



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in  
Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali

Tesi di Laurea

## Gender equality e policy-making

Analisi sull'efficacia delle politiche di genere

**Relatrice**

Ch. Prof.ssa Valeria Maggian

**Correlatore**

Ch. Prof. Luca Di Corato

**Laureanda**

Chiara Lanza

Matricola 883101

**Anno Accademico**

2020 / 2021





# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	5
<b>CAPITOLO I Alle origini del problema. Formazione e parità di genere</b>	
1.1 Nature o nurture? Differenze biologiche e ambientali	11
1.1.1 <i>Nature. Approccio bio-genetico</i>	11
1.1.2 <i>Nurture. Approccio socio-ambientale</i>	14
1.2 Stereotipi impliciti nell'apprendimento della matematica	17
1.3 Donne e STEM	20
1.4 Il divario di genere nelle Università italiane. Uno sguardo al panorama accademico	23
1.5 Buone pratiche e soluzioni. Perché investire nella formazione scolastica e accademica?	25
<b>CAPITOLO II Politiche di genere. Implementazione indiretta: le family policies</b>	31
2.1 Family policies. Intersezione con le politiche di genere	32
2.2 Congedi parentali e assistenza all'infanzia	38
2.2.1 <i>Congedi parentali</i>	39
2.2.2 <i>Child care policies. I servizi di assistenza all'infanzia</i>	42
2.3 Modalità di impiego alternative. Part-time e smart working	45
2.4 Conclusioni. Quali soluzioni per le madri lavoratrici?	49
<b>CAPITOLO III Politiche di genere. Implementazione diretta.</b>	
3.1 Implementazione diretta. Perché delle politiche mirate?	55
3.2 Parità numerica. Le gender quotas	60
3.2.1 <i>Equità di genere nei CdA. Etica e performance</i>	61
3.2.2 <i>Storia delle quote di genere</i>	63
3.2.3 <i>Controversie ed efficacia</i>	66
3.3 Inclusione, empowerment. Mentoring e networking	73
3.3.1 <i>Mentoring</i>	74
3.3.2 <i>Networking</i>	75
3.3.3 <i>Mentoring, networking e università</i>	77
3.4 Politiche di genere. Efficacia e replicabilità	78

<b>CAPITOLO IV Politiche di genere nelle Industrie Creative e Culturali</b>	83
4.1 Da creatività a cultura, alle Industrie Culturali e Creative (ICC)	85
4.2 ICC e intersezioni con la discriminazione di genere	87
4.2.1 <i>Concentrazione femminile nelle ICC</i>	91
4.2.2 <i>Considerazioni addizionali. Donne nelle ICC, cultura e società</i>	94
4.3 Politiche di genere nelle ICC	95
4.3.1 <i>Strumenti internazionali per l'uguaglianza di genere</i>	98
4.3.2 <i>Cultural gender policies. Dalla teoria alla pratica</i>	100
4.3.3 <i>Gender awareness, autotracing e rendicontazione</i>	101
4.3.4 <i>Facilitazioni e opportunità. Family policies e programmi di supporto e sviluppo</i>	105
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	109

## INTRODUZIONE

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di evidenziare la capacità e la responsabilità delle politiche di genere di attivare cambiamenti efficaci e duraturi, che mirino a migliorare le condizioni di lavoro generali, l'accessibilità e lo stanziamento del genere femminile sul mercato del lavoro. L'intenzione è di dimostrare che l'ottenimento della parità di genere in ambito occupazionale percorra (anche) la strada dell'istituzione delle dette politiche, strumento che deve consapevolmente emancipare e proteggere i fondamentali ruoli ricoperti dalle donne, sia sul posto di lavoro che nella famiglia, sostenendo entrambi gli aspetti per il conseguimento dell'equità. O perlomeno, tutelando il diritto di scelta nel perseguire entrambi i percorsi, o solo uno dei due.

L'introduzione vuole porsi come chiave di lettura del lavoro svolto, fornendo gli strumenti utili alla contestualizzazione. Si procede dunque a inquadrare sommariamente alcuni concetti fondamentali, come quello di equità di genere. Secondo l'EIGE (European Institute for Gender Equality) per equità di genere si intende l'applicazione di principi di equità e giustizia nella distribuzione dei diritti, delle opportunità e delle responsabilità di uomini e donne. Consapevoli che questi possano avere necessità e obiettivi differenti<sup>1</sup>, tali differenze devono essere individuate e affrontate in modo da ovviare alle disuguaglianze presenti tra i generi. Quinto dei diciassette punti all'ordine dell'Agenda dello sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, l'equità di genere è considerata un diritto umano fondamentale (UNESCO, 2014b). La corsa per il suo conseguimento è essenziale per tutte le sfaccettature di una società efficiente, contribuendo all'educazione, la protezione e il benessere dell'intera cittadinanza, così come alla riduzione della povertà e alla promozione della salute. Le donne rappresentano metà della popolazione globale, e dunque metà del suo potenziale. Di conseguenza, l'esistenza e la persistenza della disuguaglianza di genere impedisce il progresso sociale. Pur rientrando tra le cause meno tangibili dell'atto discriminatorio, il *mind-set* generale della società ha un impatto significativo sulla disuguaglianza di genere, determinando come essa si

---

<sup>1</sup> Questa ideologia è espressa nel *difference feminism*, corrente alla cui base vi è la convinzione che lo sviluppo psicologico, le motivazioni e gli impegni morali delle donne differiscano da quelli degli uomini (Gilligan, 1982). Questo filone di pensiero non si espone sulle differenze genetiche tra uomo e donna, bensì si concentra sull'asserire che le tradizionali qualità femminili (come l'accudimento o l'empatia) siano state ingiustamente svalutate dalla società. Consistentemente, Scott (1988) afferma che al fine di abbattere la gerarchia dell'universale maschile e della specificità femminile, sia fondamentale adottare un visione di pluralità e diversità, piuttosto che di unità e di universali.

ripercuota nell'ambito occupazionale e lavorativo, familiare, legale e sanitario. Le credenze e le pratiche discriminatorie possono essere radicate e consolidate nel tempo, ulteriore ragione per cui ogni azione mossa per la loro demolizione deve essere mirata e consapevole. Ad esempio, i ruoli sociali intrapresi da donne e uomini all'interno della società rientrano tra i primi schemi da cui si originano le differenze di genere comunemente percepite dalla collettività (Eagly e Wood, 1999). Il progresso e il cambiamento possono essere incentivati da leggi, così come da cambiamenti strutturali a livello statale o aziendale quali le politiche di genere, oggetto di indagine di questo studio.

Nonostante i miglioramenti finora compiuti, sia nella presa di consapevolezza che nella pratica proattiva, rimangono numerose sfide da affrontare nell'ambito della disuguaglianza di genere. In particolare per il mercato del lavoro, la parità di genere è un argomento dalla crescente importanza. Sempre più sono le realtà che abbracciano o mettono a punto in prima persona delle politiche attuate al fine di aumentare la rappresentanza e la partecipazione lavorativa del genere femminile (Bourke e Titus, 2019), spesso identificandola come una priorità strategica (Randel et al., 2017) e concentrandosi sulle pari opportunità e sull'abbattimento dei pregiudizi inconsci da parte di tutto l'ente coinvolto. Complice lo sviluppo economico generale, il ruolo della donna nell'economia odierna è indubbiamente mutato da ciò che era un tempo, ed è stata acquisita una nuova consapevolezza circa il ruolo del genere femminile nella società. Per esempio, per l'UNESCO (2014b) l'equità di genere non solo è un diritto umano fondamentale, ma è anche condizione necessaria per uno sviluppo sostenibile e un obiettivo di per sé. Eppure le infrastrutture politiche non si sono ancora evolute appieno, avanzando lentamente verso l'obiettivo di un sostegno adeguato della figura femminile (McGregor, 2019).

Questo elaborato si propone di rimarcare la consapevolezza circa la posizione di svantaggio nel mercato del lavoro vissuta dalle donne, quadro ormai avvalorato da più parti. Ciò è stato possibile attraverso lo studio di ricerche scientifiche, le opinioni di esperti di sviluppo internazionale, *scholars* di impronta femminista o più generalmente di supporto alla causa, e le esperienze vissute dai singoli stati che concordano sulla necessità di soffermarsi sulla questione di genere a livello nazionale e internazionale, attuando un'incorporazione di un approccio gender-sensitive sia alle politiche che ai singoli progetti (Lund e Azmi, 2017). Oggi l'integrazione femminile è divenuta una componente fondamentale – quasi immancabile – nei programmi di sviluppo nazionali e internazionali (Momsen, 2004), a tal punto che

secondo Molyneux (2004) la parola *gender* evoca ormai un senso di noia e che i programmi dedicati all'inclusione delle donne siano visti come *passé* da parte delle arene politiche<sup>2</sup>. Il termine può comunque essere impiegato come strumento di analisi capace di evidenziare gli effetti del potere in contesti sociali alla cui base vi è il concetto di differenza (Scott, 1989), facendo attenzione a non adottarlo come strumento politico bensì affiancandolo a strategie efficaci a raggiungere l'uguaglianza socio-economica (Molyneux, 2004). Consistentemente, l'EIGE suggerisce che il termine venga utilizzato con prudenza, al fine di non perpetrare relazioni di genere ineguali impiegando l'espressione come schermo di fronte alla riluttanza ad ammettere situazioni di discriminazione e disparità.

Prima di discutere di *gender policies* è necessario fare una premessa sul significato del termine genere. Secondo l'EIGE il termine sesso si riferisce ai set di caratteristiche biologiche che differenziano individui maschi e femmine (le coppie cromosomiche XX e XY). Queste caratteristiche sono mutualmente esclusive non esistendo individui che le possiedano entrambe. Il termine genere si riferisce invece alle caratteristiche socialmente costruite di donne e uomini, come norme, comportamenti e ruoli associati. Essendo un costrutto sociale, le questioni di genere possono variare di società in società e possono modificarsi nel tempo (*context/time specific*). Inoltre, il genere è caratterizzato dalla gerarchicità, producendo disuguaglianze che interagiscono con altri fattori di discriminazione sociali ed economici (come l'etnia, lo status socioeconomico, la provenienza geografica o l'orientamento sessuale). Il genere si riferisce non solo agli attributi sociali, ma anche alle opportunità associate all'essere uomo o donna, ovvero i significati sociali che possono sovrapporsi alla condizione biologica, definendo, ad esempio, l'esperienza vissuta e il trattamento ricevuto dalla donna in quanto percepita come femmina (Criado Perez, 2020).

Perché si pone la necessità di discutere di politiche di genere sul lavoro e della loro efficacia? Le politiche pubbliche sono uno strumento capace di generare risultati sia economici che sociali (Bettio e Plantenga, 2004), sempre considerando come un approccio *top-down* come quello delle istituzioni pubbliche – o, più generalmente, degli enti promotori delle politiche

---

<sup>2</sup> Cornwall (2007) dice altrettanto del termine *gender equality*, un “termine ombrello” per differenti attività tra cui annovera le statistiche disaggregate per sesso, i programmi di sensibilizzazione o i propositi per aumentare la competitività femminile sul mercato del lavoro. L'autrice aggiunge che, alla stregua di altre *buzzwords* emerse da movimenti sociali, la parola genere ha assunto col tempo la forma di un accettabile eufemismo capace di ammorbidire i discorsi sui diritti delle donne, sulla distribuzione del potere e sulla giustizia sociale. In questo processo il suo uso è divenuto quasi banale, offrendosi come alternativa edulcorata all'indignazione suscitata dalle ingiustizie di genere, o al radicamento della disuguaglianza nella vita quotidiana.



– debba camminare di pari passo con quello *bottom-up*, ossia con la capacità di interpretare non solo problematiche economiche, ma anche quelle sociali e culturali che riguardano in termini identitari il substrato demografico. Non di meno, la partecipazione femminile al mercato del lavoro è una componente fondamentale nell'analisi del divario e della discriminazione di genere, essendo quella del lavoro e dell'occupazione un'arena entro cui si definiscono status, indipendenza e identità fin dalle realtà politiche e sociali precedenti alla rivoluzione industriale. Ad esempio, la ricerca di Schlegel e Barry (1986), condotta rilevando informazioni su un sample di 186 società non industriali, constatava che quando le donne partecipavano attivamente alla sussistenza della comunità venivano percepite come individui con diritti propri, autosufficienti e meno manipolabili<sup>3</sup>.

L'equità di genere sul lavoro è spesso concepita in termini numerici, ovvero la quantità di donne in uno specifico contesto e la relativa proporzione tra uomini e donne al suo interno. Ma se esistesse una risposta unidimensionale al divario di genere, la sfida per estinguerlo sarebbe già risolta. È necessario comprendere come gli obiettivi dell'uguaglianza di genere interagiscano con i meccanismi a disposizione di quest'ultima. La parità di genere può essere promossa sia da misure incentrate sull'uguaglianza numerica (implementazione diretta) che da iniziative indirette, che intervengano nella regolazione delle aggravanti della condizione discriminatoria femminile (implementazione indiretta). La tesi si propone di analizzarle entrambe, fornendo ai lettori e alle lettrici un quadro sulla loro diffusione, efficacia e ricezione. Si procede a illustrare i temi trattati in ordine di discussione.

Il Capitolo I si pone come scenario preliminare dell'elaborato, investigando la discriminazione di genere nel contesto educativo, nel panorama universitario e focalizzandosi sui rapporti che intercorrono tra il genere femminile e le materie STEM. Da qui si procederà con l'indagine sulle politiche di genere.

Le politiche di genere a implementazione indiretta, approfondite nel Capitolo II, consistono nelle politiche volte alla conciliazione della vita privata e la vita professionale, inerenti il congedo di maternità, di paternità e parentale, i servizi di assistenza all'infanzia e gli orari di lavoro flessibili. La presenza di bambini all'interno del nucleo familiare influisce sulla partecipazione al mercato del lavoro incidendo negativamente sul tasso di occupazione femminile, del 72,2% secondo le statistiche Eurostat del 2020. L'effetto è opposto nel caso della popolazione maschile, per cui secondo la stessa fonte al 2020 la presenza di bambini

---

<sup>3</sup> Secondo lo studio, all'aumento della partecipazione non si riscontra un'elevazione dello status. In compenso, la percezione della donna come individuo autonomo la affrancava dal ruolo di oggetto sessuale.

aveva un'influenza positiva sul tasso di impiego: il 90,0% contro l'80,9% di impiego per gli uomini senza figli. Questa contrapposizione alla cui base vi è il concetto di competenze complementari dipendenti dal genere (Gutek et al., 1981) e, di conseguenza, la concezione sociale di maternità e paternità, è riassumibile nei termini *childhood penalty* e *paternity bonus* (Rinaldi, 2021). La promozione e il mantenimento dell'uguaglianza di genere e dell'empowerment economico femminile sono dinamiche associate all'ottenimento di un'adeguata *work-life balance*<sup>4</sup>, che risolva la quota sproporzionata di responsabilità di cura e accudimento che viene conferita alle donne (International Labour Organization, 2021).

Le politiche di genere ad implementazione diretta, trattate nel Capitolo III, vengono invece attivate con l'esplicito scopo di garantire la parità di genere. Includono politiche volte ad assicurare la parità di partecipazione al processo decisionale politico o economico-amministrativo, come le quote di genere. Si considerano in questa categoria, e di conseguenza nel medesimo capitolo, anche le facilitazioni e le opportunità che vengono offerte alle donne, come iniziative mirate all'inclusione e allo sviluppo dell'empowerment femminile, quali le attività di mentoring e networking, che si pongono l'obiettivo di sopperire a opportunità generalmente disponibili agli uomini, ma talvolta assenti nel caso delle donne (Linehan e Scullion, 2008). Queste possono essere endogene al posto di lavoro o erogate/coadiuvate da enti esterni, come avviene anche nel caso delle università. In particolare, gli atenei e i poli finalizzati alla formazione e all'educazione di tutti i livelli dovrebbero porre le basi necessarie per l'accesso al mondo del lavoro, non solo nello sviluppo delle competenze ma anche nel formare studenti e studentesse dalla mente priva di stereotipi e preconcetti di genere (si veda in merito il Capitolo I).

A conclusione, il Capitolo IV si propone di analizzare la discriminazione di genere nelle Industrie Culturali e Creative (ICC), prima mettendo a fuoco il contesto generale e in seguito discutendo l'applicazione delle politiche di genere nel settore (*Cultural Gender Policies*), illustrando come le tipologie di politiche esaminate nel corso dell'elaborato, sia nella teoria che nell'efficacia pratica, possano essere applicate nel comparto culturale e creativo.

---

<sup>4</sup> Per *work-life balance* (WLB) si intende la ricerca di un equilibrio nella tensione tra vita privata e carriera lavorativa dell'individuo (Hobson, 2011), al fine di garantire una vita lavorativa di qualità all'interno di uno stile di vita soddisfacente in senso ampio. Nel caso dei genitori lavoratori la WLB è spesso percepita come "mancante, sbilanciato o in conflitto" (Guest, 2002), ma considerando come la donna venga generalmente ritenuta responsabile della cura domestica e della gestione dell'ambiente familiare (De Boer, 1977), si individua un ulteriore divario di genere.



## CAPITOLO I

### **Alle origini del problema. Formazione e parità di genere.**

Per comprendere le dinamiche e le modalità con cui la discriminazione di genere si afferma nella quotidianità del mercato del lavoro odierno è necessario fare un passo indietro. È essenziale vedere le lavoratrici di oggi come le studentesse di ieri, per analizzarne i percorsi formativi intrapresi attraverso le scuole primarie, secondarie e infine l'università. La questione della scarsa rappresentazione di genere ha radici remote, in particolar modo negli ambiti scientifici: bisogna risalire a un momento che preceda il primo colloquio nel mondo del lavoro. La letteratura, infatti, dimostra come molte delle scelte di una giovane donna o l'assunzione di stereotipi impliciti siano condizionati dal contesto scolastico, come esso viene intrapreso e le barriere che lo costellano.

#### **1.1 *Nature o nurture?* Differenze biologiche e ambientali**

Prima di spingerci nell'analisi del compartimento educativo e di come esso condizioni la discriminazione di genere, è utile fare una premessa. Come espresso da Profeta (2021), le politiche contro la discriminazione di genere avrebbero un potere di azione limitato se avessero a che fare con un gender gap causato unicamente da uno stato di natura genetica. Dunque è necessario chiedersi se il divario di genere dipenda dalla *nature* (dalla natura, quindi abbia radici genetiche e biologiche) o dalla *nurture* (dall'educazione, dalle influenze e dagli impulsi ambientali ricevuti), o da una commistione delle due. La questione è strettamente legata alla segregazione di genere nel settore della formazione, collegandosi a temi quali la presenza di predisposizioni di genere nei confronti di determinate aree di studio e l'esistenza di percorsi accademici *gender-typed*. Affrontando questo dibattito di natura scientifica e politico-sociale (Eagly, 1995), si procede quindi a un'indagine delle diverse scuole di pensiero.

##### *1.1.1 Nature. Approccio bio-genetico*

Nel 2017 un ingegnere impiegato da Google scrive un memorandum nominandolo *Google's Ideological Echo Chamber*. L'autore, a seguito di un corso riservato ai dipendenti sulla diversità sul luogo di lavoro, espresse pacificamente la sua opinione a riguardo: Google stava sbagliando a fare della rappresentazione di genere una priorità aziendale, poiché preferenze e abilità di uomini e donne differiscono a causa di fattori biologici, e spiegano da sé la

sbilanciata rappresentanza di genere nel settore tecnologico. L'opinione dell'ingegnere lo portò al licenziamento, ma il dibattito che ne scaturì chiamò in causa non solo l'azienda stessa, le sue politiche e i media, ma anche la comunità scientifica che decise e o meno di appoggiarlo<sup>5</sup>.

La discussione intorno alle differenze di genere innate, dunque riconducibili a questioni biologiche e genetiche, è indagabile fin dalla distribuzione delle attività nelle società pre-industriali, in cui le attività produttive e inerenti al procacciamento dei viveri, come la caccia e la lavorazione del metallo e del legno, sono appannaggio maschile, mentre le donne venivano impegnate nella cucina, nella lavanderia e nel trasporto dell'acqua (Murdock e Provost, 1973). Tra i fattori determinanti della suddivisione del lavoro si considerano infatti le differenze fisiche tra uomo e donna, e in particolar modo le caratteristiche femminili inerenti alla sfera riproduttiva, quali la gravidanza e l'allattamento (Eagly et al., 2000). Di conseguenza le responsabilità femminili includono la gestione e l'accudimento dei bambini, esercitando di riflesso delle limitazioni sulla capacità di compiere mansioni che richiedono velocità, periodi ininterrotti di attività, o spostamenti che trattengono per lungo tempo lontano dall'abitazione<sup>6</sup> (ancora Murdock e Provost, 1973). È comunque possibile che in alcune società i ruoli di genere fossero più fluidi di quanto non si pensi<sup>7</sup>.

La teoria che il cervello maschile e femminile presentino delle differenze essenziali<sup>8</sup> è una delle idee più dibattute e controverse del panorama scientifico. La ricerca di un legame tra le differenze psicologiche di genere e il ruolo che la biologia svolge in relazione a ciò si è sviluppato fin dal principio del secolo scorso (Morawski e Agronick, 1991), ma la questione

---

<sup>5</sup> La vicenda è riferita da Morton (2017) su The Washington Times (7/08/2017).

<sup>6</sup> Alcune caratteristiche proprie della fisicità maschile – dimensioni corporee e forza generalmente maggiori a quelle femminili – si distinguono come ottimali per lo svolgimento delle dette attività. È comunque interessante considerare come nella società post-industriale le dimensioni e la forza maschile siano caratteristiche meno essenziali per la sussistenza dell'individuo, eppure questo pattern di divisione del lavoro si replica anche nella contemporaneità.

<sup>7</sup> L'analisi della divisione del lavoro è un indice utile alla ricostruzione degli stereotipi di genere nella storia e degli atteggiamenti discriminatori che ne sono conseguiti. Dalle ricerche compiute in merito emergono numerose analogie, seppur presentate da società e culture differenti. Ma soprattutto per ciò che concerne l'inquadratura di scenari sociali non più esistenti come quelli dell'antichità, è utile considerare che come asserito da Criado Perez (2020) “la storia dell'umanità, così come ci è stata tramandata, è un enorme vuoto di dati” (p.VII), suggerendo la presenza di un vero e proprio *gender data gap*. Per comprendere meglio quest'affermazione si propone l'esempio dello scavo archeologico svedese BJ581, circostanza in cui i resti rinvenuti vennero originariamente attribuiti a un uomo in quanto collocati nella sepoltura di un guerriero, ipotesi poi smentita da un'analisi del DNA (vedi Anderson, 2017; Cocuzza, 2017; Norton, 2017).

<sup>8</sup> In questo caso, per essenziale si intende che “tutti i membri di una categoria condividano qualità fondamentali che fa di loro ciò che sono” (Gina Rippon in “Is The Brain Gendered? The Debate”, 2019) indicando le caratteristiche di qualcosa che ne costituiscono la natura, in contrapposizione con la definizione di accidentale: “che accade per caso fortuito, non abituale” (Treccani).

venne apertamente condannata dai movimenti femministi degli anni '60 – '70 poiché “difendeva un essenzialismo che perpetuava le già opprimenti inuguaglianze di genere” (Baron-Cohen, 2003, p.62). A convalidare la teoria di differenziazione genetica è intervenuto, tra gli altri, Simon Baron-Cohen (2003). Lo psicologo conviene che i cervelli di singoli individui non debbano essere “sessualizzati”, ma la sua ricerca dimostra come, a seguito di studi condotti su gruppi di uomini e di donne, i cervelli presi in esame rivelino in media delle differenze sostanziali: il cervello femminile appare predisposto per l'empatia (*empathizing system*), mentre quello maschile per la comprensione e costruzione (*systemizing system*). L'*empathizing system* è caratterizzato dal sapere comprendere le emozioni e i pensieri dell'altro, rispondendo adeguatamente a questi. Ne conseguirebbe che la donna possiederebbe l'*expertise* genetico per prendersi cura delle persone con attenzione e sensibilità. Il *systemizing system* è invece caratterizzato dalla capacità di analizzare ed esplorare un sistema, comprendendo le sue regole. I sistemi in questione hanno un'ampissima varietà: uno strumento musicale, un veicolo, un computer, una pianta, un catalogo librario, o un'equazione matematica.

I brain systems sintetizzati da Baron-Cohen si distinguono in tre tipologie comuni:

- 1) Tipo E. Empathizing > Systemizing. L'empatia è preponderante rispetto alla sistematicità. Solitamente identificato come paradigma femminile, perché più donne che uomini dimostrano questo profilo.
- 2) Tipo S. Systemizing > Empathizing. Opposto del tipo precedente e identificato come paradigma maschile.
- 3) Tipo B. Ossia Balanced brain, che sintetizza in maniera equilibrata le due tipologie.

L'associazione del Brain Type-S con peculiari competenze scientifiche, quali appunto l'utilizzo di un computer o l'esecuzione di sistemi matematici, pone una domanda cruciale: gli uomini sarebbero “naturalmente” predisposti nei confronti delle materie scientifiche? La teoria di differenziazione genetica esposta da Baron-Cohen andrebbe a spiegare perché un giovane uomo si dovrebbe trovare a suo agio con le discipline STEM (science, technology, engineering, mathematics), e perché questa visione sia spesso condivisa da genitori, insegnanti, datori di lavoro e larga parte della società (Gunderson et al., 2012). D'altro canto, le discipline umanistiche vengono percepite come più affini alla figura femminile (Retelsdorf et al., 2015).

La visione proposta dalla teoria dei brain systems e di come essi dimostrino le predisposizioni genetiche afferma dunque che gli uomini si distinguono per un atteggiamento *thing oriented* e le donne per uno *people oriented* (Aros et al., 1998). Inoltre, secondo Lippa (2010) le differenze di genere che si perpetuano nel tempo e nella cultura avrebbero radici genetiche proprio per via della loro presenza spazio-temporale ininterrotta: è la natura biologica a determinare le norme di genere, come la maggiore forza fisica dell'uomo e la capacità di condurre una gravidanza e di allattare della donna (si veda a proposito Eagly e Wood, 1999). Hakim (2006) aggiunge non solo che sia solidamente dimostrato come uomo e donna presentino numerose differenze (quali attitudini sociali, valori, obiettivi e comportamento) ma che sia proprio un atteggiamento *politically correct* a osteggiare una ricerca corretta e approfondita di questi aspetti.

Seppur si vada a constatare una naturale predisposizione biologica (e comunque non sistematicamente regolare) Baron-Cohen stesso riconosce implicitamente come alcuni fattori contestuali condizionino inevitabilmente i bambini (vedi anche Campenni, 1999). Ad esempio, le bambine che giocano con le bambole sono portate a creare storie in cui si sviluppano temi di socialità ed emotività. D'altro canto, un bambino a cui vengono date delle automobili per giocare si diletterà nelle corse, negli scontri e nella costruzione di circuiti. Lo studio di Trawick-Smith et al. (2011) illustra come nello specifico l'influenza dei giocattoli sia altamente impattante in domini dello sviluppo quali interazione sociale, apprendimento e creatività. Quello dei giocattoli non è però un esempio utile ad esplicitare eventuali predisposizioni naturali di genere, poiché com'è noto ad oggi la settorializzazione dei giocattoli è una realtà diffusa e a cui molti genitori si attengono (Francis, 2010), condizione facilmente associabile a quella malsana raffigurazione della mascolinità per cui "*boys don't cry*"<sup>9</sup> (Fischer et al., 2013) tutt'oggi estremamente diffusa.

### 1.1.2. Nurture. Approccio socio-ambientale

Come si è accennato nella premessa, la letteratura non ha emesso un giudizio univoco sulla questione di una differenza tra uomo e donna *nature based* o *nurture based*. A contestare la teoria di differenziazione genetica e biologica si procede a illustrare il pensiero che vede nella questione educativa e ambientale l'origine della disuguaglianza di genere. Alla base di questo

---

<sup>9</sup> L'articolo confronta due studi secondo cui il pianto degli uomini e delle donne viene percepito diversamente a seconda del contesto sociale. Nel primo studio, i tester formano assunzioni stereotipate in assenza del contesto sociale del pianto, mentre il secondo dimostra come una differenziazione del contesto sociale (lavoro o relazione) porti a influenzare la percezione del pianto di uomini e donne. Ad esempio, gli uomini che piangono in un contesto lavorativo vengono percepiti come più emotivi, tristi e incompetenti.

filone troviamo la convinzione che sia una complessa combinazione di influenze sociali e ambientali a modellare le differenze di genere. Queste sarebbero non solo strettamente dipendenti dal contesto (Eagly, 1995), ma anche risultato della cosiddetta *gender socialization* (John et al., 2017): i pattern sistematici per cui figure più o meno interne alla propria sfera affettiva, o parte della società intera, trattino differentemente bambini e bambine, conducendo alla definizione dei ruoli di genere.

Secondo Martin (2000) nel momento in cui l'essere umano entra nella fase di sviluppo cognitivo, comprende che nel mondo non esista solo una distinzione tra uomini e donne, ma anche di comportamenti "da uomo" e "da donna". I ruoli di genere corrispondono con le inclinazioni identificate dalla teoria bio-genetica, e che quindi indica l'uomo come *instrumental specialized* e la donna come *expressive specialized* (Eagly et al., 2000), interpretando questa articolazione non solo come naturale, ma anche come una complementarità funzionale alla società stessa (Connell, 1995). Quali sono i personaggi che determinano questa "presa di coscienza" infantile? Gunderson (2012) distingue in primis il ruolo giocato dall'apporto di genitori ed insegnanti. I primi anni scolastici sono un momento fondamentale per la formazione dei bambini, periodo in cui essi sperimentano cambiamenti nella loro sfera affettiva e sociale (Muzzatti e Agnoli, 2007). Tiedemann (2000) evidenzia come opinioni e pregiudizi (stereotipi<sup>10</sup> compresi) degli *adult evaluators* vadano a riflettere e modellare la concezione del mondo e di sé stessi dei bambini. Rientrano tra i fattori ambientali influenti anche i *gender beliefs* (Correll, 2001), ossia credenze e preconcetti culturali sul genere che determinano aspettative specifiche su aree di competenza. Questi possono condizionare un'ampia gamma di componenti del quotidiano infantile e non: i giocattoli (Branciforti, 2019), i programmi educativi per bambini (Ramdaeni et al., 2020), la pubblicità televisiva (Davies et al., 2002), il packaging di prodotti food & beverage (Zhu et al., 2015) e per l'igiene personale<sup>11</sup> (Retallack, 1999). Sono condizionanti anche le occupazioni canonicamente assegnate all'interno della società (Eagly e Wood, 1999): gli uomini sono meccanici, ingegneri e capi d'azienda, mentre le donne sono infermiere, maestre e segretarie. I ruoli di genere

---

<sup>10</sup> Per stereotipo si intende un'immagine mentale che prescinde dalla valutazione del singolo caso, frutto di un processo di generalizzazione, semplificazione o ancora, derivato da norme condivise entro una società o cultura. In sintesi, la percezione di un individuo come appartenente ad una particolare categoria comporta l'attribuzione di determinate caratteristiche considerate proprie del gruppo di appartenenza. Se negli anni '70 l'opinione pubblica rilevata da De Boer (1977) considerava le donne poco adatte a ricoprire posizioni dirigenziali e di potere, lo stesso campione dichiarava di preferire aver a che fare con una donna a ricoprire professioni stereotipicamente femminili, come l'infermiera o la parrucchiera. Non ultimo, gli stereotipi hanno la capacità di corrompere e quindi invalidare alcuni processi aziendali, come la valutazione della prestazione (Cecchi-Dimeglio, 2017).

<sup>11</sup> Zhu (2015) e Retallack (1999) evidenziano a parità di prodotto un prezzo più alto per la versione femminile, la cosiddetta 'pink tax' (vedi Gonzalez Guittar et al., 2021).



circoscrivono le attività di competenza, creando delle aspettative e delle pressioni definendo dei mestieri *gender-typical* cui sarebbe opportuno attenersi (Eagly et al., 2000). In seguito si andrà a trattare anche la questione identitaria e di stigmatizzazione delle donne che intraprendono percorsi non di loro “pertinenza”. Gli stereotipi di genere, inoltre, influenzano anche la percezione del successo dei figli da parte dei genitori: la letteratura (Eccles, 1990; Tiedemann, 2000) indaga su come, secondo i genitori, i risultati matematici e scientifici ottenuti dai figli maschi siano ottenuti attraverso l’abilità, quello delle figlie femmine con lo sforzo e l’impegno. Si rilevano anche aspettative differenti da parte dei genitori nei confronti di figli maschi e figlie femmine (Eccles, 1990).

Un’ultima considerazione sull’approccio ambientale è suggerita da Frölich (2004), secondo cui l’atteggiamento delle donne più assertivo, amichevole, orientato al consenso e generalmente educato (riferendosi alla maggiore sensibilità sociale che caratterizzerebbe l’*empathizing system* femminile) potrebbe derivare dallo sforzo di cooperare con uno status sociale inferiore, adoperando il proprio comportamento come strumento di sopravvivenza e di “funzionamento” nella società.

In conclusione, l’ambiente esterno condizionerebbe in maniera ineluttabile la percezione delle differenze tra uomo e donna. Gli impulsi ricevuti nella fase della crescita esercitano ripercussioni durante tutto il corso della vita, arrivando a determinare quali potenzialità vengono coltivate (perché incoraggiate) o non sviluppate (perché sopresse) da un individuo (Bandura et al., 2011) oltre che modellare la formazione dei ruoli di genere (Eagly et al., 2000) e di ciò che ne consegue, ossia una linea divisoria. Questa visione si innesca a causa di stimoli che, come dimostrato, provengono da qualsiasi contesto e in maniere dirette o indirette, per cui diviene difficile sfuggirvi. Grossman e Woods (1993) illustrano come questi ruoli assumano poi desiderabilità, per cui si rende anche socialmente conveniente associarvi: l’emotività e il desiderio di essere mamma sono auspicabili nella donna, mentre l’uomo deve perseguire il modello del *breadwinner*, il procacciatore di viveri. A confermare la perplessità e la beffa che destano gli individui che intraprendono strade non di loro competenza, basti pensare che in Italia sia stato coniato nel 2016 il neologismo “mammo” a indicare gli uomini che si occupano di mansioni domestiche e di cura dei figli (vedi Treccani), solitamente riservate alla figura femminile nell’ideologia comune.

Le due visioni proposte sono ad oggi fortemente discusse e in collisione. L’ordine di presentazione che si è scelto per discutere le due linee di pensiero non è casuale, poiché la

linea che si vuole adottare nel corso di questo elaborato è quella dell'approccio socio-ambientale. Da qui si procede all'analisi del compartimento istruttivo.

## **1.2 Stereotipi impliciti nell'apprendimento della matematica**

Per spiegare gli stereotipi di genere radicati nel compartimento istruttivo e come essi influenzino non solo il rendimento, ma anche la concezione di sé e le future scelte lavorative delle studentesse, si sceglie in questa sede di concentrarsi sulla questione inerente al rapporto tra donne e materie scientifiche. Il focus è stato selezionato poiché è una sintesi tra una dimostrazione efficace dell'influenza del percorso didattico su rendimenti e scelte future delle donne, e l'illustrazione di un ambiente stigmatizzato come quello matematico, dove è ancora necessario fare miglioramenti per aumentarne l'inclusività e ridurre la discriminazione di genere al suo interno.

Il dibattito sull'equità di genere nell'ambito matematico – in termini di successo scolastico, scelta dei corsi educativi e di carriera – è oggetto di discussione dagli anni '70 (Fennema e Sherman, 1977; Jacobs, 2005). È comprovato che le bambine tendano ad abbracciare relativamente presto la convinzione che ci siano effettivamente delle differenze tra loro e i propri compagni maschi: un esperimento di Tiedemann (2000) dimostra come le bambine tendano a esternare un'insicurezza nelle loro abilità matematiche intorno alla quarta e quinta elementare, mentre Keller (2000) spiega come la convinzione che la materia sia di pertinenza maschile si palesi dalla prima media in poi. È importante evidenziare come queste concezioni non siano innate: è dimostrato come i bambini indipendentemente dal genere dimostrino interesse per le materie scientifiche fin da piccoli (Sadler et al., 2011). E questo, in particolar modo per le bambine, decresce con il loro avanzamento nel sistema educativo (Blickenstaff, 2006; Mitchell e Hoff, 2006). Evidenza dimostra che nelle culture in cui gli stereotipi di genere sono più deboli, il gender gap nella performance delle materie scientifiche è ridotto (Guiso et al., 2008; Pope e Sydnor, 2010). Dunque, per valutare la compatibilità tra studentesse e matematica, è necessario tenere in considerazione non solo i punteggi di test standardizzati, ma anche la *culture on gender equality* di un paese, ossia le credenze sul ruolo delle donne nella società trasmesse di generazione in generazione (Nollenberger et al., 2016).

Nell'ambito dell'insegnamento, gli stereotipi possono condurre alla discriminazione se i propri preconcetti vanno a interferire con l'abilità di essere imparziali nella valutazione della

performance di individui in un gruppo. I suddetti stereotipi andranno poi a colpire la crescita degli individui, che non solo svilupperanno un'idea distorta del concetto di sé, ma saranno anche meno propensi a contribuire in campi non stereotipicamente associati al loro sesso (Coffman, 2014). Queste specifiche condizioni vengono descritte da Shapiro e Williams (2012) come *stereotype threatening*, indicando un processo di interiorizzazione (letteralmente 'minaccia dello stereotipo'), per cui i membri di gruppi vittime di stereotipi soffrono la paura o l'ansia di confermare le credenze negative attribuite al proprio gruppo (Hoyt e Murphy, 2016). In questi casi, la letteratura concorda sul fatto che, in risposta agli *stereotype threats*, le donne ottengano prestazioni inferiori rispetto a condizioni in cui lo stereotipo non venga enfatizzato (Spencer et al., 199; Jamieson e Harkins, 2007; Schmader et al., 2008), dimostrino un interesse inferiore verso determinate aree professionali (Muzzatti e Agnoli, 2007; Shapiro e Williams, 2012) e limitino le proprie aspirazioni di carriera (Davies et al., 2002) così come la corsa a posizioni di leadership (Hoyt e Murphy, 2016). Ciò conferma che gli stereotipi di genere operino anche passivamente, definendo la considerazione che il genere femminile possiede nei propri confronti.

Stando a ricerche condotte nell'ambito della psicologia sociale, gli insegnanti sono più inclini a credere che la matematica sia più difficile per le ragazze che per i ragazzi (Tiedemann, 2002), facendo implicitamente convergere i loro stereotipi nelle modalità di insegnamento della classe. Ad esempio, questo si può palesare nell'impostare una "soglia minima di soddisfazione" più bassa per una categoria piuttosto che per un'altra, mancando di incoraggiamento o di stimolo per il compartimento giudicato incapace (Mitchell e Hoff, 2006; Rosenthal e Jacobson, 1968). Può anche avvenire l'opposto, ossia che la valutazione sia più clemente nei confronti di una categoria piuttosto che per quella che si ritiene meno abile (Foschi, 1989). Anche gli studenti maschi sono vittime dell'assegnazione dei campi di competenza: di riflesso, si assume che la lettura sia un'attività più consona alle studentesse (Retelsdorf et al., 2015).

Carlana (2019) indaga sulla corrispondenza tra gli stereotipi diffusi tra gli insegnanti e le scelte e i risultati degli studenti, servendosi del Test di Associazione Implicita (IAT)<sup>12</sup>. Il campione

---

<sup>12</sup> Lo IAT è un test svolto al computer, il cui funzionamento calcola i tempi di reazione di associazione tra nomi maschili e femminili e campi scientifici e umanistici. L'assunzione di fondo prevede che più sono immediate le risposte, più le associazioni rispecchiano l'individuo sottoposto al test (Greenwald, McGhee e Schwartz, 1998). Originariamente sviluppato nell'ambito della psicologia sociale, oggi è adoperato dagli economisti per indagare contesti tendenti alla discriminazione di genere e razziale.

analizzato era costituito da 1400 insegnanti di matematica e letteratura, provenienti da 102 scuole del Nord Italia e attivi nelle classi di terza media. L'indagine prevedeva l'impiego dello IAT sul campione; la raccolta di informazioni sugli insegnanti presi in esame; la raccolta di informazioni sugli studenti tramite test standardizzati quali le prove INVALSI e altre addizionali quali: background familiare, scelta della scuola superiore, raccomandazione degli insegnanti. Il risultato dell'indagine ha dimostrato che docenti di matematica con forti stereotipi impliciti rilevati dallo IAT hanno una significativa influenza negativa sulla performance delle ragazze. Il divario di genere nella valutazione scolastica di ambito matematico aumenta nelle classi assegnate a un insegnante di matematica che associa implicitamente i ragazzi alla sua materia, rispetto a una classe con un docente dalle associazioni implicite opposte. In questi casi il divario di genere nella performance matematica aumenta di 0,03 deviazioni standard<sup>13</sup> cioè aumenta di un terzo (da 0.15 a 0.20 deviazioni standard). È interessante, inoltre, constatare come i punteggi IAT non siano correlati al pregiudizio di genere auto-riferito, probabilmente per via di un "pregiudizio di desiderabilità sociale" nelle risposte esplicite. Nel caso analizzato, gli stereotipi dell'insegnante non hanno alcun effetto sui ragazzi, mentre abbassano i punteggi di matematica rilevati dalle prove INVALSI per le ragazze, in modo particolare quelle con prestazioni iniziali più basse e quindi con difficoltà pregresse. In aggiunta, si constatano degli effetti asimmetrici: se le ragazze risultano sensibili al pregiudizio di genere i ragazzi sono neutrali<sup>14</sup> alla convinzione opposta e corrispondente, ossia che gli uomini non siano competenti in ambito umanistico.

A cosa conduce tutto ciò? Anche nei casi in cui un insegnante agisca in maniera del tutto inconscia, l'autostima e la percezione delle proprie abilità sono inevitabilmente alterate (Marsh e Scalas, 2011). Questo impatta sulla persona e sulla considerazione di sé, ma va anche a condizionare scelte del futuro, come il liceo o l'università. Inoltre le studentesse potrebbero perdere la fiducia nel sistema educativo e nella correttezza della valutazione, colpendo la loro motivazione e partecipazione scolastica (Mitchell e Hoff, 2006). Per altri studiosi le conseguenze possono essere ottimisticamente eterogenee: secondo Jamieson e Harkins (2007) la percezione di *stereotype threats* in un ambiente scolastico può anche condurre

---

<sup>13</sup> La deviazione standard (tradotto dall'inglese *standard deviation*) è un indice di dispersione statistico, ovvero una stima della variabilità di un insieme di dati. Viene adoperata per esprimere la dispersione dei dati intorno a un indice di posizione, come ad esempio la media aritmetica o una sua stima. Si indica con il simbolo  $\sigma$  (sigma) (Treccani, 2012).

<sup>14</sup> O sono neutrali, o gli insegnanti sono più propensi a proiettare i loro stereotipi più nell'istruzione della matematica che della letteratura (Keller, 2001).

a un desiderio di smentire lo stereotipo negativo, aumentando così la motivazione delle studentesse, mentre per Bandura et al. (2001) non è il risultato accademico, bensì l'effettiva efficacia personale percepita dalle ragazze la chiave delle loro future scelte lavorative. Gli stereotipi di genere recepiti in contesti educativi ricoprono un ruolo critico non solo nella performance matematica, ma anche nella scelta del corso di studi e della carriera lavorativa (S., Correll, 2001; Gunderson et al., 2012; Mitchell e Hoff, 2006): la fiducia nelle proprie capacità nasce dalle esperienze vissute nei primi anni della formazione, riflesso della considerazione di genitori, insegnanti e *mentors* (Reis, 2006). L'influenza negativa sulla performance cognitiva esercitata da contesti pervasi da stereotipizzazione (Schmader, Johns e Forbes; 2008) dimostrerebbe l'importanza di un ambiente anti-discriminatorio in contesti educativi e formativi, manifestando l'importanza di un sostegno sociale nelle scelte di realizzazione, nelle aspettative e nei percorsi compiuti dalle studentesse (Jacobs, 2005).

### 1.3 Donne e STEM

Il periodo economico e sociale in cui viviamo viene comunemente definito Quarta Rivoluzione Industriale, un'era in cui le industrie vengono spinte dalla necessità di competere in un *global market* in cui l'innovazione tecnologica è la chiave per l'efficienza e l'efficacia (Schwab, 2015). Di conseguenza, un'importante parte del capitale umano richiesto per adempire a questo obiettivo è rappresentato dai professionisti specializzati nelle materie STEM (Sadler et al., 2012). Non solo in un confronto europeo l'Italia si posiziona sotto la media di laureati nella suddetta area (Bruno, 2021), ma presenta un vistoso disequilibrio di genere al suo interno (Assolombarda, 2020). La discriminazione di genere in ambito STEM – a livello accademico e di conseguenza lavorativo – è una problematica estremamente diffusa, a tal punto da incentivare l'UNESCO ad avviare il progetto SAGA (STEM and Gender Advancement) nel 2015, con l'obiettivo di offrire sia ai governi che ai policy-makers degli strumenti da poter adottare per ridurre il gender gap negli ambiti STI (Science, Technology e Innovation) e STEM. Il problema è rilevato anche dal Global Gender Gap Report (2021): l'analisi della rappresentanza femminile nei *growing roles* (i 'mestieri del futuro' basati perlopiù su conoscenze informatiche e ingegneristiche) emerge che meno del 25% della popolazione femminile mondiale è impegnata in questi ambiti.

Secondo Gunderson et al. (2011) gli *stereotype threats* incontrati in ambito scolastico e domestico ricoprono un ruolo fondamentale nello sviluppo della *STEM attitude* femminile,

andando a compromettere i loro risultati e progressi nel campo. Se già in precedenza si è fatto riferimento a come le bambine manifestino relativamente presto sfiducia nelle loro competenze matematiche (Keller, 2000; Tiedemann, 2000) queste convinzioni tendono a consolidarsi durante il percorso scolastico: Sadler et al. (2012) illustrano come gli studenti interessati agli studi STEM (e che quindi lascerebbero presupporre una carriera nel settore) palesino il loro coinvolgimento fin dall'inizio della scuola superiore. Lo studio constata inoltre non solo un basso interesse fin dall'inizio del liceo da parte delle studentesse (vedi anche Xie e Shauman, 2003), ma anche una difficoltà nell'attrarle verso le materie STEM durante lo svolgimento del corso di studi. Secondo Eccles (1987) già dall'analisi dell'*attitude* femminile a riguardo si evince la volontà di intraprendere un corso di studi o una carriera nell'ambito. Il report di Assolombarda (2020) illustra come la presenza femminile nei corsi universitari STEM in Italia sia inferiore a quella maschile, nonostante queste registrino delle performance accademiche migliori dei colleghi uomini. Questo non coincide però con l'impiego nel mondo del lavoro<sup>15</sup>, mostrando anche un divario salariale che conta più di un centinaio di euro di scarto a parità di posizione. Questo a conferma che, anche quando le donne persistono in un percorso arduo e costellato di ostacoli, il punto di arrivo spesso non corrisponde a un traguardo soddisfacente.

