



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e comunicazione
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

Lo smart working favorisce o abbatte il glass ceiling?

Relatore

Ch. Prof. Valerio Dotti

Correlatore

Ch. Prof. Nicola Camatti

Laureanda

Marina Ballestrin
Matricola 803476

Anno Accademico

2020 / 2021

Indice

Introduzione	p.6
Capitolo I Il Gender Gap	p.7
1.1 L'uguaglianza di genere	p.7
1.2 La nozione di discriminazione	p.7
1.3 Il Global Gender Gap Index	p.9
1.3.1 Il Global Gender Gap nell'empowerment politico	p.10
1.3.2 Il Global Gender Gap nella partecipazione economica e nell'opportunità	p.11
1.3.3 Il Global Gender Gap nel livello d'istruzione	p.12
1.3.4 Il Global Gender Gap nella salute e sopravvivenza	p.12
1.4 IL Gender Gap in Europa	p.13
1.5 Il Gender Pay Gap	p.16
1.6 Il COVID-19 e la She-cession	p.21
1.6.1 I settori economici	p.21
1.6.2 Il lavoro domestico e di cura	p.25
Capitolo II Il Glass ceiling	p.27
2.1 Definizione del termine e spiegazione del fenomeno	p.27
2.2 Il Glass Ceiling Index	p.29
2.3 Il Glass ceiling in Europa	p.31
2.4 Lo stile di leadership e i suoi effetti sui risultati d'impresa	p.34
2.4.1 L'avversione al rischio	p.34
2.4.2 La competitività	p.35
2.4.3 La negoziazione	p.35
2.4.4 L'altruismo	p.36
2.4.5 L'orizzonte temporale	p.37
2.4.6 Il networking	p.37
2.5 Le quote di genere in Europa	p.38
Capitolo III Lo Smart working	p.42
3.1 Introduzione	p.42

3.2 Lo smart working nel mondo	p.43
3.3 Lo smart working in Europa	p.45
3.4 Vantaggi e svantaggi dello smart working	p.50
3.4.1 Lavoro di cura e mansioni domestiche	p.50
3.4.2 Offuscamento tra lavoro e vita privata	p.53
3.4.3 Smart working e produttività	p.54
3.4.4 Lo stigma della flessibilità	p.57
Capitolo IV Case study	p.59
4.1 Italia	p.59
4.1.1 Lo smart working in Italia	p.59
4.1.2 Il gender gap in Italia	p.64
4.1.3 Le quote di genere in Italia	p.68
4.2 Spagna	p.69
4.3 Norvegia	p.75
Conclusioni	p.77
Bibliografia	p.79
Sitografia	p.82

Introduzione

Il lavoro si propone di indagare gli effetti dello smart working sul divario di genere. In particolare, evidenziando i vantaggi e gli svantaggi del lavoro da casa, si vuole comprendere quali siano le ricadute di questa modalità di lavoro sull'occupazione, la carriera e l'equilibrio tra lavoro e vita privata delle donne. Il quesito che emerge è se lo smart working favorisce o meno la carriera delle donne.

Il lavoro è diviso in quattro capitoli. Nel primo capitolo si definisce il concetto di discriminazione e si forniscono dati a livello globale ed europeo sul divario di genere utilizzando gli indici *Global Gender Gap Index* e *Gender Equality Index*. Si prosegue con un'analisi di come la pandemia di COVID-19 ha colpito maggiormente i settori lavorativi delle donne rispetto a quelli degli uomini.

Nel secondo capitolo si approfondisce il fenomeno del *glass ceiling*. Facendo ricorso al *Glass Ceiling Index* si evidenziano i paesi con maggiore e minore divario di genere. Si trattano, inoltre, lo stile di leadership femminile in relazione ai risultati d'impresa e le quote di genere.

Nel terzo capitolo vengono spiegati i vantaggi e gli svantaggi dello smart working e i suoi effetti sull'equilibrio tra vita privata e lavoro. Vengono forniti dati a livello globale ed europeo sull'uso del telelavoro prima e durante l'emergenza pandemica.

Nell'ultimo capitolo viene presentato un approfondimento sull'Italia. Si analizza come lo smart working ha influito su uomini e donne e sulla divisione delle responsabilità di cura e lavori domestici all'interno della coppia. Si affronta, inoltre, il divario di genere in Italia utilizzando dati di Almalaurea e si offre un approfondimento sulle quote di genere. Vengono presentati anche altri due case study: la Spagna per il tema della relazione tra smart working e divisione dei compiti di cura e domestici; e la Norvegia per la normativa delle quote di genere.

