio di alcune categorie di lavoratori, compreso il genere femminile, promuovendone maggiore occupazione, dall'altra faccia della medaglia però, «la sperimentazione obbligata del lavoro agile può diventare insostenibile»¹⁵⁵. Il rischio è quello di «rendere svantaggiati i lavori con bassa attitudine al lavoro da remoto sono per lo più umili, precari e con bassi redditi, spesso occupati dai soggetti più svantaggiati sul mercato del lavoro. Da qui, il rischio di alimentare una inedita disuguaglianza, economica e

¹⁵² European Commission, *Webinar series on gender-sensitive responses to the COVID-19 crisis*, 2020

¹⁵³ Fenoglio A., *“Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un’analisi gender sensitive degli interventi legislativi dell’ultimo triennio”*, 2015.

¹⁵⁴ BROLLO M., *“Il lavoro agile alla prova della emergenza epidemiologica”*, in *“Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale”* a cura di D. Garofalo, M. Tiraboschi, V. Filì, F. Seghezzi. Volume I: *“Covid-19 e rapporto di lavoro”* a cura di V. Filì, 2020.

¹⁵⁵ Ivi.

sociale.»¹⁵⁶ Con la pandemia vi è un'inversione di marcia di quelli che sono stati definiti i vantaggi associati al telelavoro – conciliazione e maggiore occupazione femminile. La conciliazione tra vita familiare e lavorativa, infatti, è diventata ulteriormente svantaggiosa per il genere femminile nel periodo di emergenza sanitaria. Questo è collegato al fatto che i carichi di lavoro domestico e familiare sono a maggioranza attribuibili al genere femminile, e con la pandemia questi carichi si sono accentuati rendendo ancora più fragile la posizione della donna¹⁵⁷.

¹⁵⁶ Ivi.

¹⁵⁷ P. Biasi, D. Checchi., Con lo smart working più carichi di lavoro per le donne, 2021.
<https://www.lavoce.info/archives/72836/con-lo-smart-working-piu-carichi-di-lavoro-per-le-donne/>

2.4 I “nuovi” strumenti di *gender equality* adottabili dalle imprese dell’Unione europea: analisi e discussione

I progressi esistono ma sono ancora molto lenti in tutti gli Stati membri dell’Ue e, allo stesso tempo i divari di genere persistono in tutte le dimensioni. La quarta conferenza mondiale sulle donne delle Nazioni Unite (1995) ha riconosciuto che le donne al potere e nel processo decisionale sono una condizione chiave per l'emancipazione femminile e che è fondamentale "aumentare la partecipazione e l'accesso delle donne all'espressione e al processo decisionale all'interno e attraverso i media e le nuove tecnologie della comunicazione"¹⁵⁸. Per riuscire a realizzare un cambiamento di prospettiva, è fondamentale che i principi che concernono all’equità di genere vengano integrati nelle aziende. Per questo motivo è necessario adottare degli strumenti che siano in grado di misurare e certificare i progressi raggiunti all’interno di ogni ciclo produttivo aziendale in ottica di *gender equality* in maniera tale da convergere verso un nuovo paradigma più inclusivo e che prenda in considerazione tutti gli ostacoli che quotidianamente sono in capo al genere femminile. All’interno delle aziende viene adottato lo strumento della policy di genere, che si occupa di mappare gli obiettivi e i progressi raggiunti ad ogni livello aziendale su cui viene richiesta la parità di genere. Per misurare obiettivi e progressi, è necessario l’utilizzo di indicatori che permettono l’immediata analisi e confronto diretto delle dimensioni che devono essere monitorate. Con la direttiva 2014/95/UE diventa obbligatorio per determinate società la predisposizione, mediante reportistiche, di tutte quelle informazioni cosiddette non finanziarie con lo scopo di migliorare la trasparenza sociale ed ambientale fornita dalle imprese. In particolare, la Direttiva dichiara che *«per migliorare l'uniformità e la comparabilità delle informazioni di carattere non finanziario comunicate nell'Unione, è opportuno che talune imprese di grandi dimensioni siano tenute a elaborare una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno le informazioni sociali e ambientali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva»* (art.6), e *«per quanto concerne gli aspetti sociali e attinenti al*

¹⁵⁸ Beijing Platform for Action

*personale, le informazioni fornite nella dichiarazione possono riguardare le azioni intraprese per garantire l'uguaglianza di genere, l'attuazione delle convenzioni fondamentali dell'Organizzazione internazionale del lavoro, le condizioni lavorative, il dialogo sociale, il rispetto del diritto dei lavoratori di essere informati e consultati, il rispetto dei diritti sindacali, la salute e la sicurezza sul lavoro e il dialogo con le comunità locali, e/o le azioni intraprese per garantire la tutela e lo sviluppo di tali comunità» (art.7). La strategia persegue un approccio di integrazione della dimensione di genere in tutti i livelli aziendali per favorire un'organizzazione più aperta ed inclusiva, lottando così contro l'omologazione delle opinioni dei membri, il cosiddetto fenomeno del «pensiero di gruppo». È pertanto importante accrescere la trasparenza sulla politica in materia di diversità applicata, alimentare idee innovative per una migliore conoscenza aziendale e creare una pressione indiretta sulle imprese per spingerle a diversificare la composizione del proprio consiglio. Indubbiamente significativi nella riduzione del divario di genere sono alcuni strumenti che le aziende europee hanno iniziato a introdurre già da anni quali il *gender mainstreaming*, ossia l'attenzione al genere nelle politiche aziendali, il *diversity management*, cioè il riconoscimento nelle realtà aziendali della singolarità dell'individuo, che interessa non solo la donna ma anche il disabile, ed infine l'*empowerment*, cioè l'attivazione delle potenzialità della persona.*

2.4.1 Il *gender mainstreaming*

L'uguaglianza di genere è un obiettivo accettato dai governi e dalle organizzazioni internazionali. È sancito da accordi e impegni internazionali. Raggiungere una maggiore parità tra donne e uomini richiederà cambiamenti a molti livelli, inclusi cambiamenti negli atteggiamenti e nelle relazioni, cambiamenti nelle istituzioni e nei quadri legali, cambiamenti nelle istituzioni economiche e cambiamenti nelle strutture decisionali politiche. Integrare la dimensione di genere nella società è stato chiaramente definito come strategia globale per promuovere la parità di genere nella piattaforma d'azione adottata in occasione della quarta conferenza mondiale delle Nazioni Unite sulle donne, tenutasi a Pechino (Cina) nel 1995. Ha sottolineato l'esigenza di porre la parità di genere come un obiettivo primario in tutti i settori

dello sviluppo sociale ed economico. Nel luglio 1997, il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite (ECOSOC) ha definito il concetto di integrazione della dimensione di genere come: *"...the process of assessing the implications for women and men of any planned action, including legislation, policies or programmes, in all areas and at all levels. It is a strategy for making women's as well as men's concerns and experiences an integral dimension of the design, implementation, monitoring and evaluation of policies and programmes in all political, economic and societal spheres so that women and men benefit equally and inequality is not perpetuated. The ultimate goal is to achieve gender equality."*¹⁵⁹ Anche se l'integrazione della dimensione di genere è una strategia internazionale per promuovere la parità di genere, c'è ancora molta strada da fare prima che le percezioni di genere siano costantemente incorporate in tutti i settori dello sviluppo. Sono necessarie conoscenze e capacità specifiche per portare le realtà sia degli uomini che delle donne, nonché il loro contributo, le loro prospettive e le loro esigenze per affrontare accurate raccolte e analisi dei dati, lo sviluppo della regolamentazione, l'attuazione e il monitoraggio in tutti i campi dello sviluppo. Si tratta di una strategia volta a rendere le preoccupazioni e le esperienze delle donne e degli uomini parte integrante della progettazione, dell'attuazione, del monitoraggio e della valutazione delle politiche e dei programmi in tutti i settori politici, economici e sociali, in modo tale che le disuguaglianze tra donne e uomini non si perpetuino¹⁶⁰.

Come descritto da Un Women¹⁶¹, il *Gender Mainstreaming* *"is a globally accepted strategy for promoting gender equality. Mainstreaming is not an end in itself but a strategy, an approach, a means to achieve the goal of gender equality. Mainstreaming involves ensuring that gender perspectives and attention to the goal of gender equality are central to all activities - policy development, research, advocacy/ dialogue, legislation, resource allocation, and planning, implementation and monitoring of programmes and projects."* Il fine comune è quello di raggiungere la parità tra donne e uomini, e il *gender mainstreaming* può considerarsi una strategia di lungo periodo per riuscire a raggiungere l'obiettivo. Per questo, gli interventi del mainstreaming

¹⁵⁹ E/1997/L.30 Para Adopted by ECOSOC 14.7.97.

¹⁶⁰ EIGE, *"What is Gender Mainstreaming?"*, <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming>.

¹⁶¹ <https://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>

possono considerarsi una strategia complementare agli interventi mirati - Pari opportunità di carriera per donne e uomini, Equa distribuzione del lavoro non retribuito e retribuito tra donne e uomini, Parità tra donne e uomini in materia di rappresentanza e partecipazione politica, eliminazione e protezione contro ogni forma di aggressione - che hanno come obiettivo primario la riduzione dei divari di genere tra donne e uomini. Il *mainstreaming* comprende attività specifiche per genere e azioni positive, e ogni volta che donne o uomini si trovano in una posizione particolarmente svantaggiosa si cercano opportunità per ridurre i divari di genere e sostenere una maggiore parità tra donne e uomini.

Il *gender mainstreaming* viene recepito attraverso l'art. 1 bis della Direttiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio, dove «*Gli Stati membri tengono conto dell'obiettivo della parità tra gli uomini e le donne nel formulare ed attuare leggi, regolamenti, atti amministrativi, politiche e attività (...)*». Un altro riferimento normativo possiamo ritrovarlo nella Direttiva 2006/54/CE la quale prevede «*Gli Stati membri tengono conto dell'obiettivo della parità tra gli uomini e le donne nel formulare ed attuare leggi, regolamenti, atti amministrativi, politiche e attività*» (art. 29). L'integrazione della dimensione di genere mira a considerare le relazioni tra uomini e donne nel loro accesso e controllo sulle risorse, sul processo decisionale, sui benefici e sui premi all'interno di un particolare sistema. Il *mainstream* si riferisce a un insieme inter-correlato di idee, valori, pratiche, istituzioni e organizzazioni dominanti che determinano "chi ottiene cosa" all'interno di una società¹⁶². Alla luce di quanto sopra, è chiaro che un approccio di "mainstreaming di genere" non rende obsoleta la necessità di politiche, programmi o progetti specifici sull'uguaglianza di genere. In linea con il suo impegno nell'uguaglianza di genere Strategia 2020-2025, la Commissione sta lavorando a una metodologia per monitorare la spesa relativa a parità di genere a livello di programma, promuovendo così la parità di genere. In particolare, la Commissione si è impegnata a esplorare come rafforzare la dimensione di genere mettendo a disposizione degli strumenti e una metodologia atti a monitorare e implementare strategie di *gender mainstreaming*. Questi strumenti vengono messi a disposizione,

¹⁶² 2018/2162(INI)

in collaborazione con l'EIGE, per condurre le istituzioni e i contesti aziendali a adottare queste linee universali per integrare la prospettiva di genere in tutti gli ambiti, dalla progettazione iniziale al feedback finale¹⁶³. Tra gli strumenti di *gender mainstreaming* offerti dall'EIGE per trasformare la cultura organizzativa, promuovere pari opportunità e trattamento e monitorare l'operato delle istituzioni per renderle più trasparenti troviamo:

- *Gender Analysis*: fornisce uno studio approfondito delle differenze tra donne e uomini, identificando, attraverso la raccolta di dati e informazioni, quali aree possono essere considerate critiche, in maniera tale da intervenire con delle politiche di integrazione mirate. In maniera complementare vengono utilizzati il *Gender statistics and indicators* e il *Sex-disaggregated data*, altri strumenti che mirano a raccogliere e analizzare dati, disaggregati per sesso, per individuare dove vi sono presenti divari di genere;
- *Gender Audit*: strumento che consente di monitorare come viene percepita la parità di genere all'interno di un'organizzazione, come il gender mainstreaming sia favorito o ostacolato dalla cultura organizzativa, dalle politiche, dalle procedure e i processi interni organizzativi e, se vi è la presenza di programmi che promuovono l'uguaglianza di genere affinché questa risulti una priorità;
- *Gender Budgeting*: strumento che incorpora la prospettiva di genere a tutti i livelli del processo di bilancio al fine di raggiungere la parità di genere nel lungo periodo;
- *Gender awareness-raising*: processo di sensibilizzazione generale con il principale obiettivo di aumentare la consapevolezza di genere, fornendo informazioni utili e sviluppando nuove competenze e abilità, necessaria per adattare i programmi e le politiche con una prospettiva di genere;
- *Gender equality training*: strumento che viene utilizzato per aumentare le conoscenze individuali delle persone al fine di ottenere una trasformazione individuale e collettiva verso l'uguaglianza di genere. Si tratta di una strategia che attraverso l'aumento della consapevolezza, lo sviluppo di competenze e

¹⁶³ <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming/policy-cycle>

l'arricchimento di conoscenze consente di convergere la collettività verso una prospettiva di genere più inclusiva.

- *Gender evaluation*: consiste nel monitoraggio degli obiettivi, dei risultati perseguiti e dell'attuazione delle attività pianificate per valutare in quale misura l'integrazione di genere è avvenuta nelle varie aree. Viene integrata con il *Gender impact assessment*, un processo che mira a confrontare la posizione di genere iniziale con i successivi impatti ed effetti che avvengono su donne e uomini (positivi, negativi o neutri) una volta attuata qualsiasi politica specifica in termini di genere. La *job evaluation* è una metodologia applicabile in ottica di *gender mainstreaming*, la quale si occupa di analizzare, da una punta di vista qualitativo i valori di equità di un'organizzazione. Secondo uno studio condotto da Job Pricing¹⁶⁴ la *job evaluation* viene considerata un asset fondamentale per integrare la parità di genere in tutte le politiche aziendali. In particolare, attraverso la valutazione della persona in base alla posizione ricoperta, vengono implementate delle politiche retributive eque e fornite dei programmi di formazione alla persona mirati con lo scopo di convergere l'intero ambiente organizzativo in una prospettiva di genere.
- *Gender procurement*: si occupa di monitorare che gli appalti pubblici vengano disciplinati, nelle condizioni del contratto, con delle clausole sulla parità di genere, al fine di abbattere ed evitare la presenza di discriminazioni di genere;
- *Gender stakeholder consultation*: garantisce che entrambe le parti vengano ascoltate e incluse nei processi decisionali, con lo scopo di poter essere rappresentate mediante politiche e programmi mirati.

Il *gender mainstreaming* è una dimensione complessa che oltre ad essere definita dalla normativa e dagli istituti europei, deve essere attuata nei contesti aziendali per garantire che l'equità tra i generi venga rispettata. All'interno di un contesto aziendale, le sfide per la parità di genere sono integrate in un'ottica di sviluppo sostenibile, insieme alle dimensioni economiche ed ambientali. Come già

¹⁶⁴ Job Pricing, "*Job evaluation & equità interna*", 2021.

approfondito, per raggiungere i Goals fissati dall'Agenda 2030 è necessario tenere conto di tutte e tre le dimensioni. All'interno dell'UE viene ribadita la necessità di promuovere il *gender mainstreaming* a tutti i livelli aziendali, favorendo occupazione e partecipazione femminile in tutte le fasi del processo decisionale. Per raggiungere tali obiettivi risulta essenziale lo strumento del *gender budgeting*, o bilancio di genere, il quale rappresenta l'applicazione pratica del *gender mainstreaming*, finalizzato a perseguire i principi di equità, efficienza e trasparenza nelle politiche pubbliche. Una definizione stabilita di bilancio di genere con ampia accettazione internazionale è "*Gender budgeting is an application of gender mainstreaming in the budgetary process. It means a gender-based assessment of budgets, incorporating a gender perspective at all levels of the budgetary process and restructuring revenues and expenditures in order to promote gender equality*"¹⁶⁵. L'importanza del bilancio di genere come strumento di integrazione del genere in tutte le dimensioni risale alla Quarta conferenza delle donne (Beijing Platform for Action, 1995). L'UE dal 2001 ha recepito le indicazioni fornite dalla Conferenza di Pechino e redatto la Relazione sul Gender Budgeting - la costruzione dei bilanci pubblici secondo la prospettiva di genere¹⁶⁶.

Il bilancio di genere si occupa di integrare la prospettiva di genere attraverso l'utilizzo di processi e strumenti di analisi, valutando la situazione ex ante confrontandola con l'impatto di genere una volta attuate le misure di genere. Secondo la "*Gender Budgeting Survey*" dell'OCSE¹⁶⁷, la maggioranza dei paesi presi in considerazione dalla survey, non hanno formalmente introdotto il bilancio di genere, ma attuano una qualche forma di reattività di genere nel processo decisionale, che a sua volta possono avere un impatto sulla spesa, e quindi impattare sul bilancio finale. Di fondamentale importanza per la redazione del bilancio di genere è la presenza di dati disaggregati per genere. I dati e le prove a sostegno sono essenziali per consentire ai governi di sviluppare un'efficace attenzione al genere e politiche basate sull'evidenza e strategie di uguaglianza di genere per una crescita

¹⁶⁵ Council of Europe (2009), Gender budgeting: practical implementation, Handbook, Council of Europe, Directorat

¹⁶⁶ 2002/2198(INI)

¹⁶⁷ OECD, Survey of Gender Budgeting, 2016.

inclusiva¹⁶⁸. Un'altra considerazione interessante che emerge dalla survey è l'importanza dei diversi fattori nell' introduzione del bilancio di genere nei paesi. Tra i motivi principali che spingono l'adozione del bilancio di genere vi sono la reale percezione delle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro e il riconoscimento del gender budgeting, non solo di uno strumento, ma viene inteso come parte integrante del gender mainstreaming¹⁶⁹.

Integrare la parità di genere in tutti i contesti e in tutte le dimensioni viene riconosciuto un obiettivo oneroso che deve essere portato avanti con una strategia di lungo termine. È necessario, perciò, porsi degli obiettivi interni aziendali che permettano di recepire le politiche dell'UE, con lo scopo di rendere il contesto organizzativo innovativo e permeabile.

2.4.2 Diversity Management

È possibile definire le aziende come quell'insieme di attori che quotidianamente intrattengono delle relazioni altri soggetti esterni, siano essi altri attori, altri soggetti, o altre imprese. Nell'interfacciarsi con l'esterno l'impresa adotta delle precise strategie di marketing e di vendita, attraverso cui segmenta il proprio mercato di riferimento.