Nel 2019 il CUN (Consiglio Universitario Nazionale) ha pubblicato un rapporto che, basandosi su un corpus di dati statistici raccolti in quasi dieci anni, delinea le difficoltà riscontrate dalle donne nel mondo accademico italiano mettendo in evidenza le disparità esistenti. Il divario, in maniera del tutto non sorprendente, è grave specialmente nelle discipline dell'area STEM. L'insufficiente varietà di genere rilevata non si limita alle attività di insegnamento e ricerca<sup>16</sup> (Sabelli, 2021), ma anche in un confronto della composizione studentesca di area scientifica e umanistica. A questo proposito, un esperimento di Steele e Ambady (2006) ha indagato l'associazione "donna – arte, uomo – scienza" nelle donne, medesimo oggetto d'esame del Test di Associazione Implicita (IAT) accennato in precedenza nella ricerca di Carlana (2019), e difatti adoperato in una delle fasi della ricerca di Steele e

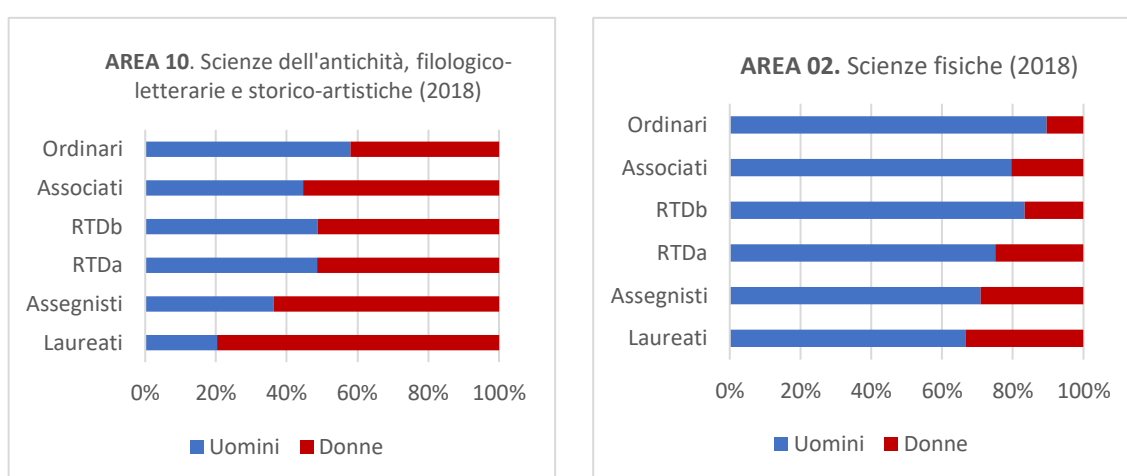
---

<sup>15</sup> Considerando a campione gli studenti del corso di Laurea Magistrale del gruppo di Ingegneria raccolti da Almalaurea, a distanza di un anno dalla laurea il tasso di occupazione degli uomini laureati in discipline STEM è del 91,8%, mentre quello delle donne è del 89,3%. Il tasso di occupazione generale dei laureati dell'area è del 91,2 % (Assolombarda, 2020).

<sup>16</sup> La carriera universitaria (relativamente alle attività di insegnamento e ricerca) è svolta in ordine gerarchico top-down dalle seguenti figure: professore ordinario (PO), professore associato (PA), Ricercatore a tempo indeterminato (RDTb), Ricercatore a tempo determinato (RTDa) e Assegnista di ricerca (MIUR, 2021).

Ambady. Attraverso l'effetto del *priming*<sup>17</sup> le 46 donne soggetto dell'esperimento venivano (o meno) "subtly reminded of their gender" prima di rispondere a domande che esaminavano le loro *attitudes* nei confronti dell'ambito scientifico e artistico. Il risultato ha palesato che le donne cui veniva ricordata la loro *female identity* dimostravano uno "attitude's stereotype consistent shift" nei confronti dei domini non stereotipicamente considerati femminili, come le materie scientifiche. Questo comproverebbe che i ruoli di genere consolidati nella società condizionino le donne nelle loro scelte e soprattutto negli atteggiamenti da loro assunti in determinati campi del sapere (Eccles, 1987).

Tabella 1. Distribuzione di genere nell'Area didattica 10 e Area 02 (2018).



Fonte: CUN – MIUR<sup>18</sup>. I valori riportati sono assoluti.

Quindi, se il percorso di studi ha un'alta probabilità di determinare le future scelte e possibilità lavorative di un soggetto (Bandura et al., 2001; Correll, 2011), si evidenzia una concatenazione di eventi. La scarsa rappresentanza femminile nei corsi universitari di area scientifica è evidente, ed è determinata da quanto illustrato in precedenza: le ragazze faticano a scegliere – o escludono in partenza – le facoltà STEM (Xie e Shauman, 2003). Simultaneamente, una netta predominanza maschile all'interno dei corsi non fa che confermare a chi li frequenta uno stereotipo già consolidato (Shapiro e Williams, 2012;

<sup>17</sup> Il *priming* (traducibile con "innescò") è un riconoscimento mnemonico non cosciente e forma di apprendimento implicito per il quale l'esposizione a uno stimolo influenza la risposta a stimoli successivi (Kolb e Whishaw, 2003).

<sup>18</sup> I dati sono tratti dall'Allegato 1 del documento "Analisi e proposte del 17/12/2020 sulla questione di Genere nel mondo universitario italiano" redatto dal CUN e MIUR.

Schuster e Martiny, 2017), comprovando la narrazione *mainstream* delle donne in ambito scientifico e conseguentemente, innescando un circolo vizioso.

Dunque, come spiega Branson (2019), non c'è da stupirsi che ci siano pochissime donne a ricoprire posizioni dirigenziali o di alto livello nelle aree STEM. “Alcuni uomini vi diranno che poche donne sono un *business case* che giustifica l'aumento del numero di dirigenti femminili”, aggiunge. Ma l'attenzione non andrebbe posta sulle donne e su come esse si comportano, bensì sull'istruzione, sui programmi di formazione, sulle aziende, e sui responsabili del *recruiting*. L'autore infatti avverte che il rischio sia di credere che sia proprio la donna ad essere fulcro del problema, e che essa debba riadattarsi come meglio può al sistema. A tal proposito, fa riferimento ai libri motivazionali che spopolano nelle librerie: Sheryl Sandberg, Chief Operating Officer per Facebook, raccomanda alle sue lettrici di essere “decise, pronte a cambiare lavoro frequentemente e non puntare a soddisfare tutti” (Sandberg, 2013). Ma analizzando meglio il colosso di Zuckerberg, si evince che delle prime 100 reclute di Facebook solo una era donna, e il CdA della compagnia (fondata nel 2004) non includeva donne fino al 2012, anno di ingresso di Sandberg. Inoltre, la seconda donna mai assunta dalla Facebook Inc. ha raccontato a sua volta come venisse retribuita un terzo dello stipendio dei suoi pari uomini. Dunque, la chiave è un “atteggiamento vincente” o un nuovo asset aziendale che prenda in considerazione la parificazione di genere? Indubbiamente, uno scarso numero di donne specializzate in ambito STEM porta a una piccola rosa di candidate. Ma la soluzione è da cercare nella rimodulazione dei percorsi a monte. Come asserisce Correll (2001), il processo di scelta della carriera<sup>19</sup> avviene durante tutto il ciclo educativo, non solo al momento dell'effettivo ingresso nel mondo del lavoro.

#### **1.4 Il divario di genere nelle Università italiane. Uno sguardo al panorama accademico**

La realtà vissuta dalle studentesse delle materie scientifiche riflette a sua volta la situazione accademica generale inerente alle posizioni di rilievo, quali cariche di amministrazione e controllo. Si procede a un breve excursus della situazione di divario di genere negli atenei italiani, poiché come verrà illustrato in seguito questi ricoprono un ruolo fondamentale nella formazione e nella riproduzione di valori sociali che dovrebbero essere appresi dagli studenti

---

<sup>19</sup> L'affermazione di Correll non è da intendersi come un tassativo obbligo alla coerenza nel corso delle scelte educative e performance scolastiche che intercorrono tra scuola primaria e l'università, ma come un concatenarsi di causa-effetto: portando ad esempio il sistema americano, chi non segue un corso di matematica avanzata al liceo è improbabile che scelga un Major in scienze, matematica o ingegneria (McIlwee e Robinson, 1992).



stessi e fungere da esempio. È anche dagli istituti di alta formazione come le università che dovrebbe partire la promozione della parità di genere, fornendo agli studenti e alle studentesse un chiaro modello di pensiero e di comportamento. Come visto in precedenza le università italiane dimostrano una consolidata segregazione orizzontale (uomini e donne si concentrano, a tutti i livelli, in determinate aree di studio) ma anche una segregazione verticale (le posizioni di potere e controllo sono più frequentemente occupate da uomini). Ad oggi, sono solo sei le donne a guidare università italiane, tra cui la retttrice cafoscarina Tiziana Lippiello, prima donna a capo dell'ateneo veneziano. Esistono anche casi fortunati: l'università di Milano-Bicocca, oggi guidata da Giovanna Iannantuoni e preceduta da Cristina Messa, presenta un CdA universitario dalla composizione equilibrata, un senato accademico a prevalenza femminile e un corpus docente con un rapporto 1:2 per i PO e di 3:4 per i PA (Ubbiali, 2021). Nonostante ciò, la retttrice stessa avverte come alcuni ambiti dell'università di Milano-Bicocca continuino a palesare un grande divario. Ad esempio, nelle aree STEM dell'università professoresse e ricercatrici sono meno di un terzo del totale (vedi ancora Ubbiali, 2021).

Per rendersi conto della *over-all view* del fenomeno, è utile adoperare il Glass Ceiling Index, un indice relativo sintetizzato nel 2013 dal settimanale inglese *The Economist* con la specifica funzione di tracciare e quantificare le problematiche legate alla progressione delle donne nel mondo del lavoro in diversi paesi del mondo. La rivista si propone di pubblicare un report annuale che scandoni l'ambiente lavorativo determinando quante donne detengano la stessa progressione di carriera di un uomo. Al 2020, il paese più avanzato da questo punto di vista è la Svezia con un punteggio di 84/100 su una media mondiale di 59,6 (*The Economist*, 2021). Il report europeo *She Figures* (2018) consta come in Europa il cosiddetto "soffitto di vetro" sia presente anche in ambito accademico, esprimendo la proporzione tra donne in cima alla gerarchia accademica e donne incluse nel sistema universitario totale: le prime sono un numero nettamente inferiore alle seconde. Il GCI del report *She Figures* non viene espresso in centesimi, bensì da 1 a infinito: un valore dell'indice uguale a 1 indica che non vi sia alcuna disparità tra uomo e donna in termini di possibilità di promozione; un punteggio minore di 1 indica che le donne siano maggiormente rappresentate nelle fasce più alte, e viceversa. Per identificare le fasce gerarchiche si distinguono tre livelli (A, B, C). Ad esempio, l'università di Milano-Bicocca ha calcolato il proprio GCI interno rilevando un livello pari a 1,37 (il livello italiano medio è di 1,72) (Ubbiali, 2021). Anche l'università di Bologna ha

calcolato il proprio, pubblicandolo sul proprio Bilancio di genere 2020 dimostrando come dal 1,65 del 2016 sia progredita a un 1,43 nel 2020.

Gaiaschi e Musumeci (2015) affermano che nelle università il ricambio femminile stia già avvenendo per dinamiche demografiche, come il pensionamento degli uomini appartenenti al vecchio ordinamento. Questa prospettiva interpreterebbe la scarsa varietà di genere in ambito accademico come un lascito del passato, conseguenza della negazione all'istruzione superiore nei confronti delle donne o di precetti ormai superati (Picardi, 2020). Questa visione condivisa da una parte della letteratura è però stata confutata: a seguito di nuove analisi (quali, ad esempio, l'impiego del GCI stesso) oggi si rileva che i processi e le modalità di segregazione di genere non si siano estinti, ma siano semplicemente mutati e già consolidati (vedi ancora Picardi, 2020). E' dunque inutile aspettarsi che le cose cambino da sole con il normale trascorrere del tempo.

### **1.5 Buone pratiche e soluzioni. Perché è importante investire nella formazione scolastica e accademica?**

Giunti alla conclusione del capitolo, risulta evidente come la formazione sia altamente impattante sulle scelte delle giovani donne e di come sia fondamentale continuare a costruire, consolidando pratiche di valore e mettendo a punto nuovi sistemi per un'inclusione di genere che abbia inizio dai gradini più bassi del percorso formativo.

Catherine De Vries, professoressa ordinaria del dipartimento di Scienze Politiche e Sociali e prorettrice per la Diversità e l'Inclusione dell'università Bocconi di Milano, in un commento per Il Sole24ore afferma che bisogna fare di più. “Ciò che studiamo e insegniamo, chi assumiamo e il modo in cui organizziamo le nostre istituzioni accademiche riflette quanto siamo veramente impegnati in questo sforzo”, aggiunge. In termini di reclutamento, l'università Bocconi negli ultimi cinque anni ha incrementato i propri PO donne del 113% (Ubbiali, 2021). “Attrarre donne senior di talento, di provenienza nazionale e internazionale, è una nostra priorità. L'ambizione e il successo delle studentesse aumenta quando hanno un chiaro modello di comportamento”. Lo studio di Gunderson et al. (2012) identifica la presenza di insegnanti donne preparate come incentivo efficace all'incoraggiamento motivazionale delle studentesse, evidenza appurata anche nell'ambito dello sviluppo

cognitivo da Bussey e Bandura (1984) . La ricerca è consistente anche con quella di Marx e Roman (2002), che riscontrano gli stessi benefici in ambito matematico.

Gli atenei sono tra i primi enti a doversi identificare come istituzioni *gender sensitive*, svolgendo la funzione di agenzie educative delle nuove generazioni. In quanto luoghi di produzione e circolazione del sapere, è loro responsabilità diffondere una cultura di *gender equality* (Buzzacchi e Provasi, 2021). La situazione a riguardo in Italia non è statica, ma certamente non avanguardistica: i Comitati per le Pari Opportunità sono stati attivati negli atenei quindici anni fa (D.lgs 11 aprile 2006, n. 198, detto “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”), dando inizio alla riunione dei rappresentanti dei singoli Comitati attraverso convegni, attività di formazione e rapporti di collaborazione inter-ateneo (Bencivenga et al., 2021). È comunque necessario considerare come l’istituzione di questi organi non sia stata promossa da un’endogena presa di coscienza, bensì da un’indicazione normativa che lo prescriveva alle organizzazioni pubbliche, università comprese (Poggio e Rapetti, 2018). In Italia si è gradualmente affermata una nuova sensibilità intorno alla questione, si veda il crescente grado di istituzionalizzazione dei gender studies sul territorio: tra gli altri, nominiamo il Centro Interdisciplinare di Ricerche delle Donne e di Genere dell’università di Torino, il centro di ricerca GENDERS – Gender & Equality in Research and Science di Milano e il master in Studi e Politiche di Genere dell’università Roma Tre.

In ambito universitario emergono anche iniziative promosse dagli studenti, come la piattaforma We Are HERe del Politecnico di Torino, lanciata nel 2018. L’iniziativa, che include una info-line di messaggistica istantanea, una presenza social e un calendario di eventi in presenza e in streaming su Twitch, si propone di sradicare gli stereotipi per cui “l’Ingegnere tipo è un uomo con uno zaino Invicta” creando una narrazione nuova per le future e attuali studentesse del polo. Questa “engineer culture” (McIlwee e Robinson, 1992) cui si rifanno le studentesse del Politecnico di Torino prima di ridisegnarla da zero, sintetizza un’immagine che mina l’identificazione della donna come ingegnere. In un’intervista per La Stampa, la referente del rettore per la parità di genere Alessandra Montorsi dichiara che “spesso le nuove iscritte [in ingegneria] si trovano in difficoltà perché immerse in una realtà nuova, senza nessuno che le guidi. Si rischia così che il senso di esclusione e inadeguatezza porti, nella peggiore delle ipotesi, alla rinuncia agli studi”. L’idea di un percorso di affiancamento interno, dalle studentesse per le studentesse, nasce dalla convinzione dell’ateneo che le alunne abbiano bisogno di *role models* vicini, con cui potersi identificare. La professoressa Alessandra

Colombelli, all'interno dello stesso intervento, spiega come mettere le studentesse davanti a figure di grande successo con talk e altre iniziative è sicuramente di ispirazione, ma oltre a rischiare di non essere sufficiente il paragone può metterle sotto pressione, venendo meno all'intento di stimolarle e di farle immedesimare (Di Paco, 2019). We Are HERe quindi si pone sia come iniziativa volta a promuovere l'iscrizione femminile di ingegneria, che come rete di supporto interno per le studentesse neo-iscritte. Il principio vincente è quello di offrire alle studentesse dei *role models* in cui immedesimarsi all'interno del contesto studentesco universitario, facendole sentire parte di una comunità coesa e forte anziché di un gruppo stigmatizzato e per motivarle a non perdere (o acquisire) la loro ambizione e *self-confidence* di ingegnere (per un approfondimento sull'apporto positivo di role-models vedi Morgenroth et al., 2015).

Uno strumento utile all'attivazione di indagini volte a risolvere i problemi della discriminazione di genere è quella di redigere il bilancio di genere (Gender Equality Plan, da qui in avanti GEP). Il GEP è un documento di conoscenza e di miglioramento, redatto nelle organizzazioni di ricerca o istituti di istruzione superiore, che mira a

- 1) Valutare e verificare procedure e pratiche per identificare i pregiudizi di genere
- 2) Identificare e implementare strategie innovative, al fine di correggere qualsiasi pregiudizio
- 3) Fissare degli obiettivi e monitorare i progressi svolti nell'ambito tramite set di indicatori (EIGE, 2012)

Nel 2019 il Gruppo CRUI per il Bilancio di Genere ha presentato alla conferenza dei Rettori un documento riportante le Linee Guida per il Bilancio di Genere negli Atenei Italiani, mentre nel 2021 è stato pubblicato un testo volto a risolvere fattivamente la problematica, ossia il Vademecum per l'elaborazione del GEP negli Atenei italiani. Alcuni atenei si sono adoperati per sviluppare un proprio GEP prima delle disposizioni fornite dal CRUI, come ad esempio il progetto PLOTINA, nato tra il 2013 e il 2014 e promosso dalla prof.ssa Tullia Toschi (già presidentessa del CUG d'ateneo) dell'università di Bologna. Il progetto è identificabile come uno dei primi passi in Italia per l'implementazione di un GEP in ambito universitario. PLOTINA si presenta come una struttura personalizzabile, costituita da set di azioni "mix & match" che ogni istituzione parte al consorzio<sup>20</sup> può scegliere come adattare

---

<sup>20</sup> PLOTINA è un progetto di cui fanno parte nove istituzioni di ricerca che hanno lavorato in maniera congiunta per la realizzazione sia il GEP che il Gender Audit associato. L'università di Bologna è coordinatrice di progetto, ed include altri otto coaching partners tra enti pubblici e privati.

alla propria realtà, come indicatori e *tools* specifici di misurazione e controllo. Il progetto non ha uno scopo comparativo, ma di comprensione delle possibilità di miglioramento, al fine di identificare le azioni utili o inutili, per migliorarle o replicarle.

Inoltre, i GEP sono degli strumenti espandibili a realtà esterne a quella universitaria o di ricerca. Ad esempio, SUPERA (*Supporting the Promotion of Equality in Research and Academia*) è un progetto gemello di PLOTINA ma elaborato all'interno dell'università di Cagliari. Così come il corrispondente emiliano, SUPERA si occupa di sviluppare un piano di uguaglianza di genere per l'ateneo. Ma in questo caso l'iniziativa è stata seguita e implementata con entusiasmo anche da enti associati alla regione Sardegna, come Sardegna Ricerche (ente per la ricerca e lo sviluppo tecnologico che assiste il governo regionale), e la Direzione Generale del Personale e Riforma della regione. I GEP indicano un percorso di cambiamento strutturale, e sono uno strumento potente nelle mani delle istituzioni che intendono abbattere le barriere discriminatorie interne (EIGE, 2012). Per queste ragioni, l'UE ha proposto di introdurre l'obbligatorietà dei GEP nell'istruzione superiore e nella ricerca a partire dal 2022 (vedi il bando Horizon Europe 2022), al fine di avviare un processo di uniformazione a livello europeo della promozione dell'uguaglianza di genere. L'introduzione di questa novità potrebbe condurre a correre il rischio di cadere nella pratica del cosiddetto *box ticking* (Bencivenga et al. 2021): se una regola impone di redigere un GEP o si ha convenienza nel farlo, alcune realtà potrebbero limitarsi a “svolgere il compito” senza preoccuparsi di un'implementazione efficace ed efficiente e vanificando così l'intenzione del programma. L'esempio fatto dallo studio di Bencivenga et al. (2021) è quello dei finanziamenti riservati alle realtà che adottano il GEP, come nel caso del Programma Athena SWAN<sup>21</sup> che lo richiede come requisito minimo alla selezione in graduatoria. Le autrici stesse però riconoscono come questa prassi selettiva possa essere identificata come una buona pratica verso il progresso dell'uguaglianza di genere, interpretandola come una forma di incentivo.

Sempre trattando di incentivi, Weir et al. (2014) hanno dimostrato come anche l'istituzione di premi riservati alle donne attive in ambiti *gender stereotyped* come quello scientifico possa essere considerata una buona pratica. Lo studio, incentrato sul premio “For Women in Science” promosso da L'Oréal e UNESCO, indaga come le giovani donne che avessero anche solo partecipato alla corsa al premio – assegnato a coloro che avessero un esordio di

---

<sup>21</sup> Il Programma Athena SWAN si propone di supportare l'equità di genere nell'educazione e nella ricerca. Istituito nel 2005 al fine di riconoscere e incoraggiare l'impegno nell'incentivare la carriera delle donne in ambito STEM, l'assegnazione dei premi si basa sullo sforzo e sull'impegno dei candidati per fare fronte alle barriere della discriminazione di genere.

carriera particolarmente brillante – avessero tratto beneficio in termini di autostima e un incremento del loro senso di identità, confermando che il riconoscimento da parte dei colleghi e del grande pubblico aumenta motivazione e soddisfazione (Ochse, 1991).

Tornando alla questione dell'obbligatorietà, potrebbe essere una soluzione? Galizzi e Siboni (2016) ricordano come in Italia non siano fornite previste dalla legge linee guida specifiche sui contenuti dei Positive Action Plans (i documenti emessi dai Comitati per le Pari Opportunità). Questo conduce al fatto che ogni organizzazione può deliberatamente scegliere quali siano le azioni positive che intende includere nel proprio piano, attenendosi semplicemente alla richiesta della redazione dei documenti. Se l'obbligo fosse affiancato dalle linee guide unificate a livello nazionale, e in seguito europeo, si potrebbe pensare di seguire una linea comune che garantisca lo stesso livello di efficacia.

Quello che si è voluto dimostrare al termine di questo capitolo è che formazione e parità di genere non sono due ambiti da poter intendere separatamente. Una delle soluzioni al divario di genere consolidato nel mondo del lavoro (in maniera particolarmente accentuata in alcuni casi specifici) è risolvere il problema fin dal suo principio, revisionando i percorsi di formazione dalla scuola primaria all'università per vederne i risultati in seguito: è necessario assicurare parità e inclusività, rimodulando ogni aspetto del linguaggio e delle procedure attraverso cui si snoda il percorso formativo, in modo che l'attenzione per la diversità di genere si manifesti ad ogni livello e che sia di efficace impatto.



## CAPITOLO II

### Politiche di genere. Implementazione indiretta: le *family policies*.

Diventare genitori è un momento cruciale della vita, in cui si fronteggiano nuovi impegni e nuovi costi che spingono a ricercare inediti equilibri interni ed esterni all'individuo e alla famiglia. In termini lavorativi, la letteratura assume che il comportamento sul mercato del lavoro di almeno uno dei due genitori sia affetto dalla decisione di avere un figlio (Wilde et al., 2010). La genitorialità è un avvenimento critico anche in termini di genere (Sanchez e Thomson, 1997), poiché si riscontrano effetti differenti per l'uomo e per la donna: corrisponde a un aumento della partecipazione alla forza lavoro da parte degli uomini e una riduzione di quella femminile (Bianchi, 2000) a tal punto da parlare di *motherhood penalty* (The Economist, 2019a), causando così un condizionamento non solo della carriera ma anche dell'identità della donna (Kremer, 2007). Perché ciò avviene?

Nella sezione introduttiva è già stata evidenziata la fondamentale importanza dell'abilità di interpretazione di problematiche sociali e culturali da parte dei policy makers, cui si richiede di saper adoperare in maniera efficace il potenziale di risoluzione economica e sociale delle politiche pubbliche (Bettio e Plantenga, 2004). Le politiche, promosse da un ente pubblico o privato che sia, presentano un approccio di natura *top-down* che deve accordarsi efficacemente con quello *bottom-up*<sup>22</sup>, riferito proprio alla capacità di lettura di questioni non solo economiche. Al fine della risoluzione del problema, i contesti socio-culturali devono essere considerati tra i primi parametri di rilevanza nella formulazione delle politiche, specialmente in relazione alla comprensione delle 'work-family strategies' (Moen e Wethington, 1992), le strategie di adattamento intraprese da una famiglia in risposta ad eventi che alterano un pregresso equilibrio lavorativo. Il punto di partenza è l'acquisizione della *gender consciousness*, ossia la comprensione dei costrutti sociali di genere, qui in termini di maternità e paternità (Sanchez e Thomson, 1997), e la costruzione di una sensibilità a riguardo: se il gap tra politiche e questioni di genere è troppo ampio l'efficacia delle politiche sarà limitata, ma se questo si riduce le politiche possono aumentare la velocità e l'ampiezza del cambiamento sociale (Pfau-Effinger, 1999). Le family policies devono comprendere appieno lo scenario entro cui collocarsi, poiché come illustrato da Profeta (2021a) si tende a confondere la

---

<sup>22</sup> In Danimarca l'approccio bottom-up ha una connotazione differente da quella qui intesa, poiché nel corso degli anni sono state le cittadine donne in primis a stimolare la ricerca di soluzioni e una presa di consapevolezza sulle questioni di genere (Bergqvist, 1999).



cosiddetta evidenza descrittiva con l'evidenza causale: l'evidenza descrittiva spiega le correlazioni tra *gender equality* e politiche pubbliche, mentre quella causale identifica l'empowerment femminile come motore determinante delle suddette politiche e dei relativi risultati economici. È quest'ultima tipologia di evidenza a interessarci in questa sede.

Il seguente capitolo si propone di analizzare due pilastri delle family policies, ovvero il congedo parentale e l'assistenza all'infanzia. Verranno prese in esame le modalità con cui queste politiche pubbliche possono causare o accompagnare il percorso verso la parità di genere, svolgendo il ruolo di motore di riforma dell'investimento sociale (Neimanns, 2019). La realtà delle family, fertility e childcare policies presenta numerose intersezioni con la discriminazione di genere, evidenziando una vicendevole influenza che, se analizzata appropriatamente, può arrecare benefici a entrambe le parti.

## **2.1 Family policies. Intersezione con le politiche di genere**

Le family policies – come congedi parentali, supporti finanziari e assistenza all'infanzia – sono parte del welfare state. Ogni welfare state è caratterizzato da un proprio set-up, ovvero da una determinata impronta politica e dagli ideali che essa desidera trasmettere, oltre che da personali priorità e sensibilità circa le questioni che riguardano il benessere cittadino (Crompton, 2006). Questo assetto può definire l'impatto delle politiche che operano su fertilità o tasso di impiego femminile: come asserisce Pfau-Effinger (2005) la qualità della risoluzione a problematiche sociali può variare in accordo ai valori che sottostanno al welfare-state. Volendo considerare family policies e discriminazione di genere due questioni interrelate, ne deduciamo che il welfare-state detiene anche il potere di trasmettere ai propri cittadini assunzioni normative sia sui ruoli di genere che sull'organizzazione sociale della cura dei figli (Hobson, 2011; Bleijenbergh e Ciccia, 2014). Quindi può condizionare non solo le scelte genitoriali, come ad esempio determinando la propensione alla fertilità (D'Addio e Mira d'Ercole, 2005), ma anche il modo di vivere la genitorialità in termini di suddivisione dei compiti.

Secondo Crompton (1999) è possibile identificare almeno quattro modelli (o *gender arrangements*) cui l'impostazione generale delle family policies può fare riferimento. Parte della letteratura (Pfau-Effinger, 2005; Haas e Hartel, 2010) ha poi impiegato questo quadro come

punto di partenza per esaminare e confrontare i singoli modelli statali. I quattro modelli si distinguono nei seguenti:

- 1) Il *Male Breadwinner model* (MB) propone dei ruoli di genere distinti, con l'uomo impegnato in un impiego full-time e la donna responsabile delle attività domestiche. In questo caso la donna dipende economicamente dal compagno, godendo di benefits derivanti unicamente dallo status di compagna e madre. In questo caso l'uomo è l'unico detentore del *bargaining power* all'interno della famiglia (Alesina et al., 2011). I paesi dell'Europa meridionale, tra cui l'Italia e la Grecia, oscillano tra questo modello e il CGP (Lewis et al., 2008).
- 2) Il *Caregiver Parity model* (CGP) mantiene i ruoli di genere tradizionali, ma riorganizzandoli in maniera più equa. La donna rimane responsabile dell'accudimento dei bambini, ma lo stato riconosce il valore di questa forma di lavoro non retribuito (Fraser, 1994) rendendo disponibili incentivi e altri benefici, permettendo un'organizzazione privata dell'accudimento dei bambini e lasciando la possibilità di trovare un impiego part-time, come avviene in Austria (Haas e Hartel, 2010) o in Gran Bretagna (Warren, 2001).
- 3) L'*Universal Breadwinner model* (UB) o *dual earner* promuove in egual misura il coinvolgimento dell'uomo e della donna nel mercato del lavoro, cercando di garantire che entrambe le parti della coppia siano impiegate full-time. In un ambiente di *gender sameness* volto a garantire un'integrazione totale della madre nel mercato del lavoro, l'accudimento dei bambini viene trasportato al di fuori delle mura domestiche e operato da terzi. Questo modello è perseguito in Svezia (Haas, 1982), in Danimarca (Kremer, 2007) e negli Stati Uniti (Orloff, 2009).
- 4) L'*Universal Caregiver model* (UC), chiamato anche *dual earner-dual carer model*, viene proposto da Nancy Fraser (1994) alla fine del ventesimo secolo. Si pone l'obiettivo di trasformare i ruoli di genere dentro e fuori il mercato del lavoro, promuovendo per entrambe le parti genitoriali un coinvolgimento sia nel lavoro che nell'accudimento. Non volendo lasciare la famiglia a un adattamento interno autonomo, si prevede un coinvolgimento statale e si richiede anche una trasformazione dell'asset del luogo di lavoro. Si riflette in politiche incentivanti il lavoro part-time, creando per entrambi i genitori una possibilità di coniugare il lavoro con l'accudimento del bebè. Questo modello ha ispirato la riforma Work and Care

Act<sup>23</sup> del 2000 nei Paesi Bassi (Haas e Hartel, 2010) ed è riscontrato nelle politiche dei paesi scandinavi come Norvegia e Finlandia (Gornick e Meyers, 2003), seppur le intenzioni non rispecchino sistematicamente la realtà del mercato del lavoro (vedi Giullari e Lewis, 2005; Orloff, 2009).

Secondo questo filone della letteratura, ogni welfare state set-up corrisponde a uno di questi gender arrangements, riflettendo gli approcci e prospettive che le politiche sociali possono assumere e di conseguenza promuovere. I gender arrangements all'interno della coppia vengono determinati dalle politiche sociali, e li determinano a loro volta in una più ampia ottica circolare di trasmissione del valore e delle norme sociali (Gaiaschi, 2014).

In seguito alla rivoluzione industriale gran parte delle politiche si rifacevano all'ideale dell'uomo *breadwinner* (Fraser, 1994; Sainsbury, 1996), con strascichi che si sono risolti nel corso del secolo fino, in alcuni casi, a evolversi nella 'gender equality utopia' dei paesi Nordici (Bleijenbergh e Ciccia, 2014). Dall'analisi dell'attenzione che il welfare-state riserva nei confronti di determinate problematiche, si comprendono le relazioni che si instaurano tra donne e genere (Daly, 2002; Bettio e Plantenga, 2004) e le scelte lavorative da queste condizionate (Kremer, 2007).

Si evidenziano anche casistiche alternative: può accadere che il welfare state sia ibrido ed eterogeneo (Ciccia, 2016) o che i principi che regolano le *family policies* non corrispondano a quelli governanti le politiche dello stato sociale (Sainsbury, 1999). Questa è una condizione che sottolinea come spesso non si riescano a delineare delle politiche pienamente efficaci ed efficienti poiché non si comprende l'ambiente che le ospita. Quest'ultimo è un paesaggio organico, le cui variazioni possono influenzare altri aspetti del sistema stesso svelando vari gradi di interrelazione tra stato, famiglia e problematiche sociali legate a specifiche situazioni di vita (Bettio e Plantenga, 2004). In altri casi è invece necessario interrogarsi su quale sia il grado di interesse dello stato, poiché il core dell'assistenza pubblica è il valore che viene dato ai cittadini (Kremer, 2007): qual è il grado di attenzione sociale, psicologica, emotiva e fisica che si riserva ai propri cittadini, e nello specifico di questa casistica, alle madri coinvolte nel mercato del lavoro?

---

<sup>23</sup> Il Work and Care Act (*Wet Arbeid en Zorg*) è un testo di riforma olandese che discute il monte ore lavorativo, il riposo settimanale e il congedo retribuito. L'intenzione dei legislatori era di creare un ambiente confortevole per l'adozione di un UC model, ma nonostante ciò i Paesi Bassi presentano un alto tasso di occupazione part-time femminile non equiparata da quella maschile (Lewis et al., 2008), fornendo uno spunto di riflessione interessante sull'approccio strutturale e culturale rispetto ai pattern di fertilità e impiego, che si discuterà in seguito.

In questa visione, family e fertility policies vanno inserite in un welfare state framework maggiormente orientato a una visione gender sensitive, al fine di creare delle politiche efficaci su più fronti. Neyer (2006) illustra in tre punti come questi aspetti (family policies, welfare-state e gender equality) vadano visti come strettamente interrelati:

- 1) Seppur le family policies possano avere un impatto unicamente indiretto sulla questione a cui si applicano, hanno importanti effetti sulle relazioni di genere, favorendo o impedendo particolari comportamenti.
- 2) Le family policies possono presentare elementi non sufficientemente presi in considerazione, eppure chiave per risolvere problematiche quali i bassi tassi di fertilità o la partecipazione femminile nel lavoro.
- 3) Né il tasso di fertilità totale, né il tasso generale di partecipazione femminile alla forza lavoro sono metodi di misurazione adeguati per calcolare l'impatto delle family policies su fertilità e occupazione femminile<sup>24</sup>.

Sarebbe necessario valutare le suddette politiche tenendo in considerazione l'impatto potenziale che esse possono avere su altri fattori, e considerare con maggiore attenzione i loro dettagli e la loro implementazione.

Il rischio che si corre è quello di interpretare lavoro e famiglia come due ambiti complementari ma non interrelati (Guttek, Nakamura e Nieva, 1981), ognuno di pertinenza di uno dei due sessi: questa prassi ha radici sociali e culturali ed è strettamente legata all'*expressive role* tradizionalmente assegnato alla figura femminile e discusso nel capitolo precedente (vedi Eagly et al., 2000). Miller (2011) ha dimostrato in termini salariali come il ritardo o procrastinazione della maternità conduca a un aumento sostanziale dei guadagni del 9% per anno di ritardo, comprovando l'idea per cui – anche economicamente – maternità e lavoro siano parti di un gioco a somma zero per le donne.

L'impatto di norme sociali e culturali circa la maternità e l'accudimento dei bambini non è trascurabile. L'accudimento infatti è un'azione generalmente associata all'identità del genere femminile (Graham, 1983). Nella società occidentale la cura dei bambini è considerato un compito delegabile principalmente alle donne (Guttek et al., 1981), un lavoro a tempo pieno

---

<sup>24</sup> Questo avviene perché il tasso di fertilità totale di un paese viene calcolato al momento della nascita. Se le donne rimandano la genitorialità a un momento successivo della loro vita (in attesa, ad esempio, di un momento professionalmente conciliante) il tasso di fertilità totale scende, quasi prescindendo da cambiamenti nelle politiche familiari o nell'occupazione (Neyer, 2006).

difficilmente conciliabile con la carriera (Hays, 1998) ed è ritenuto sui luoghi di lavoro la principale motivazione della scarsa rappresentazione femminile in posizioni di autorità (Ely, Stone e Ammerman, 2014). Al contempo, una donna senza prole è vista come una donna incompleta (McRae, 1993). Norme quali la responsabilità della cura del bebè da parte della mamma e l'accettazione di essere il *second earner* della famiglia (Brannen e Moss, 1991) fanno parte del comportamento appropriato e già interiorizzato dalla società che ogni madre dovrebbe assumere, parte di un'ideologia di *intensive mothering* (ancora Hays, 1998) di cui il bambino ha assoluta necessità per crescere, pena il suo sviluppo, e che mette le madri nelle condizioni di fare della scelta tra lavoro e cura una questione di moralità (Gilliband and Mosley, 1998; Kremer, 2007). È significativo che le stesse norme socio-culturali indichino come buon padre colui che si occupa della sussistenza della famiglia (Stojmenovska e England, 2020). Consistentemente, la ricerca sperimentale prova che sul posto di lavoro le madri lavoratrici vengano percepite come meno competenti e dedicate delle donne senza figli – comunque considerate *cold-hearted* e meno affabili delle madri (Cuddy et al., 2004). La competenza e la motivazione percepita sono invariate, se non in aumento, nei neo-papà (Correll et al., 2007).

In sintesi, gli stereotipi e rispettivi ruoli di genere condivisi dalle norme socio-culturali sono un concetto alla base della comprensione dell'interfaccia lavoro – famiglia, che contribuisce a sua volta con la distribuzione del lavoro. Se l'ambiente domestico e le faccende a esso correlato sono considerati competenza femminile, le mansioni generalmente riservate agli uomini sono pagare le bollette, occuparsi dell'auto o della manutenzione tecnico-meccanica della casa, e comunque non comportano una “devozione quotidiana” (vedi Cerrato e Cifre, 2018). Secondo Martínez e Paterna (2009) le donne sceglierebbero deliberatamente di non voler condividere le faccende domestiche, considerando queste attività come centrali per la loro identità di genere e come sorgente di potere nella famiglia. In maniera complementare, l'identità di genere del partner uomo è tradizionalmente determinata dal lavoro retribuito. È anche possibile proporre una riflessione circa la collisione delle suddette norme culturali con dinamiche proprie del mercato del lavoro, il cui risultato sono situazioni di ulteriore segregazione di genere. Secondo The Economist (2021) una delle cause maggiori per cui le donne riducono (o annullano) il tempo da dedicare alla carriera fa parte di una risposta razionale del nucleo familiare al mercato del lavoro. I cosiddetti *greedy jobs* sono occupazioni dagli orari lunghi e imprevedibili, ma che ripagano in termini di profitto. La volontà di massimizzare il reddito familiare richiede dunque la specializzazione di uno dei genitori in un

lavoro esigente ma redditizio, e l'altro nell'essere reperibile per qualsiasi esigenza della prole, dalla cura in caso di malattia al tifo per una partita. Quest'ultima mansione, per le ragioni finora discusse, viene spesso assegnata alla madre. Claudia Goldin asserisce che, in queste condizioni, l'aumento del reddito familiare è sempre preferito all'equità della coppia, identificando una caratteristica strutturale del sistema che lascia poca scelta alla famiglia<sup>25</sup>.

Da un punto di vista sociale ci si dovrebbe interrogare se le *family policies* promuovano un'equa distribuzione del lavoro dal punto di vista del genere. Considerato il già manifesto gender gap in termini di occupazione e reddito (Smith, 1984; Openpolis, 2019; McKinsey & Company, 2021), delle politiche gender neutral potrebbero non essere sufficienti alla suddivisione del lavoro (Neyer, 2006).

Come affermato da Claudia Goldin (Aggarwal-Schifellite, 2021), la disparità nella coppia è solo l'altra faccia della moneta dell'ineguaglianza di genere. Le politiche dovrebbero essere ideate con un parallelo intento di alterazione delle relazioni di genere già consolidate, in modo tale da proporre delle misure attive per cui la figura maschile venga equamente coinvolta. È inevitabile l'intersezione con la questione cruciale della visione della fertilità, fulcro della concezione di dipendenza o indipendenza della donna (Hewlett e Luce, 2005). La domanda da porsi è se le *family policies* percepiscano la donna come un individuo (con naturali obblighi e diritti genitoriali, ma con uguale necessità di concentrarsi sulla propria carriera) o come partner dipendente dalla presenza e capacità di altri membri della famiglia (Lister, 1997). Le donne dovrebbero essere messe nella posizione di combinare carriera e genitorialità in egual misura rispetto ai colleghi uomini, oltre che di vivere la loro indipendenza come individui e cittadine (Lister, 1990) e questa visione delle cose è alla base della risoluzione della questione.

### **Una nota sulla questione della fertilità.**

Per fornire al lettore un quadro completo della questione è necessario fare una premessa, poiché la letteratura è divisa quando si tratta di spiegare le ragioni dietro i pattern di impiego e fertilità delle donne. Da una parte abbiamo un approccio strutturale, che isola fattori economici quali la crescente istruzione femminile e la conseguente immissione nel mercato

---

<sup>25</sup> L'articolo di The Economist (2021) presenta concetti espressi dal libro pubblicato da Claudia Goldin dell'Università di Harvard nel 2021, intitolato "Career and Family: Women's Century-Long Journey Toward Equity". La posizione mantenuta dall'autrice non è tanto di proporre delle soluzioni – nonostante si dichiarino sostenitrici delle politiche che rincarino il supporto dell'assistenza all'infanzia – ma di presentare uno stato delle cose, mantenendosi dell'idea che il sistema di cui riconosce delle indubbie caratteristiche problematiche è comunque costruito sulla libera scelta (vedi sul 'discorso individualista' Dahlerup e Freienvall, 2011).

del lavoro, i cambiamenti politici, la risposta alla disoccupazione e alle condizioni economiche generali come spiegazioni del calo della fertilità (Ahn e Mira, 2002; Adsera, 2005). Secondo questa visione il welfare-state e le politiche da esso promosse contribuiscono anche a definire i pattern di impiego femminili (Kremer, 2007). In opposizione abbiamo un approccio culturale, appropriatamente denominato *Preference Theory* e sintetizzato dalla sociologa Catherine Hakim, che identifica lo sviluppo di valori quali l'autonomia e l'indipendenza femminile come trainanti del declino della fertilità (Lesthaeghe e Meekers, 1987; Hakim, 2000). Questo secondo approccio sosterebbe non solo che il cambiamento arriva “dal basso”, ma che il ruolo di supporto fornito dal welfare-state è sovrastimato, poiché sono i desideri, i valori e le volontà della donna libera a spiegare i pattern di fertilità, risultato diretto della scelta di dedicarsi al lavoro (*career-oriented*), alla famiglia (*family-oriented*) o di flessibilità combinata (*adaptive women*<sup>26</sup>).

Non volendo proseguire in un'analisi comparata, in questa sede si sceglierà di prendere in esame sia variabili strutturali che culturali, ponendo però l'accento su problematiche strutturali che, come sarà reso evidente nel corso del capitolo, continuano a essere ostacoli consistenti per le donne che scelgono di voler coniugare la carriera con la maternità. Come appuntato da Kremer (2007), le scelte lavorative delle donne sono difficilmente valutabili e comprensibili senza l'utilizzo della lente del supporto offerto dalle politiche pubbliche, indagando su come esse incentivino o meno la fertilità della donna.

## **2.2 Congedi parentali e assistenza all'infanzia**

Come si evince dalla precedente descrizione dei modelli sottostanti ai singoli welfare state, i paesi parte all'UE gestiscono in maniera varia le proprie family policies (vedi Szelewa e Polakowski, 2008), spesso scegliendo un ambito su cui focalizzarsi e che rifletta adeguatamente la loro visione: ad esempio, in Svezia (Haas, 1982; Haas e Hartel, 2010) si persegue l'ideale di un equo congedo parentale, mentre in Danimarca si preferisce concentrarsi sul garantire un'assistenza all'infanzia diffusa e di alto livello (Kremer, 2007). In ogni caso, la letteratura dimostra (Olivetti e Petrangolo, 2017; Profeta, 2021) che nei paesi in cui la maternità è tutelata da politiche protettive, la disparità di genere è più bassa e le donne

---

<sup>26</sup> La categoria Adaptive è quella che secondo Hakim (2000) raccoglie il 60% della popolazione femminile. Di grande eterogeneità e caratterizzata dalla “volontà di lavorare, ma senza essere totalmente dedite alla carriera e alla crescita lavorativa”, è la categoria più reattiva alle politiche pubbliche. Quindi si potrebbe comunque leggere una possibile intersezione tra l'approccio strutturale e quello culturale.

lavorano di più. Questo a dimostrazione che, se adeguatamente conciliati da un supporto esterno – statale o aziendale – carriera e maternità non sono due realtà incompatibili.

### *2.2.1 Congedi parentali*

Tre bambini sono seduti a tavola, quando la madre entra nella stanza per servire un arrosto di carne. Seduto con loro fin dall'inizio della scena, il padre si accinge ad affettare l'arrosto, mentre uno dei bambini pensa tra sé e sé: "Chi è quest'uomo che viene a casa ogni domenica a tagliare la carne?"<sup>27</sup>. Questo sketch era al centro dello spot televisivo di una campagna governativa olandese del 1998, con l'intenzione di criticare l'assenza del padre nella famiglia media. In termini di family policies, una politica che indaga – e dovrebbe risolvere – questo aspetto è quella dei congedi parentali: quanto è cambiata la situazione da allora, trattando di distribuzione dei ruoli di genere e di impegno parentale?