Capitolo I Il Gender Gap

1.1 L'uguaglianza di genere

L'uguaglianza di genere è un diritto fondamentale sancito dalla Dichiarazione universale dei diritti umani delle Nazioni Unite e rappresenta per l'Unione europea uno dei principali obiettivi da raggiungere. Il *Manuale per l'integrazione di genere nelle politiche di inclusione sociale e di protezione sociale* pubblicato dalla Commissione europea nel 2007 sostiene che “la parità di genere è un diritto fondamentale, un valore comune dell'UE, ma anche una condizione necessaria per conseguire gli obiettivi dell'Unione in materia di crescita, occupazione e coesione sociale” (Commissione europea, 2008).

La politica pubblica gioca un ruolo fondamentale nell'accelerare il progresso verso la parità di genere. Strumenti come i congedi di maternità, paternità e parentali, le politiche fiscali, le quote di genere, il lavoro flessibile e gli interventi sul mercato del lavoro, sul sistema pensionistico e sull'assistenza all'infanzia, sono determinanti nel raggiungimento della parità. La questione che emerge affrontando il ruolo delle politiche pubbliche in relazione all'uguaglianza di genere è se il divario di genere dipende dalla “*nature*” (ovvero ha radici biologiche) o dalla “*nurture*” (ovvero è il risultato delle influenze ambientali). Se il divario dipende da differenze biologiche, allora le politiche pubbliche non saranno determinanti. Se, invece, come emerge da molti studi, i contesti culturali e sociali sono anch'essi importanti, allora le istituzioni possono essere decisive.

1.2 La nozione di discriminazione

Quando si osservano i divari salariali di genere bisogna prestare attenzione a parlare di discriminazione perché si deve tenere conto di tutti i fattori che concorrono alla differenza salariale tra donne e uomini. Questi fattori sono: l'istruzione, il capitale umano, l'esperienza, il settore occupazionale ma anche le preferenze individuali per certi tipi di lavoro. Ad esempio, gli uomini potrebbero accettare lavori che le donne rifiutano a causa dei vincoli di tempo o delle condizioni fisiche di lavoro. Conta anche il contesto istituzionale, in particolare la modalità con cui vengono stabiliti i salari e la presenza o meno di un salario minimo. Una volta tenuto conto di questi fattori, la differenza residua può essere considerata discriminazione.

Vi sono almeno tre tipi di discriminazione: *taste discrimination*, *statistical discrimination* e *screening discrimination*.

La *taste discrimination*, basata sul gusto, si ha quando i datori di lavoro preferiscono non assumere o promuovere le donne anche se sono produttive tanto quanto gli uomini perché nutrono un pregiudizio nei loro confronti; tuttavia in un mercato perfettamente competitivo questo tipo di discriminazione non sopravviverà perché le aziende che utilizzano solo manodopera maschile avranno costi più elevati (i salari maschili saranno più alti di quelli femminili) rispetto a quelle che utilizzano anche manodopera femminile, perciò usciranno dal mercato (Profeta, 2021).

La *statistical discrimination* si verifica quando c'è asimmetria informativa per i datori di lavoro che non hanno informazioni complete sulle caratteristiche lavorative di un individuo; perciò, nella loro valutazione utilizzano le statistiche del gruppo al quale l'individuo appartiene. Possono essere commessi degli errori di valutazione, ma in media essi si annullano a vicenda. La discriminazione statistica contro le donne, quindi, si verifica quando i datori di lavoro non hanno informazioni sulla produttività della donna che devono valutare, così le attribuiscono le caratteristiche medie del gruppo delle donne. Se si aspettano che in media le donne dedichino più tempo e sforzi degli uomini alle attività domestiche e di cura dell'infanzia - come è ragionevole, perché è ciò che succede nella realtà - avranno incentivi ad assumere, promuovere e pagare gli uomini più delle donne (Profeta, 2021). Ne consegue che, i datori di lavoro, anche se non sono contrari ad assumere donne per la loro *nature* o per le loro caratteristiche, credono che assumendo o promuovendo una donna otterranno, in media, un risultato minore se ad essere assunto o promosso fosse un uomo. Questo meccanismo genera un divario retributivo di genere. Questo, inevitabilmente, si ripercuote all'interno di una coppia, nella quale la donna avrà meno opportunità di carriera e avrà uno stipendio inferiore a quello del partner. Di conseguenza, la coppia vedrà più conveniente investire nella carriera dell'uomo e lasciare alla donna la responsabilità della cura e delle attività domestiche.