Tuttavia, l'impresa deve anche gestire diversamente le proprie relazioni interne, in quanto anche queste, proprio come accade con i vari soggetti esterni, sono oggetto di diversità: special modo per ciò che riguarda le relazioni umane, è essenziale una gestione ottimale dei vari profili presenti all'interno dell'azienda, poiché taluni lavoratori possono presentare notevoli differenze tra di loro. Nel corso degli anni, sono difatti sorte problematiche relative a situazioni di discriminazione e passiva gestione delle minoranze, cui è inevitabilmente conseguita insoddisfazione ed inefficienza globale dell'organizzazione¹⁷⁰.

¹⁶⁸ Waste Disposal and Gender Equality (oecd.org)

¹⁶⁹ Downes R., Trapp L., Nicol S., *Gender budgeting in OECD countries*, OECD Journal on Budgeting, Volume 2016/3, 2017.

¹⁷⁰ BUEMI M., GUAZZO G., CONTE M., *Il Diversity Management per una crescita inclusiva: strategie e strumenti*, Milano, Franco Angeli editore, 2015.

Con i primi anni '70 del secolo scorso, nel contesto geo-politico nordamericano, anche dato il particolare tessuto storico multiculturale, il governo USA attuò alcuni primi interventi volti a tutelare le minoranze e le diversità all'interno dei contesti aziendali, spingendo le imprese a modificare la propria composizione del personale, imponendo che venissero assunte più donne e più soggetti appartenenti a minoranze etniche e nazionali¹⁷¹.

L'obiettivo perseguito era essenzialmente quello di garantire dei diritti a coloro che sul luogo di lavoro erano soggetti a discriminazioni, disponendo le cosiddette "azioni positive". Tuttavia, quest'ultime nei successivi anni dimostrarono di essere scarsamente efficaci, in quanto per le imprese rappresentavano delle mere direttive da seguire.

Coloro che beneficiavano delle azioni positive non venivano considerati in modo eguale rispetto agli altri lavoratori, e ciò comportava per gli stessi l'impossibilità di progredire anche da un punto di vista delle gerarchie aziendali.

La svolta si ha con la fine degli anni '80, quando le grandi aziende americane, dato anche il contesto sociale in cui operavano, caratterizzato da una popolazione multietnica, ritennero che valorizzando diversità, soprattutto quelle culturali, del loro personale, potesse incrementare le probabilità di successo dell'impresa; vennero così abbandonate le azioni di inclusione atte a modificare la composizione del personale e si arrivò ad una concezione di diversità come elemento fondamentale dell'azienda per raggiungere un vantaggio competitivo. Da questa nuova concezione nasce il *diversity management*, disciplina manageriale che ha lo scopo di gestire in modo ottimale i gruppi identitari che operano all'interno di un'organizzazione, dove i gruppi identitari sono costituiti da quei soggetti portatori di un carattere che li distingue rispetto a quei membri della società che rappresentano invece il "gruppo dominante"¹⁷². L'obiettivo del *diversity management* è quindi quello di dare maggior valore alle risorse umane presenti in azienda, così che tutti possano avere non soltanto le medesime opportunità, ma

¹⁷¹ PADUA D., *Sociologia del Diversity Management: il valore delle differenze culturali*, Morlacchi editore, 2007, p. 136.

¹⁷² CASTELLUCCI P., MARTONE A., MINELLI E., REBORA G., TRAQUANDI L., *Diversity Management - La diversità nella gestione aziendale*, IPSOA, Torino, 2009.

anche che i risultati che possono essere ottenuti da queste siano maggiori rispetto alla somma delle singole parti.

Investire sulle diversità, sia personali che culturali, comporta dei benefici sul singolo individuo che diventa sicuramente più motivato, sul clima organizzativo aziendale e sulle possibilità di successo dell'intera organizzazione.

Un'azienda può essere caratterizzata da una composizione del proprio personale eterogenea, in cui vi sono donne e uomini, immigrati, omosessuali ed eterosessuali, e proprio partendo da tale composizione l'azienda deve fare in modo di attuare una gestione quanto più ottimale possibile di ogni figura, al fine di dar vita ad un ambiente di lavoro inclusivo, in cui ognuno possa esprimere al meglio le proprie abilità, crescendo così a livello personale e partecipando al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda¹⁷³.

Adottare una gestione basata sul *diversity management*, molto spesso implica dei radicali cambiamenti all'interno della struttura organizzativa, oltre all'adozione di specifici modelli per ciascuna popolazione aziendale; perciò, ogni tipologia di *diversity management*, risponde ad una diversa esigenza o una particolare diversità. L'adozione del *diversity management* costituisce una scelta strategica dell'impresa, a differenza di quanto avviene per altre azioni atte alla mera eliminazione delle barriere create dalla diversità. Per esempio, le politiche per le pari opportunità rappresentano degli strumenti che hanno lo scopo di disciplinare le diversità e le discriminazioni, riparando così nel modo corretto alcuni errori passati. Il *diversity management* è invece rimandato alle singole imprese, alle quali spetta la decisione circa la sua applicazione, potendo così decidere o meno di trasformare quello che per alcuni può rappresentare un ostacolo in un elemento puramente strategico volto a raggiungere un vantaggio competitivo.

Nonostante l'applicazione della strategia *diversity management* possa risultare agevole nel caso di aziende appena costituite, poiché rappresenterebbe uno strumento atto a prevenire una problematica concreta che potrebbe presentarsi in futuro, al contrario può risultare più complesso nel caso di aziende nate in tempi

¹⁷³ ZIFARO M., Economia aziendale, Diversity management e capitale umano: peculiarità nei sistemi complessi, Milano, Giuffrè editore, 2010.

meno recenti, dal momento che è più probabile che in tali realtà si sia radicata in modo più deciso una cultura organizzativa. Inoltre, quando si decide di applicare il *diversity management* è essenziale che si abbia una situazione chiara di quale tipologia di gestione sia necessaria a quel determinato contesto aziendale. Va inoltre specificato che non esiste un'unica tipologia di *diversity management*, bensì ne esistono diverse in base al tipo di diversità riscontrata in azienda. Ad esempio, nel caso di un'azienda longeva, che opera da molti anni e che impiega lavoratori da varie generazioni, potrebbe dover affrontare la gestione di un problema relativo all'anzianità, data la probabile elevata presenza di impiegati anziani; nel caso invece di un'azienda neonata, potrebbe esservi un'alta percentuale di lavoratori molto giovani, ed il problema di gestione in questo particolare caso, non riguarderebbe l'anzianità, quanto piuttosto la multiethnicità del personale¹⁷⁴.

In generale, dunque, parlando di *diversity management*, è necessario elencare le diverse tipologie che sono state individuate dagli esperti, indicando quali sono maggiormente adatte in situazioni variegata di diversità in azienda. Le misure di tutela che attualmente sono quelle maggiormente diffuse riguardano la gestione delle differenze di genere (*gender diversity*), delle differenze di età (*age management*), delle differenze culturali (*cultural diversity*) e delle disabilità (*disability management*).

In particolare, la gestione della *gender diversity* rappresenta una tematica particolarmente attuale in Italia e nel mondo. Questa particolare declinazione del *diversity management* ha l'obiettivo di gestire nel miglior modo possibile le differenze di sesso tra i lavoratori all'interno del contesto aziendale, tentando di intervenire nel caso in cui si riscontrino criticità, con l'obiettivo di raggiungere la *gender equality*. In molti paesi, tra cui l'Italia, è difatti presente una tendenza storica in cui l'impiego femminile risulta essere nettamente inferiore rispetto a quello maschile, soprattutto per ciò che riguarda i ruoli di vertice¹⁷⁵.

Favorire un ambiente lavorativo inclusivo dal punto di vista delle differenze di genere, permette all'azienda di adottare varie prospettive di veduta in qualsiasi *task*

¹⁷⁴ DAFT R. L., NACAMULLI R. C., *L'organizzazione aziendale*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli editore, 2021.

¹⁷⁵ AURA F., AURA C., *Corporate governance e gender diversity in Italia*, Milano, Franco Angeli, 2018.

previsto dall'azienda. Avere molteplici punti di vista si traduce in varie proposte, che possono stimolare aspetti fondamentali come la creatività e l'innovazione. Avere diverso modo in cui pensare ed agire, permette tra le tante cose ad un'azienda di avere una contrazione dei rischi decisionali che potrebbero presentarsi nel caso in cui vengano presi in considerazione tutti gli aspetti essenziali che si celano dietro una decisione.

È stato dimostrato come la presenza di donne comporti un aumento della collaborazione, in quanto le donne possiedono migliori abilità nel carpire segnali non verbali, oltre ad essere maggiormente organizzate nell'intervenire nelle conversazioni di gruppo.

Vi sono diversi possibili vantaggi che risultano dall'applicazione del *diversity management*: può esservi un miglioramento di tipo lavorativo per i dipendenti, ma anche psicologico degli stessi, oltre a quello economico a quello sociale dell'azienda. Tuttavia, come vi sono degli importanti vantaggi, vi sono al contempo una serie di criticità insite nel *Diversity Management*, tra tutte, le difficoltà che alcune aziende possono incontrare nel riassetto organizzativo, i costi derivanti dall'implementazione del *diversity management*.

L'adozione di una strategia di gestione della diversità, per essere efficiente, deve essere soggettiva alle relative tipologie di diversità presenti in azienda. In letteratura è «ormai ampiamente diffuso l'approccio culturale secondo il quale le competenze e i saperi che le donne portano nei diversi ambiti professionali sono in grado di portare dei giovamenti allo sviluppo della società e dell'economia.»¹⁷⁶ Pertanto, una gestione diversificata dei contesti aziendali apporta dei risvolti positivi in termini di governance, occupazione, innovazione, consumi ed investimenti. Occorre infatti specificare che la «diversity non influisce positivamente sulla governance societaria perché sostiene la presenza delle donne, perché questo esito non garantisce di per sé miglioramenti nel funzionamento di organismi pubblici e privati. Il valore che viene premiato è quello dell'eterogeneità della composizione, che risulta essere più rappresentativa e pluralistica se è capace di includere molteplici competenze»¹⁷⁷.

¹⁷⁶ Buzzacchi C., *Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, 2020.

¹⁷⁷ Ivi.

2.4.3 Empowerment

Il termine *empowerment*, con cui si indica generalmente un aumento di capacità, di sviluppo di potenzialità, e di acquisizione di potere e controllo, è iniziato a comparire in numerosi ambiti già a partire dalla fine degli anni '70, assumendo connotati specifici: nella letteratura politica, nella letteratura di psicologia di comunità, nella lettura pedagogica degli adulti, nella letteratura medica e psicoterapeutica, ma soprattutto nei contesti organizzativi. Il termine *empowerment* inizia ad apparire nei contesti organizzativi alla fine degli anni '70, grazie all'influenza della sociologa statunitense Rosabeth Moss Kanter, che dedicò particolari attenzioni a quelle persone, special modo le donne, che definì *powerlessness*, ossia coloro che operano all'interno delle organizzazioni senza avere alcuna forza d'influenza; l'obiettivo della Kanter era che questi individui riuscissero, grazie ad interventi che vanno a modificare anche la struttura organizzativa, a sviluppare le loro potenzialità e capacità e ad avere un certo controllo sul loro ambiente, rendendole *empowered*¹⁷⁸. Agli inizi degli anni '80 il termine assunse una connotazione maggiormente legata al concetto di potere, indicando con il termine *empowered* il dipendente "eccellente" dell'impresa, dotato di quei poteri essenziali per ricoprire il ruolo di "ambasciatore vivente" dell'organizzazione che rappresenta¹⁷⁹. Molto probabilmente è stato a causa dell'approccio adottato nel 1982 da Tom Peters e Robert Waterman, che sono nate le maggiori critiche nei confronti dell'empowerment; difatti, la rivolta ai dipendenti di identificarsi con il sistema di valori dell'organizzazione ha ben poco in comune con il fine più elevato dell'empowerment, che consiste nell'emancipazione dell'individuo. L'empowerment rappresenta quindi un concetto che sin dagli anni '80 è presente nel linguaggio tecnico-scientifico nei contesti aziendali e di management quale sinonimo di sviluppo, di rafforzamento e di potenziamento¹⁸⁰.

¹⁷⁸ ALBERTINI S., VISINTIN S., MARASCHINI F., *Sistemi informativi integrati ed empowerment*, in *Sviluppo&Organizzazione*, n. 204, luglio/agosto 2004.

¹⁷⁹ PETERS T., WATERMAN R., *Alla ricerca dell'eccellenza. Lezioni dalle aziende meglio gestite*, Sperling&Kupfer, 2005.

¹⁸⁰ PICCARDO C., *Empowerment. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Raffaello Cortina editore, 1995.

Delega, responsabilizzazione, controllo delle risorse, decentramento, sono solo alcune applicazioni attraverso cui le organizzazioni possono tendere all'empowerment.

Al fine di gestire in modo efficiente la complessità sociale ed economica, gran parte degli studiosi dell'organizzazione ritengono che l'aspetto irrinunciabile sia quello di dare effettivamente uno maggior spazio agli individui, permettendo loro di sviluppare le potenzialità e gli interessi personali, esercitando una reale influenza sulle decisioni che li riguardano. Tuttavia, è possibile raggiungere tale obiettivo soltanto attraverso un radicale cambiamento nel modo di concepire l'impresa e tutti gli elementi che ne fanno parte, partendo dalla gestione del potere, passando all'immagine del dipendente, alle relazioni di lavoro che si instaurano al suo interno, ed al modello di leadership.

I sostenitori dell'*empowerment* mettono in evidenza come l'applicazione di un modello che consenta una reale partecipazione democratica degli individui alla vita dell'impresa, comporti un'elevata produttività; affinché tale modello possa essere applicato in modo ottimale si rende indispensabile un elevato coinvolgimento degli attori impegnati nelle varie fasi del processo produttivo e che vi sia un'importante condivisione non soltanto delle conoscenze e delle informazioni, ma, soprattutto, del potere e del profitto.

L'azienda che persegue i valori dell'*empowerment* offre ai suoi dipendenti un'esperienza che è, prima di tutto consente agli stessi di crescere sia professionalmente che in termini di carriera. Attraverso l'*empowerment* viene offerta agli individui la possibilità di sviluppare ed esprimere le potenzialità che sono racchiuse in loro.

I concetti organizzativi legati all'*empowerment* si esplicano: nella visione degli obiettivi perseguiti dall'organizzazione; in una comunicazione interna libera che consenta la condivisione di informazioni e strategie; nel dialogo tra i vari attori coinvolti, oltre al reciproco sostegno in caso di difficoltà; nella propensione alla critica ed alla discussione nella risoluzione dei conflitti; nella delega e nel decentramento delle responsabilità e dei poteri; nell'accesso e nel controllo delle risorse da parte dei membri.

Gli attori coinvolti in un'organizzazione basata sull'empowerment devono necessariamente abbandonare la concezione classica di dipendente per adottare quella del dipendente *empowered*, il quale deve essere: disponibile ad accettare il potere al fine di dar vita a nuove iniziative; dimostrarsi entusiasta del ruolo ricoperto e determinato nel migliorare le sue prestazioni lavorative; capace di autocontrollo e di responsabilità personale, maturo nei suoi atteggiamenti e nei suoi comportamenti; desideroso di partecipare attivamente alla vita organizzativa; vitale e creativo. Nelle suddette caratteristiche è possibile scorgere l'immagine di soggetti che amano il proprio lavoro, che hanno la consapevolezza di poter cogliere le occasioni che lo stesso offre per sviluppare nel migliore dei modi le loro potenzialità, individui che affrontano il loro lavoro con ottimismo e con l'assoluta fiducia che in caso di difficoltà saranno aiutati dall'ambiente professionale; si tratta di lavoratori caratterizzati da un'elevata autostima e che vedono nelle sfide un'opportunità per esercitare il controllo sia sul proprio destino che su quello dell'organizzazione di cui fanno parte¹⁸¹. Non è possibile ottenere un clima organizzativo di tale tipo limitandosi esclusivamente ad incoraggiare l'adozione di nuove modalità di comportamento, ma al contrario è necessario che vi sia un intervento profondo sulle regole che vengono adottate e sulle quali è necessario che ci sia consenso, riguardo ai significati attribuiti al potere ed al controllo e sul sistema di valori che viene promosso all'interno dell'organizzazione e che plasma gli individui che ne fanno parte. I programmi basati sull'empowerment, tendono quindi ad incrementare il *coping* del personale, la sua capacità di leggere la realtà circostante, individuando vincoli ed opportunità. L'attribuzione di responsabilità e di potere al genere femminile è essenziale in quanto offre loro «piena opportunità di partecipare e contribuire fattivamente alle diverse dinamiche di crescita, valorizzando le risorse femminili insieme a quelle maschili in una visione reale e paritaria condivisione di competenze fra i generi»¹⁸².

¹⁸¹ BLANCHARD K., CARLOS J. P., RANDOLPH A., *Le tre chiavi dell'empowerment. Come liberare il potenziale dei collaboratori offrendo dei risultati entusiasmanti*, Milano, Franco Angeli, 2016.

¹⁸² M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016.

Capitolo 3 *Il gender pay gap nel contesto italiano*

In questo capitolo verrà condotta un'analisi riguardo la parità di genere evidenziando il divario salariale presente nel nostro territorio. In particolare, verrà approfondita la complicata situazione che la maggior parte delle donne deve affrontare in Italia: la work-life balance della donna è infatti messa costantemente alla prova dalla difficile conciliazione tra la vita privata e quella lavorativa. Questo è il risultato di un costruito sociale che deriva dalla presenza di stereotipi e di violenza e che costruisce le basi per legittimare il pensiero che debba essere solo la figura femminile a dover scendere ad un compromesso tra vita-lavoro. A sostegno di questa tesi farò ampio uso di dati della Statistica Ufficiale prodotti e disponibili dall'Istituto Nazionale di Statistica (Istat).¹⁸³ La ricerca di questi dati è stata resa possibile attraverso il tirocinio e la predisposizione di una relazione *“Lavoro e conciliazione dei tempi di vita. Un approccio di genere alla misura delle disuguaglianze”* svolti presso e grazie a ISTAT, il quale mi ha fornito molteplici rapporti e indagini riguardanti la vita delle donne nel contesto italiano. Mi avvarrò innanzitutto delle elaborazioni provenienti dalla Indagine Campionaria sulle Forze di Lavoro e dalle Indagini Campionarie Multiscopo, in particolare della più nota *“Aspetti della Vita Quotidiana”*. Saranno inoltre oggetto di questa analisi indicatori provenienti dalla *“Indagine Uso del Tempo e Sicurezza delle Donne”*.¹⁸⁴ L'approfondimento inoltre ha fruito della pubblicazione dei report *“Gli Stereotipi sui ruoli di genere”* e *“L'immagine sociale della violenza sessuale e Conciliazione tra*

¹⁸³ L'Istituto Nazionale di Statistica è il principale produttore di Statistica Ufficiale a supporto dei cittadini e dei decisori pubblici. In questo elaborato verrà utilizzato per comodità l'acronimo ISTAT.