Per congedo parentale si intende un periodo di astensione dal lavoro concesso ai genitori per prendersi cura di un bebè nei suoi primi anni di vita (INPS, 2017). Parlando di family policies, è una delle primissime regolamentazioni con cui i futuri genitori si interfacciano. I congedi si articolano in tre tipologie: congedo di maternità, congedo di paternità e congedo parentale. Il congedo parentale è un periodo di congedo prolungato rispetto a quello di maternità o di paternità, di cui possono usufruire la madre o il padre. Solitamente è la madre ad avvalersene, poiché – tra le altre ragioni sociali e culturali – lo stipendio delle donne è generalmente più basso e così facendo si tende a massimizzare il reddito familiare (Profeta, 2021a).

Il congedo di maternità è una prassi ambivalente: da un lato, garantisce alla donna una sospensione retribuita dall'impiego, impedendo la sua uscita dal mercato del lavoro (Kremer, 2007). Dall'altro, un congedo troppo esteso può peggiorare le prospettive di carriera (Gwartney-Gibbs, 1988; McRae, 1993) e rendere il rientro al lavoro complicato, se non annullarlo del tutto (Schwartz, 1989; Lalive e Zweimüller, 2009). Una politica di congedo eccessivamente generosa può rafforzare la visione della donna assegnataria della cura domestica e dei figli dimostrando anche un effetto negativo sulla percezione di autorità sul posto di lavoro della figura femminile (Stojmenovska e England, 2020). Lo studio di Del Boca e Wetzels (2007) evidenzia come nei paesi dell'Europa meridionale i congedi parentali siano particolarmente generosi, a fronte dei più moderati congedi scandinavi che riflettono

---

<sup>27</sup> Lo spot viene descritto da Pekelder (2019) sulla testata giornalistica Trouw (28/03/2019) ed è visibile al link [https://www.youtube.com/watch?v=lePtsc9nOaU&ab\\_channel=BobBuckler](https://www.youtube.com/watch?v=lePtsc9nOaU&ab_channel=BobBuckler)



un maggiore equilibrio tra fertilità e tassi di partecipazione lavorativa femminile. Sfortunatamente, in alcuni stati è proprio l'abbandono della carriera a corrispondere a un aumento del tasso di fertilità, come comprova la ricerca di Lalive e Zweimüller (2009) svolta in Austria.

Se Blau e Kahn (2007) hanno riscontrato una correlazione positiva tra congedo parentale e occupazione femminile, Profeta (2021a) rileva come la quota di congedo disponibile per i padri è debolmente correlata positivamente ai tassi di occupazione delle madri. L'autrice qui non si riferisce al congedo di paternità, bensì alla percentuale riservata al padre del congedo retribuito totale per entrambi i genitori. Il focus è voluto, poiché si vuol far riflettere su come un'equilibrata condivisione del congedo parentale possa svolgere un ruolo significativo nell'incremento dell'occupazione femminile. Si procede quindi a discutere non solo in congedo di paternità, ma anche la quota di congedo parentale di esclusivo consumo del padre.

Il congedo di paternità è una pratica di recente istituzione (Villa, 2020) e impiegata in maniera variabile in Europa. Qual è lo stakeholder con cui si intende interloquire nella messa a punto di una politica come il congedo di paternità? Sia il congedo di maternità che quello parentale sono delle misure introdotte a sostegno dell'occupazione femminile, mentre lo scopo primario del congedo di paternità è quello di indurre una distribuzione equa dell'impegno di un bebè (Olsen, 2000). Dunque, per essere efficace in questi termini deve essere esclusivo e non utilizzabile dalla madre, quindi assecondando una logica *use it or lose it* (Profeta, 2021a). L'obiettivo è di mettere entrambi i genitori nelle condizioni di prendersi cura del bambino (vedi il *parental sharing* discusso da Fraser, 1994) ma anche adoperarsi per realizzare la parità di genere, consentendo alle donne di dedicarsi sia alla carriera che alla famiglia, condividendo con i padri la crescita del bebè.

Come appuntato da Lister (1990) “[...] It is not good enough that rights come to women second hand, mediated by their male partners, so that in practice, they cease to be rights at all!”<sup>28</sup>. L'autrice infatti evidenzia come i diritti che tendano a sintetizzare gli interessi della famiglia con quelli dell'individuo – in questo caso assumendo una totale sovrapposizione tra interessi della madre e interessi della famiglia – non solo non siano un vantaggio, bensì un ulteriore stato di dipendenza e *disempowering* femminile.

---

<sup>28</sup> “Non è bene che alle donne arrivino diritti “di seconda mano” mediati dai loro partner uomini, in pratica facendo sì che non siano affatto diritti!”

Per anni i padri si sono identificati come aiutanti di supporto piuttosto che *primary parents* o paritari nella gestione familiare (Gerson, 1993). Oggi una direttiva europea (EU Official Journal, 2019) spinge i paesi membri a garantire ai padri il diritto di congedo parentale: alcune realtà – si veda la Slovenia – prevedono una suddivisione 50/50 del congedo parentale totale con il 100% di retribuzione, ma con la possibilità di trasferire la quota paterna alla madre (Wall, 2008), mentre altri paesi hanno già optato per un congedo non trasferibile come avviene in Svezia (due mesi) e in Islanda (tre mesi) (ancora Wall, 2008). I paesi scandinavi si distinguono nello scenario europeo e mondiale, avendo messo a punto negli anni delle politiche legate a doppio filo con una distribuzione *gender-equal* di impiego e assistenza (Bruning e Plantenga, 1999; Kremer, 2007), seppur anche qui siano stati riscontrati dei gap nell'impiego del congedo da parte di uomini e donne. In Italia la deputata Giuditta Pini si batte dal 2019<sup>29</sup> per estendere anche ai papà un congedo parentale obbligatorio della durata di quattro mesi rispetto agli attuali dieci giorni (Rubino, 2019), ma la situazione è attualmente in stallo.

La Spagna si è recentemente distinta per il progressivo cambiamento attuato dallo stato in merito. Se già nel 2019 è stato rilevato un aumento negli uomini che usufruivano del congedo di paternità, ad esempio utilizzandolo per ridurre l'orario di lavoro giornaliero (Jan, 2019), il 2021 ha segnato l'arrivo di congedi di maternità e paternità parificati per la durata di sedici settimane, totalmente retribuiti dallo stato e non trasferibili all'interno della coppia. La legge prevede che i genitori beneficino delle prime sei settimane di congedo insieme, per poi alternarsi finché il bebè non sia in età da asilo (Saldaña, 2021).

Nonostante il congedo di paternità sia una pratica di recente istituzione e dalle modalità di impiego tutt'altro che uniformi, sono evidenti le sue potenzialità: non solo per quanto riguarda l'*empowerment* lavorativo femminile, ma anche per rinnovare la distribuzione degli impegni che un bambino porta con sé, promuovendo la parità in ambito domestico e riducendo la specializzazione di genere.

---

<sup>29</sup> La proposta di legge di Pini nasce da “un lavoro per cercare di capire come colmare il gap di genere” (Rubino, 2019), con l'intenzione di estendere il congedo parentale maschile obbligatorio a 4 mesi dopo il parto. Il periodo può essere gestito d'accordo interno con la madre, scegliendo se farne uso subito dopo il parto o dopo la fine della maternità della madre. Inserito all'interno del 'Family Act' della ministra Elena Bonetti del 2020, l'intero DDL si è poi arenato per mancanza di fondi (Rubino, 2021).

## 2.2.2 *Child care policies. I servizi di assistenza all'infanzia*

Le family policies si occupano di fornire assistenza ai genitori prima e dopo l'arrivo di un figlio, ma in quali termini? Se prima è necessario garantire una temporanea esenzione lavorativa e la relativa retribuzione, in seguito si dovranno affrontare nuovi costi generati dall'arrivo di un bebé: spese in beni di mercato, servizi di assistenza all'infanzia e il tempo stesso impiegato da dedicare al bimbo. In sintesi, le family policies devono sia agevolare il ritorno alla vita lavorativa che fornire sostegno economico ai genitori (Olivetti e Petrangolo, 2017). La ricerca di Del Boca (2002) attesta che all'aumento del tempo richiesto per la cura dei figli diminuisca la domanda di offerta lavorativa femminile. Come risolvere?

Un'assistenza all'infanzia assente o carente condiziona negativamente la disponibilità a lavorare delle donne (Openpolis, 2019a). In maniera speculare, l'occupazione femminile è avvantaggiata da una disponibilità diffusa (fisica ed economica) di asili nido e scuole materne (Alvaro, 2019). Variabili come il genere, la distribuzione delle responsabilità della cura dei figli o l'atteggiamento verso la gestione del lavoro sono fattori che possono rendere una politica efficace su un segmento piuttosto che su un altro<sup>30</sup> (Kossek, 1990; Choi et al., 2018), dimostrando come la risoluzione di problematiche quali la *work-life balance* o un'equa distribuzione dell'impegno legato a un bebè sia necessariamente legata a un'accurata analisi del destinatario della politica che si desidera promuovere. Procediamo all'analisi di come questi servizi possano operare contro la discriminazione di genere.

Uno studio di Lefebvre e Merrigan (2008) illustra come nella provincia del Québec, a seguito dell'introduzione di una nuova politica di *child-care* introdotta nel 1997, la partecipazione lavorativa delle donne con bambini in età prescolare sia aumentata significativamente. La politica prevedeva che venissero offerti ai genitori posti all'asilo alla tariffa agevolata di 5.00 \$ al giorno. Inizialmente rivolta ai soli bambini di 4 anni, entro il 2000 la politica è stata applicata a tutti i bambini, anche quelli di età inferiore.

Come evidenziato dal documento dell'OECD (2001) il successo di politiche come quella del Québec risiede nelle capacità di risolvere più problematiche contemporaneamente:

- 1) Frequentando l'asilo, il bambino ha a disposizione un luogo dove trascorrere parte della sua giornata, non gravando sulle necessità lavorative dei genitori. Allo stesso

---

<sup>30</sup> Kossek (1990) asserisce che l'efficacia di una politica possa essere variabile anche sullo stesso campione, se esaminato in un diverso lasso di tempo. Questo confermerebbe ulteriormente la necessità di conoscere accuratamente l'interlocutore delle family policies.

tempo questo affrancamento combatte la povertà familiare: non uno, ma due genitori hanno la possibilità di tornare al lavoro e contribuire al reddito familiare.

- 2) Le pari opportunità vengono promosse attraverso la concessione di non trovarsi davanti al conflitto di responsabilità lavoro / famiglia.
- 3) L'accesso a servizi per l'infanzia di qualità è una difficoltà economica per molte famiglie, che contribuisce al "ciclo dello svantaggio" che ricade sia sulle famiglie che sul benessere infantile. L'obiettivo di un accesso egualitario con tariffa agevolata è quello di promuovere uno standard di coesione sociale, fornendo anche alle famiglie emarginate l'accesso a servizi che contribuiranno alla loro integrazione.
- 4) Infine e non meno importante, investire nell'educazione dei bambini e delle bambine è una capitalizzazione a lungo termine (lo si è visto nel corso del secondo capitolo) e l'asilo offre opportunità educative, emotive e sociali utili allo sviluppo prescolare.

Il problema della convenienza economica non è sottovalutabile: le decisioni circa l'assistenza all'infanzia compiute dalle donne non solo si differenziano in relazione al loro livello di reddito, ma questi costi giocano un importante ruolo nella scelta dell'impegno lavorativo (Anderson e Levine, 1999). Le donne più qualificate e con salari potenzialmente più elevati superano con facilità quest'ostacolo (McRae, 1993; Wilde et al., 2010). Quelle meno qualificate possono percepire l'assenza di un'assistenza a basso costo come un fattore determinante per le loro scelte lavorative (Neimanns, 2019) percependo le soluzioni lavorative di minor impegno temporale più attraenti.

Ad esempio, il *child-care program* Head Start è uno dei più longevi degli Stati Uniti d'America. Fondato nel 1965, l'obiettivo del programma è di "promot(ing) the school readiness of infants, toddlers, and preschool-aged children from low-income families". Come rilevato da Heckman e Carnerio (2003) spesso sono fattori familiari precoci che, la maggior parte delle volte, determinano e consolidano divari familiari, etnici e razziali nella scolarizzazione, e il programma si impegna per fornire ai bambini piccoli una preparazione adeguata per la scuola primaria. Head Start è un programma di tipo sussidiario: si occupa quotidianamente di intrattenere i bambini per qualche ora della mattina, contribuendo alla loro formazione prescolare e riducendo l'impegno dei figli nei confronti di genitori lavoratori. Approfittando di quest'occupazione mattutina dei bambini, le madri lavoratrici possono chiedere una mano a un membro della famiglia o a un amico, il necessario a coprire il resto della giornata, ma in ogni caso non vengono messe nelle condizioni di accettare lavori full-time. In generale, gli

Stati Uniti sono una realtà che si concentra poco sui servizi di assistenza per l'infanzia (Gornick e Meyers, 2003) distinguendosi però per elevati tassi di occupazione femminile e un 'authority gap' tra i più bassi al mondo grazie a una solida tradizione di politiche contro la discriminazione di genere (Orloff, 2009), dimostrandosi così uno stato di impronta *dual-earner*.

Nel 2002 il Consiglio d'Europa si è adoperato per promulgare una raccomandazione tale per cui gli stati parte "rimuovessero i disincentivi alla partecipazione femminile alla forza lavoro, sforzandosi [...] di fornire entro il 2010 assistenza all'infanzia ad almeno il 90% dei bambini tra i 3 anni e l'età dell'obbligo scolastico e ad almeno il 33% dei bambini sotto la suddetta età" (Consiglio d'Europa, 2002). La raccomandazione venne emessa con molteplici intenzioni: innalzare il modello sociale e il welfare-state europeo, rafforzare l'Employment Strategy e far fronte al declino della fertilità in Europa, inesorabile dagli anni '60 (Eurostat, 2019). Ciò che venne pronunciato dal documento in merito alla questione di genere fu segnalare " [...] a priority focus on lifelong learning, quality in work and gender equality" e in secondo luogo "[...] the need to continue to work for equality between men and women by developing measures to make it easier for women to enter and remain in the labour market", allineandosi con i propositi della Strategia di Lisbona del 2000<sup>31</sup>. La raccomandazione di Barcellona del 2002 aveva quindi già preso consapevolezza del potenziale legame di mutuale beneficio che lega l'equità di genere e questioni quali la bassa fertilità, la partecipazione femminile al lavoro e il benessere sociale. Dal 2005 il tasso di occupazione femminile è cresciuto in tutta Europa: il 2019 ha registrato un picco nel tasso di occupazione femminile in Svezia (79,7%) contrapposta a una quota mediterranea di tasso minimo europeo costituita da Italia (53,8%) e Grecia (51,3%) (Eurostat, 2019). Sempre nel 2019 il tasso europeo di occupazione maschile è più elevato del 11,7% rispetto alle donne, dimostrando che ancora c'è lavoro da fare (sempre Eurostat, 2019).

Sempre dall'analisi dei dati Eurostat al 2019 si evince che maggiore è il livello di istruzione, maggiori sono i tassi di occupazione. L'aspetto educativo è una variabile che influenza le intenzioni e decisioni delle donne in materia di scelta del lavoro, cura dei figli e *fertility-timing* (Guryan, Hurst e Kearney, 2008; Miller, 2011; Profeta, 2021a).

---

<sup>31</sup> La Strategia di Lisbona è un programma di riforme economiche promulgato nel corso della sessione straordinaria del Consiglio Europeo del 23 e 24 marzo 2000. Trattando dello sviluppo di una politica attiva dell'occupazione, si prefissò l'obiettivo di accrescere del 60% il tasso delle donne occupate nell'UE entro il 2010 ([https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_it.htm](https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm)).

Un esperimento condotto a riguardo da Galasso, Profeta, Pronzato e Billari (2017) prevedeva il coinvolgimento di 700 donne italiane senza figli, esponendone alcune all'informazione positiva circa benefici psicologici ed educativi dell'iscrizione all'asilo nido, e altre no. Il campione selezionato veniva sottoposto a un questionario al fine di calcolare l'incidenza tra tasso di istruzione e tasso di propensione all'uso del servizio<sup>32</sup>. L'esperimento, proponendosi di indagare sulla propensione all'uso di servizi di assistenza all'infanzia prima e dopo l'eventuale impulso informativo, escludeva dunque le donne madri che avevano già compiuto una scelta a riguardo. L'informazione veniva diffusa tramite messaggio o video, al fine di esaminare come lo stesso impulso fosse più o meno di influenza sulle credenze pregresse del soggetto, con risultati eterogenei: vengono riscontrati effetti positivi sull'uso<sup>33</sup> dell'asilo nido nelle donne con grado di istruzione elevato, ed effetti negativi sull'intenzione di lavorare solo sulle donne meno istruite. L'esito dimostra come l'educazione delle donne possa condizionare aspetti della loro identità (Akerlof e Kranton, 2000), andando a influenzare conseguentemente il loro orientamento lavoro – famiglia<sup>34</sup>.

In particolar modo, è comprovato che all'aumento del tasso di istruzione – presumendo che a questo corrisponda un ampliamento delle possibilità lavorative – corrisponda una riduzione della fertilità (Del Boca, 2002), ma è simultaneamente vero che questo avvenga dove il contesto, ossia le politiche, non siano adeguate a questa realtà (Del Boca e Wetzels, 2007).

### **2.3 Modalità di impiego alternative. Part-time e smart working**

Oltre alle family policies, è possibile considerare altre soluzioni per la tutela della madre lavoratrice e la conseguente riduzione del gender gap sociale ed occupazionale. Ci riferiamo alle modalità di impiego alternative utili alla conciliazione della carriera con lo svolgimento delle mansioni domestiche, sempre da intendersi in un'auspicabile visione di condivisione tra partner. Tuttavia, si constata che la flessibilità sul lavoro della donna il più delle volte non dipende da personali preferenze, bensì emerge spontaneamente da un'organizzazione

---

<sup>32</sup> Il questionario rilevava anche informazioni di background addizionali, che però non venivano associate alla propensione all'uso dell'asilo nido. Il 36% del campione era in una relazione stabile (sposata o convivente), quasi il 45% possedeva una laurea e il 57% lavorava (Galasso et al., 2017).

<sup>33</sup> Questo presumendo che le intenzioni rilevate dall'esperimento corrispondano all'azione effettiva. L'esperimento dichiara di volersi concentrare sulle intenzioni a breve termine e non sull'effettivo comportamento.

<sup>34</sup> Come espresso dall'articolo, queste sono considerazioni di media. Non tutte le donne laureate hanno un'ampia disponibilità economica e non tutte le donne istruite si considerano prevalentemente orientate alla carriera. Ad esempio, Rubery et al. (1999) dimostrano come in Danimarca il tasso di madri con figli impiegate a tempo pieno sia genericamente alto e che il loro livello di istruzione non presenti una correlazione con un abbassamento o innalzamento del tasso.

familiare sbilanciata (Blau e Kahn, 2007; Alesina et al., 2011). Questa flessibilità si palesa attraverso soluzioni lavorative più agili e modulabili (Heffernan, 2015), in modo da potersi adattare alle necessità della famiglia stessa (Singley e Hynes, 2005). Lo studio di Sasser Modestino et al. (2021) conferma che uno dei fattori più rilevanti per la designazione del genitore responsabile dell'accudimento dei bambini in una logica aut-aut è quello impiegato nel lavoro più flessibile.

Alesina et al. (2011) hanno proposto una tassazione sul lavoro basata sul genere (GBT, Gender-Based Taxation), avanzando un disegno di agevolazione fiscale partendo dall'elasticità. Gli autori illustrano come in una teoria di tassazione ottimale, lo stato dovrebbe tassare meno gli individui con un'offerta di lavoro più elastica, deducendone che una donna dovrebbe essere tassata meno di un uomo. Nello studio, la proposta di una GBT viene considerata in un modello in cui l'elasticità del lavoro emerge dall'organizzazione interna della famiglia. L'argomento, noto nell'ambito della letteratura accademica, è scarsamente preso in considerazione come possibile politica fiscale da attuare nell'ambito delle *gender-based policies*. Infatti la teoria solleva numerosi timori, come il rischio di favorire le donne ad alto reddito e sfavorire gli uomini a basso reddito, o di creare una situazione di disparità tra famiglie di genitori single di genere differente, ma con lo stesso stipendio (Profeta, 2021a). Dunque, la necessità di occuparsi di più mansioni richiede infatti la valutazione – o l'obbligazione! – di soluzioni che permettano una gestione del tempo più flessibile. Molte donne con bambini piccoli sono coinvolte in un'ampia varietà di tipologie di impiego: lavoro part-time, contratti temporanei e occasionali, lavoro da casa (smart working) e lavoro autonomo. In questa sede si sceglierà di concentrarsi sul part-time e sullo smart working.

L'impiego part-time, già citato più volte, rappresenta una gestione alternativa del tempo che permette di creare dei compromessi tra le ore dedicate al lavoro e quelle alla cura dei bambini. È una modalità di impiego improntata alla flessibilità, ad oggi dalla diffusione eterogenea: nei Paesi Bassi si rileva la percentuale massima europea di lavoratori part-time (45,6%)<sup>35</sup>, contrapposti a delle percentuali al di sotto del 5% nei paesi balcanici (Eurostat, 2019). Questo nonostante siano state individuate correlazioni positive tra l'impiego part-time e l'occupazione femminile (Del Boca, 2002) e minori conflitti nella work-life balance (Crompton e Lyonette, 2007). Dunque questa modalità potrebbe intendersi come la via di

---

<sup>35</sup> In uno scenario sicuramente votato al part-time come quello olandese è comunque necessario considerare come questa percentuale di lavoratori sia costituita da un 75,6% femminile e un 27,5% (dati Eurostat, 2019). Certamente è un esempio europeo virtuoso considerate le percentuali degli altri stati europei, ma evidenzia ancora un importante gender gap.

mezzo tra un impiego full-time e la totale assenza di un impiego, nonché una soluzione alla ricerca del work-life balance, che però ci riporta a questionarci perché, ancora una volta, la vita della madre è totalmente sovrapponibile in termini di tempo e interessi alle mansioni di accudimento e domestiche (Lister, 1990). Il part-time ha comunque dei limiti evidenti – per come è oggi concepito, perlomeno – come una modica retribuzione e una conseguente dipendenza economica nei confronti del partner (Warren, 2001), o opportunità di avanzamento di carriera limitate (Gwartney-Gibbs, 1988; Lyonette, 2015). Corey et al. (2020) hanno discusso anche la problematica del lavoro part-time ‘involontario’, ossia la costrizione a perseguire questo tipo di impiego per necessità di conciliazione work-life o esigenze economiche. Si tenga infatti in considerazione come l’impiego full-time e una carriera con alte potenzialità di reddito restino una forma di realizzazione per molte donne (Profeta, 2021a) con l’obiettivo di aumentare implicitamente il loro potere contrattuale, sfidando le riscontrate difficoltà di retaggio storico e culturale (Alesina et al., 2011). In uno studio comparativo tra Danimarca e Gran Bretagna Warren (2001) asserisce che il part-time rischia di essere l’ennesima segregazione occupazionale della donna nell’ambiente domestico, ma che il ruolo – in termini di gender discrimination – di questo tipo di impiego varia sostanzialmente a livello nazionale. Ad esempio, Lyonette (2015) riconosce il ruolo fondamentale dell’Unione Europea in proposito, che con le sue politiche può ostacolare o facilitare le scelte della donna lavoratrice, rendendole scelte per l’appunto, e non obblighi di sopravvivenza. Il part-time può anche essere rimodulato dalle singole aziende, così da proporre un’alternativa vantaggiosa e soddisfacente in termini di disponibilità e qualità (Gornick e Meyers, 2009). Come già accennato in precedenza, l’impiego part-time può anche porsi al centro di politiche statali come quelle attuate nei Paesi Bassi (Pfau-Effinger, 1999), dove il paese si è evoluto verso un modello *dual-breadwinner / dual carer* supportando la realtà del lavoro part-time per entrambe le parti familiari.

Lo smart working è una modalità lavorativa diffusa nei paesi industrializzati, in cui con il solo ausilio dei propri strumenti tecnologici, lavoratori e lavoratrici possono svolgere le loro mansioni a distanza, senza soffrire di riduzioni salariali e gestendo in autonomia quando e dove lavorare. Questo modello si colloca nella Terza Rivoluzione Industriale discussa nel capitolo precedente, facendo perno sulla crescita tecnologica e dando vita a opportunità lavorative più inclusive. La flessibilità spazio-temporale permette una riduzione del tasso di abbandono del lavoro del 32% da parte delle donne impegnate nella cura di un bébé (Van Bommel, 2021), e di conseguenza lo smart working manifesta risultati positivi



nell'ottenimento della *work-life balance* da parte delle madri (Chung e van der Lippe, 2018; Mancini, 2020)

Non mancano però le criticità, dovute proprio a quella flessibilità che lo rende una soluzione vincente. Si consideri, ad esempio, il rischio di estinzione di confini tra spazio domestico e spazio lavorativo (Bauziri et al., 2020). Questo non solo può condurre a lavorare fuori orario o l'incapacità di *unplugging* (Clark, 2000; McKinsey, 2021), ma anche a soffrire perennemente di distrazioni esterne. Gli smart workers hanno anche lamentato anche la sensazione di isolamento, l'insostenibilità di barriere tecnologiche e problemi legati a comunicazione e collaborazione virtuale (Mancini, 2020). Il report di McKinsey (2021) allude all'importanza del manager in proposito, figura a cui i dipendenti guardano per comprendere norme e aspettative non esplicite sull'azienda. Il caso posto dal report è quello del rispetto dei confini aziendali intorno al lavoro da casa o flessibile (ad esempio, rispettando gli orari entro cui i dipendenti non sono tenuti a rispondere alle e-mail), situazione in cui il manager dovrebbe incoraggiare il dialogo nel caso in cui questi confini sfumino o accogliendo i dipendenti che contestino il superamento di questi limiti. Ancora una volta, si pone l'accento sull'importanza del ruolo della singola azienda e sui valori che si desidera trasmettere ai propri collaboratori.

Lo smart working è anche stata una delle sfide (im)poste dalla pandemia da Covid-19, ma che le aziende hanno accolto la flessibilità e rendendo il lavoro da remoto possibile a livelli che probabilmente sarebbero apparsi impossibili anche solo qualche anno addietro, richiedendo altissimi tassi di investimento e di creatività da parte delle aziende (McKinsey & Co., 2021). Nonostante ciò, si voglia ricordare come l'opportunità di lavorare da casa in maniera confortevole sia un privilegio dall'accesso differenziale. In termini di inclusività digitale, la media europea di accesso internet per abitazione è dell'88% (Eurostat, 2019), ma l'investimento nell'acquisto tecnologico non è uniforme: in Italia al biennio 2018-2019 il 33,8% delle famiglie italiane non possedeva un computer o un tablet in casa, mentre il 47,2% ne possedeva solo uno solo a coprire le necessità di tutta la famiglia (ISTAT, 2020). Parallelamente, si è posta la questione degli spazi offerti dalla propria abitazione da poter adibire a postazione lavorativa, intensificata dall'isolamento domiciliare e discussa da una ricerca congiunta del Politecnico di Milano e l'Università di Genova (2020).

Si evidenzia come le madri lavoratrici siano state danneggiate dalla pandemia, con modalità variabili: la perdita dell'impiego a causa dell'assenza di assistenza all'infanzia (Bateman e Ross, 2020; Sasser Modestino et al., 2021), la necessità di ridurre l'orario lavorativo, se non abbandonarlo del tutto (Sumpter e Zanhour, 2020)

Inoltre, lavorare in smart-working ha evidenziato per le madri lavoratrici difficoltà quali la costrizione entro un ininterrotto double-shift (Huang et al., 2021), già problematica diffusa anche al di fuori della pratica dello smart-working.

Consistentemente con un report di Catalyst (Van Bommel, 2019), un esperimento condotto da Profeta (2021b) ha riscontrato effetti positivi promettenti nella modalità di impiego, chiarificando l'impatto dello smart working su produttività, benessere e work-life balance. Gli effetti positivi, comunque eterogenei, sono stati rilevati con più forza su donne, lavoratori e lavoratrici con figli o che vivono lontano dal luogo del lavoro. In conclusione, il lavoro a distanza o smart working potrebbe essere una nuova modalità promettente di organizzare il lavoro.

Come precedentemente accennato, le singole aziende e i relativi leader possono adottare modellare le loro politiche interne per creare un dialogo proficuo con i loro collaboratori, in particolare con le madri lavoratrici. Sumpter e Zanhour (2020) suggeriscono, oltre a una necessaria chiarezza nella comunicazione di aspettative e standard, la valutazione di politiche mother-friendly, come la settimana lavorativa ridotta o una giornata lavorativa più breve. E naturalmente, sottolineano l'importanza di empatizzare con le madri, vittime dello stigma della working-mother (Cuddy et al., 2004).

## **2.4 Conclusioni. Quali soluzioni per le madri lavoratrici?**

Le family policies sono un potenziale contributo alla lotta contro la discriminazione di genere sul lavoro. Il loro potere può essere molteplice, poiché non solo possono offrire supporto nel delicato avvento della genitorialità – il loro scopo primario – ma possono anche rimodellare costrutti sociali, dando nuova libertà d'azione alla donna lavoratrice. I soggetti principali individuati come promotori di queste politiche sono almeno due: in primis il welfare-state, che attraverso le politiche pubbliche svolge gli interessi e il benessere dei cittadini, e in secondo luogo le aziende e i luoghi di lavoro, che oltre ad allinearsi con le politiche statali o europee possono modulare il welfare aziendale implementando soluzioni personali in merito. Le singole aziende possono avere più immediatezza e movimento di azione, adottando soluzioni come l'aumento delle ore di lavoro flessibile, la variazione delle opzioni di congedo retribuito, la fornitura di assistenza all'infanzia on-site, l'organizzazione di gruppi di discussione e formazioni interne ed esterne. Inoltre le politiche aziendali non sono “solo” politiche, bensì l'incarnazione dei valori e della cultura aziendale. Secondo il

report “Getting To Equal” di Accenture (Sweet e Shook, 2020) i leader aziendali ritengono che la costruzione di una cultura del posto di lavoro più inclusivo sia importante, ma che solo il 21% la ritenga una priorità aziendale. Ma ormai proclamarsi sensibili alla problematica non è sufficiente per avviare un cambiamento: si richiede ai leader di *turning caring into doing*.

A fronte di quanto discusso, quali sarebbero i punti da affrontare per elaborare delle soluzioni al problema? Uno dei primi nodi da sciogliere è la de-stigmatizzazione della figura della madre lavoratrice. In un articolo pubblicato sull’*Harvard Business Review*, Schwartz (1989) propose il modello del “Mommy Career Track”, ossia una possibilità di carriera dai ritmi più flessibili che concedesse un adeguato *work-life balance* per le madri. L’autrice distingue le donne in due categorie: una devota alla carriera e alla crescita lavorativa, l’altra alla ricerca dell’equilibrio tra lavoro e famiglia e quindi disponibile a uno sviluppo lavorativo più lento. Le dichiarazioni di Schwartz vennero accolte non senza critiche (si veda *The New York Times*, 08/03/1989), creando un dibattito sul tema del lavoro e della maternità. Un’interpretazione drastica della dicotomia descritta da Schwartz (si ricordi la Preference Theory proposta da Hakim, 2000) e il conseguente rifiuto del Mommy Track – in quanto svilente per la donna che si “piegava” alla maternità rinunciando alle sue ambizioni di carriera – ha portato le donne dalle competenze elevate a ritardare o evitare del tutto la maternità (Wilde, Batchelder e Ellwood, 2010). Ma perché non considerare un Mommy Track progettato in maniera migliore, che risponda alle effettive necessità delle donne lavoratrici senza stigmatizzare la necessità e il desiderio di essere anche madri? Il colosso delle telecomunicazioni Vodafone già nel 2015 si rese conto di star perdendo troppe figure femminili di talento perché si sentivano obbligate a scegliere tra vita lavorativa e prendersi cura del neonato (Whitten, 2015), iniziando così a proporre soluzioni come la settimana lavorativa da 30 ore totalmente retribuita per i sei mesi seguenti al rientro della neo-mamma. Ciò significa che delle politiche tailor-made e customizzabili sono auspicabili e spesso necessarie per favorire un rientro agevole, mantenendo le connessioni che permetteranno alle donne di tornare dalla pausa senza sentirsi di non essere al passo (Hawlett e Luce, 2005). Compatibilmente con l’approccio culturale di Hakim (2000) e con l’idea che sempre più donne siano decise a conquistare la propria autonomia e indipendenza – identitaria ed economica – sarebbe ottimale che la maternità non venisse più interpretata come un’esperienza lavorativamente debilitante (*l’intensive motherhood* sintetizzato da Hays, 1998), bensì un momento il cui godimento non debba corrispondere con rinunce o compromessi.

Un'altra soluzione da prendere in considerazione sarebbe la trasmissione di valori da parte dell'ente pubblico. Per ciò che concerne i servizi di assistenza all'infanzia, si prenda in analisi il caso della Danimarca: lo stato danese offre una solida rete di servizi pubblici ai propri cittadini, rendendo disponibile programmi di assistenza all'infanzia di cure non-genitoriali, finanziati dai singoli comuni e ospitati da centri specializzati o home-based (Richardson, 2021). La particolare riservata all'assistenza all'infanzia – il cui sviluppo è *core* del modello UB per il raggiungimento dell'indipendenza lavorativa per l'uomo e per la donna – ha funzioni e fornisce soluzioni molteplici. Non solo fornisce assistenza alla cittadinanza, ma comunica anche un valore: lo stato danese crede che i bambini traggano vantaggio dalla socializzazione in età infantile sotto la supervisione di professionisti preparati, piuttosto che trascorrere il tempo soli con le madri (Kremer, 2007). In questi termini, la trasmissione di un valore è la cura migliore anche al senso di colpevolezza (Gilliband and Mosley, 1998) che una madre potrebbe provare nel lasciare il proprio bebè all'asilo, già citato in precedenza.

Per quanto riguarda i congedi parentali, volendo modificare una prassi sociale come quella della caregiver-mother, sarebbe necessario porre degli obblighi e degli incentivi per la figura del padre. Una soluzione ottimale per indurre a un'equa distribuzione del carico lavorativo domestico e di accudimento dei figli sarebbe la definizione di quote di congedo non trasferibili per entrambe le parti, al fine di incoraggiare l'utilizzo e favorendo uno spostamento verso una condivisione completa della cura dei bambini e della casa (Villa, 2020). In Danimarca si ritiene sia più opportuno lasciare all'organizzazione interna della famiglia le questioni inerenti alla gestione del tempo per l'accudimento (Rostgaard, 2002). Ma, rifacendosi all'Universal Caregiver model proposto da Fraser (1994), sarebbe entusiasmante l'idea di creare un terreno di conciliazione per una questione che non riguarda unicamente le madri, ma anche i padri, coinvolgendoli nell'accudimento e nella suddivisione del tempo da dedicare al bebè per trarne un godimento personale. A questo proposito, le politiche aziendali possono ovviare autonomamente al problema. Accenture (2018) ritiene che le aziende debbano incoraggiare i propri dipendenti uomini a usufruire del congedo parentale o di paternità. Le modalità sono differenti: la multinazionale tedesca Henkel si impegna nel riservare dieci giorni addizionali sul congedo riservato dallo stato al papà per incentivare la pratica (Santini e Colonna, 2021), mentre la casa automobilistica svedese Volvo ha introdotto nel 2021 Family Bond, una nuova politica che garantisce a tutti i dipendenti un congedo parentale retribuito di sei mesi per entrambi i genitori (Carrà, 2021).

Infatti, le aziende possono scegliere di rispondere a bisogni specifici dei propri dipendenti fornendo loro soluzioni nella ricerca del work-life balance, rafforzando così il pacchetto retributivo dei propri collaboratori. Secondo Sasser Modestino et al. (2021) sta alle aziende ideare creativamente infrastrutture di assistenza all'infanzia per i propri dipendenti, motivando i genitori lavoratori nel perseguimento dei propri obiettivi di carriera, nella crescita come genitori e nella loro integrazione nel sistema economico totale del paese.

Sono riscontrati incrementi significativi della forza lavoro femminile nelle aziende che mettono a disposizione dei dipendenti supporto genitoriale e childcare benefits quali il congedo retribuito e l'on-site childcare (McKinsey & Co., 2021). Nello specifico, l'estensione dei servizi per l'infanzia al luogo di lavoro è un investimento per la parità di genere, per i bambini e per le famiglie stesse (Openpolis, 2019a). In primo luogo, scuole e asili svolgono un ruolo educativo, e la loro diffusione e disponibilità è fondamentale per far fronte alla povertà educativa minorile (Openpolis, 2019b). In termini di investimento sociale, la realizzazione di un asilo nido aziendale rappresenta per l'azienda un'espressione di apertura alle necessità del proprio capitale umano e sociale (Assolombarda, 2001). Quali sono i benefici? Il vademecum di Assolombarda (2001) ne individua almeno quattro:

- 1) Migliora la qualità della vita delle lavoratrici e lavoratori, ad esempio riducendo il tempo da dedicare alla ricerca e all'accompagnamento dei figli all'asilo.
- 2) Favorisce il rientro dalla maternità in rapidità e serenità.
- 3) Fidelizza le risorse umane, incentivando a non abbandonare il posto di lavoro le lavoratrici con un carico familiare. Inoltre, favorendo la permanenza delle madri l'asilo on-site permette all'azienda l'accesso a un *talent pool* più ampio (Marzullo, 2019).
- 4) Favorisce le possibilità di sviluppo e carriera delle donne lavoratrici, valorizzando l'apporto professionale delle madri.

Lo studio di Choi et al. (2018) evidenzia anche una maggiore propensione alla fertilità da parte delle lavoratrici più giovani quando l'azienda fornisce servizi quali l'asilo aziendale.

Gli asili aziendali presentano elevate spese di avviamento e mantenimento (Assolombarda, 2001), rendendoli così appannaggio delle grandi imprese e presentando di conseguenza una maggiore diffusione nelle grandi città e in regioni ad alta concentrazione impresaria (Santoni, 2019). L'obiettivo è di diffondere la realtà degli asili nido aziendali anche alle medio-piccole

imprese. Con quali modalità? Lo Stato potrebbe ad esempio incentivarne l'istituzione<sup>36</sup> dal punto di vista economico e fiscale, ma si stanno facendo strada anche soluzioni alternative: la startup innovativa Neeo propone un asilo nido on-demand, la cui progettazione modulare e personalizzabile rappresenta una soluzione flessibile per aziende private e pubbliche, offrendo un pacchetto che include sia lo spazio che il personale qualificato. Il progetto è stato realizzato con il sostegno di UniCredit Foundation, e con un tempismo non casuale. Neeo ha infatti vinto il “Bando Carta E 2017” promosso dalla fondazione, rivolto a progetti di significativo impatto sociale e innovativo, e l'anno precedente il gruppo bancario aveva appena riallineato il proprio welfare system che, tra le altre novità, introduceva nidi aziendali e convenzionati, rimborsi delle spese scolastiche, corsi formativi e linguistici e centri estivi per i figli dei dipendenti (Casadei, 2016). In questo caso, il set-up del welfare aziendale condiziona le scelte di finanziamento di progetti in crescita creando un circolo virtuoso.

Un'altra soluzione adottabile dalle aziende nell'ambito del welfare e delle Human Resources è quella di investire sulla formazione delle neomamme e dei neopapà. Questa può realizzarsi attraverso l'organizzazione di incontri con esperti, ma anche con soluzioni digitali e usufruibili da casa. Ad esempio, Henkel Italia ha stipulato una partnership con Mastermamma, un programma di formazione che offre dei corsi online volti ad accrescere l'empowerment personale in situazioni *life-changing*, quali l'arrivo di un bebé o il rientro in ufficio dopo il congedo di maternità o paternità. La partnership tra servizio e azienda consiste nell'acquisto di un pacchetto di corsi digitali, che verranno poi resi disponibili ai dipendenti e fruibili con modalità e tempistiche discrezionali. Nel 2021 Henkel propone una rimodulazione del servizio, denominandolo Mastermamma&Plus e aggiungendo incontri psicologici e di group coaching per le neomamme e i relativi manager, aprendo l'iniziativa anche ai neopapà (Santini e Colonna, 2021).

Le family policies sono una questione economica poiché definiscono come, quando e dove lavoriamo. A volte determinano anche il perché, caratterizzando la motivazione con cui viene perseguita la carriera. Ma sono anche una questione sociale: l'introduzione di norme come il congedo parentale o i sussidi familiari hanno accompagnato o seguito il cambiamento delle norme sociali di un paese (Olivetti e Petrangolo, 2017), modificando atteggiamenti

---

<sup>36</sup> La bozza di un nuovo Disegno di legge elaborato dal Sottosegretario al Lavoro Claudio Durigon viene discusso da un articolo del 26/04/2019 del Sole 24ore. Il DDL si occupava di produttività e welfare aziendale e avrebbe dovuto introdurre sgravi fiscali fino a 3.000 € per gli imprenditori che decidevano di allestire asilo e servizi di dopo-scuola aziendali (Pogliotti, 2019; Santoni, 2019).

consolidati nei confronti di ruoli sociali nell'ambiente lavorativo o domestico. E alle politiche pubbliche definite dal welfare state si somma la cultura aziendale, che con la trasmissione di valore e l'istituzione di politiche dedicate alla genitorialità contribuiscono alla definizione di un disegno più ampio, volto al benessere cittadino e all'equità di genere. È importante vedere ciò anche in un'ottica di proiezione futura: ogni norma genera un comportamento, la cui apprensione genera delle ripercussioni intergenerazionali (Moen, Erickson e Dempster-McClain, 1997) che possono avere impatto positivo o negativo sulla *formae mentis* di giovani donne e uomini. La loro esperienza sociale, culturale e personale andrà a modellare la loro concezione di ruoli e identità di genere e sarà parte della chiave della risoluzione del problema.

## CAPITOLO III

### **Politiche di genere. Implementazione diretta.**

Stando al Gender Equality Report 2021 della Commissione Europea, nel 2020 le donne occupavano il 29,5% dei posti nelle board delle più grandi aziende dell'UE, mentre secondo la Inter Parliamentary Union al 2021 le donne possiedono una media europea di rappresentazione del 30,4% nei parlamenti nazionali. Le donne costituiscono circa la metà della popolazione mondiale, eppure continuano ad essere sotto-rappresentate in contesti di alto livello, come i consigli di amministrazione, le alte cariche politiche e le università (The European Commission, 2021b). Se i tassi di occupazione femminile sono generalmente migliorati negli ultimi decenni (Profeta, 2021a) secondo Pande e Ford (2011) l'espansione delle possibilità di carriera per le donne non ha portato a un proporzionale aumento delle donne leader, nonostante la ricerca (Catalyst, 2004) dimostri che non appaiano differenze sostanziali nelle aspirazioni di leadership tra donne e uomini. Dunque si constata un miglioramento della generale situazione lavorativa femminile, ma l'avanzamento procede 'at a glacial pace' (McGregor, 2019a).

Per far fronte ai problemi di equa rappresentazione e pari opportunità – soprattutto in posizioni di potere e decision-making – sono state messe a punto delle politiche specificamente realizzate per un equo coinvolgimento della forza lavoro femminile. Difatti, la letteratura suggerisce che l'ambiente culturale di un paese si sviluppi in parallelo alle sue politiche di genere (Burke, 2000; Grosvold e Brammer, 2011), ipotesi suggerita da Hofstede (1984).

Il presente capitolo si propone di analizzare gender policies e iniziative a implementazione diretta, ovvero politiche con un esplicito scopo di inclusione. In primis, analizzeremo le quote di genere, in un excursus dalle ragioni della loro istituzione all'analisi della loro efficacia. Il focus sarà sulle corporate quotas, quindi l'applicazione delle quote in ambito aziendale. In seguito verranno analizzate le iniziative che vengono promosse per favorire l'integrazione e l'empowerment della comunità lavoratrice femminile, quali networking e mentoring.

#### **3.1 Implementazione diretta. Perché delle politiche mirate?**

Nell'eventualità in cui uomini e donne non dispongano di pari opportunità di accesso, crescita e conseguenti possibilità di distinguersi, l'attività lavorativa diviene caratterizzata dal



genere (Ammerman e Groysberg, 2021). L'istituzione di politiche e iniziative mirate al coinvolgimento e all'equa rappresentazione di genere si pone come una necessità in rapporto agli ostacoli posti dalla domanda sul mercato del lavoro nei confronti della forza lavoro femminile.

La disparità di genere sul lavoro si manifesta con diverse modalità. In primo luogo, le donne incontrano numerose barriere organizzative nella corsa a ricoprire cariche lavorative di alto livello. Le indagini circa la relazione tra status socio-economico femminile e presenza sul mercato del lavoro ha portato a risultati inconsistenti con la teoria del *pipeline problem*, visione per cui una scarsa rappresentanza femminile nel mondo del lavoro – e particolarmente in alcuni specifici ambiti – è dovuta al fatto che non siano disponibili donne sufficientemente qualificate a ricoprire determinati ruoli (Gem, 2020). Come si vedrà più avanti, il pipeline problem è spesso accompagnato da uno scetticismo nei confronti di alcune politiche anti-discriminatorie (Ahern e Dittmar, 2012). Steele et al. (2021) suggeriscono di affrontare la questione in maniera realistica, analizzando le oggettive barriere strutturali e sistemiche che appaiono e operano in maniera variabile nel percorso verso il successo lavorativo femminile. La ricerca ha smentito l'esistenza di una “tubatura che perde” nella competenza femminile (Singh et al., 2008; Ahern e Dittmar, 2012; Bertrand et al., 2014), ma è comunque possibile individuare la presenza di fenomeni quali il *glass ceiling*<sup>37</sup> (Morrison et al., 1987), riconducibile alla mancanza di un appropriato sviluppo di carriera (Ragins et al., 1998), e i *glass walls* (UNESCO, 2014a), manifestazione della segregazione di genere (Browne, 2006). Il ‘soffitto di vetro’ indica come nonostante le donne abbiano iniziato a farsi strada in settori come quello economico-gestionale, una volta raggiunto un determinato punto – tipicamente prima di accedere a posizioni di alto livello – non sembrerebbero andare oltre (Bagues e Esteve-Volart, 2010; The Economist, 2019b). La mancanza di proporzioni significative di donne in posizioni di leadership o senior management è riscontrabile in numerose organizzazioni, indipendentemente dal settore commerciale, industriale e pubblico, avvalorando la tesi della presenza del glass ceiling. Tra le ragioni a spiegare questo stato delle cose, si distinguono fattori sociali, legali, educativi e organizzativi (Adler, 2008). Di quest'ultimo caso ne sono esempio i processi aziendali (come ad esempio le pratiche di selezione e promozione nel management, vedi Alimo-Metcalfe, 1995). La presenza del glass ceiling ha condotto a un

---

<sup>37</sup> Secondo Morrison et al. (1987) per *glass ceiling* si intende una barriera trasparente che impedisce alle donne di percorrere la *corporate ladder* oltre un certo punto. Nella definizione proposta da Treccani (2012) il termine si riferisce a “l'insieme di barriere sociali, culturali e psicologiche si frappone come un ostacolo insormontabile, ma all'apparenza invisibile, al conseguimento della parità dei diritti e alla possibilità di fare carriera per categorie storicamente soggette a discriminazioni”.

consolidamento delle politiche come le gender quotas, che permettono un accesso diretto alle posizioni top-tier in azienda. Eppure, secondo Eagly e Carli (2007) più che di soffitto di cristallo sarebbe opportuno parlare di *leadership labyrinth*, alludendo alle complessità, le deviazioni, i vicoli ciechi e i percorsi alternativi e spesso accidentati che le donne intraprendono nel corso della progressione di carriera. Le difficoltà presenti sul percorso includono la discriminazione di genere, le responsabilità domestiche delle donne e, talvolta, l'incapacità delle donne di credere in sé stesse, aggiungono le autrici.