La *screening discrimination* si basa sulla selezione. La discriminazione verso le donne può avvenire quando un gruppo di valutazione a maggioranza maschile non è in grado di valutare correttamente le donne e preferisce selezionare uomini perché riesce a

valutarne meglio le caratteristiche. Il risultato di questa selezione non neutrale è che i valutatori tendono a prediligere i candidati simili a loro.

1.3 Il Global Gender Gap Index

Il *Global Gender Index* è stato introdotto dal World Economic Forum nel 2006 per monitorare il progresso verso la parità di genere. Ogni anno confronta il divario di genere di più di cento paesi in quattro dimensioni: istruzione, salute, economia e politica. Il *Global Gender Gap Index* assume un valore su una scala da 0 a 1 dove 1 rappresenta la parità, il punteggio, in percentuale, indica la parità di genere che è stata colmata.

Il punteggio del Global Gender Gap (sulla base della media ponderata per la popolazione per ciascuno dei 156 paesi inclusi) nel 2021 è del 67,7% (considerando solo i 107 paesi coperti ininterrottamente dal 2006 al 2021 è del 68,0%). Questo significa che il divario rimanente da colmare è del 32,3%. In media, il divario si è allargato di quasi 0,6 punti percentuali rispetto al 2020. Basandosi sull'attuale andamento, si stima che ci vorranno 135,6 anni per chiudere il divario di genere mondiale.

Figura1. Classifica dei 10 paesi con più elevato Global Gender Gap Index nel 2021.

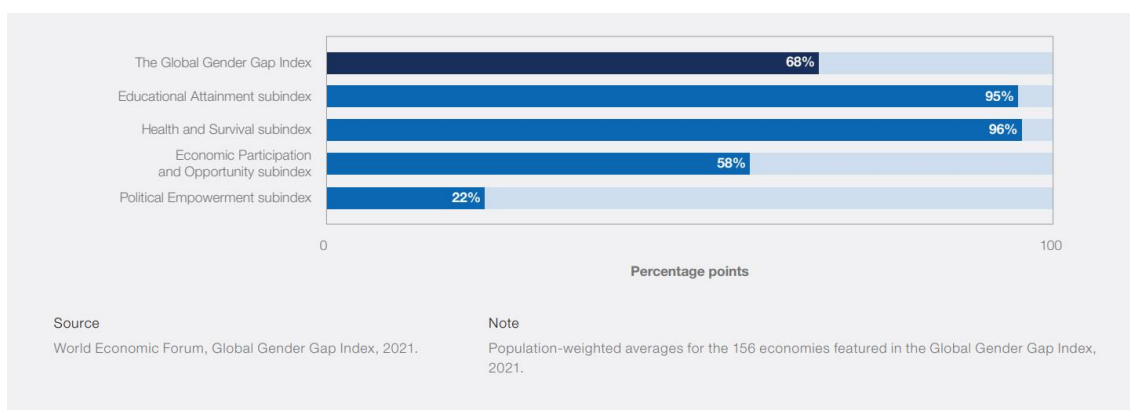
Rank	Country	Gender gap closed to date
1	Iceland	89.2%
2	Finland	86.1%
3	Norway	84.9%
4	New Zealand	84.0%
5	Sweden	82.3%
6	Namibia	80.9%
7	Rwanda	80.5%
8	Lithuania	80.4%
9	Ireland	80.0%
10	Switzerland	79.8%

Fonte: World Economic Forum, *Global Gender Gap Report (2021)*.

Come emerge dalla Figura 1, nessun paese ha ancora raggiunto la piena parità di genere. Tuttavia, Islanda e Finlandia hanno chiuso almeno l'85% e i paesi che seguono nella classifica dei migliori dieci, almeno l'80%. Geograficamente, la classifica continua ad essere dominata dai paesi nordici: Islanda, Norvegia, Finlandia e Svezia. Inoltre, cinque paesi, pur partendo da diversi livelli di parità di genere, hanno migliorato di almeno 4,4 punti percentuali o più, risultando così i cinque paesi più performanti: Lituania, Serbia, Timor Est, Togo ed Emirati Arabi Uniti. L'Italia, con un punteggio di 72,1% si colloca al sessantatreesimo posto della classifica, migliorando rispetto al 2020 dove occupava il settantaseiesimo posto con un punteggio di 70,7%.