La Statistica Ufficiale è prodotta dagli Enti ed Uffici del Sistema Statistico Nazionale (SITAN), il quale svolge attività di rilevazione, elaborazione, analisi, diffusione ed archiviazione di dati statistici.

¹⁸⁴ Un'indagine statistica è una raccolta di dati effettuata seguendo un processo produttivo complesso che ha come obiettivo la produzione di informazione statistica, cioè la produzione di descrizioni riassuntive di carattere quantitativo riguardanti un fenomeno collettivo. Una rilevazione o indagine può essere fatta sul totale della popolazione o in modalità campionaria, ossia su un sottoinsieme di unità della popolazione, la quale viene condotta quando non è possibile rilevare tutte le unità in cui il fenomeno si presenta. Una rilevazione si definisce diretta quando le osservazioni sono desunte dalle singole unità che costituiscono la popolazione e che vengono contattate nella fase di rilevazione. Si definisce rilevazione indiretta (o indagine statistica basata su dati di fonte amministrativa) l'indagine che utilizza dati amministrativi con finalità di tipo statistico. La gran parte delle rilevazioni svolte dall'Istat ha base amministrativa.

lavoro e famiglia”¹⁸⁵, con i quali si analizzano i modelli culturali e alcuni fattori che vanno ad influenzare atteggiamenti violenti nei confronti della donna. I suddetti rapporti vengono realizzati da Istat in accordo con il Dipartimento per le Pari Opportunità¹⁸⁶. Di particolare interesse risulta l’analisi dei dati provenienti dall’*Indagine sull’Uso del Tempo* (TUS), anche essa appartenente al sistema delle indagini Multiscopo. La TUS ha lo scopo di osservare come le famiglie organizzino la propria giornata evidenziando una molteplicità di aspetti della vita quotidiana - la divisione del lavoro tra uomini e donne, compreso il lavoro non retribuito, il rapporto tra tempi di lavoro, studio, svago e cura delle famiglie, i tempi di utilizzo dei servizi - i quali risultano di cruciale importanza per l’analisi. Quest’indagine mette in evidenza la divisione dei ruoli nella società e nelle famiglie. Approfondirò l’analisi dei dati relativi alla TUS attraverso l’ultima edizione della pubblicazione *I Tempi della Vita Quotidiana – Lavoro, Conciliazione, Parità di Genere, Benessere Collettivo*¹⁸⁷. Questa pubblicazione evidenzia nella prima parte ciò che riguarda i tempi di lavoro, analizzando le differenze di genere nei carichi di lavoro retribuito e non retribuito; oltre a ciò, nella seconda parte, analizzerò lo studio del legame tra benessere e tempi di vita e l’impatto che questo legame ha sulle attività svolte, sul tempo libero, sulla salute e sullo stile di vita.

Per proseguire, in questo capitolo, verrà ripercorsa l’evoluzione della normativa relativa alle pari opportunità nella Repubblica italiana, dedicandomi

¹⁸⁵ Quest’analisi si riferisce al report pubblicato il 19 Novembre 2019 dove prende in considerazione i dati raccolti nel 2018.

¹⁸⁶ Dove viene previsto un sistema multi-fonte contenente dati relativi al fenomeno della violenza contro le donne nelle varie forme permettendo di monitorare il fenomeno

L’Accordo tra Istat e DPO è stato sottoscritto nel novembre del 2016, cui è seguito, nel 2017, un Accordo di collaborazione per la costruzione e la gestione di un sistema integrato di raccolta ed elaborazione dati sulla violenza di genere, accordo che ha stimolato l’avvio di molte attività e nuove indagini. Il documento dà conto di ciò, laddove possibile anticipandone alcuni risultati, e si sofferma sulle sfide e gli ostacoli che ancora rimangono da superare per arrivare a una conoscenza completa del fenomeno, essenziale per la progettazione di politiche adeguate.

A novembre 2018 è stato realizzato il sistema informativo sulla violenza di genere, il quale integra e riorganizza i dati provenienti da fonti di varia natura e li rende disponibili nel sito web dedicato.

I dati che alimentano, e alimenteranno, il sistema integrato provengono dalle indagini campionarie periodiche, come l’indagine sulla violenza contro le donne (che verrà ripetuta nel 2020), nonché dalle indagini sugli stereotipi e pregiudizi connessi ai ruoli di genere e gli atteggiamenti e la tolleranza verso le diverse forme di violenza, dai dati sanitari, da quelli forniti dalle Forze dell’Ordine e dal Sistema della Giustizia, da quelli raccolti presso le strutture antiviolenza (centri antiviolenza e case rifugio) e attraverso il numero nazionale antiviolenza 1522.

¹⁸⁷ Febbraio 2018; il periodo di riferimento dell’anno 2013.

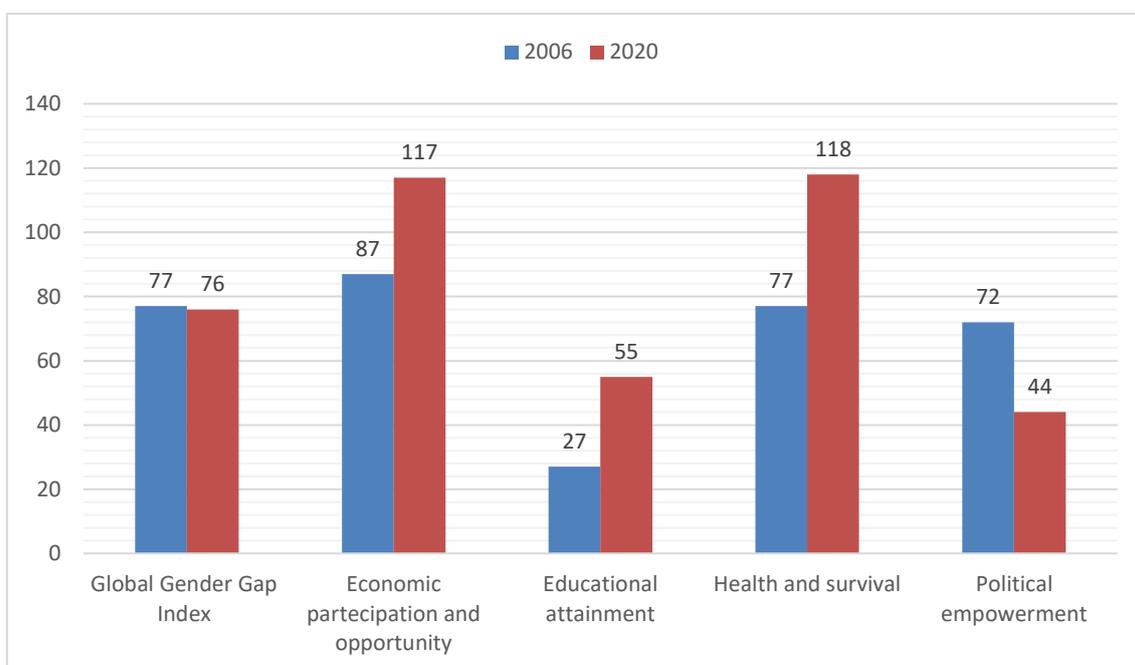
specificatamente alla legislazione nel mondo del lavoro e alle buone prassi portate avanti, con particolare attenzione alla Legge 120/2011, cosiddetta Legge Golfo-Mosca, con le quali sono state apportate significative modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, allo scopo di tutelare la parità di genere nell'accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati. La legge, preso atto della situazione di cronico squilibrio nella rappresentanza dei generi nelle posizioni di vertice delle imprese, e facendosi stimolo dagli interventi sovranazionali, intende riequilibrare a favore delle donne l'accesso agli organi apicali.

Infine, considerando che per riuscire a ridurre il divario salariale di genere è necessario, prima di tutto, modificare la cultura che ancora domina in Italia, verranno evidenziate le principali soluzioni e proposte che sarebbe opportuno adottare per riuscire a riconfigurare una società caratterizzata da pregiudizi e preconcetti riguardanti la figura femminile.

3.1 La situazione in Italia tra uomini e donne: analisi e discussione dei dati

Per introdurre l'analisi del divario salariale tra uomini e donne, risulta fondamentale contestualizzare il nostro paese attraverso un'iniziale analisi del già citato rapporto del WEF. L'Italia mostra, rispetto al 2006, una posizione di peggioramento in tre dei quattro sottoindici. In particolare, il sottoindice opportunità e partecipazione economica, il quale si colloca al 117° posto su 153 paesi presi in considerazione, risulta essere l'indice dove l'Italia ha maggiormente peggiorato la propria posizione. Contrariamente invece, l'empowerment politico è migliorato di quasi trenta posizioni rispetto al 2006, grazie all'introduzione delle quote di genere che hanno permesso una maggiore partecipazione femminile.

Figura 7: Global Gender Gap Ranking Italia 2006-2020

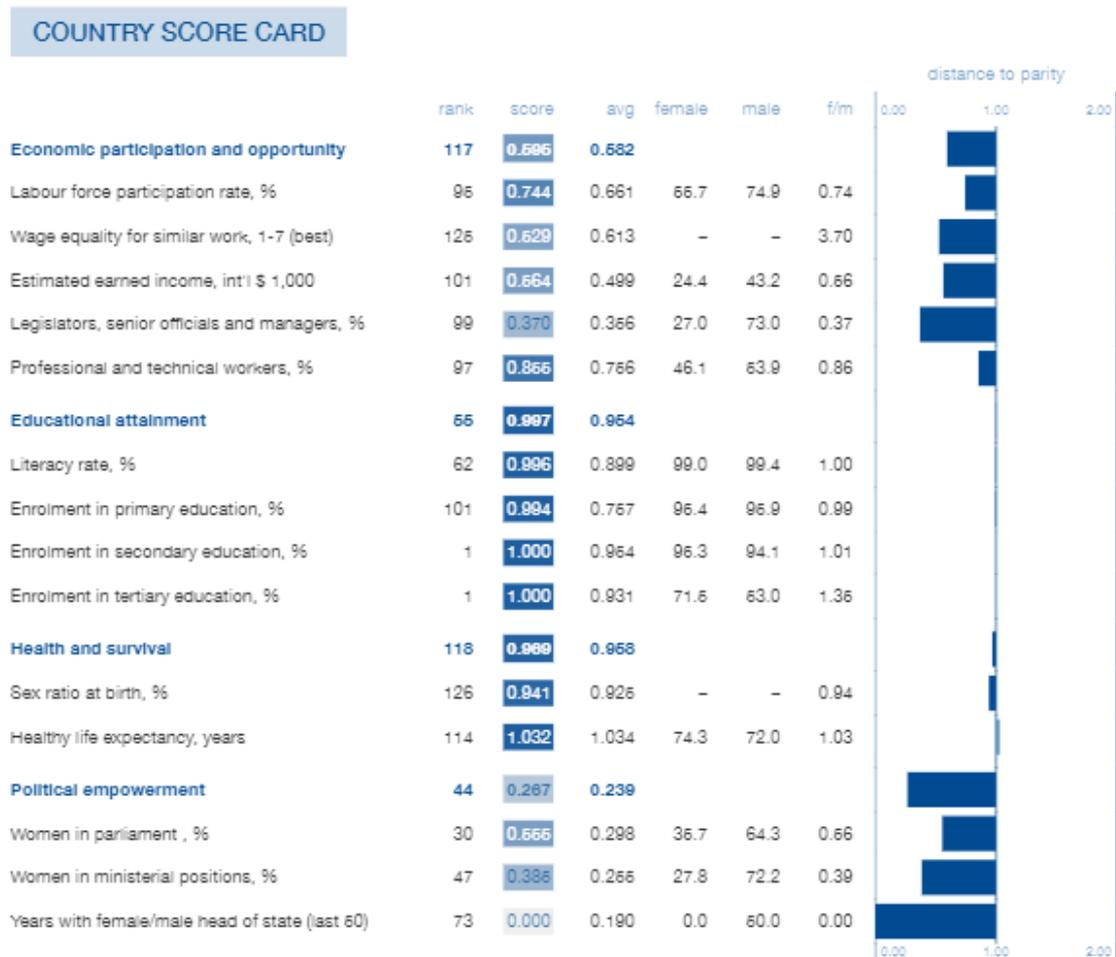


FONTE: Elaborazione dati WEF 2020.

Analizzando e approfondendo i quattordici sottoindici dell'Italia (Figura 8) possiamo vedere un quadro piuttosto positivo e paritario per i sottoindici "istruzione" e "salute e sopravvivenza". La percentuale di iscritti all'istruzione secondaria e terziaria risulta maggiore nel genere femminile, come anche l'aspettativa di vita misurata in anni. Il sottoindice opportunità e partecipazione economica mostra nel dettaglio come la situazione sia resa tale soprattutto dall'indice riguardante l'equità salariale per posizioni lavorative simili, collocandosi

al 125° posto. In definitiva la posizione di svantaggio in cui si trova quest'indice, è legata in larga parte alla difficoltà di ottenere un guadagno paritario e opportunità di carriera nei livelli più alti. Nel grafico a barre vediamo la disparità tra i due generi, soprattutto nella percentuale di donne manager, ufficiali e legislative contro la percentuale maschile, nettamente maggiore. Spostandoci nell'indice empowerment politico, vediamo dal grafico a barre della Figura 8 come la disparità risulti ancora più accentuata. Sebbene l'Italia sia collocata al quarantaquattresimo posto, devono essere colmati i divari al suo interno: il punteggio più allarmante (zero punti) risulta essere il numero di anni in capo a donne per il ruolo di capo di stato, enfatizzandone nel grafico a barre la piena disparità. Gli altri due indici di questa dimensione – percentuale di donne in parlamento e percentuale di donne nelle posizioni ministeriali- hanno rispettivamente un rapporto donne-uomini, uno a due ed uno a tre.

Figura 8: Valori Italia per ogni sottoindice, 2020



FONTE: WEF 2020.

Il mercato del lavoro italiano dimostra essere ancora legato a logiche maschiliste tipiche del passato: l'economia italiana si basava essenzialmente al lavoro di fabbrica, luogo dove a prevalere era il lavoro maschile e fisico. Infatti, nell'epoca dell'industrializzazione le donne venivano collocate in mansioni meccanizzate, dove la qualificazione non era richiesta, fino ad arrivare ad oggi dove la maggioranza di presenza femminile risulta attiva nei settori dei servizi e della pubblica amministrazione (ISTAT, 2019). Proprio quest'ultimo aspetto è stato accentuato ancor di più dalla pandemia, che ha colpito le donne sotto diversi aspetti ed in particolare con riguardo alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro. La sovra rappresentanza delle donne nei settori e nelle occupazioni meno retribuite, come ad esempio l'ospitalità, la vendita al dettaglio o i servizi personali, le rende

particolarmente vulnerabili nei mercati del lavoro colpiti dalla crisi del COVID-19¹⁸⁸. La presenza delle donne nel mercato del lavoro è legata però, ad un'altra dimensione importante: la work-life balance. L'equilibrio tra sfera personale e lavorativa è maggiormente sproporzionato per le donne rispetto agli uomini, in quanto le responsabilità di cura non risultano essere condivise in modo equo. Le disuguaglianze di genere, infatti, «nascono già con l'ingresso nel mondo del lavoro, ma si accentuano non tanto con la formazione della famiglia quanto con le scelte di fecondità della coppia»¹⁸⁹. Esse inoltre vengono alimentate dal sistema di welfare mediterraneo che attribuisce alla famiglia la maggior parte delle responsabilità, costituendo l'attore principale dei carichi famigliari mentre, lo Stato, mantiene un ruolo del tutto residuale.

Nel nostro territorio vi è un evidente squilibrio nella gestione del tempo tra il genere maschile e quello femminile: le donne in Italia spendono il 74 % del loro tempo totale in assistenza e cura. Risulta che in una giornata le donne si facciano carico del lavoro non retribuito per 5 ore e 5 minuti, contro un'ora e 48 minuti del tempo dedicato dagli uomini¹⁹⁰. Questo è uno dei principali ostacoli alla qualità del lavoro della donna e una delle principali cause che spinge la donna a scegliere un lavoro retributivo part-time per dedicare il restante tempo al lavoro non retributivo, il quale occupa grande spazio nella vita giornaliera. È inoltre evidente la differenza di attività che vengono svolte quotidianamente dagli uomini: l'attività che riscontra una minor asimmetria tra i sessi riguarda il giocare con i bambini, dove risulta che i padri occupano più tempo rispetto alle madri per le attività ludiche. Per quanto riguarda le attività di cura fisica di famigliari non autosufficienti, sorveglianza dei figli e tutta la parte di lavoro domestico l'asimmetria rimane acuta. In Italia il 34,6% della popolazione tra i 18 e 64 anni dichiara di prendersi cura di figli minori di 15 anni o di parenti malati, anziani o disabili. Essere impegnati contemporaneamente in un'attività lavorativa e in attività di cura comporta il ridimensionamento della partecipazione nel mondo del lavoro, il quale non avviene in modo equo. La Tabella

¹⁸⁸ ISTAT, *L'impatto della crisi sanitaria sulle imprese: effetti, reazione e fragilità strutturali*, 2021.

¹⁸⁹ BROLLO M., *Occupazione femminile e flessibilità dei tempi di lavoro: il part time*, in SERAFIN S., BROLLO M. (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Udine, Forum, 2013.

¹⁹⁰ OIL, *Prospettive occupazionali e qualità del lavoro di assistenza e cura in Italia*, giugno 2018.

3 mette a confronto donne e uomini nella fascia d'età 25-54, rispettivamente con la presenza o meno di figli coabitanti da accudire. Le differenze sono marcate: il tasso di occupazione dei padri risulta essere del 89,3%, mentre per gli uomini senza figli 0-14 anni il tasso è del 83,6%; per le madri e donne il tasso di partecipazione è rispettivamente del 57% e del 72,1% (ISTAT, 2019).

Il tasso di occupazione delle madri evidenzia un'ulteriore marcatura a livello territoriale: nelle regioni meridionali il tasso di occupazione delle madri risulta essere del 35,9%, mentre quello delle regioni del Centro e del Nord rispettivamente è del 65,1% e del 69,4%. L'aumento del tasso di occupazione è corrispondente all'aumentare dell'età dei figli da accudire e all'aumentare del titolo di studio posseduto. La presenza di servizi e di sistemi di welfare, dovrebbero permettere di creare un giusto equilibrio tra famiglia e lavoro.