Un'altra "metafora architettonica" frequentemente impiegata nell'ambito della discriminazione di genere sul lavoro è quella dello *sticky floor*, ad indicare condizioni di bassa retribuzione, scarso prestigio e mobilità ridotta in cui la progressione di carriera verticale è limitata se non inesistente. Ne sono un esempio alcune categorie occupazionali a predominanza femminile, come il settore del supporto amministrativo (Bertheide, 2013).

Sui concetti di leadership e potere inferiscono anche dinamiche comportamentali e culturali, come gli stereotipi di genere (Schein e Mueller, 1992), consistenti in preconcetti per cui gli individui maschi o femmine presenterebbero caratteristiche (e dunque, delle predisposizioni a ricoprire dei ruoli) in funzione del proprio genere (Consiglio d'Europa, 2015). Secondo un report del Parlamento Europeo (2012), gli stereotipi di genere esercitano un'influenza sulla divisione dei ruoli tra uomini e donne perpetuando lo *status quo* degli ostacoli ereditati in funzione del proprio genere, limitando la gamma di accessibilità e scelta occupazionale delle donne, e fungendo così da impedimento nel raggiungimento della parità. Gli stereotipi di genere possono manifestarsi in ambiti scolastici (Tiedemann, 2002; Retelsdorf et al., 2015; Carlana, 2019), familiari (Eccles, 1990; Tiedemann, 2000) così come nell'intrattenimento (Davies et al., 2002), causando a loro volta i già citati *stereotype threats* (p.16).

Un'altra dinamica tipica della disuguaglianza di genere constatata sul lavoro è l'identificazione di progetti di serie B, o di ruoli visti come "the province of female employees" (Ammerman e Groyberg, 2021, p.33). Infatti, la segregazione di genere può manifestarsi in un determinato comparto lavorativo<sup>38</sup>, o alternativamente, nella *task segregation*. In questo secondo caso la concentrazione di genere femminile è spesso associata a impieghi meno

---

<sup>38</sup> In questo caso si parla di segregazione occupazionale di genere (Bergmann, 1981) in cui non ci si riferisce a un'unica tipologia, bensì a un gruppo di impieghi simili che esigono il possesso di abilità specifiche o che richiedono lo svolgimento di mansioni caratterizzanti (ad esempio, la convinzione che le donne siano predisposte a una carriera da infermiera o da insegnante). È un esempio di segregazione orizzontale, ovvero di concentrazione di genere (Browne, 2006). Ne è l'opposto la segregazione verticale, ovvero la concentrazione di uomini o donne in differenti gradi di responsabilità (Consiglio d'Europa, 2015), all'origine del *glass ceiling* (Morrison et al., 1987).

premianti o steterotipicamente associati al genere (Chan, 2014). La segregazione, insieme alla mancanza di donne nelle posizioni di leadership e l'iniqua distribuzione dell' *unpaid work* (il lavoro di cura dei figli e manutenzione domestica, vedi Juhn e McCue, 2017), rientra tra le principali cause del *gender pay gap*, ovvero la differenza tra il guadagno medio per ora di un uomo e una donna. Al 2021, il gender pay gap europeo è pari al 14,1% (European Commission, 2021a). In altre parole, le donne dovrebbero lavorare due mesi in più rispetto a un uomo per colmare la differenza, o ancora, che le donne guadagnano 0,86 centesimi per ogni euro guadagnato da un uomo. Non ultimo, al divario contribuisce anche la concentrazione femminile negli impieghi part-time, che pur collaborando al raggiungimento della work-life balance (Crompton e Lyonette, 2007) vincolano a guadagni minori rispetto a quelli dei lavori full time (Antonie et al., 2020). Blau e Kahn (2017), riassumendo la recente letteratura in merito al gender pay/wage gap, affermano che nonostante il progresso femminile sia nell'istruzione – qui parlando anche di sorpasso in termini di titoli di studio – che nel mercato del lavoro, il divario salariale di genere è una realtà persistente nel tempo.

Consistentemente, Paxton (1997) sostiene che il grado di istruzione, il numero di donne già presenti nella forza lavoro e la presenza di altri fattori che modellano l'offerta delle candidate non siano così importanti quanto i fattori istituzionali e socio-culturali che bloccano l'accesso delle donne al potere. Consistentemente, Walby (1997) indica una correlazione positiva tra donne altamente formate e un impiego full-time e adeguatamente retribuito, ma indicando una simultanea impossibilità di raggiungere i livelli più alti di impiego. Kanter (1976) denomina questo scenario 'opportunity structure': le scelte lavorative vengono fortemente condizionate dalle opportunità offerte dall'organizzazione, prescindendo dal genere del soggetto. Secondo l'autrice quelle che vengono considerate differenze imposte dal genere sono in realtà un fenomeno strutturale, una risposta all'ambiente lavorativo esterno che spesso si traduce in "le donne sono meno coinvolte e ambiziose sul lavoro/sono meno competenti in determinati ambiti".

Gli impedimenti che ostacolano la forza lavoro femminile dall'accedere a posizioni di alto livello possono essere riassumibili in almeno tre aree: *taste-based discrimination*, *statistical discrimination* e *biased system of selection*.

Per *taste-based discrimination* si intende un modello economico di discriminazione teorizzato da Gary Becker (1957) in cui un soggetto detiene il 'taste for discrimination', vale a dire che applicherà un valore di svantaggio nell'impiegare lavoratori o lavoratrici appartenenti a una

minoranza. Questo si traduce in una discriminazione causata dai gusti e dalle preferenze personali, che può essere modellata da convinzioni sociali e culturali. Infatti Beckers (1957) afferma che le ragioni dietro il suddetto modello debbano essere ricercate da sociologi e psicologici, e non dagli economisti. Questi ultimi possono invece tracciare le conseguenze di atteggiamenti discriminatori, così come essi si manifestano nei processi quale il recruiting. Kaplan (2015) evidenzia come i pregiudizi che svalutano le donne non siano intenzionali, ma che derivino da una visione del mondo modellata da contesti di riferimento<sup>39</sup> quali il genere. Il genere è considerato un contesto primario che definisce le modalità di valutazione delle persone, agendo perlopiù a livello inconscio. Da qui la definizione di stereotipi di genere impliciti.

Con *statistical discrimination* si indica un comportamento teorizzato in cui il possesso di informazioni imperfette da parte degli agenti economici porta alla disuguaglianza di genere. In caso di processo di selezione, le informazioni imperfette (mancanti o inesatte) sui candidati portano a considerare il proprio gruppo di appartenenza per effettuare delle valutazioni. Nel caso in cui la minoranza in valutazione sia considerata meno produttiva del proprio gruppo di appartenenza (per credenze pregresse, o anche nel caso di una discriminazione storica) l'individuo verrà considerato meno produttivo e insorgerà la discriminazione. Secondo Rodgers (2009) questo meccanismo attiva un circolo vizioso auto-rinforzante, che conduce all'esclusione sistematica della minoranza e al conseguente disincentivo a tentare la candidatura alla posizione da parte di quest'ultima. Un numero esiguo di donne in posizioni di potere porterebbe alla definizione di convinzioni distorte, che si riflettono in una discriminazione statistica che sottovaluta la performance femminile. In conclusione, si opterà per un leader uomo poiché corrisponde al tipo con cui si ha maggiore familiarità (Pande e Ford, 2011). Uno studio di Neilson e Ying (2016) identificano la *statistical discrimination* come una diretta conseguenza della *taste-based discrimination*<sup>40</sup>.

Infine, i *biased systems of selection* sono i sistemi di selezione che per la loro struttura possono limitare la domanda di candidate donne. Pande e Ford (2011) spiegano come il sistema di selezione dei membri dei CdA spesso si rifaccia ai network degli attuali membri del consiglio, che nella maggior parte dei casi sono prevalentemente uomini. A questo proposito, è stata

---

<sup>39</sup> In psicologia, per *frame of reference* (qui tradotto con contesto di riferimento) si intende un set di assunzioni e comportamenti impiegati per filtrare la percezione al fine di creare significato. Un *frame* può includere credenze, preferenze, valori e cultura, definendo il modo in cui i pregiudizi modellano comprensione e giudizio (Tversky e Kahneman, 1981).

<sup>40</sup> Lo studio propone un modello teorico esplicativo in cui la considerazione di un recruiter di parametri quali genere, abilità e bellezza nel processo di selezione influenzerà le valutazioni del recruiter successivo sulla relazione tra genere e preparazione. Per la relazione tra mercato del lavoro e apparenza fisica, vedi Biddle e Hamermesh (1994).

evidenziata la mancanza di opportunità di accesso delle potenziali candidate ad occasioni di networking informale, opportunità utile soprattutto per inserirsi in network a predominanza maschile (Fairfax, 2006).

Ci si aspetterebbe che questi tre ostacoli siano perlopiù messi in atto da recruiters e datori di lavoro uomini, ma non è così. Studi controllati randomizzati come quello di Bagues e Esteve-Volart (2010) dimostrano come una candidata donna abbia minore probabilità di essere assunta da un comitato di selezione a maggioranza femminile, poiché quest'ultimo tenderà a sovrastimare la qualità dei candidati uomini rispetto alle donne a causa dell'assunzione di implicit gender bias.

Ragins e Sundstrom (1989) propongono un iter in cui lo sviluppo di carriera corrisponde a quello del potere, articolandosi dall'ingresso nel mercato del lavoro, a quello nell'organizzazione e finalizzandosi nella promozione a una posizione di potere elevato. Lo studio afferma che uomini e donne possono intraprendere percorsi differenti verso il potere, e stando alle aree descritte, è possibile distinguere alcune delle problematiche principali per cui avviene un'esclusione delle donne dalle posizioni più elevate disponibili nel mercato del lavoro: presenza di credenze e stereotipi sociali e culturali sul genere femminile, numero insufficiente di donne a ricoprire ruoli di alto livello, ostacoli nell'accesso ai network informali e formali. Le politiche di genere si prefiggono di risolvere questi problemi.

### **3.2 Parità numerica. Le gender quotas**

Le quote di genere sono uno strumento che mira a garantire la parità di genere in ambito lavorativo e politico, al fine di assicurare una equa rappresentazione di entrambi i generi nelle arene del potere caratterizzate dall'esercizio della leadership, operando una redistribuzione del potere politico, sociale ed economico condivisa da ambo i sessi (Franceschet e Piscopo, 2013). Come forma di 'affirmative action'<sup>41</sup> (Holzer e Neumark, 2000) si pongono l'obiettivo di aiutare la forza lavoro femminile a superare gli ostacoli che impediscono l'elezione o selezione a cariche permeate da stereotipi culturali, elemento disincentivante nell'aspirazione di accedere a tali ruoli (Goodwin et al., 2020; Hughes et al., 2017), o da barriere strutturali come quelle elencate in precedenza (*taste-based discrimination*, *statistical discrimination* e *biased*

---

<sup>41</sup> Alcuni autori (Krook, 2014; Paxton e Hughes, 2015) operano una distinzione tra gender-neutral quotas – parte delle parity policies – e le quote specificatamente dedicate alle donne, considerandole solo in questo caso un'affirmative action. Considerando la disparità di genere nelle posizioni di prestigio (European Commission, 2021) evidenziata in precedenza, si preferisce in questa sede considerare le quote di genere facendo coincidere la loro accezione di azione positiva con quella di strumento di garanzia della parità.

*systems of selection*). Oggi le quote di genere sono indubbiamente uno degli strumenti più diffusi – in ambito europeo e non – per supportare le donne nell’accesso a posizioni di leadership (D’Allura et al., 2020).

L’adozione di questo meccanismo guida innanzitutto una riconfigurazione statale, i cui cambiamenti strutturali interni determinano una riallocazione delle responsabilità trasferendole da un livello governativo superiore a quelli inferiori, come regioni o aziende (Banaszak et al., 2003). Le quote possono essere adottate anche da altri soggetti, come ad esempio dai partiti politici che le possono includere autonomamente nel proprio statuto come *voluntary party quotas* (Tripp e Kang, 2008; Dahlerup e Freidenvall, 2011) o dalle singole aziende come *voluntary gender quotas* (Pande e Ford, 2011). In ogni caso, Grosvold e Brammer (2011) suggeriscono che le istituzioni giuridiche ricoprano un ruolo fondamentale nella rappresentazione delle donne, specialmente nei consigli di amministrazione.

Secondo Franceschet e Piscopo (2013) la loro diffusione opera per estensione (*broadening*) e intensificazione (*deepening*). Per estensione si intende la propagazione dell’uso delle quotas in diversi ambiti (da quello politico ai consigli di amministrazione, ad esempio), mentre l’intensificazione si riferisce all’innalzamento della percentuale della quota quando questa non sembra essere efficace. In questa sede ci concentreremo nell’impiego delle cosiddette *corporate board quotas*, applicabili nei consigli di amministrazione.

### 3.2.1 *Equità di genere nei CdA. Etica e performance*

I consigli di amministrazione (CdA) rientrano tra i meccanismi aziendali di governance interna. Si tratta di un organo altamente rappresentativo per l’azienda: il valore percepito di quest’ultima può essere influenzato dal CdA attraverso caratteristiche come la durata del mandato di amministratori e manager (Hermalin e Weisbach, 1991), la dimensione del consiglio (Kini et al., 1995) e la frequenza con cui esso si riunisce (Brick e Chidambaran, 2007). Per queste ragioni, il CdA è spesso oggetto di uno sforzo concentrato per l’implementazione di caratteristiche visibili e rappresentative per lo status dell’azienda, come una bilanciata composizione di genere. Le ragioni dietro la volontà di aumentare la rappresentanza femminile nei CdA sono oggetto di dibattito, ma è possibile distinguere un movente etico da uno economico. Il movente etico è collegato alla questione delle pari opportunità, della giustizia sociale e dei diritti umani; quello economico discute l’equa

rappresentazione ed è riassumibile in business case circa l'utilità e la performance (Brammer et al., 2007; Villiers, 2010).

In una visione etica, sarebbe immorale operare un'esclusione delle donne dai consigli di amministrazione in funzione del loro genere, senza tenere in considerazione la preparazione dell'individuo per il ruolo. La scarsa – o assente – rappresentanza femminile in alcuni scenari porta a delle considerazioni attorno alla necessità imperante di emancipare quei gruppi storicamente esclusi dalle posizioni di potere, economico e non (Carver, 2002). Le aziende dovrebbero quindi garantire alle donne più posizioni dirigenziali al fine di contribuire a una società più improntata all'equità di genere, guidando il processo di recruitment in una direzione più egualitaria (González Menéndez e Martínez González, 2012). Secondo Brammer et al. (2007) questa argomentazione non necessita di un fine ultimo, bensì sia già di per sé un esito desiderabile<sup>42</sup>.

Le ragioni economiche sono invece basate sull'idea che se le aziende non selezionano i loro candidati migliori prescindendo dal genere ne soffriranno in termini di performance, poiché escludono potenziali risorse per ruoli chiave decisivi e si precludono l'accesso all'intero *talent pool* disponibile (Burke, 1997). Secondo questa visione, ancora prima dell'etica si pone il problema della perdita del vantaggio competitivo (Brammer et al., 2007). Infatti, Campbell e Minguez Vera (2009) dimostrano che la presenza di donne nei CdA è positivamente associata al valore dell'azienda, suggerendo che i cambiamenti legislativi hanno un senso economico, oltre alla promozione della causa delle donne nei board aziendali.

Le ragioni a supporto della visione orientata a un miglioramento della performance sono molteplici<sup>43</sup>, ma ne sintetizzeremo qualcuna di seguito. In primo luogo, è ampiamente discusso come la diversità tra i direttori d'azienda promuova una migliore comprensione delle preferenze del consumatore, poiché una board assortita rispecchia l'eterogenea demografia di un paese. La ricerca di Brammer et al. (2007) rileva che i tassi più alti di direttrici donne nel Regno Unito siano riscontrabili in settori associati alla vicinanza al consumatore finale, come il retail, le banche, i media e servizi di pubblica utilità. La stessa indagine rileva come i settori orientati alla produzione di risorse, come l'ingegneria e i servizi per le imprese, siano presieduti perlopiù da direttori uomini, oltre all'essere caratterizzati da una forza lavoro di

---

<sup>42</sup> Questa visione e la rispettiva ideologia è comune nell'ambito politico-legislativo, poiché promuove valori, ideologie e opportunità politiche associabili al principio costituzionale di egualità (Dahlerup, 2007). Simultaneamente offre l'opportunità di mostrarsi al passo con norme internazionali già adottate da altri paesi (Tripp e Kang, 2008).

<sup>43</sup> Per approfondire la questione della performance si consiglia la lettura di Turner (2009), Griffin et al. (2021), Simionescu et al. (2021), Oldford et al. (2020).

predominanza maschile, dati confermati dal report dell'European Commission (2021b)<sup>44</sup>. In secondo luogo, la performance di un'azienda con una gender-equal board può migliorare in termini di innovazione e creatività, potenziando il processo di decision making<sup>45</sup> (Singh e Vinnicombe, 2004; Nielsen e Huse, 2010). Infine, Chen et al. (2019) affermano che la presenza femminile on-board conduce i CEO uomini a essere meno overconfident (vedi *gender confidence gap*, Kay e Shipman, 2014b), suggerendo che una composizione bilanciata in termini di genere possa condizionare scelte e investimenti meno rischiosi e quindi condurre a benefici economici. Infine, si discute come la diversità possa aumentare le capacità di problem solving, per via della varietà di prospettive che emergono da una board più assortita (Smith et al., 2006).

### 3.2.2 Storia delle quote di genere

Le quote di genere in ambito aziendale (*corporate gender quotas*) nascono in Norvegia, a seguito di una massiva revisione del *Gender Equality Act* da parte della coalizione centro-conservatrice presieduta dal primo ministro Bondevik e attuata nel 1999 (Teigen, 2012). La Proposta al Parlamento n°97 (2002 – 2003) (*Ot.prp. nr.97*) suggeriva “modifiche alle regole della legislazione societaria circa la composizione del consiglio di amministrazione per tutte le imprese pubbliche” e con ampio supporto politico divenne legge in vigore alla fine del 2003, stabilendo l'obbligo di una rappresentazione minima del 40% per ogni genere nei consigli di amministrazione delle società per azioni (Øystein Strøm, 2015). Rilevando un cambiamento progressivo ma lento, il governo si adoperò perché la legge ampliasse il proprio raggio d'azione fino al raggiungimento della sua massima estensione nel 2009<sup>46</sup>. Anche se la ‘quota law’ non includeva la maggioranza delle compagnie norvegesi, si applicava a molti degli attori principali della vita economica della nazione (Teigen, 2012). Ne è risultato che al 2008 tutte le aziende interessate dalla disposizione si erano conformate alla legge, presentando quasi il 38% di membri donne nei CdA (Campbell e Minguez Vera, 2010).

---

<sup>44</sup> Ancora una volta, questa distinzione corrisponde pericolosamente alle presunte ‘aree di competenza’ maschili e femminili. Il ragionamento vuole essere un seguito ai concetti espressi nel Capitolo II: donne che escludono i percorsi accademici STEM sono donne che escludono carriere STEM.

<sup>45</sup> La ricerca svolta in Norvegia da Nielsen e Huse (2010) avverte circa l'influenza disincentivante di eventuali *stereotype threats*, che potrebbero limitare il contributo femminile nel corso dei processi decisionali messi in atto dal CdA.

<sup>46</sup> La legge entrò in vigore nel 2004 per le aziende statali e intercomunali, nel 2006 per le società per azioni di nuova costituzione, nel 2008 per le società pubbliche a responsabilità limitata e per le società municipali nel 2009 (Teigen, 2012).



Il caso norvegese si presentò come unicum europeo e mondiale, provocando un dibattito internazionale intorno alla dominanza maschile nell'ambiente economico e portando infine diversi paesi a introdurre a loro volte le quote di genere. Nel 2007 la Spagna introdusse una politica modellata su quella dello stato apripista, ponendosi l'obiettivo di raggiungere lo stesso 40% fissato dalla Norvegia entro il 2015 (Mateos de Cabo et al., 2019; Verge e Lombardo, 2019), affiancandola a una legge elettorale che regolasse la composizione di genere delle liste elettorali dei partiti politici (Teigen, 2012). A seguire intervenne l'Islanda nel 2010, che fino a quel momento dimostrava il proprio attivismo in termini di equità di genere curando un database costituente il Gender Equality Index nazionale con informazioni riguardanti le 100 aziende più importanti dell'Islanda (Rafnsdottir e Styrkarsdottir, 2009). L'adozione di provvedimenti che istituissero delle quote di genere cominciarono ad apparire progressivamente in tutta Europa e nel mondo, accompagnate da un dibattito pubblico circa strategie alternative per aumentare la rappresentazione di genere femminile nei consigli di amministrazione.

Le quote di genere possono essere applicate secondo due approcci, uno 'hard' e uno 'soft'. Ciascun approccio condiziona conseguenze, sanzioni o incentivi per le aziende. Le hard quotas sono strumenti vincolanti, che prevedono rigide sanzioni per chi non dimostra di rispettarle. In questo caso, lo stato potrebbe impedire alle aziende che non possiedono un CdA equilibrato di rimanere quotate in borsa, di sospendere la compensazione del CdA stesso o persino di operare. Ciò non è previsto dalle soft quotas, che consistono perlopiù in raccomandazioni e avvertimenti, o eventuali richieste di rapporto sulle cause della mancata esecuzione (*comply or explain*), fino ad arrivare a offrire sconti fiscali e fornire sussidi pubblici per agevolare la conformità, come avviene in Spagna (Mateos de Cabo et al., 2019). Per porre degli esempi di eventuali sanzioni in caso di mancato adempimento, lo stato spagnolo si riserva il diritto di limitare l'accesso alle sovvenzioni pubbliche, mentre la Germania dispone che nel caso in cui non vengano trovate donne sufficientemente qualificate per le cariche, i posti rimangano vacanti e non occupati da sostituti uomini, secondo la logica dei *reserved seats* (Hughes et al., 2017).

L'adozione di un approccio hard o soft – così come l'intero processo di policy-making – è spesso influenzato allo scenario politico presente e passato del paese. Si prenda la Spagna, ad esempio. Lo stato spagnolo accoglie l'emancipazione femminile relativamente tardi, poiché i movimenti per i diritti delle donne che pervadevano l'Europa e gli Stati Uniti degli anni '60

non si radicarono mai in territorio spagnolo, controllato dalla dittatura militare franchista fino al 1975 (Campbell e Minguez Vera, 2010). Alla caduta della dittatura per le donne spagnole era illegale lavorare, aprire un conto in banca e spostarsi senza il permesso del marito (Catan, 2006). Alla morte di Francisco Franco seguì il cosiddetto ‘destape’<sup>47</sup>, un breve periodo il cui nome era inizialmente riferito alla proliferazione di contenuti non censurati sulla stampa e sui media nazionali (Pérez e Ihrle, 2011) e che simultaneamente favorì l’emancipazione femminile, permettendo alle donne spagnole di prendere parte alla forza lavoro del paese per la prima volta. Il cambiamento sociale ha accompagnato la transizione della Spagna da regime autoritario a governo democratico, portando l’equità di genere a divenire progressivamente una priorità politica (Bustelo, 2016). Gli ultimi tre decenni hanno visto lo sviluppo e il consolidamento di politiche guidate da una linea di azione che è stata definita avanguardistica anche per le Gender Equality Policies europee (Valiente, 2008) e che è valsa alla Spagna l’inclusione in progetti di ricerca comparata sulle gender policies sia europei e internazionali fin dagli anni ’90 (Verloo, 2007). La Ley Orgánica 3/2007, anche conosciuta come *Ley de Igualdad* e contenente le disposizioni per attuare le gender quotas, viene approvata dal parlamento spagnolo nel 2007. Viene promulgata nel corso del governo Zapatero, tenacemente orientato al raggiungimento dell’equità di genere e in costante ricerca di un governo paritario, dunque dedito alla creazione di strutture garanti dell’uguaglianza di genere e l’approvazione dei relativi atti (Bustelo, 2014).

La consapevolezza del background storico del paese è perciò necessaria per spiegare come alcuni dei valori tradizionali spagnoli circa il ruolo delle donne nella società sono diretta conseguenza di quasi quarant’anni di dittatura, condizione che non solo ha ritardato l’avvento dei movimenti femministi, ma ha anche modellato atteggiamenti radicati e persistenti nei confronti delle donne (Campbell e Minguez Vera, 2010). La proposta di legge infatti causò un immediato dibattito, riscontrando disaccordi provenienti da attori sia politici che economici<sup>48</sup>. L’opposizione politica conservatrice la criticò duramente, considerandola una restrizione alla libertà aziendale, nonché un attacco al principio di merito (Mateos De Cabo et al., 2019), mentre le aziende si espressero a loro volta lamentando l’assenza di donne

---

<sup>47</sup> Letteralmente “svelamento” o “svestimento”, il termine si riferiva sia alla rimozione del velo della censura ma anche ai più espliciti contenuti di nudo, massima espressione di libertà anche per la produzione artistica dopo il periodo dittatoriale, che cominciarono a diffondersi tra il 1975 e il 1976 (Pérez e Ihrle, 2011).

<sup>48</sup> Anche il *Gender Equality Act* norvegese del 1999 discusso in precedenza venne accolto con (seppur isolata) iniziale reticenza, qui principalmente dalle aziende. Alcune società minori scelsero deliberatamente di alterare il proprio status giuridico per evitare di doversi conformare alla legge (Campbell e Minguez Vera, 2009). L’ostilità riscontrata in Spagna nei confronti della *Ley de Igualdad* non si pose certamente come caso isolato, ma è qui proposta come chiave per comprendere la correlazione tra background storico e sociale e l’accoglienza riservata alle riforme in ambito di gender equality.

effettivamente qualificate per l'inclusione nei consigli di amministrazione (Lombardo e Verge, 2017). Molte donne già presenti nei CdA si dichiararono a loro volta contro l'istituzione delle gender quotas, temendo che questionasse i loro meriti e la loro preparazione (Gonzalez-Menéndez e Martínez González, 2012). Lo stato spagnolo optò dunque per un approccio soft, ma che comunque esprimesse la volontà di compiere un passo verso la trasformazione culturale e il progresso sociale (Mateos de Cabo et al., 2019). La 'corsa all'equità' spagnola ha in seguito subito un rallentamento a causa della crisi economica e della transizione, supportata dalla netta maggioranza, a un governo di tipo conservatore nel 2011 (Bustelo, 2016). Una ripresa decisa del discorso sull'equità di genere è stata recentemente segnata nell'ambito delle family policies dall'istituzione dei congedi di maternità e paternità parificati (Saldaña, 2021).

In generale, i paesi che hanno scelto di adottare le quote di genere hanno caratteristiche sociali, politiche, economiche e culturali che possono accomunarli o renderli profondamente differenti (Hughes et al., 2017). Se indubbiamente la Norvegia ha impostato un frame di adozione generale (Teigen, 2012) la letteratura ipotizza diversi iter di integrazione delle gender quotas (Dahlerup e Freidenvall, 2005). In alcuni casi, come in Danimarca o negli Stati Uniti, l'ostilità nei confronti delle quote di genere ha portato a non formalizzarne mai l'istituzione (Wiersema e Mors, 2016).

### *3.2.3 Controversie ed efficacia*

La questione cruciale attorno all'adozione delle quote di genere è l'interpretazione della loro efficacia. Si tratta di una sfida dal punto di vista metodologico, poiché si richiede di tenere in considerazione l'impatto sul numero di donne coinvolte e il suo eventuale incremento, gli effetti sui comportamenti dei singoli individui e la questione della performance (Hughes et al., 2017). Al fine di valutare l'efficacia delle gender quotas come policy anti-discriminatoria e inclusiva, si terranno in considerazione solo i primi due aspetti.

Secondo Franceschet e Piscopo (2013) le gender quotas sono un importante punto di partenza per l'ottenimento dell'equità di genere lavorativa, in quanto avviano un processo in cui la macchina statale non si limita più solo al rinforzo di leggi anti-discriminatorie e l'incoraggiamento delle pari opportunità, ma obbliga attivamente attori pubblici e privati all'inclusione della forza lavoro femminile. Così facendo lo Stato si pone come ente promotore della riforma delle istituzioni attraverso l'imposizione dell'egualità,

condizionando i livelli governativi ad esso sottostanti (Banaszak et al., 2003). Anche le regole di divulgazione obbligatoria previste dalle soft quotas sono un incentivo al cambiamento aziendale (Doshi et al., 2013). Dal punto di vista socio-politico, le quote di genere sono un'opportunità per i paesi che attraversano una fase di ricostruzione post-conflittuale, offrendo un'occasione di coinvolgimento per le donne su tutti i livelli (Dahlerup e Freidenvall, 2011; Pande e Ford, 2011). Ma l'uguaglianza è riassumibile in una questione di parità numerica? Mappare l'uguaglianza attraverso i numeri ('mapping equality in numbers', vedi Phillips, 1995) è il punto di partenza dell'analisi della discriminazione di genere (vedi Dahlerup e Freidenvall, 2005; Franceschet e Piscopo, 2013). Infatti, mentre i regimi di governance – come l'adozione di quote – possono includere misure di promozione di equità di genere numerica, spesso falliscono nell'identificare e risolvere altri aspetti di disuguaglianza (True, 2014). Dunque un cambiamento delle istituzioni formali non corrisponde necessariamente alla mutazione delle pratiche informali: sono queste ultime a tenere le donne fuori dalle posizioni di potere e di decision-making, e che quindi andrebbero interrotte. Ad esempio, Hughes et al. (2017) evidenziano come proprio gli organi di decision making – tra cui i CdA – siano tra i più resistenti a un'equa inclusione femminile, suggerendo di prestare maggiore attenzione alle dinamiche di resistenza e reazione comportamentale alle quote (vedi Rudman e Fairchild, 2004). L'efficacia delle gender quotas è largamente discussa in questo senso<sup>49</sup>.

Per comprendere meglio gli effetti delle corporate gender quotas, esordiremo con un'analisi dell'efficacia numerica ponendo ad esempio l'effetto delle quote di genere sul 29,5% di occupazione femminile nei CdA delle maggiori società europee quotate in borsa (European Commission, 2021b). Nei sei stati membri con hard quotas obbligatorie (Belgio, Francia, Italia, Germania, Austria e Portogallo) le donne occupavano il 37,6% dei posti nei consigli di amministrazione, mentre nei paesi con soft quotas solo il 24,3% dei membri dei consigli sono donne. La Francia è l'unico paese europeo in cui, ad oggi, le maggiori società possiedono almeno il 40% di ogni sesso nei CdA. È seguita da Belgio, Italia e Svezia, tutte con percentuali che si aggirano attorno al 38%. Estonia, Malta e Ungheria presentano un membro donna (o

---

<sup>49</sup> Anche le electoral gender quotas suscitano dubbi simili. Innanzitutto, secondo Dahlerup e Freidenvall (2005) sarebbe errato identificare il modello scandinavo come sinonimo di efficacia, come già accaduto in precedenza per giustificare l'adozione delle quote di genere in ambito politico. Le autrici spiegano infatti come l'esempio sia ingannevole, poiché in Danimarca, Norvegia e Svezia le electoral quotas siano state introdotte negli anni '80, momento in cui le donne occupavano il 20 – 30% dei posti in parlamento e già all'epoca si distinguevano per essere un record senza precedenti.

meno) su dieci. In termini di rappresentanza l'impatto delle misure è positivo, ed è dimostrato dalle correlazioni positive tra l'istituzione di hard quotas e presenza femminile in board. I risultati possono essere differenti se si prende in considerazione l'istituzione della soft quota spagnola, dimostrando un'applicazione fallimentare della policy. Infatti, nonostante la Spagna si sia distinta per essere il secondo stato europeo – subito dopo la Norvegia – ad adottare le quote di genere, al 2018 presentava meno del 25% di donne nei consigli di amministrazione, con risultati peggiori di paesi che utilizzavano soluzioni più morbide di quella legislativa, come i codici di autoregolamentazione (Verge e Lombardo, 2019). Bustelo (2016) asserisce che l'anello debole a impedire il funzionamento delle quote di genere in Spagna sia stato proprio lo scarso coordinamento tra lo stato e principi di inclusività di genere sentiti dalla popolazione spagnola. Le circostanze sono migliori se valutate in termini non comparativi: uno studio di Gonzalez-Menéndez e Martínez González (2012) ha indagato l'impatto della quota di genere sulla rappresentazione femminile in posizioni dirigenziali in 35 grandi aziende spagnole dal 2004 al 2010, riscontrando una correlazione positiva sia in termini quantitativi che qualitativi.

Il momento dell'istituzione delle quote di genere, come già discusso, difficilmente corrisponde a una pacifica e universale accettazione della proposta. Se la difficoltà di tracciare gli effetti causali della pratica suscita alcune perplessità, sorgono anche altri tipi di incertezze. Uno dei timori espressi è quello che le quote di genere minaccino il principio di merito, e che dunque le donne vengano nominate unicamente in funzione del loro genere e non della loro competenza (Wiersema e Mors, 2016). La preoccupazione che alle donne manchi la preparazione adeguata per occupare posizioni dirigenziali è sintetizzata dall'espressione *pipeline problem*, teoria per cui alcune iniziative volte all'inclusione e alla parità non siano vantaggiose poiché non esistono abbastanza individui preparati all'interno delle minoranze che si cerca di coinvolgere (Gem, 2020). A questo proposito, è stata avanzata l'ipotesi che non esistesse una rosa di candidate così ampia da accontentare le percentuali imposte dalle quote di genere (Ahern e Dittmar, 2012).

Singh et al. (2008) hanno condotto una ricerca sui membri recentemente nominati nei consigli di amministrazione del Regno Unito, indagando la preparazione e le differenze tra uomini e donne in termini di formazione ed esperienze pregresse. Lo studio ha rilevato che gli uomini avevano più probabilità di avere già esperienze in altri consigli di amministrazione, anche occupando ruoli senior come Chief Executive Officer e Chief Operating Officer. Le donne avevano più probabilità di possedere un MBA, e spesso avevano già un'esperienza

pregressa come direttrici nei CdA di aziende di dimensioni minori. Le conclusioni dello studio negavano che le donne mancassero della preparazione adeguata per il ruolo. Consistentemente, Ahern e Dittmar (2012) hanno rilevato come le donne norvegesi recentemente istituite a direttrici dopo l'imposizione delle quotas fossero più accademicamente preparate degli uomini, seppur la loro giovane età fosse associata a una minore esperienza lavorativa in ruoli senior. Uno studio di Bertrand et al. (2014) ha invece indagato la corrispondenza tra preparazione e impiego: la ricerca ha evidenziato come dopo l'introduzione della quota norvegese, la presenza nei CdA delle donne con lauree di ambito economico o che avessero conseguito un MBA fosse incrementata sostanzialmente. Il confronto tra la preparazione dei direttori presenti nella board e le neo-elette direttrici ha permesso alle autrici dello studio di affermare che i posti riservati dall'imposizione della quota di genere avevano dato spazio a donne oggettivamente più qualificate – anche delle donne che le avevano precedute! –, a dimostrazione che la policy aveva sbloccato canali precedentemente non sfruttati a sufficienza da donne di alta competenza.

Secondo Dahlerup e Freidenvall (2011) la questione del principio di merito si collega al 'discorso individualista', secondo cui i tentativi di rimediare alla sotto-rappresentazione di una minoranza tramite le quotas non fa che evidenziare le differenti categorie, rendendola così una pratica controproducente. Questa visione è comune nei paesi liberali come il Regno Unito, che tipicamente responsabilizzano gli individui stessi di risultati ineguali e delle prospettive di cambiamento nella società (ancora Dahlerup e Freidenvall, 2011). Ma l'evidenza smentisce l'esistenza di una pipeline, è però possibile parlare di glass ceiling (The Economist, 2019b).

Il timore di ricoprire una carica unicamente in funzione del genere è una paura vissuta in primis da alcune donne, che subiscono la messa in dubbio delle proprie competenze e abilità (Gonzalez-Menéndez e Martínez González, 2012) e affermano di non voler vedere il proprio ruolo ridotto a una quota obbligatoria (Wiersema e Mors, 2016). Le gender quotas si concentrano tradizionalmente sulla sotto-rappresentazione femminile, secondo Murray (2014) un errore di progettazione normativa che porta a concepire la donna come 'l'altro' e l'uomo come la norma. Contestualmente, tra le ragioni per cui le donne ritengono di essere state nominate direttrici in azienda, si distingue una percentuale che reputa la propria una nomina simbolica per soddisfare delle azioni positive richieste (Sethi et al., 1981). A questo proposito, il 'tokenism' consiste nella pratica di compiere un'azione – come ad esempio assumere un individuo appartenente a una minoranza – in modo tale da prevenire criticismi

esterni (McGregor, 2019a; Sherrer, 2018). Altresì: assumere una persona appartenente a tale gruppo sarebbe la prova che l'azienda non discrimina la categoria (Zimmer, 1988). Secondo Milkman et al. (2018) negli anni la pratica si è evoluta, declinandosi nel 'twokenism'<sup>50</sup>. Il fenomeno del tokenism è una delle difficoltà riscontrate dalle donne assunte in ambiti ritenuti tipicamente maschili. Non conduce allo sviluppo di un contesto egualitario, bensì a trovarsi isolate ed essere identificate come estranee a un contesto a predominanza maschile, poiché la donna non viene assunta in quanto individuo, portatrice di valore e di competenze, bensì come simbolo del suo genere (Kanter, 1977).

Altri ritengono che la possibilità di trovarsi in una condizione preclusa a molti e molte possa comunque essere un'opportunità da cui trarre benefici personali, come l'occasione di imparare, familiarizzare con nuovi ambienti lavorativi (Lorsch e McIve, 1989) e stabilire nuovi contatti (Sherrer, 2018). Inoltre, l'accesso a una posizione – soprattutto se top-tier – ha un effetto di empowering sulle donne, anche nel caso in cui esse siano acquisite per ragioni strategiche piuttosto che per principio (Franceschet e Piscopo, 2013). Kanter (1977) avverte però circa i pericoli psicologici del token-status, che possono manifestarsi anche nel corso di una carriera brillante: relazioni sociali insoddisfacenti, inibizione dell'espressione di sé, senso di inadeguatezza, fino ad arrivare all'auto-costrizione entro caricaturali stereotipi femminili. In questo caso, è fondamentale assicurarsi un supporto esterno quando non lo si riscontra all'interno dell'ambiente lavorativo, come afferma Consuela Knox, direttrice delle Admissions Operations e Diversity Recruiting Manager alla Owen Graduate School of Management (Sherrer, 2018). A questo proposito, approfondiremo in seguito l'importanza dei network, organizzazioni preziose per l'empowerment personale che permettono di realizzarsi al meglio come lavoratrici e come individui anche in ambienti estranei.

Si potrebbe dunque assumere che per evitare tali condizioni basterebbe garantire una forza lavoro femminile più bilanciata, e non costituita da individui isolati che faticano a relazionarsi con il contesto. Questo non è però sufficiente a garantire un progresso e un trattamento egualitario: la letteratura (da approfondire su Kanter, 1977; Zimmer, 1988) suggerisce che questioni come il potere e il privilegio siano più complessi di una rappresentanza numerica. Ma non solo: la pratica del tokenism, o un più consistente aumento della forza lavoro femminile distoglie l'attenzione da atteggiamenti discriminatori perpetrati non solo sul luogo di lavoro, ma all'interno della società stessa che ospita l'azienda stessa (Zimmer, 1988). La

---

<sup>50</sup> Per 'twokenism' si intende l'inclusione di esattamente due donne all'interno della board aziendale, secondo Milkman et al. (2018) una strategia attuata per evitare di presentare un solo membro donna al criticismo pubblico raggiungendo un livello di inclusione socialmente accettabile. È un fenomeno altamente diffuso nelle aziende che ricevono più copertura mediatica, coerentemente con l'idea che il tokenism o twokenism sia una risposta anticipata al controllo e al giudizio esterno.

segregazione occupazionale è solo una conseguenza delle vite separate e spesso ineguali che vengono condotte da uomini e donne all'interno della società (Mason, 1984). La comprensione delle relazioni tra gruppi dominanti e gruppi subordinati andrebbe compresa in quest'ottica, e questa visione suggerisce che potrebbe non esserci mai a un numero sufficientemente alto a bilanciare occupazioni stereotipicamente maschili.

Dunque quali sarebbero gli effetti positivi delle quote di genere e perché dovrebbero essere considerate una pratica efficace? Secondo Huse & Seierstad (2013) le quote di genere svolgono un importante ruolo nella trasformazione dell'attitudine pubblica nei confronti dell'equità di genere, sia in ambiti come il business e la politica ma anche nella società in generale. Uno degli outcomes più rilevanti delle gender quotas è il valore dell'esempio trasmesso dalle donne ad altre donne: *if she can see it, she can be it*<sup>51</sup>. Un report di Catalyst (2004) sostiene che non si riscontrino sostanziali differenze tra gli obiettivi e le strategie di avanzamento di carriera di uomini e donne. Eppure, come accennato in precedenza, Goodwin et al. (2020) affermano che le donne tendono ad aspirare meno a divenire un membro di un leadership-group quando il suddetto gruppo è a maggioranza maschile. Perché ciò avviene? Questo risultato è associato al 'senso del potere' femminile (vedi anche *gender confidence gap*, Kay e Shipman, 2014b), il cui incremento corrisponde a un aumento dell'intenzione di candidarsi per posizioni di alto livello a dominanza maschile (Goodwin et al., 2020). Il 'senso del potere' è definito da diversi fattori, deducibili dall'esperienza o da previsioni personali, come la consapevolezza della stigmatizzazione della madre lavoratrice (Ely et al., 2014) e il riscontro di minore flessibilità e potere contrattuale dei corrispettivi maschili (Hewlett et al., 2005), nonostante la percezione del senso del potere dell'individuo potrebbe non coincidere con la realtà (Anderson et al., 2012). Come appuntato da Anderson et al. (2012), il potere è sia uno stato psicologico che la personale percezione della capacità di influenzare gli altri. L'esercizio della leadership ha una natura sociale, per cui un individuo considererà una posizione lavorativa di leadership nell'ottica del proprio potere sociale e di come possa essere esercitato sul gruppo di soggetti (Goodwin et al., 2020). Ne deduciamo che, in media, le donne percepiscono di non poter esercitare potere sociale su una stanza a predominanza maschile.

---

<sup>51</sup> Questa frase è attribuita a Geena Davis, attrice e attivista statunitense, fondatrice nel 2004 del Geena Davis Institute on Gender in Media. L'organizzazione è attiva nella ricerca collaborativa nell'industria dell'intrattenimento, allo scopo di perseguire la gender balance nel settore, non solo favorendo l'inclusione ma anche riducendo gli stereotipi femminili negativi nei media e nel family entertainment.



Secondo Chung (2000) una donna che ricopre un ruolo importante nell'azienda è sia un incoraggiamento che la prova tangibile che sia possibile non solo sopravvivere, ma anche realizzarsi. È possibile distinguere almeno tre contributi positivi in questi termini, strettamente interrelati tra di loro. In primis, le donne che ricoprono posizioni di alto livello esercitano un effetto positivo sia sulle donne ai piani più bassi dell'azienda che sulle donne più giovani in fase di sviluppo, agendo da role model<sup>52</sup> (Ely, 1990). L'identificazione di un modello può essere decisivo per chi sta compiendo delle scelte di carriera, con conseguenti guadagni in efficienza per il mercato (Chung, 2000). L'importanza e la peculiarità di un role model di genere femminile è racchiusa nel fatto che solo una donna può efficacemente dimostrare il pay-off di essere una direttrice donna alle sue aspiranti corrispettive, soprattutto in un ambito tradizionalmente dominato da uomini (Pande e Ford, 2011). Inoltre, è interessante osservare come la nomina di un CEO donna conduca a un aumento del numero generale di donne in posizioni di leadership, e che questa inversione avvenga al momento della nomina e dunque non seguendo eventuali tendenze pregresse<sup>53</sup> (CWDI, 2021).

Un altro effetto è il miglioramento delle aspirazioni personali. Un aumento della presenza femminile in un determinato ambito non solo esercita un effetto positivo sulle aspirazioni delle giovani donne, ma aiuta a scardinare con l'evidenza gli stereotipi – anche impliciti – di genere (Pande e Ford, 2011). L'esempio non è circoscrivibile ai CdA e quindi all'ambito economico, ma estendibile al settore STEM, come dimostrato con successo da esperimenti psicologici sull'associazione implicita tra il genere maschile e le competenze scientifiche (vedi Spencer et al., 1999; Steele e Ambady, 2006). Inoltre, un esperimento di Goodwin et al. (2020) illustra come un contesto lavorativo gender-balanced incentivi maggiormente le donne alla candidatura, rispetto a uno a netta predominanza maschile.

Infine, le gender quotas svolgono un ruolo di incentivo e opportunità di avanzamento lavorativo, incoraggiando le donne a investire maggiormente nella propria istruzione e carriera (Bagues e Esteve-Volart, 2010). In questo modo le quotas svolgono anche da correttivo per alcuni difetti di mercato, esercitando un effetto positivo sulle potenziali donne leader di domani e risultando come alleato nella selezione di leader future.

---

<sup>52</sup> Nel corso del secondo capitolo sono già stati analizzati i benefici dei role model in termini generici (Morgenroth et al., 2015) e nello specifico ambito matematico (Gunderson et al., 2012; Marx e Roman, 2002).

<sup>53</sup> Lo studio dimostra come a seguito della nomina a CEO, le 143 aziende in esame guidate da donne abbiano aumentato la percentuale di donne presenti nel proprio CdA dal 21,9% al 34,1% all'inizio del 2021.

### 3.3 Inclusione, empowerment. Mentoring e networking.

Il percorso lavorativo, soprattutto in azienda, è contraddistinto da altre attività oltre all'orario lavorativo in senso stretto: i programmi di mentoring e sponsorship, la presenza di role models e diffuse possibilità di accesso a network adeguati sono opportunità comunemente rese disponibili a lavoratori uomini (Linehan e Scullion, 2008). Coerentemente, ricerche sulla diversità interna aziendale hanno rilevato una percezione di un ambiente lavorativo meritocratico da parte degli uomini (bianchi ed eterosessuali), mentre i membri delle minoranze (per genere, gruppo etnico o orientamento sessuale) avvertivano la presenza di “regole tacite” per il successo (Kaplan, 2015).

La difficoltà nell'accesso a queste attività da parte delle donne si potrebbe anche spiegare con l'assenza di donne senior nei suddetti ambienti, e quindi una scarsità di capitale umano adeguato a ricoprire ruoli di mentor, sponsor e role-model (Kelan, 2012). Di fronte a ciò, lo sviluppo di strategie alternative per l'avanzamento di carriera e la crescita personale si pone come una necessità, se non un'urgenza, in uno scenario in cui le donne riscontrano barriere nel loro progresso (Durbin, 2016).

Il mentoring e il networking sono le due politiche che questo sottoparagrafo si propone di analizzare, trattandosi di attività che se adeguatamente strutturate possono distinguersi come supporto concreto alla costruzione di una cultura dell'equità sul posto di lavoro (Clutterbuck, 2002; Sweet e Shook, 2018; Cross et al., 2021). Ciò è possibile perché oltre a proporre le necessarie soluzioni alternative sopracitate, sono strumenti utili allo sviluppo dell'autoefficacia, ossia la credenza di una persona di disporre delle capacità necessarie per avere successo in una particolare situazione (Bandura, 1977). Secondo Bandura (1977) la credenza nelle proprie capacità non è fissa, bensì variabile, dunque è possibile apprenderla. In particolar modo per la forza lavoro femminile l'apprendimento o il miglioramento della propria autoefficacia può essere cruciale: è comprovato che le donne tendano a credere meno nelle proprie competenze e dubitare delle proprie performance (Kay e Shipman, 2014a), a differenza degli uomini che presentano un'opposta tendenza a sovrastimare le proprie capacità (Barber e Odean, 2001; Reuben et al., 2012). Questo divario è detto *gender confidence gap* (Kay e Shipman, 2014b).

Il mentoring e il networking sono iniziative progettate ed eventualmente finanziate dalle singole aziende per supportare la crescita lavorativa e l'empowerment femminile, e che possono essere interne all'impresa (*in-company*) o erogate da un ente esterno cui essa si affida (Durbin, 2016). L'erogazione esterna del servizio, operata dunque con l'ausilio di

professionisti esterni, è una soluzione comune per via di quell'assenza endogena di capitale femminile a ricoprire ruoli senior (vedi ad esempio il *career counselling*, ancora Durbin, 2016). Numerose organizzazioni stanno aumentando il loro investimento in diversità, equità ed inclusività (DEI), e parte consistente del loro impegno è visibile nella volontà di avviare o mantenere programmi di mentoring e networking (Cross et al., 2021).

### 3.3.1 Mentoring

Per mentoring si intende una relazione tra un individuo meno esperto, detto *mentee*, e un individuo con maggiore esperienza professionale, detto *mentor*, che si articola attraverso un processo di arricchimento, di role-modeling e di sviluppo professionale e personale (Anderson e Shannon, 1988). Il mentore opera principalmente attraverso due categorie di attività: relative alla carriera o all'area psicosociale (Kram, 1985). Le attività di carriera si prefiggono di migliorare il successo lavorativo, incrementando l'esposizione e la visibilità del mentee con attività di coaching e championing e proponendo incarichi sfida da portare a termine. Le attività psicosociali migliorano il senso di competenza, fiducia, autostima ed efficacia. Il tutto avviene entro una cornice relazionale definita, quella del luogo di lavoro (Clutterbuck, 2004). Il mentoring è un processo relazionale che può emergere spontaneamente (informale), o può essere sistematicamente progettato nelle sue fasi di avvio e sviluppo dall'azienda (formale) (Ragins et al., 2000). Differisce anche il numero delle persone coinvolte nel mentoring, che può essere *one-on-one*, di gruppo o *peer-to-peer*.

Ragins (1999) suggerisce che la composizione di genere di una relazione di mentoring sia una delle componenti più importanti della relazione stessa. In ambienti a predominanza maschile è probabile che ci sia una sovrabbondanza di mentors uomini, che potrebbero non comprendere e riconoscere le sfide che una mentee donna deve affrontare (Kanter, 1977), conducendo così a una difficoltà nell'identificarsi con il mentor preposto (Kelan, 2012). In ogni caso le donne si sono dimostrate più disponibili degli uomini al *cross-gender mentoring*, anche se la pratica rischia di favorire l'instaurarsi della relazione stereotipata tra il maschio protettore e la femmina che riceve protezione, consiglio e guida senza apprendere un comportamento autonomo, rinforzando così le dinamiche di potere proprie delle relazioni gerarchiche (O'Neill, 2002). Infine, McGregor (2019b) evidenzia non solo come le donne tendano a ricevere meno mentoring informale degli uomini, ma che la mancanza di una guida all'interno dell'azienda abbia un effettivo riscontro sulla crescita professionale.

Per le donne il mentoring può giocare un ruolo fondamentale nell'avanzamento di carriera e nella rottura del glass ceiling (Ragins, 1999) attraverso la possibilità di accesso a risorse e contatti con altri senior in azienda (Headlam-Wells, 2004) e l'aumento della visibilità della mentee all'interno dell'organizzazione (Hersby et al., 2009). Infatti, da un punto di vista più strategico, il mentor garantisce la 'credibilità' del proprio mentee introducendolo ai network più importanti e potenti dell'organizzazione (Durbin, 2016). Secondo Durbin (2016) questo è il servizio più importante che il mentor può offrire al suo protetto, e andrebbe a rappresentare una soluzione per l'esclusione delle donne dai network citata in principio del capitolo come uno dei principali ostacoli riscontrati dalla forza lavoro femminile (vedi i *biased systems of selection*, Pande e Ford, 2011; Fairfax, 2006). Inoltre, la pratica del mentoring può recare beneficio a tutte le donne, indipendentemente dal loro stadio di carriera (Singh et al., 2002).

### 3.3.2 Networking

I network operano accanto alla tradizionale struttura aziendale, offrendosi come mezzo alternativo per lo scambio di idee e informazioni e permettendo ai propri membri di contribuire o attingere dalla rete (Krawcheck, 2013). Miller Cole (2019) descrive il networking come uno spazio non solo utile allo scambio, ma dove è possibile ottenere visibilità, ampliare la propria visione, confrontarsi con gli altri e sviluppare relazioni a lungo termine. Durbin (2016) lo indica come un'attività dedicata alla costruzione di capitale sociale e conoscenza implicita, attuando una differenza tra il 'what you know' (conoscenza e abilità) e il 'who you know' (networking).

Le aziende stanno gradualmente iniziando a supportare i corporate networks dedicati alle donne (Singh et al., 2006), proponendo un'alternativa a quegli aspetti della vita lavorativa che sono percepiti come alieni e intimidatori e, simultaneamente, per proporre delle soluzioni alla discriminazione di genere in ambito lavorativo.

Tra i network riconosciuti da Ibarra (1995) ne evidenziamo due che rispondono alla necessità di inclusione ed empowerment femminile: i *career networks*, che comportano relazioni con attori che possono facilitare il progresso lavorativo, e i *friendship-social support networks*, che prevedono e incentivano relazioni tra individui vicini dal punto di vista lavorativo, con background di provenienza simili e interessi comuni. Secondo Vinnicombe e Colwill (1996) questa distinzione corrisponde a una funzione utilitaristica e una sociale del networking. I network si distinguono anche in interni o esterni all'azienda, a partecipazione riservata alle

donne o mista. Quest'ultima è una distinzione tra network detti omofili ed eterofili (Ibarra, 1993): i primi tendono a soddisfare maggiormente i bisogni sociali e di apprendimento, mentre i secondi svolgono una funzione più utilitaristica, che tramite l'incoraggiamento e l'incentivazione alla partecipazione da parte degli uomini si propongono di costruire un ambiente inclusivo e coeso, che garantisca la costruzione di relazioni tra pari per sviluppare sia le competenze addizionali che relazioni interne. Un coinvolgimento maschile è fondamentale anche al fine di abbattere gli *implicit gender bias* (Cross, 2021) e dunque promuovere un'educazione all'alleanza di genere (McKinsey, 2021). È fondamentale che gli uomini e i ragazzi siano incoraggiati alla consapevolezza e alla partecipazione nei confronti dell'equità di genere (W20 Italia 2021, 2021).

L'esistenza degli 'old boys networks' e l'associata impossibilità di accedervi è ritenuta una delle ragioni per cui le donne vengono ignorate o scoraggiate dal perseguire cariche di alto livello (Crampton e Mishra, 1999)<sup>54</sup>. Al contempo, Greguletz et al. (2019) identificano anche delle barriere intrinseche, come la tendenza femminile a essere più reticenti alla strumentalizzazione dei rapporti sociali, la propensione per il networking omofilo (e dunque sociale) e, non ultima, una diffusa conflittualità tra lavoro e famiglia, che spesso impedisce di dedicarsi ad attività extra-lavorative come il networking.

Tra i servizi che vengono generalmente offerti dai network – parallelamente ai canonici momenti di incontro – si riscontrano corsi di formazione su hard e soft skills con differenti modalità di erogazione, conferenze e seminari. Alcuni tra le loro iniziative annoverano anche l'istituzione di premi riservati alle donne, che soprattutto se conferiti in settori stereotipati in termini di genere – come quello STEM – possono apportare benefici di empowerment e incremento del senso di identità (Ochse, 1991; Weir et al., 2014).

Il networking è una pratica che può essere messa in atto anche tra aziende, al fine di incontrarsi, confrontarsi e apprendere tra enti presenti sul mercato e impegnati contro la discriminazione di genere. Ad esempio, in Italia si distingue l'associazione Valore D, fondata nel 2009 e nata dall'incontro tra dodici manager di altrettante aziende italiane e internazionali. L'associazione si occupa di fornire alle imprese non solo un confronto interaziendale, ma anche gli strumenti efficaci per realizzare una cultura dell'inclusività e dell'equilibrio di genere. La ricerca di Valore D nasce dunque da un confronto che si traduce nell'identificazione delle principali strategie di azione, nell'evidenziare le *best practices* e

---

<sup>54</sup> Il problema non è circoscritto al networking informale. I *biased system of selection* citati in precedenza (vedi Pande e Ford, 2011) hanno alla base la stessa questione.

comprendere come superare i potenziali ostacoli che già sono stati riscontrati in percorsi pregressi. Chi prende parte all'associazione ha quindi accesso a un bagaglio di esperienza che rende più comprensibile e metodico il processo di integrazione di politiche e iniziative per l'equità di genere. Secondo un report di Bip Consulting (2021) l'aspetto vincente del confronto è la capacità di sopperire all'assenza di vere e proprie "istruzioni per l'uso" circa le buone pratiche contro la discriminazione di genere.

Esistono anche enti che si pongono da coadiuvanti nella ricerca e nel posizionamento lavorativo femminile. Catalyst è una non-profit fondata nel 1962, che si propone di coinvolgere e connettere aziende multinazionali e donne altamente qualificate per accelerare il processo di carriera e di inclusione. Opera similmente The Boardlist, dedicato alla connessione tra candidati e recruiter, abbinando o indirizzando i propri *diverse candidates* verso le posizioni aperte nei Consigli di Amministrazione, e quindi agendo come talent marketplace e programma di sponsorizzazione.

### 3.3.3 Mentoring, networking e università

Mentoring e networking sono dunque iniziative catalizzatrici del cambiamento, che mirano a un arricchimento delle competenze personali e dell'empowerment femminile. Per queste ragioni si distinguono come iniziative di grande utilità anche in ambito universitario, come ulteriore supporto alla formazione e alla crescita delle studentesse. In particolare, il mentoring viene identificata come pratica di 'apprendimento riflessivo' (Cranwell-Ford et al., 2004), capace di accompagnare e supportare le studentesse nel processo di apprendimento, al fine di massimizzare il loro potenziale e sviluppare le loro abilità (Bova e Phillips, 1984). Citando Pat Mitchell (2020), prima presidentessa donna di CNN Productions e PBS, "essere mentore significa fare domande intelligenti, non avere tutte le risposte".

Nel corso del secondo capitolo sono state discusse iniziative promosse dagli studenti o dalle università stesse, come ad esempio la piattaforma We Are HERe del Politecnico di Torino, dedicata alle studentesse di ingegneria. Numerosi enti che propongono iniziative di mentoring e networking realizzano eventi e percorsi in partnership con gli atenei, al fine di inserire le studentesse in realtà di solidarietà e inclusione e permettendo loro di costruire rapporti one-to-one con una *femtor*<sup>55</sup> di riferimento o con proprie pari all'interno di settori *gender stereotyped*, quali l'ingegneria o l'economia (Bruce, 2021). Inoltre, un affiancamento da

---

<sup>55</sup> Neologismo utilizzato per indicare una mentor donna (Brown, 2005; Lin, 2020).

donna a donna offre opportunità di confronto con proprie pari o con *role models* con cui potersi più facilmente identificare (Kramer, 2021). Di seguito si propongono alcune iniziative presenti sul territorio italiano.

Nell'ambito STEM, ricordiamo la collaborazione stipulata nel 2021 tra il network SheTech e il Politecnico di Milano, inaugurata dalla presentazione del percorso formativo Empowering Women @POLIMI, che fornisce strumenti per lo sviluppo delle soft skills e propone piccoli eventi di networking interno ed esterno rivolti alle studentesse di ingegneria dell'ateneo. In quello economico-manageriale si distingue l'associazione Soroptimist International, qui in collaborazione con SDA Bocconi, che propone dei concorsi per la partecipazione a programmi di mentoring tenuti da professioniste attive nell'ambito manageriale per le studentesse dell'università. Altra iniziativa di incontro tra studentesse e professioniste è il forum Elle Active!, ospitato dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e che tra le altre attività propone delle sessioni di mentoring one to one private, per affrontare dubbi e situazioni personali. Infine, tra le partnership strette dall'Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda (AIDDA), si distingue quella con la Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento di Sant'Anna di Pisa, che permette alle studentesse di beneficiare del supporto e dell'esperienza delle imprenditrici donne parte all'associazione, che possono anche offrirsi da mentee alle giovani donne che compiono i primi passi nel mondo del lavoro.

### **3.4 Politiche di genere. Efficacia e replicabilità.**

In conclusione, le politiche di genere a implementazione diretta o indiretta possono essere considerate degli strumenti efficaci utili a creare un mercato del lavoro adeguatamente strutturato in termini di accesso e inclusività per le donne. È probabile che le aziende che presentino miglioramenti significativi nella rappresentazione delle donne sul posto di lavoro stiano adoperando le pratiche più efficaci in materia. Un'analisi proposta da McKinsey (2021) illustra come il miglioramento sia riassumibile in alcune macro-aree di attività, alcune delle quali sono già state analizzate nel corso dell'elaborato.

- 1) Il de-biasing dei processi di assunzione e valutazione della performance (si veda i più volte citati *tasted-base discrimination*, *statistical discrimination* e *biased system of selection*)
- 2) Tracciamento della diversità e dell'equità di genere interna<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Alcuni esempi di strumenti e indici utili alla misurazione dell'equità di genere sono l'Equileap Gender Equality Scorecard, il Bloomberg Gender Equality Index, l'EIGE Gender Equality Index o la redazione di documenti quali il Gender Equality Plan.

- 3) Dedizione all'educazione circa pregiudizi e allyship
- 4) Disposizione di programmi di mentoring e sponsorship
- 5) Disposizione di supporto genitoriale e childcare benefits (si veda p.31, *Capitolo II – Politiche di implementazione indiretta: le family policies*)
- 6) Provvedimenti per creare una cultura del lavoro sostenibile
- 7) Mantenimento della responsabilità degli alti dirigenti

A proposito del punto 3), Gino e Coffman (2021) evidenziano l'importanza degli Unconscious Bias Trainings, percorsi di formazione volti all'abbattimento di pregiudizi e stereotipi impliciti sul posto di lavoro, al fine di rimodulare dal processo di assunzione, alla promozione fino alle interazioni con i colleghi e le colleghe, nonché con la clientela. La letteratura suggerisce che un approccio convenzionale a questi corsi di formazione sia fallimentare: se in alcuni casi il comportamento del target appare invariato (Forscher et al., 2019), in altri casi si riscontra un vero e proprio regresso (Kalev et al., 2006). Gino e Coffman (2021) avvertono come un efficace percorso di formazione debba andare oltre l'aumento della consapevolezza circa i pregiudizi e il loro impatto sui colleghi e le colleghe, evidenziando come sia necessario che insegni a gestire i propri pregiudizi fornendo strategie funzionanti, modificando nel tempo il proprio comportamento e tracciando il proprio progresso. Le autrici affermano che lo sforzo non possa limitarsi alla formazione, ma che quest'ultimo debba incastonarsi in un più ampio scenario di cambiamenti strutturali e policies. Dal punto di vista della performance, Dobbin e Kalev (2016) asseriscono che se l'equità di genere ha un valore strategico, la formazione dei dipendenti e dei manager che la promuove dovrebbe essere obbligatoria.

Secondo il report di Bip Consulting (2021) le pratiche maggiormente messe in atto in ambito aziendale per favorire lo sviluppo professionale della donna sarebbero, in ordine di diffusione: percorsi di sponsorship e mentoring (oltre il 50% del campione intervistato); percorsi di formazione (circa il 50% del campione); engagement interno (oltre il 30% del campione); associazioni dedicate; ascolto e monitoraggio; policy ad hoc; networking interno ed esterno; altre.

Il report evidenzia però come alcuni problemi necessitino di soluzioni specifiche. Infatti, al fine di raggiungere determinati obiettivi alcune pratiche si rivelano più efficaci di altre: ad esempio, se si vorrà favorire il work-life balance femminile, iniziative come l'ascolto e il



monitoraggio delle esigenze, iniziative di sostegno e l'istituzione di policy mirate vengono proposti come rimedi efficaci.

Un'ulteriore spunto di miglioramento che si potrebbe aggiungere al quadro generale proposto da McKinsey (2021) è quello della rimodulazione del linguaggio, al fine di abbattere gli stili di comunicazione *gendered* (si veda la questione espressa dalla nota a p.97). Il genere di un individuo è una caratteristica determinante nella percezione da parte di un soggetto esterno, connotazione ancor più incisiva dell'etnicità (Stangor et al., 1992), dell'occupazione e del grado di istruzione (Twuyver e Knippenberg, 1999) e ne sono un esempio alcuni termini abbinati – seppur inconsciamente – a uno specifico genere. Se comunemente la società presenta delle credenze stereotipate sul genere, le suddette credenze vengono attivate con facilità attraverso un processo di associazione inconscia. In questi casi interviene il fenomeno di *preconscious priming*, per cui la percezione dell'individuo viene influenzata (o 'innescata', vedi p.22) da stimoli precedenti<sup>57</sup> (Kolb e Whishaw, 2003). È il caso di determinati mestieri che vengono comunemente associati a un genere<sup>58</sup> (Banaji e Hardin, 1996).

Oltre alle politiche, si propone di fare attenzione alla presenza di leaders consapevoli delle disuguaglianze di genere e delle possibilità a disposizione per superarle<sup>59</sup>, così come ai singoli processi aziendali. Ammerman e Groyberg (2021) propongono un focus nei confronti del *talent management process*, delegando la responsabilità alle aziende al fine di ridurre, se non

---

<sup>57</sup> È un esempio di *preconscious priming* l'esposizione di un soggetto a parole o immagini (*prime*) relative a un tema, fenomeno che lo renderà più reattivo nell'identificazione di stimoli successivi. Ciò significa che l'informazione incamerata verrà impiegata per facilitare l'elaborazione dell'informazione successiva, rendendo disponibili le immagini associate in precedenza (Borgeat et al., 2013).

<sup>58</sup> Per spiegare il fenomeno di abbinamento inconscio è calzante il caso delle lingue senza generi grammaticali, come per l'esempio l'inglese, in cui si rende necessario l'abbinamento di un pronome al sostantivo per intendere il genere del soggetto. Eppure, lo studio di Prewitt-Freilino et al. (2012) evidenzia come i paesi il cui linguaggio mantenga un *natural gender* (neutro) degli idiomi permetta l'aggiunta di una cosiddetta marca di genere (es. *female teacher*), dunque non codificando il genere nel nome stesso (es. *maestra*) e correggendo il pregiudizio implicito della lingua. Nel caso delle lingue caratterizzate dalle uscite maschili e femminili – come l'italiano – sono ugualmente riscontrabili fenomeni di associazione anche in casi di neutralità, ne è un esempio il trabocchetto celato dall'indovinello linguistico detto il "dilemma del chirurgo" (Mondino, 2021). L'associazione avviene similmente per ciò che concerne la stereotipizzazione dei tratti caratteriali (Blair e Banaji, 1996), fenomeno all'intersezione con le caratteristiche si ritengono innate in base al genere dell'individuo e che si riflette nella segregazione di genere e nella distribuzione del lavoro (vedi la *feminilisation* di determinati settori, Negus, 1992).

<sup>59</sup> Secondo Nembaro e Edmondson (2006), per leadership inclusiva si intende una particolare forma di leadership relazionale, che stabilisce norme di consultazione e partecipazione attiva in modo da condurre un processo di decision-making condiviso all'interno di un team o di un'organizzazione. A differenza della leadership partecipativa, gli approcci inclusivi si riferiscono a situazioni in cui lo status dei membri varia in funzione di quanto siano considerati *insiders*, esperti, pertinenti al contesto. L'obiettivo ultimo è quello di includere le opinioni e le prospettive di coloro che rischiano di essere ignorati per via dell'appartenenza a una minoranza. Sull'importanza di disporre di leader inclusivi uomini si veda Smith et al. (2021), mentre sui benefici e l'impatto sulla performance si veda Randel et al. (2017) e Bourke e Titus (2019).

chiudere del tutto, il gender gap. Lo studio evidenzia, all'interno del processo, quali atteggiamenti e pratiche potrebbero essere vantaggiosi per un'equa inclusione femminile<sup>60</sup>.

Fin dall'abbattimento degli stereotipi di genere nell'università, arrivando poi alle family policies e in seguito alle più generiche politiche di genere, le politiche proposte finora vengono considerate come parte della soluzione all'inequità di genere sul lavoro.

---

<sup>60</sup> Lo studio invita a una severa analisi dei propri processi di assunzione, integrazione, investimento sullo sviluppo, valutazione della performance e gestione del compenso e della performance. A quest'ultimo proposito, note le problematiche quali il maggiore potere contrattuale maschile e il divario salariale (Blau e Kahn, 2007), suggerisce di fornire informazioni chiare, specialmente ai nuovi arrivati, presentando un salario medio per ogni posizione. Inoltre, consiglia un uso inclusivo della comunicazione ed evidenzia il networking come efficace pratica per favorire l'interazione, la cooperazione, il supporto mutuale e la costruzione di un rapporto di fiducia. Ultimo ma non ultimo, si invita alla ricerca di soluzioni per il mantenimento delle performers migliori. Tra le cause più comuni individuate, spiccano anche la già citata 'motherhood penalty' (The Economist, 2019a) e le molestie sessuali.



## CAPITOLO IV

### Politiche di genere nelle Industrie Culturali e Creative

Le Industrie Culturali e Creative (ICC) sono un settore in crescita nell'economia post-industriale. Si tratta di un comparto dalle dimensioni significative, così come lo è il suo impatto sull'economia locale e globale (UNCTAD, 2008). Questa presa d'atto ha condotto il dibattito scientifico a interessarsi di cultura e creatività, coinvolgendo economisti, sociologi e urbanisti (Lazzaretti e Capone, 2009). Infatti, il settore non è monolitico, bensì presenta una moltitudine di dimensioni che contribuiscono allo sviluppo economico, sociale e culturale con diverse modalità. Questo prevede uno spostamento da modelli economici convenzionali verso uno multidisciplinare, che prevede l'interfacciarsi di economia, cultura e tecnologia mantenendo un focus sui servizi e i contenuti creativi (UNCTAD, 2008).

L'importanza del comparto in termini economici e sociali esercita un peso anche sulla politica pubblica, dalla scelta di stanziamento di fondi e finanziamenti alle politiche per regolare il settore nella sua caratteristica multidimensionalità e trasversalità. UNCTAD (2008) individua legami con settori quali lo sviluppo economico, il commercio, l'impiego, l'investimento locale ed estero, la tecnologia e le comunicazioni, il turismo, la società, l'educazione e altri. Il dialogo tra differenti settori dell'economia richiede un'attenzione specifica, finalizzata all'istituzione di politiche dedicate. Le ICC possono trovarsi su diversi livelli di coinvolgimento rispetto all'economia (il settore pubblico, il settore for profit, quello non-profit e la società civile come NGO, fondazioni, le associazioni professionali di artisti e creators...). Generalmente, ogni governo possiede specifici ministeri, dipartimenti e unità specializzate al fine di occuparsi delle ICC. Ma per non rischiare di cadere in una frammentazione delle strategie politiche, bensì di sviluppare un approccio integrato e non contraddittorio nel raggiungimento degli obiettivi preposti, si richiedono dei meccanismi istituzionali efficaci al fine di garantire uno sviluppo coeso delle linee politiche. Nel nostro caso, l'impegno nel perseguire l'uguaglianza di genere può essere dichiarato nella politica culturale di uno stato o in aree più generiche e onnicomprensive, come la Costituzione. A legiferare può anche essere un ministero che emette disposizioni a sé stanti, applicabili trasversalmente agli altri ambiti (Punjar, 2016).

Il potenziale delle industrie creative e culturali risiede nella capacità di generare introiti economici, posti di lavoro e nuove possibilità di esportazione, di promozione dell'inclusione sociale e culturale, nonché dello sviluppo umano (British Council, 2018). La letteratura

esplicita i legami tra i diversi ambiti: ad esempio, Florida (2002) evidenzia non solo la connessione tra la crescita economica e dell'impiego e l'attrazione del talento creativo, ma anche come questa inneschi un conseguente processo di rigenerazione urbana. Contestualmente, Hartley (2005) afferma che la cultura in generale sia la leva per il cambiamento sociale ed economico del prossimo secolo. Si ritiene che le ICC abbiano il potenziale di sfidare la discriminazione di genere e lo squilibrio di potere già manifesto nell'economia (British Council, 2018), trattandosi di un modello meritocratico in cui la partecipazione e l'avanzamento dipendono dal talento creativo, che dunque prevarrebbe su altre caratteristiche quali il genere, la razza o la classe sociale<sup>61</sup> (Florida, 2002). Secondo questa visione, il talento creativo sarebbe il motore che fornisce opportunità di partecipazione e di avanzamento lavorativo ad essere la risorsa decisiva nel modello di produzione delle ICC (Eikhof e Warhurst, 2012).

La politica economica internazionale definisce le ICC come driver di sviluppo socio-economico, un'economia meritocratica che offre opportunità di partecipazione e crescita lavorativa per tutti e tutte, prescindendo dal genere (UNCTAD, 2008). Nonostante una generale percezione del settore come open-minded e women friendly (Dodd, 2012), la ricerca dimostra che nel settore persistano, subdolamente, delle disuguaglianze che conducono alla discriminazione di genere (Gill, 2002; Hesmondhalgh e Baker, 2015). Il presente capitolo si propone di affrontare la questione, al fine di analizzarla e proporre delle eventuali soluzioni applicabili attraverso delle politiche anti-discriminatorie. Si procederà con il presentare le caratteristiche fondamentali delle ICC, proseguendo con un'analisi delle pratiche discriminatorie perpetrate nel settore e concludendo con delle ipotetiche soluzioni attuabili tramite delle politiche pubbliche e private.

Perché attuare delle politiche di genere nel settore culturale e creativo? La cultura è il luogo in cui la società si riflette e si modella. Ciò la rende un terreno ideale per mettere in discussione le norme legate al genere e dunque sperimentare, suggerire o eventualmente imporre a un pubblico potenzialmente più o meno vasto una nuova visione della realtà e di come le cose potrebbero – o dovrebbero – essere (Pujar, 2016).

---

<sup>61</sup> Secondo Florida (2002) la meritocrazia rientrerebbe tra i valori fondamentali della classe creativa. Questa posizione verrà contestata più avanti, in quanto gli attori delle ICC che presentano maggiore fiducia nel principio meritocratico ricoprono posizioni privilegiate (Gill, 2002; McRobbie, 2002; Tatli e Özbilgin, 2012; vedi anche Taylor e O'Brien, 2017), dimostrando che, di fatto, i principi che guiderebbero il comparto culturale secondo l'autore (quali la meritocrazia) non corrispondono alle effettive tendenze del settore.

#### 4.1 Da creatività a cultura, alle Industrie Culturali e Creative (ICC)

Il termine ‘industria culturale’ viene introdotto nel 1947 dalla *Frankfurter Schule*, presentando un concetto di matrice provocatoria ideato per denunciare una paradossale connessione tra cultura e industria, ovvero l’impiego della produzione di massa per gli oggetti culturali (Adorno e Horkheimer, 1979)<sup>62</sup>. Mezzo secolo più tardi, nello scenario delle scienze umane e sociali si afferma un movimento denominato ‘svolta culturale’ (*cultural turn*) (Jacobs e Spillman, 2005). Il termine indica anche un’epoca storica in cui lo spazio sociale è pervaso dall’immagine della cultura, in cui l’espansione della sfera culturale coincide con la crescita della società di mercato, spingendo la cultura a distaccarsi dalle sue forme precedenti e a consumarsi nella quotidianità stessa, dal consumo dei beni di mercato alle attività professionali, dall’intrattenimento allo shopping (Jameson, 1998).

Il settore culturale diviene oggetto di studio accademico in tempi relativamente recenti, con un’adozione quasi univoca del termine ‘industrie creative’ (Caves, 2002; Hartley, 2005; Flew, 2012). Il settore Culturale e Creativo viene in seguito individuato e identificato dalla dicitura ICC dall’Unione Europea, al fine di stimolare e incentivare nuove tipologie di interventi e politiche da parte degli stati membri (Lazzaretti e Capone, 2009; Valentino, 2013). Infatti, il settore è stato identificato come importante driver economico (Dodd, 2012). Dunque la ‘svolta culturale’ consiste anche in una maggiore valorizzazione della creatività umana in ambito sociale e lavorativo, motore di progresso e innovazione per quei territori che scelgono di coltivarla e valorizzarla attraverso un contesto economico e sociale adeguato (Florida, 2002).

Oggi persistono differenti interpretazioni della cultura come industria, poiché la nozione continua ad evocare dicotomie quali la cultura come élite opposta alla massa, elevato contro popolare, *fine arts* contro intrattenimento commerciale (UNCTAD, 2008). Dunque, il susseguirsi di definizioni differenti – da culturali, a creative, a ICC – non ha condotto a un’univoca designazione delle dette industrie. Una delle definizioni più diffusa di industrie creative è quella proposta dal britannico Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS) del governo Blair I. In particolare, il Regno Unito si è distinto come leader nell’identificazione, promozione e gestione dei processi di policy-making delle industrie

---

<sup>62</sup> Il dibattito non si limitava alla mercificazione della cultura, ma anche all’alienazione del produttore culturale stesso, ora un lavoratore salariato e collocato all’interno di una rete di imprese su larga scala sempre più concentrate (Garnham, 2005). La scelta del termine industria è riferita alla considerazione delle arti in termini economici, secondo i due intellettuali condizione imposta dal capitalismo moderno e causa della banalizzazione dei contenuti culturali.

creative<sup>63</sup> (Skillset, 2010). L'attività di mappatura quantitativa e qualitativa condotta dal ministero ha raccolto un gruppo eterogeneo di categorie industriali sotto l'ampia definizione di 'industrie creative', definite da creatività e innovazione e dalla produzione e consumo di idee originali<sup>64</sup> (DCMS 1998; 2001), identificazione però considerata approssimativa per via della sua incapacità di descrivere la complessa struttura delle industrie creative, trascurando anche l'impiego e la remunerazione delle persone che le costituiscono (O'Connor, 2010). La questione dell'impiego è una problematica spinosa, poiché un'importante caratteristica delle ICC è l'alto livello di lavoratori e lavoratrici freelance e autonomi, specialmente nei settori che prevedono la produzione di contenuto creativo (Dodd, 2012). Dal report si deduceva che il settore ricopriva un ruolo di crescente importanza nell'economia inglese: nella città di Londra risultava il secondo settore economico più grande, preceduto solo dal settore finanziario (DCMS, 1998).

I tentativi di delineare le ICC in maniera efficace si sono tradotti in modelli economici volti a individuare non solo delle definizioni, ma anche i rapporti intrattenuti tra le categorie attive all'interno del settore. Attraverso dei macro-aggregati di attività economiche si cerca di fornire un profilo generale, affidandosi anche a concetti quali la creatività, il valore d'uso simbolico e la proprietà intellettuale. Alcuni dei modelli maggiormente diffusi sono il modello di Throsby (2001), il modello KEA European Affairs (2006), quello proposto da NESTA (2006), da UNCTAD (2008) e le definizioni proposte dal Green Paper della Commissione Europea (2010). In Italia si ricorda la classificazione Symbola dal report 'Io Sono Cultura' (2011). I modelli possono presentare differenti focus nell'approccio, in base a ciò che si ritiene sia più efficace per un inquadramento funzionale delle ICC.

Generalmente, la letteratura concorda sul fatto che le ICC si distinguano dalle altre industrie per caratteristiche quali la centralità della creatività e del talento individuale, l'importanza della proprietà intellettuale, gli alti costi da sostenere per la prima unità produttiva e l'alto rischio per l'immissione di un prodotto sul mercato (vedi Caves, 2002). Il concetto di

---

<sup>63</sup> Il *Creative Industries Mapping Document* è un'indagine nata dall'esigenza di tracciare il contributo economico delle industrie creative nel Regno Unito, evidenziando parallelamente le opportunità e le minacce fronteggiate dal settore. Dopo la riuscita del primo documento datato al 1998, ne seguì un secondo nel 2001. Nel caso di entrambe le indagini l'obiettivo dell'ente era orientato sia verso l'interno che l'esterno.

<sup>64</sup> Secondo il DCMS (1998; 2001) le industrie creative includono: pubblicità; architettura; arte e antichità; artigianato; design; moda; film e video; digital, media e intrattenimento; musica; arti performative; editoria; software ed editoria elettronica; radio e televisione.

economia creativa stesso è in continua evoluzione, nonché in espansione nello sviluppo economico (UNCTAD, 2008).

All'interno delle ICC gli individui si distinguono in lavoratori indipendenti (o *independent workers*, attivi da freelance o come soggetti di micro-business) e professionisti attivi all'interno di un'organizzazione (*organisational workers*, membri attivi di un'organizzazione culturale o creativa) (Dodd, 2012). Nel settore la produzione a progetto è preponderante, con conseguenze sul lavoro e sull'impiego. Il lavoro viene intrapreso da team – spesso costituiti da lavoratori indipendenti – che vengono riuniti per progetti specifici e sciolti al termine di questi, determinando un'occupazione perlopiù temporanea e desumendone che l'instabilità occupazionale sia endemica in queste industrie (Eikhof e Warhurst, 2012). Altrettanto problematica è la condizione vissuta dalle nuove reclute del settore, come tirocinanti e stagisti, spesso assunti come runners o assistenti secondo una logica di acquisizione delle competenze *learning by watching* (DeFillippi e Arthur, 1998) che però è accompagnata da paghe minime o, più comunemente, non previste (Randle e Culkin, 2009; Shade e Jacobson, 2015).

#### **4.2 ICC e intersezioni con la discriminazione di genere**

La disuguaglianza di genere nelle industrie creative e culturali è una dinamica tracciabile sin dal passato, con un divario rilevato fin dalle prime indagini condotte a riguardo alla fine del diciassettesimo secolo (vedi Cliche et al., 2000). Ancora prima, nella Germania del 1867, venne istituita la *Verein der Berliner Künstlerinnen*, la più antica associazione tedesca di artiste attive nel campo delle arti visive<sup>65</sup>, tuttora esistente. Quello creativo e culturale continua a essere un percorso ambito da molte donne, che scelgono di investire nello sviluppo di una carriera nel settore fin dalla scelta dei corsi di studio universitari (Holden e McCarthy, 2007; Allen, 2013; Eurostat, 2021). Oggi le ICC sono un settore che presenta un'importante tasso di partecipazione femminile sul totale della forza lavoro (Cliche et al., 2000; Holden e McCarthy, 2007) condizione che lascerebbe pensare che l'economia creativa possa giocare un ruolo fondamentale nella promozione dell'equità di genere all'interno del comparto e, di riflesso, nella società (UNCTAD, 2008). Ma una presenza consistente è sinonimo di maggiori opportunità di impiego e, soprattutto, di crescita di carriera? Secondo Hesmondhalgh e Baker

---

<sup>65</sup> Precluso loro l'ingresso all'Accademia delle Arti di Prussia, le donne erano ostacolate anche nell'organizzare mostre che esponessero i propri lavori. L'associazione sopperiva alle barriere imposte dall'impero austriaco, comprendendo una scuola di disegno e pittura, cicli di seminari dedicati alle insegnanti e organizzando mostre per offrire visibilità a artiste che ne facevano parte.



(2015) le disuguaglianze di genere assumono forme particolari nelle ICC, proprio a causa delle caratteristiche distintive delle industrie culturali e creative rispetto ad altri comparti dell'economia. Parallelamente alle peculiarità, si presentano delle analogie rispetto ad altri settori economici. Ad esempio, come affermato da Gill (2002)<sup>66</sup> anche in questo settore la rappresentanza femminile è bassa nei ruoli più prestigiosi, qui intesi come ruoli amministrativi senior o più creativi.

Le ICC sono percepite dalla società come un ambiente *cool*, non gerarchico, egualitario, caratterizzato da una *diverse workforce* (Gill, 2002) e connesso alla cultura popolare, non solo a quella considerata elevata (Milestone, 2015). A differenza dei modelli di business gerarchici e degli elitari *old boys networks* dell'economia tradizionale, il settore creativo offrirebbe un'attraente alternativa a quei gruppi storicamente discriminati da determinati settori lavorativi (ancora Milestone, 2015). In particolar modo per le donne, l'economia culturale e creativa appare come un'opportunità di libertà sul posto di lavoro, nonostante il settore ospiti subdolamente strutture sociali arretrate (Banks e Milestone, 2011), curiosamente legate ad alcuni degli aspetti distintivi delle ICC che ne costituiscono l'attrattiva (Hesmondhalgh e Baker, 2015). In passato, Ulrich Beck (1992; vedi anche Beck e Beck-Gernsheim, 2002) sosteneva che la de-tradizionalizzazione e un'individualizzazione delle relazioni sociali (nelle ICC meno gerarchiche, più one-to-one) concedesse agli individui una liberazione dagli ereditati 'destini di genere', permettendo alle donne di emanciparsi da prassi sociali opprimenti e conservatrici. Secondo l'autore l'individualizzazione è oggi possibile grazie alla mutata relazione tra industria e nucleo familiare: in precedenza la separazione dei ruoli tra uomo e donna era dettata dalla rivoluzione industriale e capitalista, e ulteriormente giustificata dalla complementarietà della coppia tradizionale e da presunte necessità biologiche legate al genere. Oggi le donne vivrebbero in un'epoca moderna, in cui chiunque, potenzialmente e indipendentemente dal genere, può essere attivo o attiva e disponibile sul mercato del lavoro<sup>67</sup>. Questa visione, seppure auspicabile e indubbiamente ottimista, è stata contestata da Lash (1994) e Adkins (1999), sostenendo che la tradizione di pratiche discriminatorie non si estingue nella modernità o in un'eventuale individualizzazione, e anzi si segnala una capacità di raggruppamento di queste e di una loro successiva applicazione in

---

<sup>66</sup> Lo studio di Gill (2002) si focalizza nel settore dei nuovi media e del digitale, dove operano i creativi impiegati nell'ambito del digital marketing, dei social media, delle emittenti radiofoniche e dei videogiochi. Ricerche sul mercato del lavoro hanno identificato questo sotto-settore delle ICC come particolarmente problematico in termini di opportunità di lavoro per le donne (Banks e Milestone, 2011; Milestone, 2015).

<sup>67</sup> La visione si allinea con il 'discorso individualista' diffuso in Regno Unito (vedi p.70; Dahlerup e Freidenvall, 2011).

nuovi modelli di discriminazione di genere, mantenendo un'influenza sull'organizzazione, per quanto questa culturale o creativa.

Gill (2002) suggerisce che i modelli di disuguaglianza di genere che emergono dal comparto siano paradossalmente collegati alle caratteristiche che rendono il settore apprezzabile, quali l'informalità, l'autonomia e la flessibilità.

L'informalità è una delle prime caratteristiche associate al settore, appropriatamente abbinata all'immagine 'cool e funky' (Lloyd, 2006), meno formale che si ha delle ICC rispetto ad altri settori economici. Un ambiente informale può generare disagi come l'assenza di criteri chiari per la valutazione del lavoro, interazioni inappropriatamente sessualizzate e molestie (Hennekam e Bennet, 2017), e un'accettazione della *laddish culture*<sup>68</sup> (Tierney, 1995). Secondo Nixon (2003) il laddismo in particolare è un atteggiamento comunemente associato agli artisti – binomio nato nella cultura creativa britannica – e, secondo l'autore, ulteriore causa di genderizzazione dei ruoli creativi e della conseguente associazione tra mascolinità e creatività. Altri caratteri tipicamente associati al soggetto creativo sono l'indipendenza, la determinazione, la competitività, l'infantile egocentrismo e l'essere *hard-skinned*, tutte caratteristiche stereotipicamente associate al genere maschile (Allen, 2013).

L'informalità inficia anche sulle modalità di assunzione. Il modello di produzione a progetto tipico delle ICC determina l'*informal recruiting*, poiché i budget di progetto spesso ristretti spingono a rivolgersi a collaboratori garantiti da colleghi fidati, che attingono dai propri network personali per proporre professionisti da includere nel team (Caves, 2002; Randle and Culkin, 2009). Ancora una volta si evidenzia l'importanza del networking, in mancanza del quale si potrebbe riscontrare un'impossibilità di accesso alla gestione di nuovi progetti e dunque intendendo il networking come pratica di autopromozione. Inoltre, l'*informal recruiting* può, paradossalmente, innescare un processo di gerarchizzazione: ad esempio, Blair (2001) spiega come nella produzione cinematografica sia comune contattare e assumere l'*head of department*, che autonomamente costituirà la squadra basandosi sui propri contatti. In ultimo, l'informalità infierisce sulla trasparenza circa la valutazione e distribuzione del lavoro. Dalla ricerca di Hennekam e Bennet (2017) emerge che, soprattutto tra le donne giovani, sia diffusa la convinzione che la competizione possa risolversi nel soddisfare le richieste sessuali di personaggi prestigiosi<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> Secondo il Cambridge Dictionary, per *laddish behaviour* si intende il comportamento rumoroso, lunatico, energico e spesso rude che alcuni giovani uomini tendono ad assumere all'interno dei gruppi sociali.

<sup>69</sup> "The competition is huge. If you want to make it, you have to make sacrifices [...] If they ask you for a shoot, you're not going to say no, you just can't. It's too prestigious" (p.424) oppure "If you say no, he won't take you [...] Not accepting advances is possible, but career-wise it's suicide" (p.425).

Anche la flessibilità è un connotato tipico delle ICC, seppure contemporaneamente attraente e problematico. La nozione di orario flessibile suggerisce che l'individuo sia nelle condizioni di esercitare un controllo sul luogo e la durata del turno lavorativo. Frequentemente questa visione non è realistica, poiché la flessibilità è determinata dalle esigenze del progetto che possono essere anche estremamente strette, richiedendo ritmi serrati spesso incompatibili con la vita personale (Gill, 2002). Inoltre, la flessibilità spaziale è spesso accompagnata dalla richiesta disponibilità a viaggiare tipica delle ICC, ponendo delle restrizioni per coloro che hanno responsabilità di accudimento dei figli (*caregiver*), e dunque lavoratrici predominantemente donne (Eikhof e Warhurst, 2012). Già in precedenza si è evidenziato come la flessibilità spaziale, se associata alla possibilità di lavorare da casa, possa essere un vantaggio per le madri (Profeta, 2021b), ma si è anche discusso di come questa si possa eventualmente considerare un'arma a doppio taglio (Huang et al., 2021). Lo studio di Gill (2002) sottolinea ancora una volta come questa possa non essere una scelta compiuta attivamente dalle donne, bensì una soluzione che pur venendo incontro a una necessità ne precluda altre, come le opportunità di networking. Nel caso delle lavoratrici freelance o autonome, l'impiego a progetto pone ostacoli simili: opportunità di sviluppo lavorativo, guadagno e gestione di necessità come il congedo di maternità sono solo alcuni dei parametri che vengono intaccati da questa caratteristica modalità di impiego del settore (Cliche et al., 2000).

In conclusione, se il talento e la creatività individuale ricoprono un ruolo fondamentale nelle ICC, si pone come una necessità valutare lo scenario in tutte le sue caratteristiche – e dunque conoscerlo in maniera approfondita – per poter identificare le pratiche discriminatorie e proporre delle soluzioni.