Tabella 1: Tasso di occupazione dei 25-54enni per ripartizione geografica, titolo di studio, genere, presenza figli e età del figlio più piccolo. Anno 2018 (valori percentuali)

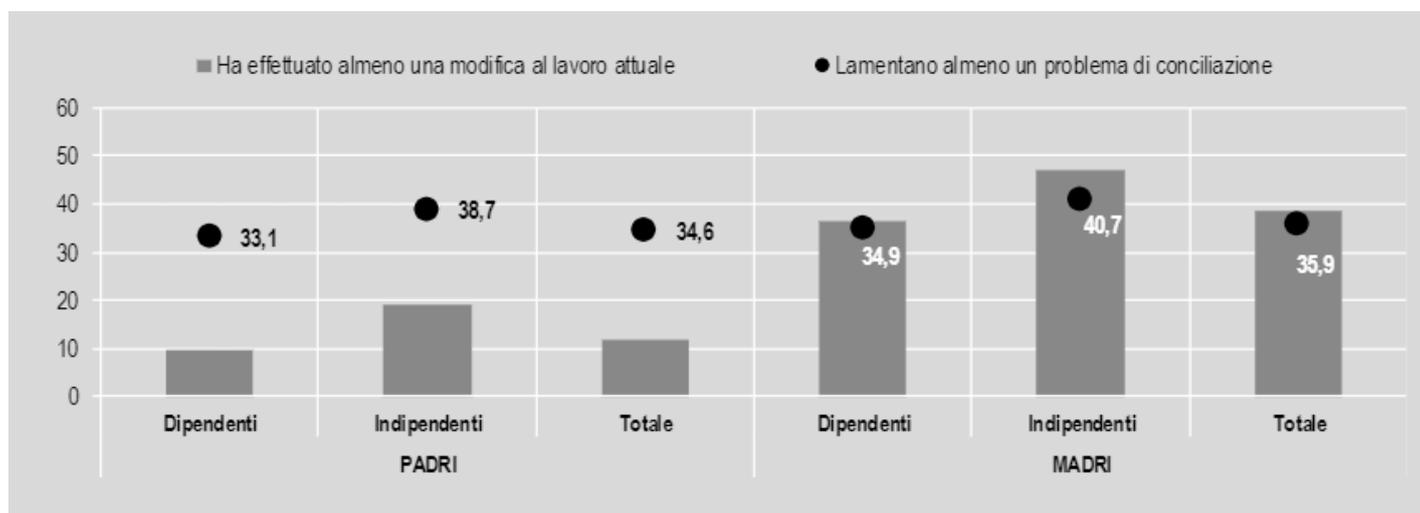
CARATTERISTICHE	Maschi						Femmine					
	Con figli coabitanti per età del figlio più piccolo					Senza figli (a)	Con figli coabitanti per età del figlio più piccolo					Senza figli (a)
	0-2 anni	3-5 anni	6-10 anni	11-14 anni	Totale		0-2 anni	3-5 anni	6-10 anni	11-14 anni	Totale	
RIPARTIZIONE GEOGRAFICA												
Nord	94,7	95,7	95,0	94,2	94,9	90,5	65,8	68,6	71,3	71,2	69,4	79,7
Centro	93,5	90,8	92,8	93,8	92,7	85,8	59,3	64,1	68,6	67,2	65,1	76,3
Mezzogiorno	80,4	79,8	80,3	79,2	80,0	67,6	31,4	34,9	39,2	36,8	35,9	51,9
TITOLO DI STUDIO												
Fino alla licenza media	81,4	83,5	82,4	82,9	82,5	74,9	28,0	31,6	36,8	37,2	34,2	55,2
Diploma	92,6	91,8	93,3	92,5	92,6	86,9	50,9	56,8	62,4	66,5	59,5	73,7
Laurea e oltre	96,8	94,9	96,5	96,7	96,3	92,8	75,1	80,0	84,9	81,7	80,2	84,0
Totale	89,7	89,1	89,5	88,8	89,3	83,6	53,0	55,7	59,7	58,5	57,0	72,1

Fonte: ISTAT, 2019.

Si evidenzia però, che l'11,1% delle donne italiane non ha mai lavorato per occuparsi dei figli: percentuale nettamente superiore alla media europea, la quale risulta essere del 3,7% (ISTAT, 2019). La media italiana è penalizzata dalle disparità

geografiche. Ad incidere in larga misura sono le regioni del Mezzogiorno dove una donna su cinque ha dichiarato di non aver mai lavorato per la cura dei figli. La fascia di donne madri più penalizzata risulta essere quella dai 25 ai 49 anni, dove il tasso di occupazione è più basso del 26% rispetto alle donne non aventi figli a carico sotto i 15 anni (ISTAT, 2019). Vi è inoltre, una differenza di genere nell'apportare cambiamenti nel lavoro attuale per prendersi cura dei figli, con eventuali modifiche o variazioni di orario di entrata/uscita dal lavoro. L'orario di lavoro, infatti è visto come l'ostacolo principale per la conciliazione famiglia-lavoro. Sebbene entrambi i genitori riportino problemi riguardanti la conciliazione della vita familiare con gli orari di lavoro, sono soprattutto le donne ad averle effettivamente apportate, dove il 38,3% di popolazione femminile dichiara di aver fatto almeno una modifica lavorativa, contro solo l'11,9% dei padri (Figura 9).

Figura 9: Occupati con figli di 0-14 anni che hanno modificato l'attività lavorativa e hanno problemi di conciliazione, per genere e posizione professionale. Anno 2018, valori percentuali.



FONTE: ISTAT, 2019.

Risulta maggiormente difficile far conciliare famiglia e professione soprattutto per le madri che svolgono una professione qualificata e per coloro che hanno un lavoro a tempo pieno, rispetto a coloro che svolgono un lavoro part-time. La percentuale di rimodulazione del proprio lavoro per la cura dei figli risulta più acuta tra le occupate al Centro-Nord (41%), per coloro che hanno due o più figli (41,2%), e soprattutto, per le madri di figli di età prescolare del 42,6% (ISTAT, 2019).

«La mancata corrispondenza tra la quantità e la qualità degli interventi normativi con cui si è cercato di facilitare il contemperamento fra vita familiare e attività lavorativa è testimoniata dal fatto che la conciliazione fra lavoro e vita familiare continua ad essere un rebus di assai difficile soluzione»¹⁹¹. A tal riguardo, risulta interessante analizzare la “Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri”¹⁹² pubblicata dall’Ispettorato Nazionale del Lavoro. Nella suddetta, si evidenzia il numero di dimissioni volontarie, tra le quali emerge una chiara differenza di genere a sfavore di quello femminile, la quale maggioranza dichiara di aver fatto questo tipo di scelta per ragioni di incompatibilità tra vita lavorativa e familiare. Tra i complessivi 51.558 provvedimenti di convalida emessi nel 2019, vi è una grande percentuale che riguarda le lavoratrici madri (73%) con almeno un figlio a carico. Le fasce d’età più colpite risultano quelle dei 34-44 e dei 29-34 anni rispettivamente del 40% e del 35%. La motivazione principale delle dimissioni volontarie da parte delle donne è “la difficoltà di conciliare l’occupazione lavorativa con le esigenze di cura della prole” con il 35% di incidenza. Tale motivazione trova articolazione in tre cause sottostanti:

1. Assenza di parenti di supporto;
2. Elevata incidenza dei costi di assistenza al neonato (es. Baby-sitter);
3. Mancata accoglienza al nido per assenza di posti disponibili.

Non meno importante è sottolineare il fatto che si tratta spesso di «una strada senza ritorno, non solo a causa del permanere di una sorta di vizio culturale che induce alcune donne a dedicarsi esclusivamente alla cura della propria famiglia anche quando le esigenze di conciliazione si sono ormai attenuate, ma soprattutto per la difficoltà di riaccedere al mercato del lavoro»¹⁹³.

¹⁹¹ Fenoglio A., *“Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un’analisi gender sensitive degli interventi legislativi dell’ultimo triennio”*, 2015.

¹⁹²www.ispettorato.gov.it/it-it/studiestatistiche/Documents/Relazione-Convalida-Dimissioni-anno-2019.pdf

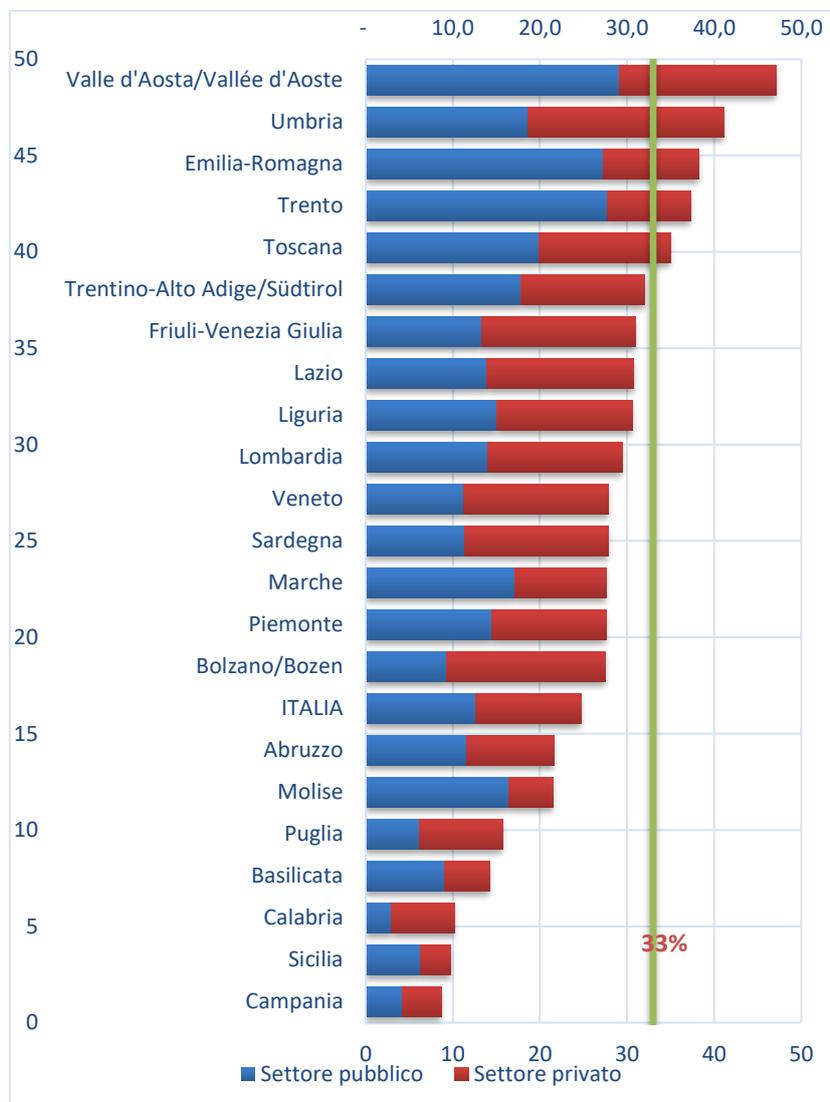
¹⁹³ Fenoglio A., *“Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un’analisi gender sensitive degli interventi legislativi dell’ultimo triennio”*, 2015.

Secondo i dati dell'Istat meno di tre lavoratrici su dieci usano i servizi per i figli come asili nido, scuole materne, servizi pre o post scuola, baby-sitter o altro. Vi è un maggior utilizzo dei servizi pubblici o privati da parte delle famiglie dove entrambi i genitori risultano essere occupati, dove la donna svolge un lavoro a tempo pieno rispetto a coloro che svolgono un lavoro part-time, per le donne che svolgono professioni qualificate rispetto alle madri che svolgono lavori non qualificati, per le famiglie del Nord rispetto a quelle del Mezzogiorno (58% contro il 44,5%).

I servizi per la cura dei figli più utilizzati risultano essere asili nido e scuole materne, mentre per i servizi pre o post scuola e di baby-sitter la percentuale di popolazione che ne fa utilizzo è mediamente limitata, in quanto vengono classificati come servizi più costosi. Rimane maggiore la parte di popolazione che affida in modo regolare i propri figli di 0-14 anni, a parenti o ad altre persone non pagate: nel 60,4% dei casi sono i nonni a prendersi cura dei nipoti con età inferiore ai 10 anni quando entrambi i genitori risultano essere occupati, rilevando così ancora una volta la centralità della famiglia nei modelli di welfare mediterraneo. Tra le madri che dichiarano di non utilizzare servizi, il 15% ne avrebbe bisogno e tra le motivazioni sorge il fatto che alcuni servizi di asilo nido e baby-sitter risultano essere troppo costosi rispetto alla disponibilità economica familiare.

Oltre all'elevata incidenza dei costi di assistenza, vi è una scarsa distribuzione dei servizi pubblici per la cura dei figli. I servizi educativi attivi nell'anno 2018 risultano coprire solamente il 24,7% dei potenziali bambini da accudire aventi meno di tre anni. L'offerta di servizi è penalizzante per alcune regioni, specialmente per un'iniqua distribuzione di servizi pubblici e servizi privati. In particolare, nella Figura 10 si evince che la regione che risulta essere più svantaggiata è la Campania, dove solo nove bambini su cento possono accedere ai servizi di cura, nettamente in disallineamento con l'obiettivo target posto dal nostro territorio per rincorrere il parametro del 33% stabilito dall'Unione Europea. All'estremità opposta invece, risulta la Valle d'Aosta dove 47 bambini su 100 hanno un posto disponibile, superando la "percentuale obiettivo".

Figura 10: Posti pubblici e privati nei servizi socioeducativi per la prima infanzia per regione. Il 33% è l'obiettivo nazionale posto per raggiungere il parametro dell'Unione Europea.



FONTE: ISTAT, 2019.

Tali considerazioni mettono in evidenza come anche nel panorama italiano per le donne, il problema relativo alla conciliazione dei tempi di vita lavorativa e di quelli di vita familiare o privata sia cruciale, e quindi di come sia necessario trovare un corretto equilibrio tra tali aspetti. La conciliazione tra lavoro e famiglia non costituisce soltanto uno strumento 'diretto' di azione positiva per le donne, ma può anche essere considerato come strumento 'indiretto' di prevenzione delle discriminazioni a danno delle stesse

Senza dubbio le esigenze di conciliazione/condivisione tra tempi lavorativi e familiari, o comunque in senso più generico sociali o di relazione, abbiano assunto con il tempo un grado sempre maggiore di importanza non solo per le madri lavoratrici, ma anche per i padri lavoratori, e quindi per coppie e famiglie¹⁹⁴.

Il legislatore italiano prevede una tutela piuttosto tenue per quel che riguarda la flessibilità del tempo di lavoro nell'interesse del singolo lavoratore. In questo scenario, il lavoro a tempo parziale o *part-time*, date le sue caratteristiche, almeno a livello teorico si presta ad incentivare un differente uso della flessibilità sul versante del lavoratore, quale strumento atto a conciliare vita professionale e familiare. In particolare, l'obiettivo del lavoro *part-time* è quello di garantire una maggiore flessibilità e occupazione per particolari categorie di soggetti, quali giovani, donne, anziani o lavoratori appena usciti dal mercato di lavoro. Ad oggi, pertanto, la presenza di *part-time* è maggiormente accentuata nelle donne, con un'incidenza pari al 32,4% contro l'8,5% degli uomini. La percentuale di *part-time* femminile è maggiormente elevata tra le lavoratrici più giovani fino ai 34 anni (35,1%), e cresce al diminuire del titolo di studio, del 42,6% e del 22,5% rispettivamente per coloro che posseggono una licenza media ed una laurea.

Sorge consequenziale la questione se il contratto *part-time* possa essere dichiarato a tutti gli effetti uno strumento che permette una maggiore flessibilità e conciliazione della vita-lavoro. Questo strumento infatti, cerca di garantire una migliore *work-life balance*, ma allo stesso tempo nel corso degli anni ha fatto sorgere delle discrepanze evidenti a livello di genere, dove ci si è resi consapevoli del fatto che «il lavoro a tempo parziale veicola anche possibili rischi di discriminazione proprio al genere femminile che influiscono nel dilemma se il *part-time* costituisca un "ponte" verso un lavoro sicuro o una "trappola" nel lavoro instabile», o ancora che «veicola solo gli interessi datoriali e le necessità produttive, con il riconoscimento dei un potere unilaterale del datore di lavoro di allungare o modificare i tempi di lavoro»¹⁹⁵. In letteratura si evidenzia che, per quanto concerne

¹⁹⁴ BROLLO M., *Occupazione femminile e flessibilità dei tempi di lavoro: il part time*, in SERAFIN S., BROLLO M. (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Udine, Forum, 2013, pp. 131-142.

¹⁹⁵ Ivi.

la partecipazione al mercato del lavoro femminile, «il part-time è generalmente considerato alla stregua di uno strumento di conciliazione che favorisce la partecipazione al mercato del lavoro delle donne: tuttavia, quando il part-time è mal pagato può diventare anch'esso parte del meccanismo che definisce le disuguaglianze di genere a sfavore delle donne nella probabilità di essere lavoratrici e lavoratori poveri.»¹⁹⁶ Si deve ragionare sul fatto che il part-time sta diventando perlopiù «strumento di flessibilità organizzativa con cui far fronte a contrazioni dell'attività produttiva»¹⁹⁷. E proprio per questo, a livello nazionale, tra i contratti stipulati sotto forma di part-time risulta che 65,3% sia rappresentato da una componente involontaria (ISTAT, 2021). L'occupazione femminile, come evidenziato anche dai già esposti dati EUROSTAT, rappresenta un problema strutturale e centrale nell'andamento economico e sociale del paese: le stime degli economisti hanno in più occasioni messo in evidenza come una valorizzazione dell'occupazione femminile, «non solo evita lo spreco di investimenti in capitale umano, ma è una sorta di lievito per la ricetta della crescita equa»¹⁹⁸. Qualora quest'ultima sia accompagnata da opportune politiche volte a favorire le pari opportunità di lavoro aiuta a combattere la declinante natalità, e quindi a risolvere un ulteriore problema tipicamente italiano. Le disuguaglianze aumentano per le lavoratrici con figli in conseguenza delle aspettative delle imprese riguardo al minor tempo ed energia, e quindi minore produttività, che le stesse, data la cosiddetta doppia presenza possono dedicare al lavoro rispetto ai padri, che al contrario, con aumentano le loro ore lavorative¹⁹⁹. Se ne evince che qualsiasi politica adottata per favorire il lavoro femminile debba essere pensata ed integrata all'interno delle politiche per la famiglia e viceversa, con lo scopo di far crescere allo stesso tempo occupazione e nascite, e conseguentemente ottenere una crescita sia economica che sociale.²⁰⁰

¹⁹⁶ M. Filandri, E.Struffolino, *Lavoratori o lavoratrici povere? Disuguaglianza di genere nel mercato del lavoro in Europa, in sociologia e ricerca sociale*, 2018.

¹⁹⁷ Fenoglio A., «*Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un'analisi gender sensitive degli interventi legislativi dell'ultimo triennio*», 2015.

¹⁹⁸ ¹⁹⁸ BROLLO M., *Occupazione femminile e flessibilità dei tempi di lavoro: il part time*, in SERAFIN S., BROLLO M. (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Udine, Forum, 2013.

¹⁹⁹ CALAFA' L., *Paternalità e lavoro*, Bologna, il Mulino, 2007.

²⁰⁰ BALLESTRERO M. V., *La conciliazione tra lavoro e famiglia. Brevi considerazioni introduttive*, in *Lavoro e dir.*, 2009, pp. 171 ss.

3.2 Evoluzione normativa nazionale in materia di uguaglianza di genere e le pari opportunità nel mondo del lavoro.

La riforma dell'ordinamento italiano nella prospettiva *gender sensitive* si è sviluppata nel corso degli anni, in modo alquanto discontinuo e frammentario, partendo principalmente da due settori che in passato erano stati caratterizzati da discriminazioni marcate: il settore lavoristico ed il diritto di famiglia. I riconoscimenti ottenuti nel corso del tempo dal genere femminile nel contesto italiano, si resero possibili grazie alle pressioni continue portate avanti dai movimenti femministi, ma anche grazie all'inserimento della donna nel mondo del lavoro nel XX secolo, quando i posti lasciati vacanti dalle guerre mondiali hanno fatto sì che quest'ultimi vennero ricoperti dalle donne, le quali presero pienamente consapevolezza di quello che avrebbero potuto ottenere²⁰¹. Per quanto riguarda i diritti politici delle donne, la prima conquista ottenuta fu il diritto di voto attivo e passivo, riconosciuto loro con decreto legislativo n. 23/1945. Le cittadine italiane votarono per la prima volta il 2 giugno 1946 in occasione del referendum istituzionale per la scelta tra monarchia e repubblica²⁰², mentre alle prime elezioni amministrative furono elette le prime sindache.

In Italia, con la locuzione "pari opportunità" ci si riferisce quasi esclusivamente alle questioni di genere, cosa che invece non accade in ordinamenti giuridici diversi, in cui assume un valore più esteso, ancorato alla necessità di provvedere ad attuare una protezione maggiormente accentuata nei confronti di quelle categorie che sono oggettivamente più fragili o svantaggiate rispetto ad altre.

La tutela delle pari opportunità trova un fondamento a livello costituzionale nel principio di uguaglianza, formale e sostanziale, decretata all'art. 3 Cost., rispettivamente ai commi 1 e 2, vale a dire che «*tutti i cittadini hanno pari dignità*

²⁰¹ M. Andriolo, M. Viassone, *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, Milano, 2016.

²⁰² S. Morosi, P. Rastelli, 30 gennaio 1945, le donne ottengono il diritto di voto in Italia, in *Corriere della Sera*, 2020, <https://pochestorie.corriere.it/2020/01/30/30-gennaio-1945-le-donne-ottengono-il-diritto-di-voto-in-italia/>.

sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso [...]» ed è compito della Repubblica la rimozione degli «ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese», ossia la realizzazione di condizioni di effettiva parità²⁰³. Attraverso questo dispositivo, emerge chiaramente che la Carta costituzionale non nega le differenze di genere, ma le valorizza.

L'art. 37 Cost., comma 1, ha introdotto un progetto di trasformazione sociale che, al giorno d'oggi, rappresenta un punto essenziale per delineare la condizione attuale della donna lavoratrice, stabilendo che *«la donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore»*. Il comma prosegue affermando che *«le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione»*. La norma ha dato vita, infatti, a un processo di inclusione del genere femminile nel mondo del lavoro che consentì alle donne, fino a quel momento indubbiamente discriminate, di poter aspirare alla parità, seppure con le loro differenziazioni e specificità²⁰⁴. Nell'ambito lavorativo, significativo risulta l'art. 51 Cost., comma 1, che così recita: *«tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge»*; a tale comma, nel 2003, viene aggiunto un periodo secondo cui lo Stato *«promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini»*²⁰⁵.

Infine, nell'ambito dei precetti costituzionali volti all'uguaglianza di genere è doveroso considerare anche l'art. 117 Cost., comma 7, come modificato dalla legge costituzionale n. 3/2001, in base al quale *«le leggi regionali rimuovono ogni ostacolo che impedisce la piena parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica e promuovono la parità di accesso tra donne e uomini alle cariche elettive»*.

²⁰³ A. Bellisari, *Le pari opportunità nella normativa italiana. Intervista a Monica Parrella (Consigliere coordinatrice dell'Ufficio del Dipartimento)*, in *Welfare & Ergonomia*, n. 2, 2015, p. 206.

²⁰⁴ E. Catelani, *La donna lavoratrice nella "sua essenziale funzione familiare" a settant'anni dall'approvazione dell'art. 37 Cost.*, in *Federalismi.it. Rivista di diritto pubblico italiano, comparato, europeo*, n. speciale 5, 2019, p. 68; F. Poggi, *Diversi per diritto. Le diseguaglianze formali di genere e le loro giustificazioni nel diritto italiano vigente*, cit., p. 15.

²⁰⁵ www.interno.gov.it

Nel corso del tempo, in aggiunta alle norme costituzionali, le politiche per le pari opportunità si sono ampliate, attraverso varie norme miranti a contrastare le discriminazioni e a promuovere una piena attuazione del principio di uguaglianza. In particolare, in materia di lavoro pubblico e privato, il legislatore ha definito una serie di strumenti per assicurare le pari opportunità sul luogo di lavoro, contrastare le discriminazioni e promuovere l'occupazione femminile.

Negli anni Settanta – decennio nel quale le battaglie femminili hanno conquistato maggiori diritti, parità ed emancipazione della donna – i provvedimenti normativi avevano lo scopo di promuovere la conciliazione tra lavoro e vita familiare, in modo da non costringere il genere femminile a rinunciare a uno di questi diritti per poter godere dell'altro. La legge n. 1204/1971 rappresenta il primo provvedimento a tutela della maternità, in quanto stabilisce il divieto di licenziamento della lavoratrice dall'inizio della gravidanza fino al primo anno di età del figlio, nonché il divieto assoluto di adibire la donna al lavoro nei due mesi precedenti e nei tre successivi al parto. In seguito, la legge n. 903/1977 (recante *Parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro*), in conformità al dettato della Costituzione, prevede una estesa tutela antidiscriminatoria, vietando qualsiasi discriminazione dovuta al sesso, sia al momento dell'assunzione che durante lo svolgimento del rapporto di lavoro, nonché nell'attribuzione di qualifiche, delle mansioni e negli avanzamenti di carriera²⁰⁶. Inoltre, tale normativa abolisce il divieto di adibire le donne a lavori pesanti; limita ad ambiti più circoscritti – quali lo stato di gravidanza, il figlio minore di un anno di età – il divieto di lavoro notturno; la parità di trattamento retributivo e ai fini previdenziali. Dall'altra parte, tale legge, all'art. 3 predispone misure di protezione della funzione materna della donna, dichiarando che «*le assenze dal lavoro [...] sono considerate, ai fini della progressione nella carriera, come attività lavorativa*» effettivamente svolta, includendo quindi anche le aspettative, i riposi e le assenze retribuite per ragioni di maternità²⁰⁷. Però, soltanto con la legge n. 125/1991 (recante *Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro*) vengono introdotte misure per favorire concretamente

²⁰⁶ M. Marcucci, M.I. Vangelisti, L'evoluzione della normativa di genere in Italia e in Europa, *cit.*, p. 10.

²⁰⁷ M. Simionato, Le differenze di genere di fronte alla legge: uguaglianza o disuguaglianza sensata, *cit.*, p. 31.

l'occupazione femminile, tali da rimuovere gli ostacoli che, di fatto, impediscono la realizzazione delle pari opportunità²⁰⁸, come con la successiva legge n. 215/1992 (recante *Azioni positive per l'imprenditoria femminile*); le azioni positive sono state poi riprese nel *Codice delle pari opportunità* (d.lgs. n. 198/2006) che riordina le leggi in vigore in materia di pari opportunità tra uomini e donne e quelle per la prevenzione e la rimozione di ogni forma di discriminazione basata sul sesso.

Sempre in tema di pari opportunità è opportuno citare il D. Lgs. 151/2001 riguardante il congedo di maternità contenuta nel Testo Unico sulla maternità e paternità. In merito a ciò, l'articolo 16 del D. Lgs. 151/2001 vieta di *«adibire al lavoro le donne durante i due mesi precedenti la data presunta del parto e durante i tre mesi dopo il parto»* con pena di sanzione per l'inosservanza a tale articolo. L'art.28 dichiara che *«Il padre lavoratore ha diritto di astenersi dal lavoro per tutta la durata del congedo di maternità o per la parte residua che sarebbe spettata alla lavoratrice, in caso di morte o di grave infermità della madre ovvero di abbandono, nonché in caso di affidamento esclusivo del bambino al padre»*, riconoscendo dunque il diritto al congedo di paternità.

La legge 22 maggio 2017, n. 81 sulle "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" ha reso non più obbligatorio il congedo di maternità per le lavoratrici iscritte alla Gestione Separata. In particolare, per quanto riguarda l'art. 64, comma 2, del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, al primo periodo, dopo le parole: «lavoro dipendente» sono aggiunte le seguenti modifiche, *«a prescindere, per quanto concerne l'indennità di maternità spettante per i due mesi antecedenti la data del parto e per i tre mesi successivi, dalla effettiva astensione dall'attività lavorativa»*.

Con gli anni Novanta, la legislazione acquisisce una nuova prospettiva, nel senso che non è più finalizzata esclusivamente ad assicurare alla donna diritti uguali a quelli riconosciuti agli uomini, ma anche a riconoscere, a rispettare e a valorizzare le differenze di genere e le relative esigenze, in linea con la prospettiva adottata dagli altri Paesi europei²⁰⁹. Nel settore pubblico, la direttiva *Misure per attuare parità e*

²⁰⁸ M. Marcucci, M.I. Vangelisti, L'evoluzione della normativa di genere in Italia e in Europa, *cit.*, p. 11.

²⁰⁹ *Ivi*.

pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche (del 23 maggio 2007), emanata dal Ministero per la Funzione pubblica e da quello delle Pari opportunità, proponeva di attuare le disposizioni normative vigenti; incrementare la presenza delle donne nelle posizioni apicali; sviluppare pratiche lavorative finalizzate a valorizzare l'apporto delle lavoratrici; indirizzare le politiche di gestione delle risorse umane e l'organizzazione del lavoro secondo le linee di azione stabilite; monitorare le azioni effettuate tramite relazioni a cura del Comitato Unico di Garanzia per ogni direzione del personale²¹⁰. In seguito, con la riforma Brunetta (d.lgs. n. 150/2009) è stata inclusa la questione della parità e delle pari opportunità tra i fattori di misurazione e di valutazione della *performance* organizzativa di una organizzazione pubblica²¹¹. L'art. 14 della legge n. 124/2015 (riforma Madia) è rubricato *Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche* ed è finalizzato alla promozione delle pari opportunità nel lavoro pubblico; nello specifico, il comma 1, già allora, considerava lo *smart-working* femminile – in tal caso, dettato sia da esigenze di contenimento della spesa pubblica sia dalla previsione di un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro della donna – prevedendo l'adozione di «*misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e sperimentare, anche al fine di tutelare le cure parentali*»²¹². Attualmente, l'ordinamento italiano prevede norme dirette a favorire la partecipazione delle donne alla politica e l'accesso alle cariche elettive. Rilevante a tal riguardo è stata l'approvazione della legge n. 215/2012 (recante *Disposizioni per promuovere il riequilibrio delle rappresentanze di genere nei consigli e nelle giunte degli enti locali e nei consigli regionali*)²¹³ finalizzata a garantire, non soltanto la

²¹⁰ A. Bellisari, *Le pari opportunità nella normativa italiana. Intervista a Monica Parrella (Consigliere coordinatrice dell'Ufficio del Dipartimento)*, cit., pp. 206-207.

²¹¹ *Ex artt. 8-9 d.lgs. n. 150/2009 del 27 ottobre 2009*, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

²¹² <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/01-06-2017/direttiva-n-3-del-2017-materia-di-lavoro-agile>.

²¹³ *In particolare*, «Per l'elezione dei consigli comunali, nei Comuni con popolazione superiore a 5.000 abitanti la legge, riprendendo un modello già sperimentato dalla legge elettorale della Regione Campania, contempla una duplice misura volta ad assicurare il riequilibrio di genere: la previsione della c.d. quota di lista e l'introduzione della c.d. doppia preferenza di genere, che consente all'elettore di esprimere due preferenze. Per gli esecutivi degli enti locali, la legge 2015/2012 ha previsto inoltre che il sindaco e il presidente della Provincia nominano la giunta nel rispetto del principio di pari opportunità tra donne e uomini, garantendo la presenza di entrambi i sessi». <https://leg16.camera.it/561?appro=899>.

promozione, ma l'effettiva presenza di entrambi i sessi negli organi degli enti locali e nelle cariche elettive regionali. È doveroso menzionare la legge n. 120/2011 del 12 agosto, cosiddetta Legge Golfo-Mosca, che si pone lo scopo di riequilibrare l'accesso femminile negli organi di direzione e controllo di tali imprese. Questa legge, al fine di riconoscerne la sua importanza, verrà approfondita a parte nel prossimo paragrafo.

3.2.2 Legge 120/2011: Legge Golfo-Mosca

La legge, nota come Legge Golfo-Mosca, è titolata «Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati», ma estende la sua portata alle «società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 2359, commi primo e secondo, del codice civile, non quotate in mercati regolamentati (art. 2). Con la Legge 120/2011 entrata in vigore l'11/08/2011 ad opera delle Onorevoli Lella Golfo e Alessia Mosca dalle quali ne riprende il nome, ha modificato gli articoli 147-ter, 147-quater e 148 del TUF, con l'obiettivo di assicurare l'equilibri di genere all'interno delle società italiane con azioni quotate. Inoltre, l'obbligatorietà viene estesa alle società controllate col il DPR 251/2012 entrato ufficialmente in vigore dal 12 febbraio 2013²¹⁴. L'intervento di legge nasce dalla volontà di rendere maggiormente equilibrata la rappresentanza femminile nel nostro paese, allineandosi agli indirizzi forniti dalla Commissione europea. L'autoregolamentazione per il tema della *gender equality* è stata seguita da alcuni paesi nei quali i risultati sono parsi particolarmente insoddisfacenti rispetto alle aspettative. Per esempio, in Germania vi è stata la scelta di affidare all'autoregolamentazione l'obiettivo di rafforzare la presenza femminile negli organi di gestione delle imprese. Si è rivelata ben poco efficace, se è vero che

²¹⁴ Il DPR n. 251/2012, entrato in vigore il 12 febbraio 2013 è intitolato «Regolamento concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'articolo 2359, commi primo e secondo, del Codice civile, non quotate in mercati regolamentati, in attuazione dell'articolo 3, comma 2, della legge 12 luglio 2011, n. 120».

nel 2014 la percentuale delle donne nei Consigli di Sorveglianza era ancora inferiore al 19% e sotto il 6% quella nei Consigli di gestione. Così che, nel gennaio 2016, entra in vigore la “legge per la pari partecipazione di donne e uomini alle posizioni dirigenziali nel settore privato e nel servizio pubblico”, ha preso effetto dal 1° maggio 2015 l'obiettivo di aumentare significativamente la percentuale di donne nei consigli di amministrazione nel mondo degli affari e dell'amministrazione. In particolare, per i consigli di sorveglianza delle società quotate e soggette a parità di partecipazione, dal 2016 si impone una percentuale pari almeno al 30% per ciascun genere.²¹⁵

Interessante in merito la riflessione di Marcella Sarale secondo la quale «le politiche caratterizzate da una *soft law* o da interventi di *moral suasion* non fossero in sé sufficienti a produrre risultati particolarmente significativi, raggiunti invece in quei paesi che hanno optato per regole impositive ‘di risultato’, accompagnate spesso da un apparato sanzionatorio piuttosto severo.»²¹⁶ La suddetta riflessione deriva dal confronto con la Norvegia, il paese europeo maggiormente paritario, il quale equilibrio di genere non deriva da un'autoregolamentazione, ma dall'intervento legislativo²¹⁷ di imporre una rappresentanza di genere pari al 40%.

La Legge Golfo-Mosca si occupa di riequilibrare la rappresentanza di genere nelle società comportando «la deroga al principio di uguaglianza formale, per promuovere l'obiettivo di quella sostanziale, nel momento in cui definisce una quota di presenza necessaria di un genere direttamente all'interno dell'organo sociale». In questo modo si impone un vincolo temporaneo di rappresentanza femminile del 20% per il primo mandato, per aumentare ad 1/3 nei due mandati successivi²¹⁸. Inoltre, laddove non viene rispettato il criterio sopra scelto, la società viene posta a diffida dalla Consob fino a che quest'ultima «*non si adegui a tale criterio entro il termine massimo di quattro mesi dalla diffida. In caso di inottemperanza alla diffida, la Consob applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 100.000 a euro*

²¹⁵ Dai «soliti noti» alla «gender diversity»

²¹⁶ M. SARALE, Quote di genere e sistema monistico, 2016.

²¹⁷ Legge sull'uguaglianza di genere del 9 giugno 1978, n. 45.

²¹⁸ Art 147, 1-ter, «Lo statuto prevede inoltre, *che il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi. Il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti.*».

1.000.000, secondo criteri e modalità stabiliti con proprio regolamento e fissa un nuovo termine di tre mesi a adempiere (...)». Si tratta di una vera e propria azione positiva, la quale non agisce in modo incostituzionale grazie alla temporaneità della legge stessa, che viene limitata ai tre mandati seguenti all'entrata in vigore della medesima legge²¹⁹. Si osserva come la temporaneità della legge esclude da eventuali rischi di illegittimità costituzionale, che potrebbero far sorgere il fenomeno già citato della discriminazione inversa²²⁰. Se da un lato vi è la quasi speranza che ultimato il termine dei mandati venga conservato l'equilibrio di genere senza vincoli e sanzioni, in quanto si è cercato di riconfigurare una società più aperta ad una visione inclusiva²²¹, dall'altro vi è la convinzione che terminato il mandato le società si sottrarranno del suddetto vincolo per ritornare allo status quo e che quindi, «non appena cadrà il vincolo normativo le società si affretteranno a ritornare alle scelte dei "soliti noti", quasi che la *gender diversity* sia stata niente più che una curiosa nota di colore»²²².