In termini di formazione e qualifiche, dal settore emerge una maggiore preparazione nella forza lavoro femminile (Skillset, 2010; Eurostat, 2021). Pujar (2016) parla di 'gender imbalance in higher education', indicando come la maggioranza dei soggetti iscritti a corsi universitari relativi ad arte e cultura sia donna, mentre il mondo professionale non corrisponda a questa tendenza in termini di progressione di carriera. Si evince anche una minore retribuzione rispetto ai corrispondenti maschili (Skillset, 2010). Eikhof e Warhurst (2012) suggeriscono che questo sia dovuto al fatto che la rappresentanza femminile sia elevata nelle occupazioni a minore retribuzione (make-up, hairdressing, sartoria e costumi) e minore in quelle di livello elevato, come le posizioni creative (vedi anche Anker, 2001). Pujar (2016) avverte però di non ricadere in una semplicistica divisione di occupazioni creative di

prima scelta e impieghi tecnici e artigianali. In ogni caso, la considerazione precedente non spiegherebbe l'assenza di donne nei ruoli manageriali (Dodd, 2012), riconducendosi a questionarsi sull'esistenza o meno di un glass ceiling anche in questo settore. Ad esempio, da uno studio condotto da Holden e McCarthy (2007) emerge che nonostante le organizzazioni creative e culturali continuo un'alta presenza femminile all'interno del proprio staff la maggioranza dei senior manager siano uomini.

#### 4.2.1 Concentrazione femminile nelle ICC

Il report Skillset (2010) dimostra come la rappresentazione femminile nelle ICC presenti una variabilità dipendente dal settore e dalla tipologia di occupazione, ulteriormente influenzata dal paese o l'area geografica di riferimento (Cliche et al., 2000; Conor et al., 2015). Le donne tendono a essere concentrate in ruoli amministrativi e di segreteria (Holden e McCarthy, 2007) e nei settori che offrono prospettive di crescita stabile e a lungo termine, come la televisione, la radio e l'editoria libraria (Skillset, 2010). Quest'ultima, ad esempio, al 2010 presentava una partecipazione femminile record del 61%. Hesmondhalgh e Baker (2015) spiegano come sia possibile identificare questo fenomeno come segregazione di genere, anziché parlare di disuguaglianza<sup>70</sup>. In generale, emerge un'iniqua distribuzione di genere all'interno dei settori e delle attività culturali e creative, palesando fenomeni di segregazione in alcune tipologie di impiego (*glass walls*, vedi UNESCO, 2014a) e di sovra-rappresentazione in altri (Pujar, 2016).

La composizione di genere nelle ICC ha subito delle modifiche nel tempo. Così come nel resto del mercato del lavoro, la situazione è mutata negli anni e alcuni dei ruoli socialmente riservati agli uomini sono stati assunti anche da donne. L'inversione di tendenza è visibile, ad esempio, nell'industria discografica britannica, in cui fino all'inizio degli anni '70 i pubblicitari erano perlopiù uomini, per poi assistere a una 'femminilizzazione' (*feminilisation*) del settore più tardi nello stesso decennio (Negus, 1992). Oggi, tra i settori a maggiore concentrazione femminile si distinguono il marketing e le pubbliche relazioni (Hesmondhalgh e Baker, 2015). Nonostante ciò, uno sviluppo di concentrazione femminile non è sinonimo di progressione

---

<sup>70</sup> Browne (2006) descrive la differenza tra disuguaglianza e segregazione di genere illustrando come quest'ultima sia caratterizzata sia da una dimensione verticale (la disuguaglianza) che da una orizzontale (la concentrazione di genere in alcune aree). L'autrice puntualizza che la segregazione non sia necessariamente sinonimo di discriminazione, seppur ammetta che la prima abbia una propensione a possedere una "caotica combinazione di dimensioni orizzontali e verticali" (p.5).

nel settore o di stanziamento stabile, poiché alcune lavoratrici tendono nel corso della propria carriera a spostarsi in settori più sicuri, stabili e meglio retribuiti (così come è avvenuto dal settore del giornalismo a quello delle PR, vedi Franks, 2013).

Un'altra area ad alta diffusione femminile è quella inerente alla coordinazione della produzione creativa e culturale. Secondo Nixon (2003) questo coinciderebbe con una visione materna della donna, responsabile della supervisione e della pianificazione e corrispondendo così con l'assenza femminile nei ruoli prettamente creativi, tra i più prestigiosi all'interno delle ICC (Gill, 2002; Hesmondhalgh e Baker, 2015). Nonostante la concentrazione femminile nell'area manageriale e organizzativa emerge un'assenza nelle posizioni di senior management, così come di leadership e *ownership* (Holden e McCarthy, 2007; Dodd, 2012; EENCA, 2015). Seppur le ICC vengano identificate come realtà non gerarchica, è possibile individuare una combinazione di fattori che corrispondano allo status di leadership in base alla carriera di lavoratore indipendente o all'interno di un'organizzazione. Ad esempio, nel caso degli *independent workers*, identificarsi come senior e dunque come leader significa esercitare un impatto nazionale o internazionale attraverso il proprio lavoro, mentre per gli *organisational workers* corrisponde a ricoprire, ad esempio, il ruolo di Chief Executive Officer o Managing Director (Dodd, 2012). Anche se ci si potrebbe aspettare un incremento di donne leader nei settori cosiddetti 'femminilizzati', lo studio di Cliche et al. (2000) dimostra che questo non sia il caso. In media, si riscontra una maggiore presenza maschile nelle posizioni di guida creativa (come l'art director), di decision-making e ruoli esecutivi (EENCA, 2015).

Infine, anche nelle ICC si individua una consistente assenza femminile nelle aree inerenti a meccanica, tecnologia e digitale, riproponendo il divario di genere nelle aree STEM e attinenti (Wajcman, 2011). Come in altri comparti dell'economia, gli uomini tendono a dominare le aree che richiedono lavori tecnici e artigianali, come quello dell'operatore di ripresa, il roadie, il montatore video e il tecnico del suono. Anker (2001) dimostra come la concentrazione occupazionale femminile sia interconnessa ad impieghi comunemente considerati 'da donna' le cui caratteristiche rispecchiano gli stereotipi di genere, come la sarta, la costumista, l'hair stylist o la make-up artist (vedi anche le interviste condotte nel settore da Allen, 2013; EENCA, 2015). Un altro esempio è il settore delle pubbliche relazioni (PR), che richiede l'impiego di abilità stereotipicamente associate alle donne piuttosto che agli uomini, quali empatia e capacità di venire incontro alle necessità del prossimo (Negus, 1992). Pur considerando che gli stereotipi di genere non siano gli unici fattori determinanti nella scelta di carriera, poiché possono influire anche preferenze e trascorsi personali, così come la

consapevolezza dei *workplace processes* di un determinato settore (Pujar, 2016), nel caso delle ICC emerge che la concentrazione di genere sia stratificata sulla divisione di ‘competenze’ maschili e femminili, riflettendo le aspettative sociali circa comportamenti e mansioni da uomo o da donna<sup>71</sup>.

Non ultimo, è necessario evidenziare un altro aspetto del complesso rapporto tra ICC e genere femminile, in questo caso legato al caratteristico modello di produzione a progetto del comparto. Per questo e per le connotazioni di instabilità, le ICC vengono considerate un settore a retribuzione variabile. Questa caratteristica limita e definisce l’accesso al settore, rendendo la carriera lavorativa nel comparto un’alternativa poco allettante per diversi soggetti. In primis, gli uomini destinati a divenire i *main breadwinners* del nucleo familiare, vittime di pressione sociale e dunque non nelle condizioni di accettare lavori scarsamente retribuiti per questioni di indipendenza e ambizione finanziaria. D’altro canto, si ritiene che le donne possano permettersi di limitarsi a contribuire con un reddito addizionale minore (British Council, 2018) o, in alternativa, di contare sul sostegno economico dei genitori per più tempo (Shade e Jacobson, 2012). L’impedimento è ancora più drastico per chi, indipendentemente dal genere, non si trovi nelle condizioni economiche di fare affidamento su una carriera a reddito variabile. Quest’ultimo ostacolo si manifesta fin dai primi approcci lavorativi al settore, facendo degli stage non retribuiti tipici delle ICC (Shade e Jacobson, 2012) una prerogativa d’élite riservata a giovani privilegiati (Thompson, 2012). Perlin (2011) aggiunge che le situazioni di ingiustizia inerenti agli stage siano strettamente legate alle questioni di genere, sia a causa dei campi in cui le donne si concentrano, sia perché le donne tenderebbero maggiormente ad accettare posizioni non retribuite.

In conclusione, il divario di genere nelle ICC è una realtà che si rende evidente attraverso diversi fattori. Questi includono la concentrazione di genere in alcuni settori, gli stereotipi di genere, le *working practices* del settore (informalità, lavoro a progetto, orario irregolare, necessità di networking e autopromozione), l’aspettativa di maternità e la mancanza di visibilità per i risultati creativi delle donne. Le dinamiche di disuguaglianza determinano una conseguente scarsa partecipazione delle donne nelle posizioni di leadership e, non ultimo, di minori opportunità di avanzamento lavorativo.

---

<sup>71</sup> È importante specificare che gli stereotipi di genere plasmano le percezioni sociali che riguardano anche gli uomini. Questi ultimi potrebbero sentirsi scoraggiati nella scelta di perseguire una carriera di ballerino nella danza classica, così come una donna potrebbe sentirsi condizionata negativamente nel candidarsi per una posizione IT (British Council, 2018).

#### 4.2.2 Considerazioni addizionali. Donne nelle ICC, cultura e società

Nel 1998 ERICarts ha condotto un sondaggio per determinare quale fosse, secondo gli intervistati, l'approccio migliore per ottenere la parità di genere nel settore culturale e creativo. L'azione legislativa, e dunque l'istituzione di specifiche politiche di genere, non era considerata la strategia migliore per la realizzazione dell'obiettivo. Gli intervistati prioritizzavano la necessità di un cambiamento a livello sociale e culturale da parte dei media, con una ricerca diretta all'individuazione e promozione di *role models* femminili assenti dalla quotidianità e dunque dalla coscienza generale (ERICarts, 1998). Identificare la cultura come causa della discriminazione di genere significa ritenere responsabili (o perlomeno complici) le istituzioni e gli attori del settore, che con la loro attività regolano e definiscono il prodotto culturale e creativo. Gli impulsi provenienti dall'interno delle ICC possono essere determinati in primis da un'endogena presenza femminile, che a sua volta può essere supportata dall'introduzione di politiche di genere.

Come discusso in precedenza, gli atteggiamenti discriminatori presenti nella società e nella cultura di un paese possono alimentare o determinare la disuguaglianza di genere, esercitando la propria influenza su tutte le forme di lavoro (Hesmondhalgh e Baker, 2015). Secondo la teoria economica dello *spillover*<sup>72</sup> quando dei comportamenti sono accettati in un aspetto della vita questi vengono legittimizzati e di conseguenza accettati anche in altre aree, determinandone che anche la cultura di un paese contribuisca a definire cosa si possa considerare socialmente accettabile (vedi Baron et al., 1988). Di conseguenza una scarsa rappresentanza femminile nelle ICC può contribuire a influenzare – o meglio, non influenzare – gli impulsi culturali stereotipati che la società riceve da più sorgenti (Bleakley et al., 2012). Questa influenza si può determinare sia *off* che *on screen*, dimostrando che una scarsa presenza “dietro le quinte” abbia un effetto anche sul prodotto creativo e culturale finale, e di conseguenza sulla società stessa. A questo proposito Mulvey (1975) aveva discusso l'impatto problematico di una predominanza maschile nel ruolo del regista e di come questo avesse un ascendente sulla produzione cinematografica. Proponendo i film di Alfred Hitchcock come esempio, l'autrice evidenziava l'idea della subalternità femminile proposta

---

<sup>72</sup> Per *spillover* si intende un evento economico che si verifica in un contesto a causa di qualcos'altro, presente in un contesto apparentemente non collegato al primo. La teoria può essere applicata in diversi contesti, come ad esempio nella ricerca della work-life balance (Hill et al., 2003) o, più genericamente, nel caso dell'asimmetria informativa economica e finanziaria (Garmaise e Natividad, 2016).

dai film, dove il prodotto è realizzato dal punto di vista del *male gaze* e le donne ricoprono ruoli passivi, privi di potere, quasi decorativi. Haskell (1974) osserva che l'immagine della donna in questi casi svolge un ruolo di proiezione dei valori maschili, o di veicolo delle fantasie di questi ultimi. Similmente, Papadopoulos (2010) suggerisce che media e pubblicità tendano a non incoraggiare ragazze e donne a immaginarsi al comando dei mezzi di produzione culturale, anzi. Queste vengono raggiunte da immagini e messaggi che trasmettono un ruolo della donna conforme allo sguardo e all'aspettativa dell'uomo, che spesso ricade nella sessualizzazione e nell'oggettificazione. Un ulteriore esempio per comprendere il rapporto interdipendente tra ICC e società è una considerazione di Milestone (2015) sul settore musicale, in cui l'autrice propone una riflessione a partire da un episodio del talk-show "The Look of the Week" trasmesso da BBC e dedicato ai Rolling Stones, risalente al 1967<sup>73</sup>. Il frontman Mick Jagger osservava come il pubblico britannico della band fosse prettamente femminile, mentre nell'Europa continentale fosse il contrario. L'immagine di un fandom femminile spettacolare si era consolidata con i Beatles, e altri prima di loro (per gli ideali di mascolinità e femminilità nel comportamento dei fan vedi Sandvoss, 2005). Eppure, il cantante riconosceva che i fan europei uomini si comportassero con modi tipicamente associati alle fan donne. Dunque, si denota che – almeno in alcune sue parti – in Europa si rendeva disponibile un'opportunità di espressione altamente emotiva del fandom musicale maschile. L'esempio dell'autrice supporterebbe l'affermazione che l'idea di mascolinità stessa sia frutto di un costrutto culturale, dimostrando che le identità di genere possono manifestarsi in modi variabile rispetto al contesto, e il caso dei fan dei Rolling Stones dell'Europa continentale sarebbe un'ulteriore conferma che il comportamento di genere non dovrebbe essere considerato come fisso e naturale (si veda il Capitolo II).

### 4.3 Politiche di genere nelle ICC

Si rende evidente come, in questo caso, il problema non sia incentivare le donne a intraprendere una carriera nelle ICC, bensì proporre delle soluzioni alle discriminazioni di genere perpetrate nel settore e comprendere come e se le politiche di genere possano offrire un ripensamento efficace del comparto, pur considerando le sue numerose peculiarità. Si prospetta la possibilità che la discriminazione di genere nelle ICC persista anche a causa della mancanza di strumenti di regolazione applicati al settore (Hennekam e Bennet, 2017).

---

<sup>73</sup> Lo spezzone del talk-show "The Look of the Week" (21/05/1967) è disponibile al link <https://www.youtube.com/watch?v=4bhBpuM9Pz0>.



Storicamente, l'avvento delle ICC è corrisposto a quello del post-femminismo<sup>74</sup> (Aronson, 2003; McRobbie, 2004; Gill, 2007), teoria per cui il femminismo sarebbe non necessario e impopolare, e quello del neo-liberalismo, in cui l'intervento dello stato nella vita pubblica è visto come inopportuno (Prasad, 2006; Allen, 2008). Un altro discorso emerso con l'affermazione del comparto è quello dell'autodeterminazione e dell'individualismo, già discussi in precedenza (Beck; 1992; Beck e Beck-Gernsheim, 2002). Fin dal principio, queste circostanze hanno influenzato la visione delle politiche di genere applicate alle ICC, intercedendo nell'identificazione e definizione un catalizzatore di sviluppo sociale ed economico quali sono le dette industrie (Eikhof e Warhurst, 2012). Nonostante i criticismi, l'attenzione riservata alle politiche per le ICC si è consolidata anche al di fuori del Regno Unito, già citato apripista (UNCTAD, 2008; Skillset, 2010).

McRobbie (2002) suggerisce che nel caso delle ICC sia complicato applicare delle politiche anti-discriminatorie e per le pari opportunità, poiché l'economia culturale si basa sul talento individuale e di conseguenza strumenti come le politiche vengono avvertiti come inadeguati residui di un modello economico non appropriato a quello creativo, percependoli come strutture che potrebbero inibire la creatività introducendo elementi di resistenza. Il riconoscimento di disuguaglianze e o di atteggiamenti discriminatori viene meno anche a causa del principio di meritocrazia (Gill, 2002; McRobbie, 2002). Si veda ad esempio la recente polemica italiana intorno l'implementazione delle quote di genere per il Festival di Sanremo, proposta dal CEO della Federazione Industria Musicale Italiana e respinta in nome del principio di merito. Eppure, il divario di genere è evidente in ogni comparto del festival (per il rapporto uomo-donna in conduzione, co-conduzione, direzione artistica, vincite e partecipazioni si veda Vetrano, 2020). La ricerca di Tatli e Özbilgin (2012) ha constatato che coloro che detengono il potere all'interno il settore (i "rappresentanti", formali o informali, delle organizzazioni in esame) esercitano una resistenza nell'ammettere l'esistenza di pratiche discriminatorie – negandole o semplicemente ignorandole – e confermando così che privilegio e svantaggio siano mantenuti dai *gatekeepers*. Infatti, chi vive in una condizione di privilegio tende a considerare la propria posizione come meritata, percependo eventuali disuguaglianze come legittime e dunque normalizzandole (Acker, 2006). La ricerca di Milestone (2015), condotta intervistando 20 aziende attive nel comparto delle ICC, presenta

---

<sup>74</sup> L'impiego del termine post-femminismo è stata criticata da Kavka (2002), poiché varrebbe a inquadrare una 'storia del femminismo' caratterizzata da un inizio, corso e conclusione, affermando che "le post-femministe vivranno in un post-patriarcato" (p.29). In ogni caso, il termine post può avere un'accezione metodologica (un mutamento nella visione) o teorica (una rottura storica con il passato) (Moi, 1985).

risultati allineati. Rispondendo a delle domande inerenti al team creativo, i team manager rispondevano di non aver commesso decisioni consapevoli nella mancata assunzione di lavoratrici donne, limitandosi a dichiarare che fosse “andata così e basta” (p. 506). Altri ritengono l’assenza femminile una coincidenza, seppur identificandosi come azienda *gender neutral* a fronte di una forza lavoro interamente maschile. Dalla ricerca di Allen (2013) emerge che l’atteggiamento di normalizzazione sia comune anche tra le donne in posizioni entry-level, che pur riconoscendo un ambiente ostile all’attiva partecipazione femminile dimostrino riluttanza a definirlo discriminatorio, descrivendolo piuttosto come naturale<sup>75</sup> e considerando le interazioni aggressive come una normale componente del percorso lavorativo (Hennekam e Bennet, 2017). Dal quadro generale emerge una sensibilità tipicamente post-femminista (Gill, 2007), ragione per cui nessuna delle aziende intervistate ha messo in atto strategie per far fronte alla discriminazione di genere perché, dalla loro esperienza e percezione, non sussiste una condizione di disuguaglianza. Dal punto di vista linguistico, Milestone (2015) sottolinea il diffuso impiego da parte dei manager intervistati dell’appellativo ‘ragazze’ per indicare la forza lavoro femminile<sup>76</sup>.

Infine, come evidenziato da Eikhof e Warhurst (2012) il lavoro freelance sommato all’impiego a progetto tipico delle ICC richiede che i lavoratori e le lavoratrici sostengano autonomamente costi e rischi quali il congedo di maternità, l’assistenza all’infanzia, l’assicurazione sul lavoro e altri (vedi anche Gill, 2002). La presenza di queste caratteristiche propriamente endemiche del settore lascerebbe poco spazio alla possibilità di istituire delle vere e proprie politiche di genere, essendo considerato anche dall’International Labour Organization un comparto non standard, basato sul lavoro a progetto, spesso precario e con pattern dell’impiego tipici quali il free-lance (Cuny, 2020). Nonostante ciò, si ritiene che a seguito di uno studio approfondito del settore e delle sue peculiarità, l’istituzione di politiche

---

<sup>75</sup> Di seguito uno spezzone dell’intervista condotta da Allen (2013) a B., impiegata in un team fotografico composto unicamente da uomini (p.244).

Interviewer: What was it like being amongst middle-aged men?

B. : It was a little bit of shock [...] at first because they’re men and some of the jokes they come out with are, you know...

I. : Did you felt uncomfortable?

B. : No. Even though it was a male environment, they’d be joking about but I never felt offended or anything. It was fine.

<sup>76</sup> L’attenzione riservata da Milestone (2015) al linguaggio dei manager porta a riflettere sulla questione del registro linguistico comunemente adottato dai mass media nei confronti delle donne, e seppur involontariamente, nella quotidianità di cui i media non sono che un riflesso culturale. Il tono adottato in questi casi è superficiale e riduttivo, spostando il peso del discorso sulla femminilità dell’individuo e non sul contenuto del messaggio. Si denota anche l’utilizzo di diminutivi, metafore stereotipate e l’impiego del nome proprio anziché del titolo (vedi Sabatini, 1993). Questa problematica è ampiamente diffusa: metodi come il Finkbeiner Test si pongono come strumenti di controllo al fine di aiutare i giornalisti ad evitare stereotipi di genere nella redazione di articoli dedicati, in questo caso, alle donne nella scienza (Brainard, 2013).

specifiche possa essere una possibile soluzione alla discriminazione di genere nelle ICC (Hesmondhalgh e Baker, 2015).

#### 4.3.1 Strumenti internazionali per l'uguaglianza di genere

Alcune linee guida per l'ottenimento della parità di genere sono già fornite dalle organizzazioni internazionali, i cui documenti tracciano uno storico degli sviluppi circa la consapevolezza politica sulla questione della discriminazione di genere. Uno dei primi sforzi atti a sviluppare politiche internazionali a supporto delle donne, seppure in maniera generica e non indirizzata al settore delle ICC, è la Convenzione delle Nazioni Unite del 1979 (*Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women*). Nel 1980 l'UNESCO pubblica la *Recommendation concerning the Status of the Artist*, asserendo che il lavoro culturale, così come qualsiasi altra tipologia di impiego, può essere soggetto alle politiche per le pari opportunità e altri tipi di protezione. In tempi più recenti, l'ente si è occupato di stilare documenti di raccolta dati specifici, come il report del 2014 *Gender Equality: Heritage and Creativity*. Il documento è stato tra i primi a raccogliere sistematicamente la ricerca già esistente, trattando di politiche, casi studio e statistiche sull'equità di genere e sull'empowerment femminile nel settore culturale, constatando la presenza di fenomeni quali glass ceiling, glass walls, ridotte opportunità di avanzamento e stereotipi di genere. Nello stesso anno viene pubblicato il *Priority Gender Equality Action Plan 2014-2021*, documento in cui l'UNESCO esplicitava come l'equità di genere sarebbe stata una priorità in tutte le sue politiche, programmi e processi interni. Considerevole è anche il contributo del Consiglio d'Europa (CoE), che come principale organizzazione di difesa dei diritti umani globali si è distinta per l'emissione di documenti incisivi contro la discriminazione e violenza di genere come, ad esempio, la Convenzione di Istanbul del 2011. Ricordiamo anche la *Gender Equality Strategy 2018 – 2023*, che sulla riuscita della sua precedente emessa per l'intervallo 2014 – 2017 si propone di fornire strumenti e linee guida per prevenire e abbattere stereotipi di genere, una partecipazione bilanciata alle aree del potere e ottenere la parità in tutte le politiche e misure adottate dai singoli stati. L'uguaglianza di genere rientra anche tra i valori fondamentali dell'Unione Europea (Art.2 del Trattato sull'Unione Europea, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, 2012), nonché come obiettivo dell'organizzazione (Art.3, ibidem) e riconosciuto driver per la crescita economica dei paesi parte (OECD, 2012). Per il settore culturale e creativo, è stato adottato nel novembre 2018 il *Work Plan for Culture 2019 – 2022* (poi esteso al periodo 2019-2024), un piano di lavoro che definisse le cinque linee

prioritarie della cooperazione europea sul fronte del policy-making culturale, tra cui rientrava l'equità di genere (Journal of the European Union, 2018)<sup>77</sup>.

L'UE dispone anche di un'agenzia dedicata al raggiungimento dell'equità di genere, il già citato European Institute for Gender Equality (EIGE), il cui obiettivo formale è di “to contribute to and strengthen the promotion of gender equality, including gender mainstreaming in all Community policies resulting national policies, and the fight against discrimination based on sex, and to raise EU citizens' awareness of gender equality by providing technical assistance to the Community Institution” così come riportato dalla carta istitutiva dell'ente (Art.2, Official Journal of the European Union, 2006). Oltre alla redazione di documenti, le organizzazioni internazionali si sono adoperate per mettere a punto strumenti utili alla rilevazione del progresso. Ad esempio, l'EIGE nel 2013 è stato sviluppato il Gender Equality Index, uno strumento utile a misurare il progresso dell'equità di genere in Europa. L'indice, articolato in sei *core domains* (Lavoro, Denaro, Conoscenza, Tempo, Potere e Salute) e due domini addizionali (Violenza sulle donne e Inuguaglianze intersezionali), permette di visualizzare agilmente le aree che necessitano di miglioramento immediato, prestandosi come utile alleato dei policy-makers nella definizione di politiche mirate a risolvere problemi specifici. Per esempio, al 2020 l'Italia presentava una generica arretratezza culturale nel tempo dedicato da donne (81%) e uomini (20%) alle attività domestiche, consistente con il divario di genere occupazionale, dunque risultati inerenti ai domini Tempo e Lavoro. Inversamente, nel dominio Potere si evidenziano miglioramenti nel processo decisionale economico e politico<sup>78</sup>.

In termini di rendicontazione uno strumento dalla portata più ampia è il Global Gender Gap Report, documento redatto dal World Economic Forum con cadenza annuale al fine di misurare il divario di genere a livello globale e locale. Anche in questo caso vengono impiegati degli indicatori: Partecipazione e opportunità economica, Grado di educazione, Salute e mortalità, Partecipazione politica. Al 2021 il divario di genere più ampio è rilevato nella partecipazione politica, seguito dalla partecipazione e opportunità economica. L'ente produce anche delle stime che ipotizzano il lasso di tempo necessario a colmare il divario,

---

<sup>77</sup> Per un più approfondito riepilogo sui principali strumenti internazionali a supporto dell'equità di genere si propone il report UNESCO Gender & Creativity a cura di Conor (2021) (p.6).

<sup>78</sup> In Italia ciò è possibile per via della presenza della legge 120/2011 Golfo Mosca, che ha imposto le quote di genere nei CdA delle società quotate e partecipate. Le disposizioni sono state potenziate dall'art.1 commi 302-304 della legge 160/2019 (Legge di Bilancio 2020), in cui è prescritto l'aumento a un terzo a due quinti della quota riservata al genere femminile negli organi di amministrazione e controllo, affiancato da un aumento da tre a sei anni dei mandati in cui trova applicazione la legge.

Nonostante questo indubbio slancio positivo, il Glass Ceiling Index sintetizzato da The Economist (2020) dimostra come in mancanza della legge – quindi nella totalità delle posizioni manageriali, non solo on-boards – il tasso di presenza femminile sia ancora basso.

basandosi sulla velocità di progressione (o regressione) della percentuale rilevata. L'ultima edizione del report stima 135.6 anni necessari a colmare il divario di genere mondiale (World Economic Forum, 2021). In particolare, il carattere differenziale di natura geografica adottato da entrambi i documenti (quello dell'EIGE e quello del WEF) pone l'accento sulla distribuzione spaziale della disuguaglianza di genere. Infatti, le connotazioni spazio-temporali determinano delle interazioni specifiche tra eredità culturale e schemi organizzativi dell'individuo, influenzando di conseguenza non solo i costrutti sociali adottati dalle comunità, ma anche le organizzazioni economiche e di natura produttiva.

#### 4.3.2 *Cultural gender policies. Dalla teoria alla pratica.*

L'implementazione di politiche dedicate (*cultural gender policies*) è un processo che coinvolge numerose parti. Conor (2021) individua dieci attori responsabili della creazione e del mantenimento di un ambiente egualitario all'interno delle ICC, tra cui consideriamo anche i policy-makers. Le parti individuate sono le organizzazioni internazionali, il governo (livello statale), i legislatori, la magistratura, il governo locale e le città, i sindacati, le organizzazioni di società civile (OSC), le università, i media e infine gli artisti, i professionisti culturali e il pubblico. In questo scenario, i primi policy-makers individuati sono le organizzazioni internazionali, che oltre a occuparsi di ricerca, monitoraggio e diffusione delle informazioni raccolte sul comparto hanno la responsabilità di impostare degli standard internazionali, proponendo progetti, meccanismi, misure e politiche pervase dal principio di equità di genere. Segue il governo a livello statale, che agisce attraverso l'implementazione di politiche dedicate, la revisione della preesistente legislazione internazionale e la redazione di statistiche consistenti e trasparenti sul tema. Infine, le città possono sviluppare programmi e politiche locali che supportino la presenza femminile nelle ICC, condividendo le proprie *good practices* e incoraggiando il dialogo inter-organizzativo. La responsabilità dei legislatori pervade sia il livello globale che locale, dovendo fattivamente promuovere attraverso le leggi e i framework normativi l'equità di genere nel settore culturale, adottando delle leggi 'gender protective'. Koski (2019) propone un'ulteriore articolazione in cui l'uguaglianza di genere è perseguibile attraverso la coordinazione di molteplici livelli entro le ICC: il livello dell'individuo, quello dei decision-makers e dei gate-keepers, il livello dei finanziamenti e della gestione pubblica, e infine quello della distribuzione. Le politiche devono riguardare il settore nella sua totalità, così come ogni livello della sua catena del valore (Porter, 1985): creazione, produzione, distribuzione e partecipazione/godimento (Pujar, 2016)

Secondo Holden e McCarthy (2007) è possibile individuare almeno tre macro aree entro cui articolare le politiche necessarie per incrementare l'empowerment femminile nel settore al fine di abbattere le condizioni di disuguaglianza e discriminazione. In primis, si rende necessario disporre di una comprensione sistematicamente tracciata dello status femminile nelle ICC, in modo da acquisire uno stato di consapevolezza circa la varietà professionale del settore e poter tracciare il progresso nel tempo. Come già discusso, le ICC sono un comparto caratterizzato da numerose peculiarità che non solo le contraddistinguono, ma che rendono le canoniche politiche di genere di difficile applicazione. Un tracciamento delle strutture di carriera, dei pattern di impiego, delle pratiche di assunzione e non ultimo, della *workplace culture*, è il primo passo per conoscere l'ambiente entro cui le politiche di genere si collocheranno. Secondo Conor (2021) le organizzazioni private e pubbliche del settore stanno già compiendo dei progressi nella produzione di dati che monitorino l'equità di genere, ma mancano ancora informazioni globali e onnicomprensive sull'intero settore, suggerendo l'impiego di indicatori quantitativi e qualitativi per identificare le barriere strutturali che persistono anche nell'impiego freelance a autonomo. In secondo luogo, le organizzazioni culturali e creative dovrebbero indagare sul proprio capitale umano investendo sullo sviluppo del proprio staff, garantendo un equo accesso ad opportunità lavorative, l'acquisizione di nuove competenze e l'assunzione di nuove responsabilità. Ancora una volta, si evidenzia l'utilità di strumenti quali i programmi di mentoring e networking e l'importanza di una presa d'atto da parte di tutti i membri dell'ente, in particolare da parte dei soggetti senior. Infine, è necessario mettere a punto degli strumenti che possano costruire e rafforzare l'autostima delle donne sul posto di lavoro. Questo è possibile attraverso l'identificazione di role models accessibili soprattutto alle donne più giovani.

#### 4.3.3 *Gender awareness, autotracing e rendicontazione*

Principalmente, ciò che si richiede alle ICC è di essere *gender aware* (Budgeon, 2001), ovvero di essere consapevoli delle problematiche di genere e di come queste disuguaglianze conducano allo svantaggio femminile nei micro-livelli della vita lavorativa e sociale. Il primo obiettivo è quello di abbattere gli atteggiamenti di negazionismo e normalizzazione della discriminazione di genere emersi dalle indagini nel settore (Tatli e Özbilgin, 2012; Milestone, 2015), per poi procedere con un miglioramento della condizione femminile al suo interno. Ciò che si propone a riguardo è il tracciamento della diversità e dell'equità di genere interna

(vedi anche McKinsey, 2021), in modo da effettuare una raccolta di dati quali-quantitativi di utilità per l'ente e per le altre istituzioni del settore. Infatti, il primo passo fondamentale per delle politiche di genere efficaci è disporre di informazioni solide, trasparenti e articolate che rendano l'approccio data-driven, e non solo in termini numerici (Conor, 2021). Rientra in quest'area anche l'implementazione di quote di genere (Pujar, 2016).

Uno strumento preliminare utile nelle mani delle istituzioni culturali pubbliche e private è il Bilancio di Genere. Secondo la definizione comunemente impiegata dal Consiglio d'Europa, il Bilancio di Genere o Gender Budgeting è un'applicazione del *gender mainstreaming*<sup>79</sup> nel processo di bilancio aziendale. L'inserimento della prospettiva di genere all'interno del processo comporta un riesame e una riclassificazione della struttura delle entrate e uscite, valutando la diversificazione dell'impatto su uomini e donne. Non si tratta di un bilancio separato, e non comporta una promozione di programmi specificamente indirizzati alle donne; comporta invece una rimodulazione del budget disponibile in modo da promuovere l'equità di genere (Consiglio d'Europa, 2009). Dunque il Bilancio di Genere si pone come soluzione utile per prendere atto dell'effetto delle azioni dell'ente culturale e creativo sulla propria forza lavoro in base al genere, ma considerando le condizioni di sottorappresentazione nelle posizioni di potere e di discriminazione, si ritiene che sia necessario affiancarvi soluzioni più proattive nella gestione dei processi.

A seguito dell'analisi preliminare le realtà culturali e creative devono agire sui propri processi, privandoli di un'eventuale lente permeata da assunzioni e stereotipi di genere. Ad esempio, a proposito del de-biasing dei processi di assunzione è interessante la riflessione proposta dalla ricerca di Goldin e Rouse (2000) sull'adozione di audizioni al buio per le orchestre sinfoniche. Lo studio intende dimostrare come l'impiego delle *blind auditions* – con musicisti che si esibissero da dietro uno schermo, e dunque nascondendo l'identità del candidato – aumentasse le probabilità che una donna venisse assunta. I risultati della ricerca suggeriscono che questa modalità di audizione favorisca l'imparzialità nelle assunzioni, limitando l'impatto di stereotipi di genere.

---

<sup>79</sup> Secondo l'UN (1997) per *gender mainstreaming* si intende “il processo di valutazione delle conseguenze rispettivamente per uomini e donne, per ogni azione pianificata inclusa la legislazione, le politiche o programmi, in tutte le aree e a tutti i livelli. È una strategia attuata al fine di rendere necessaria ed esperienze di donne e uomini una dimensione integrale della progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione di politiche e programmi [...] in modo che donne e uomini beneficino ugualmente di questi e la disuguaglianza non venga perpetrata. L'obiettivo finale è quello di raggiungere l'uguaglianza di genere” (p.2). Dalla metà degli anni '90 il concetto di *gender mainstreaming* è stato frequentemente impiegato nella formulazione di politiche contro la discriminazione di genere (vedi Cliche et al., 2000).

Un'altra soluzione che si propone è quella di affidarsi ad enti esterni per il controllo dei propri processi. Per esempio, la multinazionale Walt Disney Company ha stretto dal 2019 una partnership con il Geena Davis Institute, il cui obiettivo come istituzione è quello di collaborare con l'industria dell'intrattenimento per rimuovere gli stereotipi di genere e gli unconscious bias dalla produzione creativa, re-immaginando il panorama dei media e proponendo una narrazione femminile più ugualitaria al loro interno. Tramite il servizio Spellcheck for Bias<sup>80</sup>, realizzato in collaborazione con l'University of Southern California, la consulenza da parte dell'ente funge da strumento per identificare le opportunità di incrementare l'inclusività di genere fin dagli scripts, fase embrionale del progetto cinematografico e televisivo (Brzeski, 2019). Un altro caso è quello offerta dalla città francese di Rouen, che ha elaborato una guida per la parità di genere nelle pratiche museali e ne ha imposto l'adozione all'interno della Réunion des Musées Métropolitains (RMM). Con il supporto di Trezego, studio di consulenza e formazione sulla parità di genere, la *Charte pour l'égalité Femmes – Hommes dans les pratiques muséales* definisce venti impegni per le istituzioni. Il documento include politiche per l'acquisizione di opere di artiste e autrici donne, ma anche indicazioni sulle accortezze da assumere circa la narrazione di genere, come l'invito a non nascondere storie di violenza sessuale o sessismo nella biografia degli artisti raccontati dalle mostre monografiche (RMM, 2018).

Anche l'implementazione di quote di genere è una soluzione che agisce sui meccanismi dell'organizzazione, e nell'ambito delle ICC è applicabile sia agli organi dell'istituzione (come il CdA) che alla forza creativa. Come discusso in precedenza, le quote di genere possono essere adottate autonomamente dall'azienda o, alternativamente, imposte dallo stato. È un esempio di questo secondo caso lo Swedish Film Institute, il cui impegno sull'uguaglianza di genere influenza ogni componente dell'ente, dal production funding – l'attività primaria dell'organizzazione – all'assunzione dello staff. In questo caso, si ritiene importante specificare come la Svezia non rientri tra i paesi europei che prevedono l'obbligatorietà delle quote di genere (Freindevall, 2015): lo Swedish Film Institute è stato obbligato dallo stato a perseguire l'uguaglianza di genere e di monitorarla attraverso rendicontazione statistiche attraverso la stipula del *Års Filmavtal* (Film Agreement, vedi Ministry of Culture Sweden, 2012)<sup>81</sup>. Per il biennio 2019-2020 l'ente si è anche dedicato alla redazione di un Gender Equality Report, ulteriore strumento di rendicontazione e autotracing. *Which Women?*

---

<sup>80</sup> Spellcheck for Bias opera attraverso un processo di analisi misto, intervenendo con un software specializzato a cui si somma il giudizio di esperti di Human Coding per determinare la rappresentazione di sei identità, tra cui quella di genere. L'analisi si può svolgere su copioni cinematografici e televisivi, per lungo-cortometraggi e annunci pubblicitari.

<sup>81</sup> Per ulteriori approfondimenti sul tema si faccia riferimento a Jansson (2016).



(Swedish Film Institute, 2021) è una ricerca qualitativa sulle condizioni di lavoro per le donne nell'industria cinematografica e televisiva svedese, un'indagine approfondita che individua le lacune del settore e le opportunità di miglioramento che si rendono disponibili.

Un'altra forma di commitment e di rendicontazione esterna è la partecipazione a iniziative e network inter-organizzativi che promuovono la parità di genere nel settore. Ad esempio, il progetto Keychange costituisce un movimento internazionale indirizzato alla trasformazione dell'industria musicale, incoraggiando l'assoluta parità di genere e supportando i festival che si impegnano nel network. Nato da un'analisi dei festival musicali europei e statunitensi e della manifesta disuguaglianza di genere al loro interno, Keychange impone agli aderenti al programma l'impegno di colmare il gender gap modulando la propria rappresentanza artistica, manageriale e istituzionale al fine di raggiungere il 50% di presenza per ogni genere. Dunque l'adesione al progetto comporta di fatto l'adozione di quote di genere, riducendo il divario di genere di presenza on e off-stage dei festival musicali. Il programma svolge anche da network per lo scouting di eventuali partner, segnalando sponsor *gender-committed* disposti a collaborare con festival musicali di ogni genere impegnati nell'ambito. Il progetto è supportato dal Creative Europe Programme dell'Unione Europea, e ad oggi conta più di 250 realtà coinvolte.

L'impegno istituzionale può essere trasmesso verso l'esterno anche tramite iniziative più informali, mirate a instaurare un dialogo con i propri utenti comunicando la propria consapevolezza riguardo il problema (auspicando che questa sia riflesso di un'endogena presa di coscienza da parte dell'ente promotore, e non una forma di *pinkwashing*, vedi ad esempio Lubitow e Davis, 2011). In quest'ottica, strumenti come i social media si pongono come efficace canale di comunicazione, vedi la campagna #5WomenArtists a cui hanno aderito più di 1800 istituzioni culturali.

In ultimo, l'autovalutazione è un processo che può essere attuato anche sui prodotti creativi e culturali che vengono realizzati dall'industria. Assodato che molti dei prodotti delle ICC possono riflettere e contribuire al cambiamento di norme e valori culturali (Bleakley et al., 2012) si pone la possibilità di sottoporre questi prodotti a delle analisi sul loro contenuto. Uno strumento valutativo è ad esempio il Bechdel Test (o Bechdel-Wallace Test), una misura di rappresentazione delle donne nella narrativa impiegato sia come indicatore della presenza delle donne nel settore di cinema e fiction, che per richiamare l'attenzione sulla

disuguaglianza di genere in questa tipologia di media<sup>82</sup>. Lo strumento può essere adottato dagli enti produttori così come dai distributori: dal 2013 alcuni cinema svedesi si impegnano nel pubblicare i punteggi prodotti dal Bechdel Test accanto alle valutazioni critiche del prodotto cinematografico (Scott, 2015). Se le valutazioni pubblicizzano un determinato orizzonte di aspettative circa il contenuto del film, i risultati del Bechdel Test aggiungono anche una valutazione di esplicita valenza politica, fungendo da indice di *gender-awareness*. Il test non si limita alla produzione video, ma è stato applicato anche ad opere teatrali, romanzi, film, videogiochi e fumetti (Scott, 2015), seppur non sia universalmente accettato come metodo utile a riconoscere un'efficace rappresentazione *gender-equal* della donna nella produzione culturale (The Guardian, 2013). In ambito giornalistico, ricordiamo il già citato Finkbeiner Test (Brainard, 2013) per la redazione di articoli giornalistici scientifici che parlino di donne senza creare una narrativa permeata dai gender bias.

#### 4.3.4 *Facilitazioni e opportunità. Family policies e programmi di supporto e sviluppo*

L'implementazione di misure a supporto della forza lavoro femminile si distingue come ulteriore necessità per avviare un processo di partecipazione nelle ICC più inclusivo. La mancanza di accesso a risorse chiave per l'avanzamento lavorativo – o per lo stanziamento – compromette l'esperienza delle donne, rendendo necessaria la disponibilità di opportunità e facilitazioni che pongano fine alla segregazione e all'esclusione.

Per rispondere all'assenza femminile nei ruoli creativi, Pujar (2016) esprime l'importanza di creare delle opportunità di accessibilità e sviluppo da dedicare alle creatrici e in particolar modo a quelle più giovani. Secondo l'autrice si rende necessario in primis facilitare l'accesso delle donne a fondi economici e programmi di finanziamento, incoraggiando l'istituzione di borse di studio e programmi di mentoring indirizzati allo sviluppo del talento creativo da parte degli enti culturali e creativi. Di riflesso, si definisce l'obiettivo di creare spazi – metaforici e fisici – dove le donne possano acquisire competenze e rinforzare quelle di cui già dispongono. Nello specifico caso della richiesta di finanziamenti, secondo British Council (2018) i finanziatori nazionali, regionali e locali potrebbero applicare regole di *gender budgeting*

---

<sup>82</sup> Nato da una *comic strip* del 1985 realizzata dalla fumettista americana Alison Bechdel, il test richiede il soddisfacimento di tre requisiti da parte del contenuto cinematografico: questo deve avere almeno due personaggi donne, che interagiscano l'una con l'altra parlando di qualcosa che non sia un uomo. Molti dei più famosi blockbusters cinematografici contemporanei (quali la trilogia de Il Signore degli Anelli, la saga Star Wars, Pulp Fiction e tutti i film di Harry Potter, eccetto uno) non superano il test (The Guardian, 2013).

da applicare entro, ad esempio, commissioni cinematografiche o progetti culturali di altro tipo, aumentando la fiducia delle donne nella richiesta di tali finanziamenti.

Un altro meccanismo di promozione (ed eventualmente di finanziamento) sono i premi e i riconoscimenti. Nei Paesi Bassi la rivista *Opzij* ha istituito il premio *Opzij Literature Prize*, conferito a cadenza annuale alle autrici olandesi che con il loro lavoro hanno contribuito a “emancipazione, evoluzione e consapevolezza femminile”, mentre nel settore del design l’*International Gender Design Network* ha istituito l’*iphiGenia Gender Design Award*, al fine di promuovere la visibilità femminile e delle *role models* donne nel settore. L’istituzione di premi che celebrano le donne e il loro contributo è già stata segnalata nel corso dell’elaborato come strumento utile all’empowerment e all’incremento del senso di identità femminile attraverso il riconoscimento da parte degli attori del settore (Ochse, 1991), dimostrando che le donne non sono solo presenti, ma possono prosperare nelle ICC (EENCA, 2015).

Un’altra problematica individuata nel settore è quella del *family burden*, ovvero il carico familiare. È già stato discusso come la maternità si distingua per essere un momento critico della carriera lavorativa della donna. Nelle ICC, le responsabilità domestiche e di accudimento sono difficilmente combinabili con un orario lavorativo esteso e irregolare, comune nel settore, in cui ci si dedica a creazione, produzione, networking, promozione e performance creativa. La genitorialità femminile (e non quella maschile, vedi Cuddy et al., 2004; Correll et al., 2007) è considerata un evento ad impatto negativo sulla progressione di carriera, assunzione notevolmente influenzata dagli stereotipi di genere. Ad esempio, il report curato da EENCA (2015) testimonia come frequentemente, all’annuncio della gravidanza, le artiste attive nel campo delle arti visive subiscano l’annullamento o la posposizione delle proprie mostre ed eventi, basandosi sulla convinzione che con la gravidanza la creatività risulti variata, o che avvenga una modifica nella concentrazione o nell’affidabilità dell’individuo e di una conseguente incapacità di gestire il lavoro. Oltre alle politiche discusse nel capitolo dedicato, si evidenziano ulteriori soluzioni. Ad esempio, l’integrazione di facilitazioni per l’assistenza all’infanzia nei luoghi culturali potrebbe essere un’agevolazione per i genitori lavoratori. British Council (2018) propone l’inclusione di tali strutture come requisito per progetti di costruzione o aggiornamento di cultural venues, come musei e teatri, fondamentale alla stregua dell’architettura accessibile ai disabili. L’ostilità del modello di produzione a progetto potrebbe essere aggirata tramite l’applicazione del *gender budgeting* nei budget dei singoli progetti creativi, prevedendo un’inclusione dei costi per l’assistenza

all'infanzia nel funding complessivo. Non ultimo, è fondamentale l'investimento sul proprio capitale umano totale. Ad esempio, una formazione mirata del personale HR sull'assegnazione e la programmazione del lavoro in base al genere in condizioni specifiche, come il reinserimento nel mondo lavorativo a seguito del congedo di maternità (ancora British Council, 2018).

L'utilità di attività quali mentoring e networking sono già state in discusse in precedenza. In maniera ulteriormente accentuata nelle ICC, il networking si distingue per la sua importanza nella carriera al pari del talento e della motivazione dell'individuo (Hesmondhalgh e Baker, 2010). In questo settore fare network è un'attività fondamentale per avviare, sviluppare e mantenere il lavoro, incrementando il proprio *positional power*, aumentando la visibilità all'interno del mercato e permettendo di confrontarsi con altri attori economici (Linehan e Scullion, 2008; Cole, 2019). Nel settore delle ICC il networking si svolge prevalentemente nelle ore serali, frequentando eventi culturali o trattenendosi dopo la fine di questi. A causa del maggior coinvolgimento femminile nelle mansioni domestiche o nell'accudimento, le donne tendono ad avere meno opportunità frequentare eventi di informal networking e quindi di costruire o mantenere le proprie conoscenze. Inoltre, tendenza discriminatoria dei network omofili a frequentazione maschile innescano ulteriori processi per cui le donne rischiano di perdere opportunità di integrazione e avanzamento (Kanter, 1977). La soluzione che si propone alle aziende del settore culturale e creativo è di coinvolgere la propria forza lavoro femminile in network dedicati. Un esempio di network esterno e omofilo è shesaid.so, community di donne e minoranze di genere attive nell'industria musicale con 18 locali sparse globalmente. L'ente si occupa di organizzare conferenze di informazione e sensibilizzazione, proponendo un programma di mentoring (she.grows), eventi interattivi per tutto il network e *showcases* dedicati a talenti nascosti o emergenti. Shesaid.so si impegna a incrementare la visibilità e la consapevolezza sulla disuguaglianza di genere nell'industria musicale organizzando eventi con partner attivi nell'industria come YouTube Music, Sonos e Spotify, al fine di innescare virtuosi circoli di sensibilizzazione che coinvolgano anche le aziende non coinvolte nella produzione creativa ma impegnate nella distribuzione di servizi.

Per ciò che concerne il mentoring, oltre ai percorsi proposti all'interno dell'azienda, si evidenziano opportunità di mentoring esterne. Ad esempio, la piattaforma finlandese Mentorointi, a cura dell'organizzazione no-profit WIFT (Women in Film & Television Finland), offre dei percorsi di affiancamento per le specialiste del settore audiovisivo

offrendo una selezione di sceneggiatrici, registe, sound designer, produttrici e attrici che possano fare da mentor a chi sceglie di aderire al servizio.

In conclusione, nonostante le parvenze di settore aperto e ugualitario, le ICC presentano divari di genere e atteggiamenti discriminatori alla stregua di settori comunemente ritenuti meno open-minded. Il comparto presenta delle caratteristiche che rendono difficile l'applicazione di politiche di genere canoniche, seppur tutte le politiche elencate nel corso dei Capitoli II e III rimangano valide opzioni per l'adozione da parte del settore pubblico e privato, nonché come strumenti a disposizione di qualsiasi governo. Inoltre, la conclusione del presente capitolo si è proposta di elencare alcuni esempi virtuosi a dimostrazione di come sia possibile attuare delle efficaci politiche di genere nel settore creativo e culturale.

## BIBLIOGRAFIA

Acker, J. (2006), "Inequality regimes: gender, class, and race in organisations", *Gender and Society*, 20, 4, pp. 117 – 130.

Adkins, L. (1999), "Community and economy: a retraditionalization of gender?", *Theory, Culture and Society*, 16, 1, pp. 117 – 137.

Adler, N. (2008), "An International Perspective on the Barriers to the Advancement of Women Managers", *Applied Psychology*, 42, 4, pp. 289 – 300.

Adorno, T. W. e Horkheimer, M. (1979), *The Dialectic of Enlightenment. Philosophical Fragments*, Verso, Londra.

Adsera, A. (2005), "Vanishing Children: From High Unemployment to Low Fertility in Developed Countries", *American Economic Review*, 95, 2, pp. 189 – 193.

Aggarwal-Schifellite, M. (2021), *Why being a working mom is still so tough. Q&A with Claudia Goldin*, The Harvard Gazette, 5/10/2021

Ahern, K. R. e Dittmar, A. K. (2012), "The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation", *Quarterly Journal of Economics*, 127, 1, pp. 137 – 197.

Ahn, N. e Mira, P. (2002), "A note on the changing relationship between fertility and female employment rates in developed countries", *Journal of Population Economics*, 15, pp. 667 – 682.

Akerlof, G. e Kranton, R. (2000), "Economics and Identity", *The Quarterly Journal of Economics*, 115, 3, pp. 715 – 753.

Alesina, A., Ichino, A. e Karabarbounis, L. (2011), "Gender-Based Taxation and the Division of Family Chores", *American Economic Journal: Economic Policy*, 3, 2, pp. 1 – 40

Alimo-Metcalfe, B. (1995), "An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment", *Women in Management Review*, 10, 2, pp. 3 – 8.

Allen, K. (2008), *Young Women and the Performing Arts: Creative Education, New Labour and the Remaking of the Young Female Self*, Goldsmiths, Londra.

Allen, K. (2013), "What Do You Need to Make It as a Woman in This Industry? Balls!?: Work Placements, Gender and the Cultural Industries", in Ashton, D. e Noonan, C. (a cura di), *Cultural Work and Higher Education*, Palgrave Macmillan, Londra, pp. 232 – 253.

Alvaro, L. M. (2019), *Occupazione femminile? Cresce grazie a nidi e materne*, Vita, 2/05/2019

Ammerman, C. e Groysberg, B. (2021), How To Close the Gender Gap, *Harvard Business Review*, 99, 3, pp. 124 – 140.

- Anderson, E. M. e Shannon, A. L. (1988), “Toward a Conceptualization of Mentoring”, *Journal of Teacher Education*, 39, 1, pp. 38 – 42.
- Anderson, C., John, O. e Keltner, D. (2012), “The personal sense of power”, *Journal of Personality*, 80, 2, pp. 313 – 344.
- Anderson, C. (2017), *A Female Viking Warrior? Tomb Study Yields Clues*, The New York Times, 14/09/2017
- Anderson, P. e Levine, P. (1999), *Child Care and Mothers’ Employment Decisions*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 7058.
- Anker, R. (2001), “Theories of occupational segregation by sex: an overview”, in Fetherolf Loutfi, M. (a cura di), *Women, Gender and Work*, International Labour Office, Ginevra, pp. 129 – 155.
- Antonie, L., Gatto, L. e Plesca, M. (2020), “Full-Time and Part-Time Work and the Gender Wage Gap”, *Atlantic Economic Journal*, 48, 3, 3, pp. 313 – 326.
- Aronson, P. (2003), “Feminists or post-feminists? Young women’s attitudes towards feminism and gender relations”, *Gender & Society*, 17, 6, pp. 902 – 922.
- Aros, J. R., Henly, G. A. e Curtis, N. T. (1998), “Occupational sextype and sex differences in vocational preference-measured interested relationships”, *Journal of Vocational Behavior*, 53, 2, pp. 227 – 242.
- ASSOLOMBARDA (2001), *Come e perché realizzare un asilo nido aziendale o interaziendale*, disponibile a [https://www.assolombarda.it/fs/2003221104627\\_20.pdf](https://www.assolombarda.it/fs/2003221104627_20.pdf)
- ASSOLOMBARDA (2020), *Osservatorio Talents Venture e STEAMiamoci sul Gender Gap nelle facoltà STEM*, disponibile a <https://www.assolombarda.it/media/comunicati-stampa/osservatorio-talents-venture-e-steamiamoci>
- Bagues, M. F. e Esteve-Volart, B. (2010), “Can Gender Parity Break the Glass Ceiling? Evidence from a Repeated Randomized Experiment”, *The Review of Economic Studies*, 77, pp. 1301 – 1328.
- Banaji, M. R. e Hardin, C. D. (1996), “Automatic Stereotyping”, *Psychological Science*, 7, 3, pp. 136 – 141.
- Banaszak, L. A., Beckwith, K. e Rucht, D. (a cura di) (2003), *Women’s movements facing the reconfigured state*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Bandura, A. (1977), “Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, *Psychological Review*, 84, 2, pp. 191 – 215.

- Bandura, A., Barbanelli, C., Caprara, G. V. e Pastorelli, C. (2011), “Self-Efficacy Beliefs as Shapers of Children’s Aspirations and Career Trajectories”, *Child Development*, 72, 1, pp. 187 – 206.
- Banks, M. e Milestone, K. (2011), “Individualization, gender and cultural work”, *Gender, Work and Organization*, 18, 1, pp. 73 – 89.
- Barber, B. M. e Odean, T. (2001), “Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence and Common Stock Investment”, *Quarterly Journal of Economics*, 116, 1, pp. 261 – 292.
- Baron, L., Straus, M. e Jaffee, D. (1988). “Legitimate Violence, Violent Attitudes, and Rape: A Test of the Cultural Spillover Theory”, *Annals of the New York Academy of Sciences*, 528, pp. 79–110.
- Baron-Cohen, S. (2003), *The Essential Difference: men, women and the extreme male brain*, Allen Lane, Londra.
- Bateman, N. e Ross, M. (2020), *Why has COVID-19 has been especially harmful for working women?*, Brookings, 10/2020.
- Bauziri, H., Dab, W., Descatha, A., Jean, K. e Smith, D. (2020), “Working from home in the time of COVID-19: How to best preserve occupational health?”, *Occupational and Environmental Medicine*, 77, 7, pp. 1 – 3.
- Beck, U. (1992), *Risk Society*, Sage, Londra.
- Beck, U. e Beck-Gernsheim, E. (2002), *Individualization*, Sage, Londra.
- Bencivenga, R., Leone, C., Siri, A. e Taramasso, A. C. (2021), “Gender Equality Plan in Horizon Europe: tra difficoltà interpretative e prospettive”, *AboutGender International Journal of Gender Studies*, 10, 19, pp. 378 – 400.
- Becker, G. S. (1957), *The Economics of Discrimination*, The University of Chicago Press, Chicago & London.
- Bergman, B. R. (1981), “The Economic Risks of Being a Housewife”, *American Economic Review*, 71, 2, pp. 81 – 86.
- Berqvist, C. (a cura di) (1999), *Equal Democracies: Gender and Politics in the Nordic Countries*, Scandinavian University Press, Oslo.
- Bertheide, C. (2013), “Sticky Floor”, in Smith, V. (a cura di), *Sociology of Work. An Encyclopedia* Vol.2, Sage, New York.
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S. e Lleras-Muney, A. (2017), *Breaking The Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 20256.



Bettio, F. e Plantenga, J. (2004), “Comparing Care Regimes in Europe”, *Feminist Economics*, 10, 1, pp. 85 – 113.

Bianchi, S. (2000), “Maternal employment and time with children: Dynamic change or surprising continuity?”, *Demography*, 37, 4, pp. 401 – 414.

Biddle, J. e Hamermesh, D. (1994), “Beauty and the Labor Market”, *American Economic Review*, 84, 5, pp. 1174 – 1194.

Bip Consulting (2021), *Gender Gap: a che punto siamo? in collaborazione con Valore D*, disponibile a <https://valored.it/wp-content/uploads/2021/11/2021-BIP-Gender-Gap-Report-A-Che-Punto-Siamo-Nov2021.pdf>

Blair, I. V. e Banaji, M. R. (1996), “Automatic and controlled processes in stereotype priming”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp. 1142 – 1163.

Blair, H. (2001), “You’re only as good as your last job: the labour processes and labour market in the British film industry”, *Work, Employment and Society*, 15, 1, pp. 149 – 169.

Blau, F. D. e Kahn, L. M. (2007), “The Gender Pay Gap: Have Women Gone as Far as They Can?”, *Academy of Management Perspectives*, 21, 1, pp. 7 – 23.

Blau, F. e Kahn, L. M. (2017), “The gender wage gap: Extent, trends, and explanations”, *Journal of Economic Literature*, 55, 3, pp. 789 – 865.

Bleakley, A., Jamieson, P. E. e Romer, D. (2012), “Trends of Sexual and Violent Content by Gender in Top-Grossing U.S. Films, 1950 – 2006”, *Journal of Adolescent Health*, 51, 1, pp. 73 – 79.

Bleijenbergh, I. e Ciccio, R. (2014), “After the Male Breadwinner Model? Childcare services and the Division of Labor in European Countries”, *Social Politics*, 21, 1, pp. 50 – 79.

Blickenstaff, J. C. (2006), “Women and science careers: leaky pipeline or gender filter?”, *Gender and Education*, 17, 4, pp. 369 – 386.

Borgeat, F., O’Connor, K., Amado, D. e St-Pierre-Delorme, M. (2013), “Psychotherapy Augmentation through Preconscious Priming”, *Frontiers in Psychiatry*, 4, 15, pp. 1 – 8.

Bourke, J. e Titus, A. (2019), *Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One*, Harvard Business Review, 29/03/2019

Bova, B. M. e Phillips, R. R. (1984), “Mentoring as a Learning Experiences for Adults”, *Journal of Teacher Education*, 35, 3, pp. 16 – 20.

Brainard, C. (2013), *The Finkbeiner Test*, Columbia Journalism Review, 22/03/2013.

- Brammer, S., Millington, A. e Pavelin, S. (2007), “Gender and Ethnic Diversity Among UK Corporate Boards”, *Corporate Governance. An International Review*, 15, 2, pp. 393 – 403.
- Branciforti, G. L. (2019), “Gender Stereotypes of Toys in Target”, *Writing Across the Curriculum (WAC)*, 41.
- Brannen, J. e Moss, P. (1991), *Managing Mothers: Dual Earner Households after Maternity Leave*, Londra, Unwin Hyman.
- Branson, D. M. (2019), “Gender Diversity, Diversity Fatigue, and Shifting The Focus”, *The George Washington Law Review*, vol. 87, no. 5., pp. 1061 – 1078.
- Brick, I. E. e Chidambaran, N. K. (2007), *Board Meetings, Committee Structure, and Firm Performance*, available at SSRN <https://ssrn.com/abstract=1108241>
- British Council (2018), *Gender Equality and Empowerment in the Creative and Cultural Industries. Report for Armenia, Azerbaijan, Georgia and Ukraine*, disponibile a <https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/gender-equality-and-empowerment-eng.pdf>
- Brown, R. N. (2005), *Between empowerment and marginalization: A study of political socialization in an after – school mentoring program for sixth grade girls*, Doctoral Thesis, University of Michigan.
- Browne, J. (2006), *Sex Segregation and Inequality in the Modern Labour Market*, Policy Press, Bristol.
- Bruce, M. (2021), *Mentoring Matters: The Importance of Female Mentorship*, Forbes, 26/10/2021
- Bruning, G. e Plantenga, J. (1999), “Parental Leave and Equal Opportunities: Experiences in Eight European Countries”, *Journal of European Social Policy*, vol. 9, no. 3, pp. 195 – 209.
- Bruno, E. (2021), *Università, lauree STEM: iscrizioni in crescita (ma troppo lentamente)*, Il Sole 24ore, 23/02/2021
- Brzeski, P. (2019), *Geena Davis Unveils Partnership With Disney to ‘Spellcheck’ Scripts for Gender Bias*, The Hollywood Report, 3/10/2019
- Budgeon, S. (2001), “Emergent Feminist(?) Identities. Young Women and the Practice of Micropolitics”, *European Journal of Women’s Studies*, 8, 1, pp. 7 – 28.
- Burke, R. J. (1997), “Women Directors: Selection, Acceptance and Benefits of Board Membership”, *Corporate Governance. An International Review*, vol. 5, 3, pp. 118 – 125.

Burke, R. J. (2000), “Company size, board size and the number of women directors”, in Burke, R. J. e Mattis, M. C. (a cura di), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, Kluwer, Dordrecht, pp. 157 – 167.

Bussey, K. e Bandura, A. (1984), “Influence of gender constancy and social power on sex-linked modeling”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 6, pp. 1292 – 1302.

Bustelo, M. (2014), “Three Decades of State Feminism and Gender Equality Policies in Multi-governed Spain”, *Sex Roles*, 74, 3, pp. 107 – 120.

Buzzacchi, C. e Provasi, R. (2021) , *Dalle gender alle diversity quotas. Un impegno per società e istituzioni*, Giappichelli, Torino.

Campbell, K. e Miguez Vera, A. (2010), “Female board appointments and firm valuation. Short and long-term effects”, *Journal of Management and Governance*, 14, 1, pp. 37 – 59.

Campenni, C. E. (1999), “Gender stereotyping of children’s toys: a comparison of parents and nonparents”, *Sex Roles: A Journal of Research*, 40, 1-2, pp. 121 – 138.

Carlana, M. (2019), “Implicit Stereotypes: Evidence from teachers’ gender bias”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 134, S3, pp. 1163 – 1224.

Carrà, M. (2021), *Volvo a sostegno delle famiglie: 6 mesi di congedo parentale retribuito agli oltre 40.000 dipendenti*, Forbes, 31/03/2021

Carver, J. (2002), *On Board Leadership*, Jossey-Bass – John Wiley, New York.

Casadei, C. (2016), *UniCredit potenzia il welfare*, Il Sole 24ore, 23/02/2016

CATALYST (2004), *Women and Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities?*, Catalyst Consulting, Londra.

Catan, T. (2006), *In the dark heart of machismo shines the beacon of sexual equality*, The Times, 29/11/2006

Caves, R. E. (2002), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Cambridge, Harvard University Press.

Cecchi-Dimeglio, P. (2017), *How Gender Bias Corrupts Performance Reviews, and What to Do About It*, Harvard Business Review, 12/04/2017

Cerrato, J. e Cifre, E. (2018), “Gender Inequality in Household Chores and Work-family Conflict”, *Frontiers in Psychology*, 9, pp. 1 – 12.

Chan, C. K. (2014), “Task Segregation: A Mechanism for Work Inequality”, *Academy of Management Proceedings*, 1, pp. 65 – 72.

Chen, J., Woon, S. L., Song, W. e Goergen, M. (2019), “Research. When Women Are on Boards, Male CEOs Are Less Overconfident”, *Harvard Business Review*, 12/12/2019

Choi, S., Yellow Horse, A. J. e Yang, T. (2018), “Family policies and working women’s fertility intentions in South Korea”, *Asian Population Studies*, pp. 1 – 20.

Chung, H. e van der Lippe, T. (2018), “Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality. An Introduction” (2020), *Social Indicators Research*, 151, 2, p. 365 – 381

Chung, K. (2000), “Role Models and Arguments for Affirmative Action”, *American Economic Review*, 90, 3, pp. 640 – 648.

Ciccia, R. (2016), “A two-step approach for the analysis of hybrids in comparative social policy analysis: a nuanced typology of childcare between policies and regimes”, *Quality & Quantity. International Journal of Methodology*, 51, pp. 2761 – 2780.

Clark, S. C. (2000), “Work/Family Border Theory. A New Theory Of Work/Family Balance”, *Human Relations*, 53, 6, pp. 747 – 770.

Cliche, D., Mitchell, R. e Wiesanc, A. J. (2000), *Pyramids or Pillars: Unveiling the Status of Women in Arts and Media Professions in Europe*, ERICarts Report to the European Commission, ARcult Media, Bonn.

Clutterbuck, D. (2002), “Establishing and sustaining a formal mentoring programme for working with diversified groups”, in Clutterbuck, D. e Ragins, B. R. (a cura di), *Mentoring and Diversity: An International Perspective*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Clutterbuck, D. (2004), “Making the most of informal networking: A positive climate is key”, *Development and Learning in Organizations. An International Journal*, 18, 4 , pp. 16 – 17.

Cocozza, P. (2017), *Does new DNA evidence prove that there were female viking warlords?*, The Guardian, 12/09/2017

Coffman, K. B. (2014), “Evidence on Self-Stereotyping and the Contribution of Ideas”, *The Quarterly Journal of Economics*, 129, pp. 1625 – 1660.

Connell, R. W. (1995), *Masculinities*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles.

Conor, B. (2021), *Gender & Creativity: Progress on the precipice*, UNESCO 2005 Convention Global Report series, UNESCO, Parigi.

Conor, B., Gill, R. e Taylor, S. (2015), “Gender and Creative Labour”, *The Sociological Review*, 63, 1, pp. 1 – 22.

Consiglio d’Europa (2002), *Presidency Conclusions Barcelona European Council, 15 and 16 March 2002*, disponibile a [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/PRES\\_02\\_930](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/PRES_02_930)

Consiglio d’Europa (2009), *Gender budgeting: practical implementation, Handbook*, Council of Europe, Directorate General of Human Right and Legal Affairs, April 2009.

Consiglio d'Europa (2015), *Gender Equality Glossary*, Gender Equality Commission, disponibile a <https://rm.coe.int/16805a1cb6>

Corey, P., Klainot-Hess, E. e Norris, D. (2020), "Part-time by Gender, Not Choice. The Gender Gap in Involuntary Part-time Work", *Sociological Perspective*, 64, 2, pp. 1 – 21.

Correll, S. J., Benard, S. e Paik, I. (2007), "Getting a job: is there a motherhood penalty?", *American Journal of Sociology*, 112, pp. 1297 – 1339.

Crampton, S. M. e Mishra, J. M. (1999), "Women in Management", *Public Personnel Management*, 28, pp. 87 – 107.

Cranwell-Ford, J., Bossons, P. e Gover, S. (2004), "The Mentoring Experience from the Perspective of a Mentor and a Mentee", in *Mentoring*, Palgrave Macmillan, Londra.

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

Crompton, R. (1999), *Restructuring Gender Relations and Employment: the Decline of Male Breadwinner*, Oxford, Oxford University Pres.

Crompton, R. (2006), *Employment and the Family: The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*, New York, Cambridge University Press.

Crompton, R. e Lyonette, C. (2007), "Are we all working too hard? Women, men and changing attitudes to paid employment", in Park, A., Curtice, J., Thomson, K., Phillips, M. e Johnson, M. (a cura di), *British Social Attitudes. The 23<sup>rd</sup> Report – Perspectives on a changing society*, Sage, Londra, pp. 55 – 70.

Cross, R., Oakes, K., Cross, C. (2021), "Cultivating an Inclusive Culture Through Personal Networks", *MIT Sloan Management Review*, 62, 4.

Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T. e Glick, P. (2004), "When Professionals Become Mothers, Warmth Doesn't Cut the Ice", *Journal of Social Issues*, vol. 60, S4, pp. 701 – 718.

Cuny, L. (2020), *Freedom & Creativity: Defending art, defending diversity*, UNESCO 2005 Convention Global Report Series, UNESCO, Parigi.

D'Addio, A. C. e Mira d'Ercole, M. (2005), *Trends and Determinants of Fertility Rates: The Role of Policies*, OECD Social, Employment and Migration, Working Paper 27.

Dahlerup, D. (2007), "Electoral Gender Quotas: Between Equality of Opportunity and Equality of Result", *Representation*, 43, 2, pp. 73 – 92.

Dahlerup, D. e Freidenvall, L. (2005), "Quotas as a 'fast track' to equal representation for women", *International Feminist Journal of Politics*, 71, 1, pp. 26 – 48.

Dahlerup, D. e Freidenvall, L. (2011), “Electoral Gender Quota Systems and their implementation in Europe”, *Directorate General for Internal Policies. Policy Department C, Gender Equality*, European Parliament.

D’Allura, G., Bannò, M., Collier, G. (2020), *Gender diversity in the boardroom: effects on financial structure*, presentato nel corso di European Academy of Management Conference, 4 – 6 dicembre 2020, Trinity College, Irlanda.

Daly, M. (2002), “Care as Good of Social Policy”, *Journal of Social Policy*, 31, 2, pp. 251 – 270.

Davies, P. G. S., Spencer, S., Quinn, D. e Gerhardstein Nader, R. (2002), “Consuming Images: How Television Commercials that Elicit Stereotype Threat Can Restrain Women Academically and Professionally”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 12, pp. 1615 – 1628.

DCMS (1998), *Creative Industries Mapping Documents 1998, 9 April 1998*.

DCMS (2001), *Creative Industries Mapping Documents 2001. Demonstrating the success of our creative industries, 9 April 2001*.

De Boer, C. (1977), “The Polls: Women at Work”, *Public Opinion Quarterly*, 41, 2, pp. 268 – 277.

DeFillippi, R. J. e Arthur, M. B. (1998), “Paradox in project-based enterprise”, *California Management Review*, 40, 2, pp. 125 – 139.

Del Boca, D. (2002), “The Effect of Child Care and Part Time Opportunities on Participation and Fertility Decisions in Italy”, *Journal of Population Economics*, 15, 3, pp. 549 – 573.

Del Boca, D. e Wetzels, C. (2007), *Social Policies, Labour Markets and Motherhood: A Comparative Analysis of European Countries*, Cambridge University Press, Cambridge.

Di Paco, L. (2019), *Il record delle ragazze a Ingegneria: “Ma ora basta pregiudizi”*, La Stampa, 18/12/2019.

Dobbin, F. e Kalev, A. (2016), “Why Diversity Programs Fail?”, *Harvard Business Review*, July - Aug. 2016, pp. 52 – 60.

Dodd, F. (2012) “Women leaders in the creative industries: a baseline study”, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4, 2, pp. 153 – 178.

Doshi, A. R., Dowell, G. W. S. e Toffel, M. W. (2013), “How firms respond to mandatory information disclosure”, *Strategic Management Journal*, 34, 10, pp. 1209 – 1231.

Durbin, S. (2016), *Women Who Succeed. Strangers in Paradise?*, Palgrave MacMillan, Houndmills.

Eagly, A. H. (1995), “The science and politics of comparing women and men”, *American Psychologist*, 50, 3, pp. 145 – 158.

Eagly, A. H. e Wood, W. (1999), “The origins of sex differences in human behavior: evolved dispositions versus social roles”, *American Psychologist*, 54, 6, pp. 408 – 423.

Eagly, A. H., Wood, W. e Diekmann, A. B. (2000), “Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal”, in Eckes, T. e Trautner, H. M. (a cura di), *The Developmental social psychology of gender*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, pp. 123 – 174.

Eagly, A. H. e Carli, L. L. (2007), *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, Harvard Business School Press, Harvard.

Eccles, J. (1987), “Gender roles and women’s achievement related decisions”, *Psychology of Women Quarterly*, vol. 11, no. 2, pp. 135 – 172.

Eccles, J., Jacobs, J. e Harold, R. (1990), “Gender Role Stereotypes, Expectancy Effects and Parents’ Socialization of Gender Differences”, *Journal of Social Issues*, 46, 2, pp. 183 – 201.

EENCA – European Expert Network on Culture and Audiovisual (2015), *Gender gaps in the Cultural and Creative Sectors (with the exception of the audio-visual sector)*, in collaborazione con Panteia, Vrije Universiteit Brussel, iMinds e SMIT e finanziato dal Creative Europe Programme of UE.

Eikhof, D. R. e Warhurst, C. (2012), “The promised land? Why social inequalities are systemic in the creative industries”, *Employee Relations*, 35, 5, pp. 495 – 508.

Ely, R. J. (1990), The Role of Men in Relationships Among Professional Women at Work, *Academy of Management Proceeding*, 1, pp. 364 – 368.

Ely, R. J., Stone, P. e Ammerman, C. (2014), “Rethink What You “Know” About High-Achieving Women”, *Harvard Business Review*, 92, 12, pp. 100 – 109.

ERICarts (1998), *Women in Cultural Policies*, ARcult Media Bonn, Bonn.

European Commission (2010), *Green Paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries*, Publications Office of the European Union, Lussemburgo.

European Commission (2019), *She Figures 2018*, Publications Office of the European Union, Lussemburgo.

European Commission (2021a), *Equal Pay? Time to close the gap!*, European Commission Factsheet, Publications Office of the European Union, Lussemburgo.

European Commission (2021b), *2021 Report On Gender Equality in the EU*, Publications Office of the European Union, Lussemburgo.

European Parliament (2012), *Report on Eliminating Gender Stereotypes in the EU (2012/2116(INI))*, Committee on Women's Right and Gender Equality, Strasburgo.

European Union Official Journal (2019), *Directive (EU) 2019/1156 of the European Parliament and of the Council of 20/06/2019, on work-life balance for parents and career and repealing Council Directive EU/18/2010*, disponibile a <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=EN>

Fairfax, L. M. (2006), "Clogs in the Pipeline: The Mixed Data on Women Directors and Continued Barriers to Their Advancement", *Maryland Law Review*, 65, 2, pp. 579 – 601.

Fennema E. e Sherman, J. (1977), "Sex-related differences in mathematics achievement, spatial visualization and affective factors", *American Educational Research Journal*, 14, pp. 51 – 71.

Fischer, A. H., Eagly, A. H., Oosterwijk, Suzanne (2013), "The meaning of tears: which sex seems emotional depends on the social context", *European Journal of Social Psychology*, 43, pp. 505 – 515

Flew, T. (2012), *The Creative Industries: Culture and policy*, Sage, Londra.

• Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York.

Franceschet, S. e Piscopo, J. (2013), "Equality, Democracy, and the Broadening and Deepening of Gender Quotas", *Politics and Gender*, 9, 3, pp. 310 – 316.

Franks, S. S. (2013), *Women and Journalism*, IB Tauris, Londra.

Fraser, N. (1994), "After the family wage. Gender equity and the welfare state", *Political Theory*, 22, 4, pp. 591 – 618.

Freidenvall, L. (2015), *Gender quota spill-over in Sweden: From politics to business?*, European University Institute, Working Paper LAW 2015/28.

Forscher, P., Lai, C. K., Axt, J. R., Ebersole, C. R., Herman, M., Devine, P. G e Nosek, B. A. (2019), "A Meta-Analysis of Procedures to Change Implicit Measures", *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 1 – 68.

Foschi, M. (1989), "Status Characteristics, Standards, and Attribution", in Berger, J., Zelditch, M. e Anderson, B. (a cura di), *Sociological Theories in Progress: New Formulations*, Sage, Newbury Park (California), pp. 58 – 72.

Gaiaschi, C. (2014), "Oltre il modello dual earner-dual carer: dalla conciliazione condivisa per tutt\* alla conciliazione condivisa fra tutt\*", *AboutGender International Journal of Gender Studies*, 3, 6, pp. 1 – 24.



Gaiaschi, C. e Musumeci, R. (2020), “Just a Matter of Time? Women’s Career Advancement in Neo-Liberal Academia. An Analysis of Recruitment Trends in Italian Universities”, *Social Sciences*, 9, 9, pp. 163 – 182.

Galasso, V., Profeta, P., Pronzato, C. e Billari, F. (2017), “Information and Women’s Intentions: Experimental Evidence About Child Care”, *European Journal of Population*, vol. 33, no. 1, pp. 109 – 128.

Galizzi, G. e Siboni, B. (2016), “Positive action plans in Italian universities: does gender really matter?”, *Meditari Accountancy Research*, 24, 2, pp. 246 – 268.

Garmaise, M. J. e Natividad, G. (2016), “Spillovers in Local Banking Markets”, *Review of Corporate Finance Studies*, pp. 1 – 33.

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (2011), *Legge 12 luglio 2011 n.120. Equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate*, Gazzetta Ufficiale, 174, 28 luglio 2011.

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (2019), *Legge 27 dicembre 2019 n.160. Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022*, Gazzetta Ufficiale, 304, 30 dicembre 2019.

Gazzetta Ufficiale dell’Unione Europea (2012), *Trattato sull’Unione Europea (Versione Consolidata)*, disponibile a [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0017.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0017.02/DOC_1&format=PDF)

Gerson, K. (1993), “No man’s land: Men’s changing commitments to family and work”, *Schole. A Journal of Leisure Studies and Recreation Education (1995)*, 10, 1, pp. 121 – 123.

Gill, R. (2002), “Cool, Creative and Egalitarian? Exploring Gender in Project-Based New Media Work in Euro”, *Information, Communication & Society*, 5, 1, pp. 70 – 89.

Gill, R. (2007), *Gender and the Media*, Polity Press, Cambridge.

Gilliband, E. e Mosley, J. (1998), *When I go to work I feel guilty: A Working Mother’s Guide to Sanity and Survival*, Thorsons Pub., New York.

Gilligan, C. (1982), *In a Different Voice: Psychological Theory and Women’s Development*, Harvard University Press, Cambridge.

Gino, F. e Coffman, K. (2021), “Unconscious Bias Training That Works”, *Harvard Business Review*, September / October 2021 Issue.

Giullari, S. e Lewis, J. (2005), “The Adult Worker Model Family, Gender Equality and Care. The Search for New Policy Principles, and the Possibilities and Problems of a Capabilities Approach”, *Social Policy and Development Programme Paper Number 19*.

Glass, J. e Estes, S. B. (1997), “The Family Responsive Workplace”, *Annual Review of Sociology*, 23, 1, pp. 289 – 313.

Graham, H. (1983), “Caring: A Labour of Love”, in Finch, J. e Groves, D. (a cura di), *Labour of Love. Women, Work and Caring*, Routledge and Kegan Paul. Londra.

Greenwald, A. G., McGhee, D. E. e Schwartz, J. L. K. (1998), “Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp. 1464 – 1480.

Greguletz, E., Diehl, M. e Kreutzer, K. (2019), “Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation”, *Human Relations*, 72, 7, pp. 1234 – 1261.

Griffin, D. e Li, K. e Xu, T. (2021), “Board Gender Diversity and Corporate Innovation: International Evidence”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56, 1, pp. 123 – 154.

Grossman, M. e Wood, W. (1993), “Sex differences in intensity of emotional experiences. A social role interpretation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 5, pp. 1010 – 1022.

Grosvold, J. e Brammer, S. (2011), “National Institutional Systems as Antecedents of Female Board Representation: An Empirical Study”, *Corporate Governance: An International Review*, 19, 2, pp. 116 – 135.

Goldin, C. e Rouse, C. (2000), “Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians”, *The American Economic Review*, 90, 4, pp. 715 – 741.

Goldin, C. (2006), “The Quiet Revolution That Transformed Women’s Employment, Education, and Family”, *American Economic Review*, 96, 2, pp. 1 – 21.

Gonzalez Guittar, S., Grauerholz, L., Kidder, E., Daye, S. e McLaughlin, M. (2021), “Beyond the Pinx Tax: Gender-Based Pricing and Differentiation of Personal Care Products”, *Gender Issues*, 38, 3.

Gonzalez-Menéndez, M. C. e Martínez González, L. (2012), “Spain on the Norwegian pathway. Towards a gender-balanced presence of women on corporate boards”, in Fagan, C., Gonzalez-Menéndez, M. C. e Gómez-Ansón, S. (a cura di), *Women on corporate boards and in top management*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke, pp. 169 – 197.

Goodwin, R. D., Dodson, S. J., Chen, J. M. e Diekmann, K. A. (2020), “Gender, Sense of Power and Desire to Lead: Why Women Don’t “Lean-In” to Apply to Leadership Groups That Are Majority Male”, *Psychology of Women Quarterly*, pp. 1 – 20.

Gornick, J. C. e Meyers, M. K. (2003), *Families That Work: Policies For Reconciling Parenthood and Employment*, Sage, New York.

Gornick, J. C. e Meyers, M. K. (2009), *Transforming Family Divisions of Labor*, Verso Press, New York.

Guest, D. E. (2002), "Perspectives on the Study of Work-Life Balance", *Social Science Information*, 41, 2, pp. 255 – 279.

Guiso, L., Monte, F., Sapienza, P. e Zingales, L. (2008), "Culture, Gender and Math", *Science*, 320, pp. 1164 – 1165.

Gunderson, E., Ramirez, G., Levine, S. C. e Bellock, S. L. (2012), "The Role of Parents and Teachers in the Development of Gender-Related Math Attitudes", *Sex Roles*, 66, pp. 153 – 166

Guryan, J., Hurst, E. e Kearney, M. (2008), "Parental education and parental time with children", *Journal of Economic Perspectives*, 22, 3, pp. 23 – 46.

Gutek, B. A, Nakamura, C. Y. e Nieva, V. F. (1981), "The interdependence of work and family roles", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, pp. 1 – 16.

Gwartney-Gibbs, P. (1988), "Women's work experience and the rusty skills hypothesis. A reconceptualization and re-evaluation of the evidence", in Gutek, B. A., Stromberg, A. H. e Larwood, L. (a cura di), *Women and work: an annual review*, pp. 169 – 188.

Haas, L. (1982), "Parental Sharing of Childcare Tasks in Sweden", *Journal of Family Issues*, 3, 3, pp. 389 – 412.

Haas, L. (1992), *Equal Parenthood and Social Policy. A study of parental leave in Sweden*, State University of New York Press, New York.

Haas, B. e Hartel, M. (2010), "Towards The Universal Care Course Model. Care policies and employment patterns in Austria, The Netherlands and Sweden", *European Societies*, 12, 2, pp. 139 – 162.

Hakim, C. (2000), *Work-Lifestyle Choices in the 21<sup>st</sup> Century: Preference Theory*, Oxford University Press, Oxford.

Hakim, C. (2006), "Women, careers, and work-life preferences", *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, 3, pp. 279 – 294.

Hartley, J. (a cura di) (2005), *Creative Industries*, Maiden, Blackwell.

Haskell, M. (1974), *From Reverence to Rape: The Treatment of Women in the Movies*, University of Chicago Press, Chicago.

Hays, S. (1998), *The Cultural Contradictions of Motherhood*, Yale University Press, New Haven, Connecticut.

Headlam-Wells, J. (2004), "E-mentoring for aspiring women managers", *Women in Management Review*, 19, 4, pp. 212 – 218.

Heckman, J. e Carneiro, P. (2003), *Human Capital Policy*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 9495.

Heffernan, L. (2015), *Want to keep mothers in the workforce? Make possible for them to stay*, Vox, 7/05/2015.

Hennekam, S. e Bennet, D. (2017), “Sexual Harassment in the Creative Industries: Tolerance, Culture and the Need for Change”, *Gender, Work and Organization*, 24, 4, pp. 417 – 434.

Hermalin, B. e Weisbach, M. S. (1991), “The effect of board composition and direct incentives on corporate performance”, *Financial Management*, 20, pp. 101 – 112.

Hersby, M. D., Ryan, M. K. e Jetten, J. (2009), “Getting together to geat ahead: The impact of social structure on women’s networking”, *British Journal of Management*, 20, 4, pp. 415 – 430.

Hesmondhalgh, D. e Baker, S. (2010), “A very complicated version of freedom: Conditions and experiences of creative labour in three cultural industries”, *Poetics: Journal of Empirical Research on Culture, Media and Arts*, 38, 1, pp. 4 – 20.

Hesmondhalgh, D. e Baker, S. (2015), “Sex, gender and work segregation in the cultural industries”, *The Sociological Review*, 63, 1, pp. 23 – 36.

Hewlett, S. A. e Luce, C. B. (2005), “Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success”, *Harvard Business Review*, 83, 3, pp. 43 – 54.

Hill, E. J., Ferris, M. e Martinson, V. (2003), “Does it matter where you work? A comparison of how three work venues influence aspects of work and personal/family life”, *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 220 – 241.

Hobson, B. (2011), “The Agency Gap in Work-Life Balance: Applying Sen’s Capabilities Framework Within European Contexts”, *Social Politics. International Studies in Gender, State & Society*, 18, 2, pp. 147 – 167.

Hofstede, G. (1984), “Cultural dimensions in management and planning”, *Asia Pacific Journal Management*, 1, 2, pp. 81 – 99.

Holden, J. e McCarthy, H. (2007), *Women at the Top: A Provocation Piece*, City University, The Cultural Leadership Programme, Londra.

Holzer, H. J. e Neumark, D. (2000), *Assessing Affirmative Action*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 7323.

Hoyt, C. L. e Murphy, S. E. (2016), “Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership”, *The Leadership Quarterly*, 104, pp. 1 – 13.

Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I. e Yee, L. (2021), *For mothers in the workplace, a year (and counting) like no other*, McKinsey & Company.

Hughes, M. M., Paxton, P. e Krook, P. (2017), “Gender Quotas for Legislatures and Corporate Boards”, *Annual Review of Sociology*, 43, pp. 331 – 352.

Huse, M. e Seierstad, C. (2013), *Getting Women on the Corporate Boards: Consequences of the Norwegian Gender Balance Law*, *European Financial Review*, 28/12/2013

Ibarra, H. (1993), “Personal networks of women as minorities in management: A conceptual framework”, *Academy of Management Review*, 18, 1, pp. 1 – 22.

Ibarra, H. (1995), “Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks”, *Academy of Management Journal*, 38, 3, pp. 673 – 703.

International Labour Organization (2021), *Empowering Women at Work: Government Laws and Policies for Gender Equality*, International Labour Organization, Ginevra.

ISTAT (2020), *Spazi in casa e disponibilità di computer per bambini e ragazzi*, *Statistiche Today – Società*, 6/04/2020.

Jacobs, M. D. e Spillman, L. (2005), “Cultural sociology at the crossroad of the discipline”, *Poetics: Journal of Empirical Research on Culture, Media and Arts*, 33, 1, pp. 1 – 14.

Jacobs, J. (2005), “Twenty-five years of research on gender and ethnic differences in math and science career choices: what have we learned?”, *New Directions for Child and Adolescent Development*, 110, pp. 85 – 94.

Jameson, F. (1998), *The Cultural Turn. Selected Writings on the Postmodern, 1983 – 1998*, Verso, Brooklyn.

Jamieson, J. P. e Harkins, S. G. (2007), “Mere effort and stereotype threat performance effects”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 4, pp. 544 – 564.

Jan, C. (2019), *The Spanish dads who are staying home to take care of their kids*, *El País*, 20/03/2019

Jansson, M. (2016), “The quality of gender equality: gender quotas and Swedish film governance”, *International Journal of Cultural Policy*, pp. 1 – 14.

John, A. N., Stoebenau, K., Ritter, S., Edmeades, J., Balvin, N. (2017), *Gender socialization during adolescence in low and middle-income countries: conceptualization, influences and outcomes*, UNICEF Office of Research, Innocenti Discussion Paper 2017-01.

Journal of the European Union (2006), *Regulation (EC) No 1922/2006 of the European Parliament and of the Council of 20 December 2006 on establishing a European Institute for Gender Equality*, disponibile a <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006R1922&from=EN>

Journal of the European Union (2018), *Council Conclusions on the Work Plan for Culture 2019-2022* (2018/C 460/10), disponibile a [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018XG1221\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018XG1221(01))

Juhn, C. e McCue, K. (2017), “Specialization then and now: Marriage, children, and the gender earnings gap across cohorts”, *Journal of Economic Perspectives*, 31, 1, pp. 183 – 204.

Kalev, A., Dobbin, F. e Kelly, E. (2006), “Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies”, *American Sociological Review*, 71, pp. 589 – 617.

Kanter, R. M. (1976), “The Impact of Hierarchical Structures on the Work Behavior of Women and Men”, *Social Problems*, 23, 4, pp. 415 – 430.

Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.

Kaplan, S. (2015), “Meritocracy: From Myth to Reality”, *Rotman Management Magazine*, Spring 2015, pp. 49 – 56.

Kavka, M. (2002), “Feminism, Ethics and History, or What Is The “Post” in Postfeminism?”, *Tulsa Studies in Women’s Literature*, 21, 1, pp. 29 – 44.

Kay, K. e Shipman, C. (2014a), *The Confidence Code*, Harper Collins, New York.

Kay, K. e Shipman, C. (2014b), *The Confidence Gap*, The Atlantic, 14/05/2014

KEA European Affairs (2006), *L’Economia della Cultura in Europa*. Studio preparato per la Commissione Europea (Direzione Generale per l’Educazione e la Cultura), Ottobre 2006.

Kelan, E. (2012), *Rising Stars: Developing Millennial Women as Leaders*, London, Palgrave Macmillan.

Keller, C. (2001), “Effects of Teachers’ Stereotyping of Mathematics as a Male Domain”, *Journal of Social Psychology*, 141, pp. 165 – 173.

Kini, O., Kracaw, W. e Mian, S. (1995), “Corporate takeovers, firm performance, and board composition”, *Journal of Corporate Finance*, 1, pp. 383 – 412.

Koski, J. (2019), “Systemic discrimination demands systemic change”, in VOICES OF CULTURE (2019), *Gender Equality: Gender Balance in the Cultural and Creative Sectors*, funded by the EU, pp. 53 – 73.

Kram, K. E. (1985), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Scott Foresman, Glenview IL.

Kramer, A. (2021), *Women Need Mentors Now More Than Ever*, Forbes, 14/07/2021

Krawcheck, S. (2013), *Why A Women’s Network? Why Now?*, Forbes, 16/05/2013

Kremer, M. (2007), *How Welfare State Care. Culture, Gender and Parenting in Europe*, Amsterdam University Press, Amsterdam.

Krook, M. L. (2014), “Electoral Gender Quotas. A Conceptual Analysis”, *Comparative Political Studies*, 47, 9, pp. 1268 – 1293.

Kolb, B. e Whishaw, I. (2003), *Fundamentals of Human Neuropsychology*, Worth Publishers, New York.

Kossek, E. (1990), “Diversity in child care assistance needs: Employee problems, preferences, and work-related outcomes”, *Personnel Psychology*, 43, pp. 769 – 791.

Lalive, R. e Zweimüller, J. (2009), “How does parental leave affect fertility and return to work? Evidence from two natural experiments”, *Quarterly Journal of Economics*, 124, 3, pp. 1363 – 1402.

Lash, S. (1994), “Reflexivity and its doubles: structure, aesthetics, community”, in Beck, U., Giddens, A. e Lash, S., *Reflexive Modernization*, Cambridge, Polity Press, pp. 110 – 73.

Lazzaretti, L. e Capone, F. (2009), “Creative Industries in Italy. Mapping Creative Local Systems”, *Sinergie*, 27, 79, pp. 145 – 159.

Lefebvre, P. e Merrigan, P. (2008), “Child-Care Policy and the Labor Supply of Mothers with Young Children: A Natural Experiment from Canada”, *Journal of Labor Economics*, vol. 36, no. 3, pp. 519 – 558.

Lesthaeghe, R. e Meekers, D. (1987), “Value changes and the dimensions of familism in the European community”, *European Journal of Population*, 2, pp. 225 – 268.

Lewis, J., Campbell, M. e Huerta, C. (2008), “Patterns of Paid and Unpaid Work in Western Europe: Gender, Commodification, Preferences and the Implications for Policy”, *Journal of European Social Policy*, vol. 18, no. 1, pp. 21 – 37.

Lin, D. (2020), “In Search of a Femtor: The Complexities of Female Mentorship in Academic Medicine”, *Southern Medical Journal*, 113, pp. 495 – 497.

Linehan, M. e Scullion, H. (2008), “The Development of Female Global Managers. The Role of Mentoring and Networking”, *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 29 – 40.