Se osserviamo i dati, possiamo senz'altro dire che i risultati sono positivi e le tendenze consentono di spingere verso un cambiamento alla prospettiva di genere. Dati CONSOB rilevano infatti, come nei consigli di amministrazione la quota delle donne all'inizio del periodo esaminato era relativamente bassa per tutte le tipologie di società considerate. Nelle società di capitali si rilevava una presenza femminile pari al 22 per cento e nelle società quotate e nelle banche, significativamente inferiore, la quota si attestava rispettivamente al 7 e al 6 per cento (Figura 12). Dalla medesima figura si evince che la quota delle donne nei cda nelle banche e nelle società private, ossia nei settori dove non vi è un vincolo di genere sulla composizione degli organi, è cresciuta in modesta misura arrivando rispettivamente nel 2019 al 17 e al 24 per cento. La presenza delle donne negli organi amministrativi delle società è aumentata negli anni successivi: per le società quotate e le società a controllo pubblico, si osserva infatti, un aumento notevole della presenza femminile

²¹⁹ Sono molti gli interventi normativi in merito al riequilibrio di genere. In particolare, la legge di Bilancio 2020 (L.27 dicembre 2019, n. 169), entrata in vigore il 1° gennaio 2020 la quale sancisce l'obbligo di assicurare l'equilibrio di genere per ulteriori sei mandati a partire dal primo rinnovo.

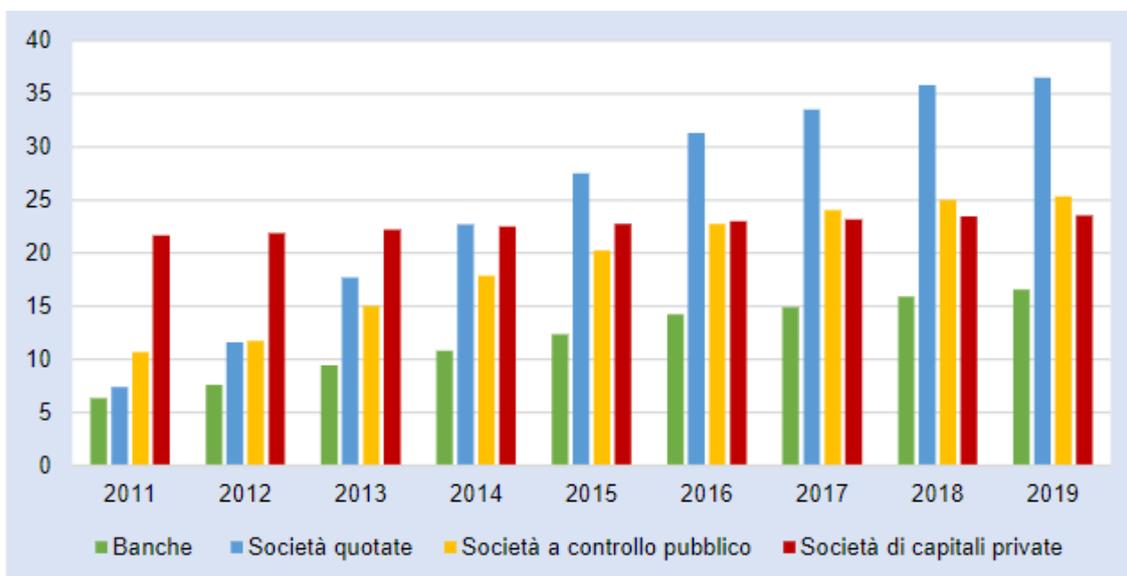
²²⁰ Buzzacchi C., *Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, 2020.

²²¹ M. SARALE, *Quote di genere e sistema monistico*, 2016.

²²² Ivi.

per effetto delle misure introdotte dalla legge Golfo-Mosca, con una quota pari rispettivamente al 37 e al 25 per cento nel 2019²²³.

Figura 11: Quota delle donne negli organi di amministrazione. Valori percentuali



FONTE: CONSOB

Anche il Rapporto «Le donne ai vertici delle imprese, 2020», realizzato da Cerved-Fondazione Bellisario in collaborazione con l’Inps, rileva come la presenza di donne negli organi di amministrazione nelle società quotate e quelle controllate della pubblica amministrazione sia più che positivo dopo l’applicazione della Legge Golfo-Mosca, le quali passano rispettivamente dal 7,4% e 11,4% nel periodo pre-norma al 36,3% e 28,4% nel 2019, periodo post applicazione della norma. Altri dati rilevanti che emergono dal suddetto rapporto sono che le donne molto spesso presenti nei Cda ricoprono cariche multiple, con prevalenza di cariche non esecutive, mentre di rado occupano le posizioni di maggior rilievo²²⁴. Oltre ai dati una riflessione che mette in chiaro la posizione nella quale si trova la Legge 120/2011 è che «l’imposizione delle quote induce a prestare maggiore attenzione proprio ai processi di selezione dei candidati, costringendo a superare i diffusi pregiudizi

²²³ CONSOB, *La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*, 2021.

²²⁴ Cerved-Fondazione Bellisario, «Le donne ai vertici delle imprese, 2020».

che, soprattutto in passato, tendevano a collegare capacità e genere, con un probabile miglioramento della qualità nella composizione dei board.»²²⁵ Questo comporta una più accurata scelta nell'individuazione di talenti donne che siano capaci e competenti: questa è la svolta per dimostrare come la Legge Golfo-mosca sebbene l'imposizione normativa, riesca a aumentare professionalità e diversificazione delle competenze²²⁶.

L'auspicio che ci fornisce la letteratura è di progredire attraverso una visione più ampia degli effetti che la legge Golfo-Mosca può apportare, dato che «non basta aumentare la quantità di donne presenti negli organi delle società quotate e delle società pubbliche, (...), ma occorre maturare la consapevolezza che la scelta concreta deve premiare la qualità.»²²⁷ I valori sottesi alla Legge 120/2011 si possono ritenere diretti a garantire *gender diversity* all'interno degli organi di amministrazione. La diversità tra i generi, infatti, «all'interno della composizione degli organi di amministrazione e controllo, così come la diversificazione delle qualifiche, delle competenze, delle esperienze professionali, della provenienza e dell'appartenenza a fasce generazionali differenti deve, infatti, considerarsi un obiettivo da perseguire nella composizione degli organi apicali delle società più importanti dell'economia in quanto è funzionale alla migliore operatività degli organi di amministrazione (e controllo) delle società.»²²⁸

Pertanto, la disciplina delle quote di genere potrebbe agire non solo «a favore di una corretta promozione del principio d'uguaglianza, ma anche in quella della valorizzazione del merito e delle capacità nelle strutture organizzative»²²⁹. Vi è quindi la speranza di poter far prosperare una società che abbia lo scopo di voler migliorare la governance aziendale attraverso un'eterogeneità degli individui, in quanto, «una maggiore partecipazione femminile nei vertici aziendali “conviene” alle stesse aziende in quanto aumenta l'efficienza e la competitività dei modelli di

²²⁵ E. DESANA, F. FELSANI, “Democrazia paritaria e governo delle imprese. Nuovi equilibri e disallineamenti della disciplina”, 2020.

²²⁶ *Ivi*.

²²⁷ M. BROLLO, L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti, 2016.

²²⁸ E. DESANA, *La legge n. 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione*, in Riv. dir. soc., n. 2/2017.

²²⁹ Buzzacchi C., Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale”, 2020.

innovazione dato che le donne possono apportare capacità, conoscenze, competenze, stile manageriale ed esperienze complementari o diverse rispetto a quelle maschili, fondamentali per lo sviluppo e il cambiamento delle istituzioni. Quindi, rafforzare la presenza e il ruolo delle donne nell'ambito economico, e in particolare nel mercato del lavoro, favorisce decisioni migliori e contribuisce a sviluppare il potenziale di crescita del Paese»²³⁰

Se si riuscisse ad avvertire l'esigenza di creare una pluralità di profili composti da soggetti differenti che possano confrontarsi e contaminarsi a vicenda, condividendo idee e nuove capacità e competenze²³¹, si riuscirebbe a convergere l'imposizione legislativa in una possibile «opportunità di adesione».²³²

²³⁰ M. BROLLO, L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti, 2016, p.135.

²³¹ M. SARALE, Quote di genere e sistema monistico, 2016.

²³² Buzzacchi C., Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale", 2020.

3.3 Prospettive di cambiamento culturale per affrontare il *gender gap*: pregiudizi e stereotipi da sradicare nei contesti lavorativi e sociali.

Con il termine stereotipo, si descrive un'idea generalizzata creata in modo prevenuto ed attribuita ad un particolare gruppo di individui, al quale si associa un'etichetta quasi sempre di connotazione negativa²³³. Si tratta di una semplificazione della realtà, creando dei modelli prestabiliti che vanno ad associare determinate caratteristiche a determinate persone basate su ideali culturali, etnici, sessuali, religiosi. Quando parliamo di stereotipo di genere, facciamo riferimento ad un insieme di comportamenti che nel corso del tempo si sono stabilizzati negli ideali sociali e culturali, e vengono attribuiti a donne e uomini, creando così due gruppi distinti con caratteristiche e differenze ben precise. Lo stereotipo di genere ha due principali valenze: una di tipo descrittivo, la quale va a generalizzare l'insieme di caratteristiche da associare ad una determinata categoria di soggetti (donne e uomini), e una di tipo costitutivo che va a stabilire il come le persone dovrebbero essere all'interno di quella categoria, sulla base dei ruoli che impone la società. Con questa duplice funzione, lo stereotipo crea delle disuguaglianze sociali portando alla discriminazione. In particolare, influenza il modo in cui si viene percepiti dall'esterno creando involontariamente una distinzione non paritaria di quella determinata categoria di soggetti, i quali diventano possibili vittime di un processo di esclusione sociale, lavorativa e culturale²³⁴. Allo stesso tempo, andando a discriminare le donne rispetto agli uomini, si va a creare una limitazione di quelle che possono essere le scelte e le opportunità. Da qui ne deriva la già citata segregazione settoriale, la quale viene alimentata dallo stereotipo di genere, indirizzando le persone, in questo caso le donne, verso l'assunzione di ruoli predeterminati ed imposti dalla società. È resa altresì tale la preferenza e la scelta verso un indirizzo d'istruzione "tipicamente femminile" rispetto agli indirizzi "tipicamente maschili": infatti, la partecipazione femminile nelle università italiane nelle discipline STEM è pari solamente al 18,3%, nettamente sotto la media

²³³ Mazzara B., Stereotipi e pregiudizi, Il Mulino, Bologna, 1997

²³⁴ Ivi.

mondiale, che raggiunge il 30%²³⁵. La costante presenza degli stereotipi fonda le sue radici fin dalla prima infanzia degli individui. La famiglia è l'ambiente primario dove si acquisiscono e si apprendono i primi ideali che poi si alimentano attraverso la scolarizzazione e la socializzazione nel corso di tutta la vita.

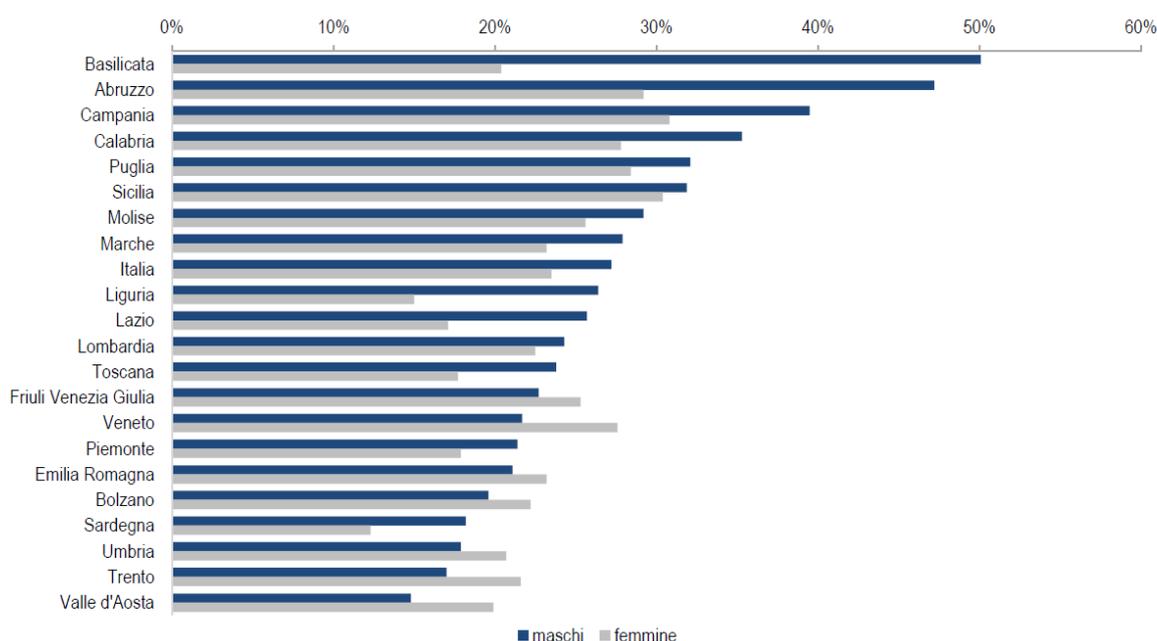
Dati dell'Istat dimostrano come gli stereotipi di genere in Italia siano tuttora radicati nella nostra cultura (ISTAT, 2019), e insieme agli atteggiamenti verso comportamenti di tipo violento, dimostrano come la società possa giustificare e comprendere relazioni violente in un determinato contesto culturale. Si riscontra che gli stereotipi di genere più comuni sono:

- “Per l'uomo, più che per la donna, è molto importante avere successo nel lavoro” (32,5%);
- “Gli uomini sono meno adatti a occuparsi delle faccende domestiche” (31,5%);
- “E' l'uomo che deve provvedere alle necessità economiche della famiglia” (27,9%);
- “In condizioni di scarsità di lavoro, i datori di lavoro dovrebbero dare la precedenza agli uomini rispetto alle donne” (16,1%);
- “Spetta all'uomo prendere le decisioni più importanti riguardanti la famiglia” (8,8%).

²³⁵www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/aboutdeloitte/OsservatorioFondazioneDeloitte_RigenerationSTEM.pdf

La maggiore diffusione degli stereotipi di genere è radicata tra persone con età più avanzata (65,7% nella fascia 60-74 anni), nelle regioni del Mezzogiorno, in particolare in Campania dove il 71,6% è d'accordo con uno degli stereotipi comuni, ed infine tra le persone meno istruite (79,6 % coloro che risultano senza titolo di studio).

Figura 12: Persone di 18-74 anni che ritengono accettabile la violenza nella coppia almeno in alcune circostanze per regione e sesso. (Anno 2018, per 100 persone della stessa regione e



FONTE: ISTAT, 2019.

La Figura 12 presenta le differenze tra uomini e donne rispetto agli stereotipi di genere che risultano minime sul territorio nazionale (27,3% degli uomini contro il 23,5% delle donne). Per alcune regioni invece - Veneto, Friuli-Venezia-Giulia, Emilia-Romagna, Valle d'Aosta - il genere femminile presenta una percentuale maggiore di accettabilità della presenza di stereotipi di genere rispetto al genere maschile (ISTAT, 2019). Le disuguaglianze di genere e la presenza di stereotipi diminuiscono al crescere del livello di istruzione, ma è «un cammino lento e tortuoso dato che il vantaggio di possedere uno studio non basta a proteggere le donne dalla condizione di vulnerabilità nel lavoro.²³⁶»

²³⁶ M. BROLLO, L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti, 2016.

Il libro “Parità in pillole” di Irene Facheris dà una chiara interpretazione del perché esiste da sempre la violenza di genere²³⁷. Innanzitutto, quando parliamo di violenza e molestie non si tratta solamente di una questione di genere ma quasi interamente di una questione di potere. Quando una persona ne molesta un'altra sta esercitando il suo potere su quest'ultima. Un potere che può essere relazionale, sociale, economico, politico. Ed ecco perché la percentuale di uomini accusati di violenza è esponenzialmente più alta rispetto alla percentuale di donne accusate dello stesso reato. Statisticamente vi sono molti più uomini che esercitano una posizione di potere, sia in ambito familiare ma anche a livello lavorativo²³⁸. Per quanto riguarda il tema della violenza, resiste la posizione di chi reputa la donna responsabile per la violenza domestica o sessuale subita. Il 77,7 % della popolazione intervistata (ISTAT, 2019) considera tra le cause più comuni della violenza domestica il fatto che la donna, venga considerata come un oggetto di proprietà. Seguono poi le cause legate all'abuso di sostanze stupefacenti; il bisogno degli uomini violenti a sentirsi superiori alla propria moglie e altri motivi, di natura religiosa. Gli stereotipi più comuni riguardo la violenza sessuale sono quelli che attribuiscono una qualche colpevolezza alla donna quando la subisce. Il 39,3% degli intervistati dichiarano di essere d'accordo con l'affermazione “Le donne che non vogliono un rapporto sessuale riescono ad evitarlo”. Elevata è anche la percentuale di popolazione che pensa che le donne possano provocare la violenza sessuale con il loro modo di vestire (23,9%). A seguire troviamo le affermazioni “Se una donna subisce una violenza sessuale quando è ubriaca o è sotto l'effetto di droghe è almeno in parte responsabile” (15,1%), “Spesso le accuse di violenza sessuale sono false” (10,3%), “Le donne serie non vengono violentate” (7,2%) e “Di fronte a una proposta sessuale le donne spesso dicono no ma in realtà intendono sì” (6,2%) (ISTAT, 2019). La presenza di violenza di genere è un fenomeno radicato nella società, e in quanto tale risulta essere in larga misura ancora un fenomeno sommerso. La relazione presentata il 20 novembre 2019, al Senato della Repubblica, dalla Dottoressa Linda Laura Sabbadini, Direttrice dell'Istat: “Commissione parlamentare di inchiesta sul femminicidio, nonché su ogni forma di violenza di genere”, approfondisce il

²³⁷ Facheris I., Parità in pillole. Impara a combattere le piccole e grandi discriminazioni quotidiane, 2020

²³⁸ *Ivi.*

fenomeno sommerso della violenza di genere. Da un lato si evidenziano tutti i miglioramenti che anno dopo anno l'Istat, grazie all'accordo istituzionale con il Dipartimento delle Pari Opportunità (DPO)²³⁹, è riuscito ad ottenere, portando in luce una grande quantità di dati e informazioni celate dietro al genere femminile intervistato; dall'altro lato invece, si va a sottolineare come il fenomeno della violenza di genere sia ancora una sfida non conclusa, una sfida avente ancora dei grossi ostacoli da affrontare in termini di divulgazione, sensibilizzazione, consapevolezza ed uscita dalla violenza. Il fenomeno del sommerso ostacola tutt'oggi la raccolta dei dati riguardo le violenze. Infatti, quando un insieme di donne, viene intervistato anche in modalità del tutto anonima, si scopre che la maggioranza di esse non ha subito alcuna violenza. Tra queste però vi è una parte che la violenza fisica o psicologica l'ha subita, ma a causa di impedimenti sociali o culturali non li denuncia. Si innesca un meccanismo mentale per il quale la vittima non racconta la realtà dei fatti. Questo può avvenire sia per la paura del soggetto che le ha volto questa violenza ma anche per la paura di non essere capita e creduta. Attraverso i dati raccolti dalle indagini di vittimizzazione²⁴⁰ emerge che solo il 34,7% dei reati rilevati viene denunciato alle forze dell'ordine, e questa percentuale varia a seconda del reato subito. I dati delle statistiche giudiziarie e le denunce alle forze dell'ordine non ci aiutano a capire e rilevare la violenza di genere nel modo più corretto. Questo è il motivo che ha portato l'Istat a condurre delle indagini ad hoc su questi fenomeni, proprio per cercare di rilevare il sommerso. Inoltre, si è ritenuto necessario approfondire la ricerca di dati su chi ha subito la violenza e sulla relazione, attraverso l'Indagine sulla Sicurezza delle donne²⁴¹. L'attitudine alla violenza verso

²³⁹ Accordo di collaborazione tra Istat e Dipartimento delle Pari Opportunità è stato sottoscritto nel Novembre 2016 per la costruzione e la gestione di un sistema integrato di raccolta ed elaborazione dati sulla violenza di genere. Il documento dà conto di ciò, laddove possibile anticipandone alcuni risultati, soffermandosi sulle sfide ed ostacoli che ancora rimangono da superare per andare a conoscere il fenomeno in modo approfondito, con lo scopo di progettare delle politiche adeguate a proteggere e anticiparne le conseguenze.