Lippa, R. A. (2010), “Gender Differences in Personality and Interests: When, Where and Why?”, *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 4, no. 11, pp. 1098 – 1110.

Lister, R. (1990), “Women, Economic Dependency and Citizenship”, *Journal of Social Policy*, 19, 4, pp. 445 – 467.

Lister, R. (1997), *Citizenship: Feminist perspectives*, Macmillan, Hong Kong.

- Lloyd, R. (2006), *Neo-bohemia: art and commerce in the post-industrial city*, Routledge, Londra.
- Lombardo, E. e Verge, T. (2017), “Cuotas de género en política y economía. Regulación y configuración institucional en España”, *Política Y Gobierno*, 24, 2, pp. 301 – 331.
- Lorsch, J. W. e McIver, E. (1997), *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*, Harvard Business Scholl Press, Boston (Massachussets).
- Lubitow, A. e Davis, M. (2011), “Pastel Injustice: The Corporate Use of Pinkwashing for Profit”, *Environmental Justice*, 4, 2, pp. 139 – 144.
- Lyonette, C. (2015), “Part-time work, work-life balance and gender equality”, *Journal of Social Welfare and Family Law*, 37, 3, pp. 321 – 333.
- Mancini, V. (2020), *Smart working e gender gap. Le due grandi sfide del futuro del lavoro*, Rome Business School Research Center, Roma.
- Mari, L. (2021), *Family Act, il Pd punta all'estensione del congedo di maternità: “Va portato da 10 giorni a 3 mesi”*, La Repubblica, 23/06/2021
- Marsh, H. W. e Scalas, L. F. (2011), “Self-concept in learning: reciprocal effect model between academic self-concept and academic achievement”, in S. Jarvela (a cura di), *Social and Emotional Aspects of Learning*, Elsevier, Amsterdam, pp. 191 – 197.
- Martin, C. L. (2000), “Cognitive theories of gender development”, in Eckes, T. e H. M., Trautner (a cura di), *The developmental social psychology of gender*, Lawrence Erlbaum Ass. Publishers, New Jersey (pp. 91 – 121)
- Martínez, M. C. e Paterna, C. (2009), Gender perspective applied to work-family conciliation, in Martínez, M. C. (a cura di), *Género y Conciliación de la Vida Familiar y Laboral: Un análisis psicosocial*, Ediciones de la Universidad de Murcia, Murcia, pp. 17 – 44.
- Marx, D. e Roman, J. (2002), “Female Role Models: Protecting Women's Math Test Performance”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 9, pp. 1183 – 1193.
- Marzullo, D. (2019), *Why Workplace Daycare is Growing in Popularity*, Zenefits, 27/02/2019
- Mateos de Cabo, R., Terjesen, S., Escot, L. e Gimeno, R. (2019), “Do ‘soft law’ board gender quotas work? Evidence from a natural experiment”, *European Management Journal*, 37, 5, pp. 611 – 624.
- Mason, K. O. (1984), “Commentary. Strober's Theory of Occupational Sex Segregation”, in Reskin, B. (a cura di), *Sex Segregation in the Workplace*, National Academy Press, Washington, DC, pp. 157 – 170.



McGregor, J. (2019a), *After years of 'glacial' change, women now hold more than 1 in 4 corporate board seats*, The Washington Post, 17/07/2019

McGregor, J. (2019b), *The boardroom is still an old boy's club*, The Washington Post, 25/09/2013

McIlwee, J. e Robinson, J. (1992), *Women in Engineering: Gender, Power and Workplace Culture*, State University of New York Press, New York.

McKinsey & Company (2021), *Women in the Workplace 2021*, report disponibile a <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

McRae, S. (1993), "Returning to Work after Childbirth: Opportunities and Inequalities", *European Sociological Review*, 9, 2, pp. 125 – 138.

McRobbie, A. (2002), "Clubs to companies: notes on the decline of political culture in speeded up creative worlds", *Cultural Studies*, 16, 4, pp. 516 – 31.

McRobbie, A. (2004), "Post-feminism and popular culture", *Feminist Media Studies*, 4, 3, pp. 255 – 264.

Milestone, K. (2015), "Gender and the Cultural Industries", in Oakley, K. e O'Connor, J. (a cura di), *The Routledge Companion to the Cultural Industries*, Routledge Taylor & Francis Group, Londra e New York.

Milkman, K. L., Chugh, D., Akinola, M. e Chang, E. (2018), *On the board, 'tokenism' is the new tokenism*, The Washington Post, 3/11/2018

Miller, A. R. (2011), "The effects of motherhood timing on career path", *Journal of Population Economics*, 24, 3, pp. 1071 – 1100.

Miller Cole, B. (2019), *Ten Reasons Why Networking is Essential For Your Career*, Forbes, 20/03/2019

Ministry of Culture Sweden (2012), *The 2013 Film Agreement*, Regeringskansliet, Stockholm.

Mitchell, S. e Hoff, D. (2006), "(Dis)Interest in Science: How Perceptions About Grades May Be Discouraging Girls", *Electronic Journal of Science Education*, 11, 1, pp. 10 – 21.

Mitchell, P. (2020), *How to mentor and support other women – and help them succeed*, TED Ideas, 6/03/2020

Moen, P. e Wethington, E. (1992), "The concept of family adaptive strategies", *Annual Review of Sociology*, 18, pp. 233 – 251.

- Moen, P., Erickson, M. A. e Dempster-McClain, D. (1997), “Their mothers’ daughters? The intergenerational transmission of gender attitudes in a world of changing roles”, *Journal of Marriage & Family*, 59, 2, pp. 281 – 293.
- Moi, T. (1985), *Sexual/Textual Politics: Feminist Literary Theory*, Methuen, New York.
- Molyneux, M. (2004), “The Chimera of Success”, *Institute of Developmental Studies Bulletin*, 35, 4, pp. 112 – 116.
- Mondino, L. (2021), *Chi è il chirurgo? Come i bias influenzano decisioni e ragionamenti*, Centro Studi di Comunicazione Strategica, 25/02/2021
- Morawski, J. G. e Agronick, G. (1991), “A Restive Legacy. The History of Feminist Work in Experimental and Cognitive Psychology”, *Psychology of Women Quarterly*, 15, pp. 567 – 579.
- Morgenroth, T., Ryan, M. e Peters K. (2015), “The Motivational Theory of Role Modeling: How Role Models Influences Role Aspirants’ Goals”, *Review of General Psychology*, 19, 4, pp. 465 – 483.
- Morrison, A. M., White, R. P. e Van Velsor, E. (1987), *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America’s Largest Corporations?*, Addison-Wesley, Boston.
- Morton, V. (2017), *Google fires James Damore for criticizing diversity program*, The Washington Times, 7/08/2017
- Mulvey, L. (1975), “Visual Pleasure and Narrative Cinema”, *Screen*, 16, 3, pp. 6 – 18.
- Murdock, G. P. e Provost, C. (1973), “Factors in the division of labor by sex: A cross-cultural analysis”, *Ethnology*, 13, pp. 203 – 225.
- Murray, R. (2014), “Quotas for Men: Reframing Gender Quotas as a Means of Improving Representation for All”, *American Political Science Review*, vol. 108, no. 3, pp. 520 – 532.
- Muzzatti, B. e Agnoli, F. (2007), “Gender and mathematics: Attitudes and stereotype threat susceptibility in Italian children”, *Developmental Psychology*, 43, 3, pp. 747 – 759.
- Neilson, W. e Ying, S. (2016), “From taste-based to statistical discrimination”, *Journal of Economic Behavior e Organization*, 129, pp. 116 – 128.
- Neimanns, E. (2019), “Unequal benefits – diverging attitudes? Analysing the effects of an unequal expansion of childcare provision on attitudes towards maternal employment across 18 European countries”, *Journal of Public Policy*, pp. 1 – 26.
- Negus, K. (1992), *Producing Pop*, Edward Arnold, Londra.

Nembhard, I. M. e Edmondson, A. C. (2006), “Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams”, *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 942 – 966.

NESTA – National Endowment for Science, Technology and the Arts (2006), *Creating Growth – How the UK Can Develop World Class Creative Business*, NESTA Research Report, NESTA, Londra.

Neyer, G. (2006), *Family policies and fertility in Europe: Fertility policies at the intersection of gender policies, employment policies and care policies*, lavoro presentato nel corso dell’Annual Meeting of the Population Association of America, Los Angeles, 30 marzo – 1 aprile 2006.

Nielsen, S. e Huse, M. (2010), “Women director’s contribution to board decision-making and strategic involvement: the role of equality perception”, *European Management Review*, 7, 1, pp. 16 – 29.

Nixon, S. (2003), *Advertising Cultures: Gender, Commerce, Creativity*, Sage, Londra.

Nollenberger, N., Rodríguez-Planas, N. e Sevilla, A. (2016) “The Math Gender Gap: The Role of Culture”, *American Economic Review*, 106, pp. 257 – 261.

Norton, H. (2017), *How the female Viking warrior was written out of history*, The Guardian, 15/09/2017

Ochse, R. (1991), “Why There Were Relatively Few Eminent Women Creators”, *Journal of Creative Behavior*, 25, 4, pp. 334 – 343.

O’Connor, J. (2010), *The Cultural and Creative Industries: A Literature Review*, Newcastle: Creativity, Culture and Education Series.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2012), *Closing the Gender Gap: Act Now*, OECD Publishing.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2001), *Starting Strong. Early Childhood Education and Care*, atti della conferenza co-organizzata da OECD, Ministero dell’Educazione e Scienza di Svezia e l’Agenzia Nazionale Svedese per l’Educazione, Stoccolma, 13 – 15 giugno 2001.

Oldford, E., Ullah, S., Hossain, A. T. (2020), “A social capital view of women on boards and their impact on firm performance”, *Managerial Finance*, 47, 4, pp. 570 – 592.

Olivetti, C. e Petrongolo, B. (2017), “The Economic Consequences of Family Policies: Lessons from a Century of Legislation in High-Income Countries”, *Journal of Economic Perspectives*, 31, 1, pp. 205 – 230.

Olsen, B. M. (2000), *Nye fædre på orlov*, PhD thesis, Sociologisk Institute, Copenhagen.

O'Neill, R. M. (2002), "Gender and race in mentoring relationships: A review of the literature", in Clutterbuck, D. e Ragins, B. R., *Mentoring and Diversity: An international perspective*, Oxford, Butterworth-Heinemann, pp. 1 – 22.

OPENPOLIS, (2019a), *Estendere i servizi per l'infanzia serve anche per l'occupazione femminile*, Openpolis, 30/04/2019

OPENPOLIS (2019b), *Scuole e asili per ricucire il paese. La presenza dei servizi per i minori in tutti i comuni italiani*, disponibile a <https://www.openpolis.it/wp-content/uploads/2019/04/Scuole-e-asili-per-ricucire-il-paese.pdf>

Orloff, A. S. (2009b), "Should Feminists Aim for Gender Symmetry? Why a Dual-Earner/Dual-Caregiver Society Is Not Every Feminist's Utopia", in Gornick, J. C. e Meyers, M. K., *Transforming Family Divisions of Labor*, Verso Press, New York.

Øystein Strøm, R. (2015), "Gender discrimination before mandated quotas? Evidence from Norway: 1989 – 2002", *Scandinavian Journal of Management*, 31, pp. 303 – 315.

Pande, R. e Ford, D. (2011), *Gender Quotas and Female Leadership*, World Development Report 2012. Background Paper for the World Development Report on Gender, April 7<sup>th</sup> 2011.

Papadopoulos, L. (2010), *Sexualisation of Young People. Review*, disponibile a <https://dera.ioe.ac.uk/10738/1/sexualisation-young-people.pdf>

Paxton, P. (1997), "Women in national legislatures. A cross-national analysis", *Social Science Research*, 26, 4, pp. 442 – 464.

Paxton, P. e Hughes, M. M. (2015), "The Increasing Effectiveness of National Gender Quotas, 1990 – 2010", *Legislative Studies Quarterly*, 40, 3, pp. 331 – 362.

Pekelder, W. (2019), *Bedacht Joseph Luns de slogan 'Wie is toch die man die op zondag altijd het vlees komt snijden'?*, Trouw, 28/03/2019

Pérez, J. e Ihrie, M. (2011), *The Feminist Encyclopedia of Spanish Literature. A – M*, Greenwood Press, Westport (Connecticut).

Perlin, R. (2011), *Intern Nation: How to Earn Nothing and Learn Little in the Brave New Economy*, Verso Books, Londra.

Pfau-Effinger, B. (1999), "Change of Family Policies in the Socio-cultural Context of European Societies", *Comparative Social Research*, 18, pp. 135 – 159.

Pfau-Effinger, B. (2005), "Welfare state policies and the development of care arrangements", *European Societies*, 7, 2, pp. 321 – 347.

Phillips, A. (1995), *The Politics of Presence*, Clarendon Press, Oxford.

Picardi, I. (2020), *Labirinti di cristallo. Strutture di genere nella ricerca e nell'accademia*, Franco Angeli, Milano.

Prewitt-Freilino, J. L., Caswell, T. A. e Laakso, E. K. (2012), “The gendering of language: A comparison of gender equality in countries with gendered, natural gender, and genderless languages”, *Sex Roles: A Journal of Research*, 66, 3-4, pp. 268 – 281.

Poggio, B. e Rapetti, E. (2018), “I Piani di Azioni Positive delle Università italiane”, in Kodilja, R. e Tomio, P. (a cura di), *Partecipazione ed empowerment delle donne. Organismi di parità universitari a sostegno dei potenziali*, Edizioni ETS, Pisa.

Pogliotti, G. (2019), *Produttività: nel Ddl della Lega tetto a 5mila euro, aliquota al 5%*, Il Sole 24ore, 26/04/2019.

POLITECNICO DI MILANO e UNIVERSITÀ DI GENOVA (2020), *Condizioni abitative e disagio psico-fisico nel periodo di lockdown*, ricerca condotta da Design&Health Lab di PoliMi in collaborazione con il dipartimento di neuroscienze, riabilitazione, oftalmologia, genetica e scienze materno infantili di UniGe, 28/05/2020.

Pope, D. e Sydnor, J. (2010), “Geographic Variation in the Gender Differences in Test Scores”, *Journal of Economic Perspectives*, 24, 2, pp. 95 – 108.

Porter, M. E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

Prasad, M. (2006), *The Politics of Free Markets: The Rise of Neoliberal Economic Policies in Britain, France, Germany and the United States*, University of Chicago Press, Chicago.

Profeta, P. (2021a) *Parità di genere e politiche pubbliche. Misurare il progresso in Europa*, Bocconi Editore, Milano.

Profeta, P. (2021b), *Smart working: Work flexibility without constraints*, seminario organizzato da EcSeminars presso l'università Ca' Foscari di Venezia, Venezia, 20/09/2021.

Pujar, S. (2016), *Gender Inequalities in the Cultural Sector*, Culture Action Europe, Brussels.

Rafnsdottir, L. e Styrkarsdottir, A. (2009), “Kön och makt i Isländskt näringsliv”, in Niskanen, K. e Nyberg, A. (a cura di), *Kön och makt i Norden*, TemaNord.

Ragins, B. R. e Sundstrom, E. (1989), “Gender and power in organizations: A longitudinal perspective”, *Psychological Bulletin*, 105, 1, pp. 51 – 88.

Ragins, B. R., Townsend, B. e Mattis, M. (1998), “Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling”, *Academy of Management Perspectives*, 12, 1, pp. 28 – 42.

Ragins, B. R. (1999), "Gender and mentoring relationships: A review and research agenda for the next decade", in Powell, G. N. (a cura di), *Handbook of Gender in Organisation*, Sage, New York, pp. 347 – 370.

Ragins, B. R., Cotton, J. L. e Miller, J. S. (2000), "Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationships, and Program Design on Work and Career Attitudes", *Academy of Management Journal*, 43, 6, pp. 1177 – 1194.

Ramdaeni, S., Adriany, V. e Yulindrasari H. (2020), "Gender and Toys in Early Childhood Education", *Advances in Social Sciences, Education and Human Research*, vol. 454, pp. 250 – 254.

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Erhart, K., Chung, B. G., Dean, M. e Kedharnath, U. (2017), "Inclusive Leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness", *Human Resource Management Review*, 28, 2, pp. 1 – 14.

Randle, K. e Culkin, N. (2009), "Getting in and getting on in Hollywood: freelance careers in an uncertain industry", in McKinlay, A. e Smith, C. (a cura di), *Creative Labour*, Palgrave, Londra, pp. 93 – 115.

Reis, S. M. (2006), "Talent development in women who achieve eminence", *Korean Journal of Educational Policy*, 3, 2, pp. 29 – 54.

Retallack, G. B. (1999), "Razors, Shaving and Gender Construction: An Inquiry into the Material Culture of Shaving", *Material Culture Review*, 49, 1.

Retelsdorf, J., Asbrock, F. e Schwartz, K. (2015), "'Michael Can't Read!' Teacher's Gender Stereotypes and Boys' Reading Self-Concept", *Journal of Education Psychology*, 107, 1, pp. 186 – 194.

Reuben, E., Rey-Biel, P., Sapienza, P. e Zingales, L. (2012), "The emergence of male leadership in competitive environments", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83, 1, pp. 111 – 117.

Richardson, B. (2021), "Commodification and care: An exploration of workforces' experiences of care in private and public childcare systems from a feminist political theory of care perspective", *Critical Social Policy*, April Issue, pp. 1 – 22.

Rinaldi, A. (2021), *Lavoro, basta penalizzare le donne a causa della maternità*, Il Riformista, 7/12/2021

RMM – Réunion des musées métropolitains (2018), *Charte pour l'égalité Femmes – Hommes dans les pratiques muséales*, Métropole Rouen Normandie, disponible a

<https://www.lejournaldesarts.fr/sites/lejournaldesarts/files/inline-files/charte-pour-l-egalite-des-femmes-et-des-hommes-dans-les-musees-rouen-12-10-2018.pdf>

Roberson, Q. e Perry, J. L. (2021), “Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis”, *Group & Organization Management*, 0, 0, pp. 1 – 24.

Rodgers, W. M. (2009), *Handbook on the Economics of Discrimination*, Edward Elgar Publishing.

Rosenthal, R. e Jacobson, L. (1968), “Pygmalion in the Classroom”, *Urban Review*, 3, pp. 16 – 20.

Rostgaard, T. (2002), “Setting Time Aside for the Father. Father’s Leave in Scandinavia”, *Community, Work and Family*, *Community, Work & Family*, 5, 3, pp. 343 – 364.

Rubery, J., Smith, M. e Fagan, C., (1999), *Women’s Employment in Europe: Trends and Prospects*, Routledge, Londra.

Rubino, M. (2019), *Paternità, la proposta del Pd sul congedo parentale maschile. Pini: “Anche i papà a casa per 4 mesi”*, *La Repubblica*, 8/03/2021

Rudman, L. A. e Fairchild, K. (2004), “Reactions to Counterstereotypic Behavior. The Role of Backlash in Cultural Stereotype Maintenance”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 2, pp. 157 – 176.

Sabatini, A. (1993), *Il Sessimo nella Lingua Italiana*, Commissione Nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna, Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dip. per l’Informazione e l’Editoria.

Sabelli, Chiara (2021), *Disparità di genere nelle università italiane: c’è ancora molto da fare*, *SciRe – Scienza in rete*, 15/01/2021

Sadler, P., Sonnert, G., Hazari, Z. e Tai, R. (2012), “Stability and Volatility of STEM Career Interest in High School: a gender study”, *Science Education*, 93, 6, pp. 411 – 427.

Sainsbury, D. (1996), *Gender, Equality and Welfare States*, Cambridge University Press, Cambridge.

Sainsbury, D. (1999), “Gender, policy regimes, and politics” in Sainsbury, D. (a cura di), *Gender and welfare state regimes*, Oxford University Press, Oxford, pp. 245 – 275.

Saldaña, C. (2021), *Something to celebrate for new fathers in Spain, as paternity leave extended to 16 weeks*, *El País*, 6/01/2021

Sanchez, L. e Thomson, E. (1997), “Becoming mothers and fathers: Parenthood, Gender, and the Division of Labor”, *Gender & Society*, 11, 6, pp. 747 – 772.

Sandberg, S. (2013), *Lean In. Women, work, and the will to lead*, Alfred. A. Knopf, New York

- Sandvoss, C. (2005). *Fans: The Mirror of Consumption*, Polity Press, Cambridge.
- Santini, D. e Colonna, I. (2021), *Diversity, Equity & Inclusion @ Henkel Italia*, Seminario per l'Università Ca' Foscari di Venezia organizzato nell'ambito di ELLE – Laboratorio di Leadership Inclusiva. Materiale divulgativo cortesemente concesso da Henkel Italia.
- Santoni, V. (2019), *Asilo nido aziendale: una possibilità anche per le piccole imprese?*, Secondo Welfare, 8/07/2019
- Sasser Modestino, A., Ladge, J. J., Swartz, A. e Lincoln, L. (2021), “Childcare Is a Business Issue”, *Harvard Business Review*, 29/04/2021
- Schein, V. E. e Mueller, R. (1992), “Sex Role Stereotyping and Requisite Management Characteristics: A Cross-Cultural Look”, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 5, pp. 439 – 447.
- Schlegel, A. e Barry, H. (1986), “The Cultural Consequences of Female Contribution to Subsistence”, *American Anthropologist*, 88, 1, pp. 142 – 150.
- Schmader, T., Johns, M., Forbes, C. (2008), “An integrated process model of stereotype threat effects on performance”, *Psychological Review*, 115, 2, pp. 336 – 365.
- Schuster, C. e Martiny, S. (2017), “Not Feeling Good in STEM: Effects of Stereotype Activation and Anticipated Affect on Women’s Career Aspirations”, *Sex Roles*, 76, pp. 40 – 55.
- Schwab, K. (2015), *The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond*, Foreign Affairs, 12/12/2015
- Schwartz, F. N. (1989), “Management Women and the new Facts of Life”, *Harvard Business Review*, 67, 1, pp. 65 – 76.
- Scott, J. W. (1988), “Deconstructing Equality-versus-Difference: Or, the Uses of Poststructuralist Theory for Feminism”, *Feminist Studies*, 14, 1, pp. 32 – 50.
- Scott, J. W. (1989), “Gender. A Useful Category of Historical Analysis”, *The American Historical Review*, 91, 5, pp. 1053 – 1075.
- Scott, S. (2015), “The Bechdel Test and the Social Form of Character Networks”, *New Literary History*, 46, 3, pp. 505 – 523.
- Serao, M. (1916), *Parla una donna. Diario femminile di guerra. Maggio 1915 – Marzo 1916*, Feltrinelli Treves, Milano.
- Sethi, S. P., Swanson, C. L. e Harrigan, K. R., (1981), *Women Directors on Corporate Boards*, Richardson Texas. Center for Research in Business and Social Policy, University of Texas and Dallas.
- Shade, L. R. e Jacobson J. (2015), “Hungry for the job: gender, unpaid internships, and the creative industries”, *The Sociological Review*, 63, 1, pp. 188 – 205.



Shapiro, J. R. e Williams A. M. (2012), “The Role of Stereotype Threats in Undermining Girls’ and Womens’ Performance and Interest in STEM Fields”, *Sex Roles*, 66, 3- 4, pp. 175 – 183.

Sherrer, K. (2018), *What Is Tokenism, and Why Does It Matter in the Workplace?*, Vanderbilt University. Owen Graduate School of Management, 26/02/2018

Simionescu, L. N., Gherhina, S. C., Tawil, H. e Sheikha, Z. (2021), “Does board gender diversity affect firm performance? Empirical evidence form Standard & Poor’s 500 Information Technology Sector”, *Financial Innovation*, 7, 52, pp. 1 – 45.

Singh, V., Kumra, S. e Vinnicombe, S. (2002), “Gender and impression management: Playing the promotion game”, *Journal of Business Ethics*, 37, pp. 77 – 89.

Singh, V. e Vinnicombe, S. (2004), “Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations”, *Corporate Governance. An International Review*, 12, 4, pp. 479 – 488.

Singh, V. e Vinnicombe, S. e Kumra, S. (2006), “Women in formal corporate networks: An organizational citizenship perspective”, *Women in Management Review*, 21, 6, pp. 458 – 482.

Singh, V., Terjesen, S. e Vinnicombe, S. (2008), “Newly appointed directors in the room. How do women and men differ?”, *European Management Journal*, 26, 1, pp. 48 – 58.

Singley, S. G. e Hynes, K. (2005), “Transitions to Parenthood: Work-Family Policies, Gender, and the Couple Context”, *Gender & Society*, 19, 3, pp. 376 – 397.

SKILLSET (2010), *Women in the Creative Media Industries*, Skillset, Londra.

Smith, J. (1984), “The Paradox of Women’s Poverty: Wage-Earning Women and Economic Transformation”, *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 10, 2, pp. 291 – 310.

Smith, N., Smith, V. e Verner, M. (2006), “Do women in top management affect firm performance? A panel study of 500 Danish firms”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55, 7, pp. 569 – 593.

Smith, D. G., Johnson, W. B. e Stromberg, L. (2021), *How Men Can Be More Inclusive Leaders*, Harvard Business Review, 12/05/2021

Spencer, S., Steele, C. e Quinn, D. (1999), “Stereotype Threat and Women’s Math Performance”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 1, pp. 4 – 28.

Stangor, C., Lynch, L., Duan, C. e Glass, B. (1992), “Categorization of individuals on the basis of multiple social features”, *Journal of Personality and Journal Psychology*, 62, 2, pp. 207 – 218.

Steele, J. e Ambady, N. (2006), “Math is Hard! The effect of gender priming on women’s attitude”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, pp. 428 – 436.

Steele, J., Lee, J. J. e Baron, A. S. (2021), “Engendering Success in Politics: A Pipeline Problem Requires a Pipeline Solution”, *Psychological Inquiry*, 32, 2, pp. 131 – 136.

Stojmenovska, D. e England, P. (2020), “Parenthood and Gender Gap in Workplace Authority”, *European Sociological Review*, vol. 37, no. 4, pp. 626 – 640.

Sumpter, D. e Zanhour, M. (2020), *Three ways companies can retain working moms right now*, Harvard Business Review, 18/10/2020

Swedish Film Institute (2021), *Which Women? Gender Equality Report 2019 – 2020*, Swedish Film Institute, Stoccolma.

Sweet, J. e Shook, E. (2018), *Getting to Equal 2018. Creating a culture where everyone thrives*, Accenture.

SYMBOLA (2011), *L’Italia che verrà 2011: Industria culturale, made in Italy e territori*, a cura di Symbola e Unioncamere.

Sweet, J. e Shook, E. (2020), *Getting To Equal 2020*, Accenture.

Szelewa, D. e Polakowski, M. P. (2008), “Who cares? Changing patterns of childcare in Central and Eastern Europe”, *Journal of European Social Policy*, 18, 2, pp. 115 – 131.

Tatli, A. e Özbilgin, M. (2012), “Surprising intersectionalities of inequality and privilege: the case of arts and the cultural sector”, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31, 3, pp. 249 – 265.

Taylor, M. R. e O’Brien, D. (2017), “Culture is a meritocracy: Why creative workers’ attitudes may reinforce social inequality”, *Sociological Research Online*, pp. 1 – 21.

Teigen, M. (2012), “Chapter Four – Gender Quotas On Corporate Boards: On the diffusion of a distinct national policy reform”, in Engestald, F. (2012), *Firms, Boards and Gender Quotas. Comparative Perspectives*, 29, pp. 115 – 146.

Thompson, D. (2012), *Work is work: why free internships are immoral*, The Atlantic, 14/05/2012

Throsby, D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press.

Tiedemann, J. (2000), “Parents’ gender stereotypes and teachers’ beliefs as predictors of children’s concept of their mathematical ability in elementary school”, *Journal of Education Psychology*, 92, 1, pp. 144 – 151.

Tiedemann, J. (2002), “Teachers’ Gender Stereotypes as Determinants of Teacher Perceptions in Elementary School Mathematics”, *Educational Studies in Mathematics*, 50, pp. 49 – 62.

Tierney, M. (1995), “Negotiating a Software Career: Informal Work Practices and ‘The Lads’ in a Software Installation”, in Grint, K. e Gill, R. (a cura di), *The Gender-Technology Relation: Contemporary Theory and Research*, Londra, Taylor & Francis, pp. 1 – 18.

Trawick-Smith, J., Russell, H. e Swaminathan, S. (2011), “Measuring the effects of toys on the problem-solving, creative and social behaviours of preschool children”, *Early Child Development and Care*, 181, 7, pp. 909 – 907.

Tripp, A. M. e Kang, A. (2008), “The Global Impact of Quotas. On the Fast Track to Increased Female Legislative Representation”, *Comparative Political Studies*, 41, 3, pp. 338 – 361.

True, J. (2014), “The Global Governance of Gender”, in Payne, A. e Phillips, N. (a cura di), *Handbook of the International Political Economy of Governance*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 329 – 343.

Turner, L. (2009), “Gender diversity and innovative performance”, *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 4, 2/3, pp. 123 – 134.

Tversky, A. e Kahneman, D. (1981), “The framing of decisions and psychology of choice”, *Science Magazine*, 211, pp. 453 – 458.

Twuyver, M. V. e Knippenberg, A. V. (1999), “Social categorization as a function of relative group size”, *British Journal of Social Psychology*, 38, pp. 135 – 156.

Ubbiali, G. (2021), *La faticosa carriera accademica delle donne in Italia*, Il Sole 24ore, 8/03/2021

UNCTAD (2008), *Creative Economy Report 2008*, UNDP, New York, NY.

UNESCO (2014a), *Gender Equality: Heritage and Creativity*, UNESCO, Parigi.

UNESCO (2014b), *UNESCO Priority Gender Equality Action Plan 2014 – 2021: Complementary strategic document to the 37 C/4 e 37 C/5*, UNESCO, Parigi.

United Nations (1997), *Gender Mainstreaming. Extract from Report of the Economic and Social Council for 1997 (A/52/3, 18 September 1997)*, United Nations Department for Economic and Social Affairs, Division for the Advancement of Women, New York.

Valentino, P. A. (2013), “L’arte di produrre arte: sintesi dell’indagine e indicazioni per le politiche di settore”, *Economia della Cultura*, 3, pp. 357 – 363.

Valiente, C. (2008), “Spain at the vanguard in European gender equality policies”, in Roth, S. (a cura di), *Gender politics in the expanding European Union. Mobilization, inclusion, exclusion*, Berghahn, New York, pp. 101 – 117.

Van Bommel, T. (2021), *Remote-work options can boost productivity and curb burnout*, Catalyst.

Verge, T. e Lombardo, E. (2019), “The contentious politics of policy failure: The case of corporate board gender quotas in Spain”, *Public Policy and Administration*, pp. 1 – 20.

Verloo, M. (a cura di) (2007), *Multiple meanings of gender equality. A critical frame analysis of gender policies in Europe*, CEU Press CPS, Budapest.

Vetrano, R. (2020), *Sanremo, non è un Festival per donne? I numeri*, in *70 anni di storia*, datajournalism.it, 17/12/2020

Villa, P. (2020), *Come l'Italia è passata da uno a sette giorni di congedo di paternità obbligatorio e cosa resta da fare per adeguare la normativa alla direttiva europea*, in *Genere*, 22/06/2020

Villiers, C. (2010), “Achieving gender balance in the boardroom. Is it time for legislative action in the UK?”, *Legal Studies*, 30, 4, pp. 533 – 557.

Vinnicombe, S. e Colwill, N. L. (1996), *The Essence of Women in Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Wajcman, J. (2011), “Gender and work: a technofeminist analysis”, in Jeanes, E., Knights, D. e Yancey Martin, P. (a cura di), *Handbook of Gender, Work and Organization*, Wiley-Blackwell, Hoboken (NJ), pp. 263 – 275.

Walby, S. (1997), *Gender Transformations*, London, Routledge.

Wall, K. (2008), “I modelli di politiche relative ai congedi e l'articolazione lavoro/famiglia in Europa: una prospettiva comparativa”, *Sociologia e politiche sociali*, 11, 1, pp. 59 – 85.

Warren, T. (2001), “Divergent female part-time employment in Britain and Denmark and the implications for gender equity”, *The Sociological Review*, 49, 4, pp. 548 – 567.

Weir, P., Leach, J., Gamble, J. e Creedy, D. (2014), “Twenty-First century Minerva: are the career impacts for women who receive a ‘women in science’ fellowship?”, *International Journal of Gender, Science and Technology*, vol. 6, no. 2, pp. 196 – 208.

Whitten, S. (2015), *Vodafone launches new policy for working moms*, CNBC, 10/03/2015.

Wiersema, M. e Mors, M. L. (2016), *What Board Directors Really Think of Gender Quotas*, Harvard Business Review, 14/11/2016.

Wilde, E., Batchelder, L. e Ellwood D. T. (2010), *The Mommy Track Divides: The Impact of Childbearing on Wages of Women of Differing Skill Levels*, National Bureau of Economic Research, Working Paper 16582.

World Economic Forum (2021), *Global Gender Gap Report 2021 – Insight Report*, Ginevra.

W20 ITALIA 2021 (2021), *Women20 Communiqué Edition 2021*, disponibile a <https://w20italia.it/wp-content/uploads/2021/07/W20-Italy-Communique%CC%81.pdf>

Xie, Y. e Shauman, K. A. (2003), *Women in Science. Career processes and Outcomes*, Harvard University Press, Boston.

Zhu, L., Newman, G, Brescoll, V. e E. Uhlmann (2015), “Macho Nachos. The Implicit Effects of Gendered Food Packaging on Preferences of Healthy and Unhealthy Foods”, *Social Psychology*, vol. 46, no. 4, pp. 182 – 196.

Zimmer, L. (1988), “Tokenism and Women Workplace. The Limits of Gender-Neutral Theory”, *Social Problems*, 35, 1, pp. 64 – 77.

## SITOGRAFIA

AIDDA – Progetti con la Scuola Superiore di Studi Universitari Sant’Anna, <https://www.aidda.org/progetti/progetti-con-l-universita-sant-anna>, visitato il 20/12/2021

Agencia Estatal – Boletín Oficial del Estado, Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>, visitato il 17/11/2021.

Agenzia di stampa CULT – Partecipazione culturale, la cultura in Italia è ‘un affare’ da donne o da uomini?, <https://www.agenziacult.it/cultura/partecipazione-culturale-la-cultura-italia-un-affare-donne-uomini/>, visitato il 29/12/2021

ANSA – Amadeus, a Sanremo niente quote rosa. Scelgo i brani migliori, [https://www.ansa.it/sito/notizie/topnews/2021/11/25/amadeus-a-sanremo-niente-quote-rosa-scelgo-i-brani-migliori\\_c8d843e0-0aa1-40a0-a894-0a4f38f26080.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/topnews/2021/11/25/amadeus-a-sanremo-niente-quote-rosa-scelgo-i-brani-migliori_c8d843e0-0aa1-40a0-a894-0a4f38f26080.html), visitato il 4/01/2021

Athena SWAN Charter, <https://www.advance-he.ac.uk/equality-charters/athena-swan-charter>, visitato il 30/09/2021

Beijing Platform for Action, <https://beijing20.unwomen.org/en/about>, visitato il 3/01/2021

Bloomberg – Gender Equality Index, <https://www.bloomberg.com/gei/>, visitato il 10/12/2021

Catalyst – Mission <https://www.catalyst.org/mission/>, visitato il 4/12/2021

CIRSDe – Centro Interdisciplinare Ricerche delle Donne e di Genere, <https://www.cirsde.unito.it/>, visitato il 1/10/2021

Council of Europe Portal – Istanbul Convention Action against violence against women and domestic violence, <https://www.coe.int/en/web/istanbul-convention/home?>, visitato il 3/01/2021

Council of Europe Portal – Gender Equality Strategy, <https://www.coe.int/en/web/genderequality/gender-equality-strategy>, visitato il 3/01/2021

CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane), <https://www.crui.it/>, visitato il 16/09/2021

CUN (Consiglio Universitario Nazionale), <https://www.cun.it/>, visitato il 17/09/2021

CWDI, The Corporate Women Directors International (2021) – 2021 CWDI Report: Women CEOs Opening Doors To Boards and C-Suites, <https://globewomen.org/CWDINet/index.php/2021-cwdi-report-women-ceos-opening-doors-to-boards-and-c-suites/>, visitato il 11/12/2021

EIGE (European Institution for Gender Equality), <https://eige.europa.eu/>, visitato il 4/10/2021

EIGE (European Institution for Gender Equality) – Gender Budgeting, <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gender-budgeting/what-is-gender-budgeting>, visitato il 17/12/2021

EIGE (European Institution for Gender Equality) – Gender Equality Index, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/about>, visitato il 11/12/2021

EIGE (European Institution for Gender Equality) – Gender Equality Index Italy for the 2020, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/country/IT>, visitato il 29/01/2022.

EIGE (European Institution for Gender Equality) – gender equity, <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1175?lang=en>, visitato il 29/01/2022

ELLE – ELLE Active!, <https://www.elle.com/it/magazine/women-in-society/a37961150/elle-active-2021-come-iscriversi/>, visitato il 21/12/2021

Equileap, <https://equileap.com/data/>, visitato il 10/12/2021

EUR-Lex <https://eur-lex.europa.eu/>, visitato il 19/09/2021

European Commission – Culture and Creative Sectors, <https://ec.europa.eu/culture/sectors/cultural-and-creative-sectors>, visitato il 19/12/2021

European Commission – Strategic framework for the EU’s cultural policy, <https://ec.europa.eu/culture/policies/strategic-framework-for-the-eus-cultural-policy>, visitato il 3/12/2021

EUROSTAT – Digital economy and society statistics. Households and individuals, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

[explained/index.php?title=Digital economy and society statistics - households and individuals#Internet access](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals#Internet_access), visitata il 6/11/2021

EUROSTAT – Distribution of graduates at education level and programme orientation by sex and field of education [edu\_uoe\_grad03], [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=educ\\_uoe\\_grad03&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=educ_uoe_grad03&lang=en), visitato il 2/01/2022

EUROSTAT – Fertility Statistics , [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Fertility statistics#The birth rate in the EU decreased at a slower pace between 2000 and 2019 than before](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Fertility_statistics#The_birth_rate_in_the_EU_decreased_at_a_slower_pace_between_2000_and_2019_than_before), visitato il 8/11/2021

EUROSTAT – Part-time employment as percentage of the total employment, by sex, age and country of birth (%) [lfsa\_eppgacob], [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa\\_eppgacob&lang=eng](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_eppgacob&lang=eng), visitato il 5/11/2021

EUROSTAT – Occupazione. Statistiche annuali (2019), [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Employment statistics/it&oldid=496566#Aumento d el tasso di occupazione femminile nel tempo](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Employment_statistics/it&oldid=496566#Aumento_d_el_tasso_di_occupazione_femminile_nel_tempo), visitato il 8/11/2021

EUROSTAT Statistics Explained – Statistics on employment characteristics of households, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics on employment characteristics of households](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_employment_characteristics_of_households), visitato il 18/01/2022

EUROSTAT – Higher employment rate for men with children, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210809-1>, visitato il 18/01/2022

Geena Davis Institute on Gender in Media – About, <https://seejane.org/about-us/>, visitato il 2/12/2021

Geena Davis Institute on Gender in Media – Spellcheck for Bias, <https://seejane.org/spellcheck-for-bias/>, visitato il 6/01/2022

Gem – Think Diversity is a “Pipeline Problem”?, <https://www.gem.com/blog/diversity-hiring-pipeline-problem>, visitato il 4/12/2021

ILO – International Labour Organization, “Netherlands – Work and Care Act”, <http://www.ilo.org/>, visitato il 28/10/2021

iphiGenia Gender Design Award, <https://iphi-award.org/>, visitato il 4/01/2022

INPS – Indennità per congedo parentale per lavoratori e lavoratrici dipendenti, <https://www.inps.it/prestazioni-servizi/indennita-per-congedo-parentale-per-lavoratrici-e-lavoratori-dipendenti#:~:text=Il%20congedo%20parentale%20%C3%A8%20un,suoi%20bisogni%20affettivi%20e%20relazionali.>, visitato il 6/10/2021

Head Start – About Head Start, <https://www.acf.hhs.gov/ohs/about>, visitato il 20/09/2021

Horizon Europe, [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en), visitato il 4/10/2021

Inter Parliamentary Union (IPU Parline) – Global and regional averages of women in national parliaments, [https://data.ipu.org/women-averages?month=1&year=2021&op=Show+averages&form\\_build\\_id=form-1M\\_qJe0l9LjIYh\\_HZhwQjCGE\\_RuZqAYOjubbhYqUOVI&form\\_id=ipu\\_women\\_averages\\_filter\\_form](https://data.ipu.org/women-averages?month=1&year=2021&op=Show+averages&form_build_id=form-1M_qJe0l9LjIYh_HZhwQjCGE_RuZqAYOjubbhYqUOVI&form_id=ipu_women_averages_filter_form), visitato il 26/11/2021

Keychange – About Us, <https://www.keychange.eu/about-us>, visitato il 4/01/2022  
Mastermamma.it, <https://www.mastermamma.it/>

Mentorointi – Hankekuvaus, <https://www.mentorointi.wift.fi/hankekuvaus>, visitato il 6/01/2021

MIUR Ministero dell'Istruzione e Ministero dell'Università e della Ricerca – Reclutamento delle Università, <https://www.miur.gov.it/reclutamento-nelle-universita/>, visitato il 3/11/2021

National Museum of Women in the Arts – #5WomenArtists: Can you name five women artists?, <https://nmwa.org/support/advocacy/5womenartists/>, visitato il 4/01/2022

Needo, <https://www.asiloneedo.it/>, visitato il 2/11/2021

Opzij – Over Opzij, <https://www.opzij.nl/over-opzij/>, visitato il 4/01/2022

PLOTINA, <https://www.plotina.eu/>, visitato il 18/09/2021

Politecnico di Milano – EMPOWERING WOMEN @POLIMI Presentazione corso SheTech, <https://www.eventi.polimi.it/events/empowering-women-polimi-presentazione-corso-shetech/>, visitato il 20/12/2021

Politecnico di Torino – We are HERe PoliTo, <https://weareherepolito.it/>, visitato il 17/09/2021



Regjeringen.no – Det Kongelige Barne-Og Familiedepartment. Ot.prp. nr. 97 (2002-2003), <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-97-2002-2003-/id127203/?ch=1>, visitato il 16/11/2021.

SAGA – UNESCO, <https://en.unesco.org/saga>, visitato il 1/10/2021

shesaid.so – Our Story, <https://www.shesaid.so/our-story>, visitato il 4/01/2022

Soroptimist International d'Italia – Programma e Linee Guida di Mentoring, [https://www.soroptimist.it/public\\_nuovo/pdf/12-07-2017-Programma-e-Linee-Guida-di-Mentoring.pdf](https://www.soroptimist.it/public_nuovo/pdf/12-07-2017-Programma-e-Linee-Guida-di-Mentoring.pdf), visitato il 21/12/2021

Sardegna Ricerche, <https://www.sardegna ricerche.it/>, visitato il 4/10/2021

SUPERA, <https://www.superaproject.eu/>, visitato il 18/09/2021

Swedish Film Institute – Towards Gender Equality in Film Production, <https://www.filminstitutet.se/en/about-us/swedish-film-institute/gender-equality/>, visitato il 5/01/2022

The Boardlist – About, <https://site.theboardlist.com/about-us>, visitato il 4/12/2021

The Economist – “How big is the wage penalty for mothers?” (28/10/2019a), <https://www.economist.com/graphic-detail/2019/01/28/how-big-is-the-wage-penalty-for-mothers>, visitato il 6/11/2021

The Economist – The glass-ceiling index (8/03/2019b), <https://www.economist.com/graphic-detail/2019/03/08/the-glass-ceiling-index>, visitato il 17/09/2021

The Economist – The glass-ceiling index Infographics, <https://infographics.economist.com/2020/glass-ceiling/>, visitato il 29/01/2022

The Economist – “Do ‘greedy jobs’ cause the gender pay gap?” (6/11/2021), <https://www.economist.com/finance-and-economics/2021/11/06/do-greedy-jobs-cause-the-gender-pay-gap>, visitato il 15/11/2021

The Guardian – “Swedish cinemas take aim at gender bias with Bechdel test rating” (6/11/2013), <https://www.theguardian.com/world/2013/nov/06/swedish-cinemas-bechdel-test-films-gender-bias>, visitato il 28/12/2021

Treccani – mammo, <https://www.treccani.it/vocabolario/mammo/>, visitato il 20/10/2021

Treccani – soffitto di cristallo, [https://www.treccani.it/vocabolario/soffitto-di-cristallo\\_res-c2f62b11-89ec-11e8-a7cb-00271042e8d9\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/soffitto-di-cristallo_res-c2f62b11-89ec-11e8-a7cb-00271042e8d9_%28Neologismi%29/), visitato il 13/01/2022

Treccani – stereotipo, <https://www.treccani.it/vocabolario/stereotipo/>, visitato il 29/01/2022

Trezegeo Cabinet de Conseil & Informatio – Presentation, <http://www.trezegeo.com/presentation/>, visitato il 7/01/2022

UNESCO – 1980 Recommendation concerning the Status of the Artist, <https://en.unesco.org/creativity/governance/status-artist>, visitato il 6/01/2022

UNESCO – Cos'è l'UNESCO, <https://www.unesco.it/it/Documenti/Detail/180>, visitato il 4/01/2022

United Nations – Sustainable Development Goals. Gender Equality, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>, visitato il 27/01/2022

United Nations Human Rights – Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women New York, 18 December 1979, <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>, visitato il 3/01/2022

Valore D, <https://valored.it/>, visitato il 10/12/2021

Verein der Berliner Künstlerinnen 1867, <https://www.vdbk1867.de/>, visitato il 31/12/2021

WIFT – Briefly in English, <https://www.wift.fi/en/wift-in-english>, visitato il 6/01/2022

YouTube, “CU X: Intervista a Tullia Toschi” con Tullia Toschi (4/05/2021), [https://www.youtube.com/watch?v=KNRuHD9hzP8&ab\\_channel=Culturit](https://www.youtube.com/watch?v=KNRuHD9hzP8&ab_channel=Culturit), visitato il 18/09/2021

YouTube, “Is the Brain Gendered?: The Debate” con Gina Rippon e Simon Baron-Cohen (14/03/2019), [https://www.youtube.com/watch?v=kxfaE-gWZ9I&ab\\_channel=HowToAcademyMindset](https://www.youtube.com/watch?v=kxfaE-gWZ9I&ab_channel=HowToAcademyMindset), visitato il 27/09/2021