²⁴⁰ In Italia, l'ISTAT dal 1997 conduce con cadenza quinquennale un'indagine di vittimizzazione, condotta con tecnica telefonica assistita da computer, svolta su un campione casuale di 60 mila famiglie, al cui interno è selezionato, sempre casualmente, un individuo col quale condurre l'intervista. Una sezione particolare del questionario, riguardante le molestie e le violenze sessuali, è invece rivolta alle sole donne (14-65). Le stime dell'indagine sono rappresentate fino a livello regionale.

²⁴¹ L'indagine sulla Sicurezza delle Donne viene condotta dall'Istat in collaborazione con il DPO a partire dal 2006, con gli obiettivi di conoscere il fenomeno della violenza contro le donne in Italia, in termini di prevalenza ed incidenza, ed in particolare la violenza domestica; le caratteristiche di coloro che ne sono coinvolte e le conseguenze per le vittime.

la donna esiste da sempre, e il silenzio verso la violenza da parte delle vittime è una conseguenza al fatto che il contesto culturale che ci ha sempre circondato può portare ad interpretare la denuncia come un gesto esagerato, o addirittura ritenere la vittima in parte consapevole della violenza subita. Questo crea una grave conseguenza, il silenzio: una donna che non si sente capita ma colpevolizzata prenderà la decisione di non denunciare. Dati dell'Istat dimostrano che nel 2019 le vittime di violenza fisica o sessuale sono quasi 7 milioni, e solo 44 mila di queste donne si sono rivolte ad un Centro Antiviolenza.

Le politiche di prevenzione e di sensibilizzazione sono fondamentali: viene individuato infatti che un fattore di rischio della violenza risulta la trasmissione intergenerazionale. Un uomo che da bambino ha assistito a scene di violenza o le ha vissute direttamente ha molte più probabilità di diventare un uomo che fa della violenza; allo stesso modo, una donna che da bambina ha assistito o ha subito violenza da grande sarà più tollerante ad azioni violente da parte del proprio partner o di *altri* soggetti (ISTAT, 2019). I dati infatti evidenziano che i maschi che nella loro infanzia hanno subito o assistito a violenza sono a loro volta violenti per il 21,9% dei casi (contro un tasso medio del 5,2%), mentre per le donne che subiscono violenza in età adulta ed hanno assistito a violenza anche da bambine l'incidenza arriva al 58,4% (contro il tasso medio del 31,5%).

Strumento essenziale, soprattutto in questo anno pandemico, sono le chiamate al numero antiviolenza e stalking 1522. È un numero verde gratuito messo a disposizione dal Dipartimento delle Pari Opportunità per offrire un aiuto ed un sostegno alle vittime di violenza fisica o sessuale. Questo strumento di assistenza permette di raccogliere dati e informazioni ulteriori riguardanti il fenomeno sommerso della violenza. Nell'ultimo anno, in periodo di pandemia, vi è stato un aumento delle chiamate pari al 73% rispetto allo stesso periodo del 2019. Le vittime che hanno chiesto aiuto tramite questo servizio sono più di duemila: l'incremento non è attribuito solamente ad un aumento degli episodi di violenza ma, in particolare ad una maggiore consapevolezza e alla campagna di sensibilizzazione. Questo, si può dire, è un passo molto importante verso un miglioramento progressista e verso l'abbandono di valori culturali che pongono la donna in una sfera di inferiorità che le costringe in qualche modo a subire e tacere. È necessario creare dei presupposti

diversi, che facciano emergere i problemi e dar vita a delle possibili soluzioni. In precedenza, è stato detto che la famiglia è il primo ambiente dove si costruiscono le basi della creazione degli stereotipi di genere, i quali si consolidano attraverso educazione, socializzazione e scolarizzazione. La principale soluzione è quella di iniziare un processo di sensibilizzazione e istruzione fin dalla scuola dell'obbligo, in quanto viene riconosciuta come agenzia di socializzazione primaria dell'individuo. Bisogna educare fin da piccoli, dalla scuola primaria, creando i presupposti per una nuova società che sia in grado di riconoscere l'ingiustificata presenza di questi stereotipi, e che attraverso gli strumenti adatti, sia in grado di colmare sempre di più questo divario di genere. Questa battaglia si sta già portando avanti da alcuni anni, promulgando una differente offerta di libri di testo, sia per l'infanzia sia per i più grandi, in modo da contribuire fin da subito al riconoscimento dei generi e una loro pari rappresentazione al fine di eliminare gli stereotipi. Anche dal punto di vista legislativo, sono stati introdotti, come visto in precedenza, diversi strumenti che cercano di proseguire per questa strada. Lo scopo è quello di riuscire a sensibilizzare, anche attraverso la politica, mettendo a disposizione degli strumenti atti a combattere il persistere di stereotipi di genere. Mediante l'*Introduzione dell'educazione di genere e della prospettiva di genere nelle attività e nei materiali didattici delle scuole del sistema nazionale di istruzione e nelle università*, si cerca di promuovere il superamento degli stereotipi di genere e il rispetto delle pari opportunità, attraverso un'educazione lungo tutte le fasi dell'apprendimento scolastico delle nuove generazioni. All'interno di esso vi sono sei articoli, dove vengono sancite le modalità e le linee guida per l'educazione di genere, garantendo una formazione ed un aggiornamento continuo dei docenti, e l'adozione di libri di testo che siano corredati di autodichiarazione, emanata da parte delle case editrici, che attesti il rispetto al progetto POLITE (Pari Opportunità nei Libri di Testo).²⁴²

Se da un lato il processo di scolarizzazione e la legislazione vengono considerati gli strumenti fondamentali e primari per consentire un reset culturale che permetta di

²⁴² POLITE, progetto promosso dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei ministri tra il 1999 e il 2001, nell'ambito del Quarto programma di azione a medio termine per la parità di opportunità tra le donne e gli uomini (1996-2000), volto a garantire che i nuovi libri di testo e i materiali didattici fossero realizzati in modo da favorire lo sviluppo dell'identità di genere e da rimuovere gli stereotipi presenti in tali strumenti di formazione.

creare una società priva di stereotipi, pregiudizi e discriminazione, dall'altro vi è la necessità di lavorare e migliorare tutti quegli strumenti maggiormente innovativi, appartenenti al mondo del digitale, che risultano oggi di fondamentale rilievo nei contesti lavorativi per i processi di selezione del personale. In particolare, il riferimento è ai *big data*, ossia a dati – prodotti in quantità notevoli – differenti per volume, tipologia, fonti, dimensioni e velocità, combinabili e analizzabili attraverso l'uso di sofisticati algoritmi²⁴³ per ottenere risultati, partendo da dati e informazioni accurate, tali da rappresentare la realtà, in modo da evitare *bias* tra i dati raccolti e le decisioni prese.

Il *gender gap* può essere visto anche come una conseguenza della mancanza di dati di genere, che conduce a una rappresentazione errata dell'intera umanità, poiché identificato soltanto con quella parte i cui dati sono percettibili, ovvero la parte maschile. Più precisamente, come riporta Caroline Criado Perez in *Invisibili* (2020)²⁴⁴, sussiste un vuoto incolmabile di dati di genere (*gender data gap*) che ha generato, in modo involontario, una umanità improntata al maschile, con disuguaglianze importanti in molti ambiti. In altre parole, nella storia dell'umanità si delinea un enorme vuoto, corrispondente «al posto che avrebbero occupato le donne se il potere – qualsiasi forma di potere – avesse lasciato loro il diritto di farlo»²⁴⁵. Ora, l'assenza di dati completi dovuto al *gender data gap* può avere conseguenze su diversi piani e, soprattutto, sullo sviluppo della società che, quindi, viene portato avanti attraverso politiche che non rispecchiano la realtà²⁴⁶.

Il fenomeno del *gender data gap*, o “sessismo dei dati”, conduce a una duplice problematica: da un lato, non vengono raccolti dati e informazioni che concernono il genere femminile; dall'altro, quando questi vengono raccolti, nella maggior parte dei casi non vengono disaggregati, producendo così un *output* comune al genere maschile, il quale risulta sempre e comunque predominante. A tal riguardo, si

²⁴³ E. Dagnino, *People Analytics: lavoro e tutele al tempo del management tramite big data*, in *Labour & Law Issues*, vol. 3, n. 1, 2017, p. 5.

²⁴⁴ C. Criado Perez, *Invisibili. Come il nostro mondo ignora le donne in ogni campo. Dati alla mano*, Einaudi, Torino, 2020.

²⁴⁵ C. Consoli, “Invisibili” di Caroline Criado Perez: l'assenza delle donne nell'assenza dei dati di genere, in *Critica Letteraria*, 2021, <https://www.criticaletteraria.org/2021/01/invisibili-caroline-criado-perez.html>.

²⁴⁶ F. Barca, *Le disuguaglianze di genere nei settori culturali e creativi. Una fotografia europea di stereotipi, buone pratiche e possibili strategie*, in *Economia della Cultura*, n. 4, 2019, p. 492.

sottolinea che «in diverse aree del mondo non si riesce a quantificare il peso economico della popolazione femminile»²⁴⁷. Ritornando ai *Big Data*, la forza delle macchine è esponenziale in quanto riesce a proporre un output sulla base di una molteplicità di input che raccoglie da varie informazioni²⁴⁸. Allo stesso tempo però, quello che l'IA non può fare è interpretare i dati legando i raw data ad un contesto, condizione normale per l'essere umano, il quale è guidato dall'istinto²⁴⁹. Questo perché l'IA opera mediante correlazione e associazione di un gruppo di riferimento ad una "regola" predeterminata sulla base di dati storici, non legati al contesto. Se dunque i dati del genere femminile non vengono disaggregati, i *bias* e le discriminazioni saranno inevitabili.

Ultimamente le grandi aziende stanno utilizzando nuove tecnologie basate sull'intelligenza artificiale e si sono resi conto infatti che, queste tecnologie, le quali si basano sugli algoritmi, replicano gli errori umani, e quindi replicano anche la discriminazione presente al loro interno. In merito a ciò, di particolare rilievo, è la presenza di pregiudizi nei processi di selezione personale negli algoritmi. Nel 2018, Amazon ha trascorso anni lavorando su un sistema per automatizzare il processo di reclutamento²⁵⁰. L'idea era che questo sistema basato sull'intelligenza artificiale fosse in grado di guardare una raccolta di curriculum e nominare i migliori candidati. Per raggiungere questo obiettivo, Amazon ha alimentato il sistema per decenni di curriculum da parte di persone che si candidavano per le posizioni presenti in Amazon. L'industria tecnologica come già confermato, presenta una concentrazione per di più maschile e, di conseguenza, la maggior parte di questi curriculum proveniva da uomini. Quindi, addestrato su quella selezione di informazioni, il sistema di reclutamento ha iniziato a favorire gli uomini rispetto alle donne²⁵¹. I dati dovrebbero evolversi, per incarnare la cultura e il contesto presente; invece, l'algoritmo rimane congelato ad un determinato periodo in quanto è

²⁴⁷ M. Gritti, Lo spietato sessismo dei dati, in Agi. Agenzia Italia, 2019, https://www.agi.it/economia/sessismo_dati_big_data-5153329/news/2019-03-16/.

²⁴⁸ The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality". Oxford: Oxford University Press, 2014.

²⁴⁹ Ivi.

²⁵⁰ Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women | Reuters

²⁵¹ David Meyer, "Amazon Reportedly Killed an AI Recruitment System Because It Couldn't Stop the Tool from Discriminating against Women," Fortune, October 10, 2018, <https://fortune.com/2018/10/10/amazon-ai-recruitment-bias-women-sexist/>

programmato con lo scopo di funzionare erga omnes. Per cui gli stessi errori che possono essere fatti un essere umano che svolge un colloquio di lavoro, vengono replicati dalle macchine. E questo perché nella programmazione di queste tecnologie le donne sono sottorappresentate, e quindi essendoci una disparità di fondo, che parte dalla mancanza di dati in alcuni ambiti occupazionali, soprattutto nelle posizioni apicali, si ripercuote sullo strumento dei big data il quale si riversa nella realtà aziendale. Per aumentare la probabilità che l'algoritmo funzioni meglio bisogna cercare di evitare di classificare una persona ad un gruppo solo perché possiede determinate caratteristiche. Questo avviene disattivando gli algoritmi in tutte quelle situazioni per permettere la variazione e variabilità che verrebbe esclusa dai bias dell'algoritmo stesso²⁵².

Perfezionare lo strumento dei *big data* è essenziale per stimolare «un ulteriore passo in avanti nella direzione del merito e della trasparenza» e volto ad «agevolare l'incontro di domanda e offerta di professionalità femminili»²⁵³.

²⁵² Tambe Cappelli Yakubovich, “Artificial Intelligence in Human Resources Management”, 2019.

²⁵³ M. BROLLO, L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti, 2016.

Conclusioni

In questo elaborato si è voluto evidenziare l'avanzamento legislativo introdotto contro la discriminazione di genere, i passi avanti nell'istruzione femminile e la crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Ciononostante, si è altresì sottolineata la persistente esistenza del concetto di gender gap, il quale risulta ancora oggi presente in modo eterogeneo nella vita degli individui: nel mercato del lavoro, nella politica, nell'istruzione, nel diritto alla salute, nelle posizioni di potere e nel benessere economico. Il fil rouge di questo elaborato è l'analisi del rapporto fornito dal WEF, dove si evidenziano i numerosi squilibri di genere presenti nel contesto globale, europeo e italiano. Attraverso quest'analisi a cascata ci è stato permesso innanzitutto di comprendere la presenza di differenze geografiche e territoriali che si accomunano nei tre contesti sopracitati.

Un'altra considerazione che emerge dall'analisi è il progressivo aumento della partecipazione e permanenza femminile nel mercato del lavoro, dove tuttavia permangono importanti disequaglianze di genere nei livelli occupazionali dovute a numerosi fattori socioculturali. Le cause delle divergenze retributive di genere si configurano molte complesse e correlate tra loro a livello mondiale, europeo e italiano. In particolare, le problematiche emerse dall'analisi si somigliano molto, sebbene declinazioni diverse in base alla collocazione geografica: vi sono problemi legati alla cultura patriarcale con una forte presenza di stereotipi e pregiudizi; un forte sbilanciamento nella distribuzione dei carichi di cura e lavoro domestico; un problema di infrastrutture che non supporta la conciliazione vita-lavoro del genere femminile; un divario sulla scelta del percorso di studi che indirizza le giovani donne verso determinati indirizzi, ostacolandone una preparazione a quelli che saranno i lavori del futuro e segregando i settori per genere; una sottovalutazione del lavoro delle donne nei settori a maggiore impiego femminile, al quale si aggiunge il persistente squilibrio nelle posizioni a livello decisionale.

L'evoluzione dell'intervento normativo ha promosso un progressivo aumento della parità di genere e ha garantito fino ad oggi il riconoscimento di quelli che devono essere i diritti attribuibili alla figura femminile. Le grandi istituzioni che operano a livello nazionale e internazionale sono quindi impegnate a trovare misure efficaci

per affrontare la disuguaglianza di genere. Istruzione, digitalizzazione, accesso al credito, corresponsabilità delle attività di assistenza e di cura sono i temi principali portati avanti dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, inseriti all'interno dell'obiettivo n.5, con evidenti necessità di renderlo multisetoriale ed intersezionale. L'Agenda 2030 rappresenta solo l'ultimo passo che i vari governi hanno cercato di fare verso il raggiungimento di una maggiore parità di genere. Riportandoci infatti al contesto europeo, l'uguaglianza di genere è sancita come uno dei principi cardini dell'Unione Europea, la quale ha attraversato una notevole evoluzione, a partire dal 1957, anno in cui è stato riconosciuto per la prima volta il principio di parità tra uomo e donna, grazie al Trattato di Roma. Questo elaborato si è inoltre focalizzato nell'analizzare la dinamicità dell'intervento normativa che ha consentito di ottenere risultati positivi nella società e nelle organizzazioni. In particolare, si è esaminato come il quadro politico primario sia stato rafforzato da politiche più specifiche che hanno consentito di gestire in modo efficace ed efficiente il tema delle pari opportunità, rendendolo centrale e trasversale. Facendo riferimento al nostro contesto italiano, con la Legge 120/2011, si è poi potuto osservare come riequilibrare l'accesso agli organi apicali abbia un effetto positivo sui risultati conseguiti, in termini decisionali e di performance.

Ne consegue che, sia proprio la legislazione essere lo strumento primario essenziale che accompagna la società verso un'evoluzione e una promozione delle pari opportunità. È auspicabile inoltre che, la politica venga sostenuta da un ampio processo di educazione, sensibilizzazione e formazione, che inizi *in primis* dalla famiglia, attraverso un'educazione genitoriale atta a favorire lo sviluppo dell'identità di genere dei figli senza pregiudizi; *in secundis* dalla scuola, considerato il primo luogo d'incontro con altri individui che permette lo scambio e la contaminazione del costruito sociale; ed infine dalle organizzazioni, attraverso l'adozione di politiche maggiormente inclusive e paritarie, investendo su competenze e meriti, per consentire un vero e proprio reset culturale, rimuovendo qualsiasi forma di discriminazione e di stereotipo, aumentando la probabilità di ottenere nel mondo del lavoro un bacino talenti equo e performante. I risultati positivi che la legge ha apportato a fronte di una «valutazione di incompletezza dei risultati finora raggiunti», non deve essere considerato un rimedio necessario e

tollerato perché imposto, ma rappresentare «un’opportunità di adesione ad un modello»²⁵⁴. Nel modello societario ideale non vi è solamente l’affermarsi del principio di eguaglianza di genere in senso stretto, ma soprattutto di riconoscere il concetto di *gender diversity* come pilastro fondamentale per una prospettiva futura, mirando alla valorizzazione delle competenze e capacità. Si vorrebbe mirare dunque, ad un «processo di trasformazione culturale»²⁵⁵, il quale dovrebbe «condurre all’indifferenza rispetto alla componente di genere»²⁵⁶, ovviamente a pari condizioni di merito e competenze professionali. In definitiva a questo elaborato possiamo riconoscere una maturità di coscienza di quelle che sono le esigenze di pari opportunità, che integrate all’evoluzione legislativa si necessita la convergenza di presupposti e azioni concrete. In chiave prospettiva, le suddette azioni devono mirare soprattutto a dotarsi di politiche di genere che abbraccino l’intero ciclo di vita delle donne in azienda, a partire dall’inserimento per poi proseguire con il riconoscimento del merito ovunque sia presente, offrendo le relative opportunità spettanti; occuparsi di tutte quelle competenze che saranno necessarie per affrontare le sfide del futuro – sostenibilità, clima, digitalizzazione, intelligenza artificiale – predisponendo di maggiori materie scolastiche mirate alla formazione delle suddette competenze, e allo stesso tempo, di mettere in atto aggiornamenti di formazione per le donne che sono già inserite all’interno del mercato del lavoro; infine, è necessario lavorare sulle infrastrutture, per gestire e aiutare la coesistenza dell’impiego professionale e il lavoro di cura e assistenza.

Concludo questo elaborato con un pensiero della Presidentessa della Commissione Europea, Ursula Von Der Leyen, la quale sottolinea il come rendere efficiente solo metà della popolazione sia uno spreco economico e di potenziale umano.

“Gender equality is a core principle of the European Union, but it is not yet a reality. In business, politics and society as a whole, we can only reach our full potential if we use all of our talent and diversity. Using only half of the population, half of the ideas or half of the energy is not good enough”.

²⁵⁴ BUZZACCHI C., Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale”, 2020.

²⁵⁵ E. DESANA, F. FELSANI, “Democrazia paritaria e governo delle imprese. Nuovi equilibri e disallineamenti della disciplina”, 2020.

²⁵⁶ Ivi.

Bibliografia

WEF (2020), *“Global Gender Gap Report 2020”*, Geneva.

ILO (2009), *“World of Work Report 2009”*, Geneva.

ILO (2019), *“Women in business and management: the business case for change”*, Geneva.

ISTAT (2019), *“I tempi della vita quotidiana. Lavoro, Conciliazione, Parità di genere e Benessere soggettivo”*, Roma.

ISTAT (2019), Report *“Conciliazione tra lavoro e famiglia”*, Roma.

ISTAT (2019), Report *“Gli stereotipi sui ruoli di genere e l'immagine sociale della violenza sessuale”*, Roma.

ISTAT (2019), *“BES 2019, Il benessere equo e sostenibile in Italia”*, Roma.

PRIULLA G., *C'è differenza. Identità di genere e linguaggi. Storia, corpi, immagini e parole*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 17.

PICCONI S.S., SARACENO C., *Introduzione. La storia di un concetto e di un dibattito, in Genere. La costruzione sociale del femminile e del maschile, Il Mulino, Bologna, 1996, p. 7.*

PETRUCELLI F., SIMONCELLI C., GRASSOTTI R., TRIPODI F., *Identità di genere. Consulenza tecnica per la riattribuzione del sesso*, Franco Angeli, Milano, 2014, p. 5.

CRESPI I., *Introduzione*, in CRESPI I. (a cura di), *Processi di socializzazione e identità di genere*, Franco Angeli, Milano, 2008, pp. 9-10.

AVVEDUTO S., *La società digitale: genere e digital divide*, in *Sociologia della Comunicazione*, n. 57, 2019, p. 66.

DE SIMONE S., LASIO D., ONNIS D., PUTZU D., *Disparità o uguaglianza? Costruzioni discorsive del divario di genere in politica*, in *Polis*, n. 2, 2017, p. 177.

BIANCHERI R., 2013, *“Formazione e carriere femminili. La scelta di ingegneria”*, Edizioni ETS

TEDESCHI E., CALOISI I., *Cultura di genere. Scenari e percorsi*, Narcissus.me, e-book, 2013, p. 5.

PRUNA M.L., *Donne al lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2007, p. 9.

FONTANA R., *Il lavoro di genere. Le donne tra vecchia e nuova economia*, Carocci, Roma, 2002, p. 33.

Centro Documentazione Donna Modena, *Le donne nel mercato del lavoro oggi. Dal soffitto di cristallo alle sabbie mobili*, Istituto Culturale di Ricerca, Modena, 2015, p. 8.

DE SIMONE S., LASIO D., SERRI F., PUTZU D., *Il divario di genere nel lavoro di cura e la conciliazione famiglia-lavoro retribuito*, in *Psicologia della Salute*, n. 2, 2017, p. 22.

CAMUSSI E., ANNOVAZZI C., *A proposito di (im)pari opportunità tra uomini e donne: la questione del gender pay gap*, in A. QUADRIO, D. PAJARDI (a cura di), *La società ripensata*, Edra, Milano, 2016, p. 49.

ADDIS E., *Economia e differenze di genere*, Clueb, Bologna, 1997, p. 45.

D'ISANTO F., *Segregazione di genere e differenziali salariali nel mercato del lavoro italiano. Il caso delle organizzazioni non profit*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 88.

BIANCHERI R., 2014, *Formazione e carriere femminili. La scelta di ingegneria*, Edizioni ETS

EWCS, *Women, men and working conditions in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2013, p. 15.

E. Danaj, *Gender Wage Gap*, in Costance L.S. (ed.), *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Family Studies*, John Wiley & Sons, Hoboken (U.S.), 2016, pp. 1-3.

CANTALINI S., *Genere, settore di studio e reddito. Un'analisi delle disuguaglianze salariali di genere tra i laureati italiani*, in *Stato e mercato*, fasc. 2, n. 104, 2015p. 189.

MIGHELI M., *Il gap salariale tra uomini e donne: l'importanza degli incentivi alla produttività*, in *Neodemos. Popolazione, società, politiche*, 2010, <https://www.neodemos.info/2010/12/01/il-gap-salariale-tra-uomini-e-donne-limportanza-degli-incentivi-alla-produttivit/>.

PINKER S., *Il paradosso dei sessi. Uomini, donne e il vero scarto fra i generi*, Einaudi, Torino, 2009, p. 281.

CARAVEO P., *Uomini e donne: stessi diritti?* Lit Edizioni, Varese, 2017, p. 11.

MULLER J., SCHWIEREN C., *can personality explain what underlying women's unwillingness is to compete?* in *Discussion Paper Series. University of Hiedelberg. Department of Economics*, n. 511, 2011, pp. 1-21.

DEL BOCA D., PROFETA P., *Le donne hanno pensioni più basse. Ma spesso non lo sanno*, in *Lavoce.info*, 2020, <https://www.lavoce.info/archives/64123/le-donne-hanno-pensioni-piu-basse-degli-uomini-ma-spesso-non-lo-sanno/>.

MCKINSEY, “*Women in the workplace*”, 2020. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

VALORED, “*Consob conferma: una maggiore presenza di donne aumenta la redditività aziendale*”, 2018. <https://valored.it/news/consob-conferma-una-maggiore-presenza-di-donne-aumenta-la-redditivita-aziendale/>

PENNINO G, “*L’occupazione femminile aumenta ma resta ancora molto da fare. E ora è tutto in mano alla Camera*”, 2020. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/01/22/loccupazione-femminile-aumenta-ma-resta-ancora-molto-da-fare-e-ora-e-tutto-in-mano-alla-camera/5680793/>

MCKINSEY, “*The future of woman at work: Transitions in the age of automation*”, 2019. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/the-future-of-women-at-work-transitions-in-the-age-of-automation>

WEF, “*Accelerating gender parity in the fourth industrial revolution*”, 2020. <https://www.weforum.org/whitepapers/accelerating-gender-parity-in-the-fourth-industrial-revolution>

International Telecommunication Union (ITU), “*The digital gender gap is growing fast in developing countries*”, 2020. <https://itu.foleon.com/itu/measuring-digital-development/gender-gap/>

SEAGER J., *L’Atlante delle donne*, add editore, Torino, 2020, p. 162.

WEF, “*Understanding the gender gap in the global south*”, 2018. <https://www.weforum.org/agenda/2018/11/understanding-the-gender-gap-in-the-global-south/>

KAHN, S. & GINTHER, D. (2017). Donne e STEM. In uscita in: Averett, SL, Argys, L. M. & Hoffman, SD (a cura di) *Oxford Handbook on the Economics of Women*.

VINEET J., “*Unpaid work: Women and the burden of unpaid labour*”, 2020. <https://www.downtoearth.org.in/blog/economy/unpaid-work-women-and-the-burden-of-unpaid-labour-63035>.

UN Women, 2016, “*Redistribute unpaid work*”, <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/csw61/redistribute-unpaid-work>.

OECD, 2016, “*Unpaid Care Work: The missing link in the analysis of gender gaps in labour outcomes*”.

SANDERS M., ZENG J., HELICAR M. and FAGG K., 2015, *“The power of flexibility: a key enabler to boost gender parity and employee engagement”*, Brain & Company.

WORKPLACE GENDER EQUALITY AGENCY, *“Parenting, work and the gender pay gap”*, 2016. www.wgea.gov.au

EL-ZOGHBI M., *“Mind the gap: women and access to finance”*, 2015. <https://www.cgap.org/blog/mind-gap-women-and-access-finance>

THE WORLD BANK, *“Banking on women extending women access to financial services”*, 2016. <https://www.worldbank.org/en/results/2013/04/01/banking-on-women-extending-womens-access-to-financial-services>.

RABELLOTTI R., *“La parità di sesso passa per l’accesso al credito”*, 2020. <https://www.ingener.it/articoli/parita-passa-per-accesso-al-credito>.

WHITE W., *“How can we close the gender gap in financial services”*, 2018. <https://www.accion.org/how-can-we-close-the-gender-gap-in-financial-services>.

ANSA, *La parità di genere? la pandemia peggiora il traguardo, ora ci vorranno 135 anni*, www.ansa.it, 14 aprile 2021.

ILO, 2018, *“Progress and Challenges in Closing the Gender Pay Gap and other Gender-based Gaps within the 2030 Agenda for Sustainable Development Framework”*

EUROSTAT, *Gender pay gap statistics*, 2021, Luxembourg. https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics

EUROSTAT, *Closing the gender pension gap?*, 2020, Luxembourg. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200207-1>

EUROPEAN PARLIAMENT, *Gender pay gap in Europe: facts and figures, 2020*, Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20200227ST073519/gender-pay-gap-in-europe-facts-and-figures-infographic>

EIGE, 2019, *Gender Equality Index*. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/domain/work>

PAPADIMITROU E., *Economic sectors at risk due to COVID-19 disruptions: will men and women in the EU be affected similarly*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020.

VATTAI S., VOGLIOTTI S., *Modelli di Welfare state in Europa*, IPL 2014, Pubblicazione n. 1.

GAIASCHI C., MALLONE G., *Welfare contrattuale e politiche di conciliazione, tra uguaglianza di genere e tempo per la cura*, 2017, La Rivista delle Politiche Sociali. Ediesse.

MORENO A., *The decline of the male breadwinner family model versus the persistence of gendered unpaid work in Spain*, Policy Press 2013.

WEST PEDERSEN A., KUHNLEN S., *The Nordic welfare state model*, 2017, In book: *The Nordic models in political science. Challenged, but still viable?* (pp.219-238). Editors: Oddbjørn Knutsen

EUROPEAN UNION AGENCY For Fundamental Rights, 2014, *Violenza contro le donne: un'indagine a livello di Unione europea*.

AL H., STRID S., HEARN J, BALKMAR D (2021) *Undoing the 'Nordic Paradox': Factors affecting rates of disclosed violence against women across the EU*.

ROSSELLI A., *Parità di genere, una lunga strada ancora da percorrere*, in *Economia & Lavoro*, Anno XLIV, 2010, p. 168.

BAZZOCCHI V., LUCATI I., *"Parità di genere nell'UE e riflessi nell'ordinamento italiano"*, 2012, in dsps. <http://www.europeanrights.eu/>

ANDRIOLO M., VIASSONE M., *Donne e management: una questione di opportunità*, Franco Angeli, 2016.

BROLLO M., *L'inclusione della diversità di genere negli organi sociali: dalle norme agli strumenti*, in Marina Brolo, Carlo Cester, Luigi Menghini (a cura di), *"Legalità e rapporti di lavoro. Incentivi e sanzioni"*, Trieste, EUT Edizioni Università di Trieste, 2016, pp. 133-150.

FENOGLIO A., *"Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un'analisi gender sensitive degli interventi legislativi dell'ultimo triennio"*, 2015, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". IT - 239/2015.

BROLLO M., *Occupazione femminile e flessibilità dei tempi di lavoro: il part time*, in SERAFIN S., BROLLO M. (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Udine, Forum, 2013.

BUZZACCHI C., *"Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale"*, 2020, in *federalismi.it* fascicolo n. 21/2020.

AURA F., AURA C., *Corporate governance e gender diversity in Italia*, Milano, Franco Angeli, 2018.

BROLLO M., *“Il lavoro agile alla prova della emergenza epidemiologica”*, in *“Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale”* a cura di D. Garofalo, M. Tiraboschi, V. Filì, F. Seghezzi. Volume I: *“Covid-19 e rapporto di lavoro”* a cura di V. Filì, 2020

E. DESANA, *La legge n. 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione*, in Riv. dir. soc., n. 2/2017.

OCCHIPINTI S., *Il ruolo delle donne: parità di genere per uno sviluppo sostenibile*, www.altalex.com, 24 febbraio 2021.

EIGE, Banca delle Statistiche di genere, *“Women and men in decision-making”*, 2019, Bruxelles.

NAUEN R., *“Men vs. women: How gender can impact career aspiration”*, 2017. <https://www.careerbuilder.com/advice/gender-impact-career-aspirations>

PELUSO M, HELLER BAIRD C., Kesterson-Townes L., *“Donne, leadership e il paradosso della priorità”*, IBM.

BAJDO, L. M., & Dickson, M. W. (2001). *Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination*. Sex Roles: A Journal of Research

OECD, *The OECD Principles of Corporate Governance*, 2014. www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21609.pdf

KABEER, N. (1999). *“Resources, agency, achievements: reflections on the measurement of women's empowerment. Development and Change”*, Istituto internazionale di studi sociali, vol. 30(3), pagine 435-464, luglio.

ANPAL, *Conciliazione vita lavoro: sviluppo di policy analisi comparata internazionale*, 2019, Collana biblioteca ANPAL n.9, Roma.

COUNCIL OF EUROPE, *Gender budgeting: practical implementation, Handbook*, Council of Europe, Directorat, 2009, Bruxelles.

DOWNES R., TRAPP L., Nicol S., *Gender budgeting in OECD countries*, OECD Journal on Budgeting, Volume 2016/3, 2017.

M. Filandri, E.Struffolino, *Lavoratori o lavoratrici povere? Disuguaglianza di genere nel mercato del lavoro in Europa*, in *sociologia e ricerca sociale*, 2018.

CALAFÀ L., *Paternalità e lavoro*, Bologna, il Mulino, 2007.

BALLESTRERO M. V., *La conciliazione tra lavoro e famiglia. Brevi considerazioni introduttive*, in *Lavoro e dir.*, 2009, pp. 171 ss.

MOROSI S., RASTELLI P., 30 gennaio 1945, le donne ottengono il diritto di voto in Italia, in Corriere della Sera, 2020, <https://pochestorie.corriere.it/2020/01/30/30-gennaio-1945-le-donne-ottengono-il-diritto-di-voto-in-italia/>.

MARCUCCI M., VANGELISTI M.I., L'evoluzione della normativa di genere in Italia e in Europa, *cit.*, p. 10.

SIMIONATO M., Le differenze di genere di fronte alla legge: uguaglianza o disuguaglianza sensata, *cit.*, p. 31.

M. Marcucci, M.I. Vangelisti, L'evoluzione della normativa di genere in Italia e in Europa, *cit.*, p. 11.

BELLISARI, *Le pari opportunità nella normativa italiana. Intervista a Monica Parrella (Consigliere coordinatrice dell'Ufficio del Dipartimento)*, *cit.*, pp. 206-207.

M. SARALE, Quote di genere e sistema monistico, 2016, in *Analisi Giuridica dell'Economia* dalla [Società editrice il Mulino](#).

CONSOB, *La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*, in Banca d'Italia, 2021.

CALVOSA L., ROSSI S., Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese, in ODCC 1/2013, 3-34.

CRIADO PEREZ C., *Invisibili. Come il nostro mondo ignora le donne in ogni campo. Dati alla mano*, Einaudi, Torino, 2020.

FLORIDI L., *The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*. Oxford: Oxford University Press, 2014.

MEYER D., "Amazon Reportedly Killed an AI Recruitment System Because It Couldn't Stop the Tool from Discriminating against Women," *Fortune*, October 10, 2018, <https://fortune.com/2018/10/10/amazon-ai-recruitment-bias-women-sexist/>

TAMBE CAPPELLI Y., "Artificial Intelligence in Human Resources Management", in *sage journals* 2019.