Nella Figura 2 si possono vedere i punteggi del Global Gender Gap per le quattro dimensioni.

Figura 2. Lo stato dei divari di genere, per sottoindice. Percentuale del divario di genere chiuso fino ad oggi, 2021.



Fonte: World Economic Forum, Global Gender Gap Report (2021).

Basato sul campione costante di 107 paesi incluso in ogni edizione dal 2006 al 2021 si analizzano le quattro dimensioni.

1.3.1 Il Global Gender Gap nell'empowerment politico

Il divario di genere per l'empowerment politico rimane il più grande dei quattro gap rilevati. Il gap nel 2021 è del 22,3%, che è di 2,4 punti percentuali in meno rispetto al punteggio riportato nel 2020. Di conseguenza ci vorranno altri 145,5 anni per colmare completamente questo divario. L'ampliamento del divario di genere nella partecipazione politica è stato causato dalla tendenza negativa di alcuni grandi paesi che ha controbilanciato i progressi di molti paesi più piccoli. Di conseguenza, la media globale, trascura importanti passi avanti di paesi più piccoli, che, nonostante abbiano un impatto minore a livello globale, segnala un cambiamento della cultura lento ma continuo in un numero crescente di istituzioni. Questo è un segnale positivo per l'emancipazione politica delle donne in tutto il mondo.

1.3.2 Il Global Gender Gap nella partecipazione economica e opportunità

Il secondo più grande divario di genere riguarda la partecipazione economica e l'opportunità. Vi è stato un leggero miglioramento passando dal 57,8% del 2020 al 58% del 2021. Dal 2006, il punteggio è aumentato di soli 2,4 punti percentuali, il che significa che ci vorranno altri 267,6 anni per chiudere questo divario. Questa cifra potrebbe aumentare una volta che si riflettono gli effetti della pandemia di COVID-19 nelle statistiche.

I paesi che, ad oggi, hanno i più piccoli divari in ambito economico sono: Laos PDR, al primo posto con un punteggio di 91,5%, segue Bahamas con l'85,7% e Burundi con l'85,5%. Completano l'elenco dei paesi più performanti l'Islanda (84,6%), la Lettonia (82,2%), la Moldavia (81,1%) e la Svezia (81,0%). Al contrario, i paesi con i più grandi divari economici di genere sono l'Iran (37,5%), l'India (32,6%), il Pakistan (31,6%), la Siria (28,5%), lo Yemen (28,2%), l'Iraq (22,8%) e l'Afghanistan (18,0%).

Analizzando nello specifico questo gap si possono evidenziare le diverse fonti di disuguaglianza. Una delle più importanti è sicuramente la sottorappresentanza delle donne nel mercato del lavoro. Globalmente, considerando medie ponderate per la popolazione, quasi l'80% degli uomini di età compresa tra 15 e 64 anni sono nella forza lavoro contro solo il 52,6% delle donne della stessa fascia di età. Un'altra sfida è il divario di genere nei ruoli dirigenziali e manageriali sia nel settore privato che in quello pubblico. All'interno del campione, il 41% dei professionisti in posizioni apicali sono

donne, con qualche progresso rispetto all'anno scorso ma ancora significativamente sottorappresentato. La presenza limitata delle donne nelle posizioni apicali mostra che un persistente “soffitto di vetro” è ancora in atto anche in alcune delle economie più avanzate.

Oltre alla disuguaglianza nell'accesso alle opportunità di forza lavoro, le disparità finanziarie continuano a rappresentare la principale area di preoccupazione per le donne lavoratrici e le loro persone a carico. Nonostante alcuni progressi, il divario salariale (il rapporto tra il salario delle donne e quello degli uomini in una posizione simile) è ancora circa il 37% e il divario reddituale (il rapporto tra il reddito salariale e non salariale totale delle donne e quello degli uomini) è vicino al 51%.

Divari di genere sia nella partecipazione al lavoro che nel reddito è probabile che aumenteranno dopo l'emergenza COVID-19. Come riportato nelle precedenti edizioni, lo sproporzionato onere delle responsabilità domestiche e di cura era già un importante causa di questi gap anche prima della pandemia.

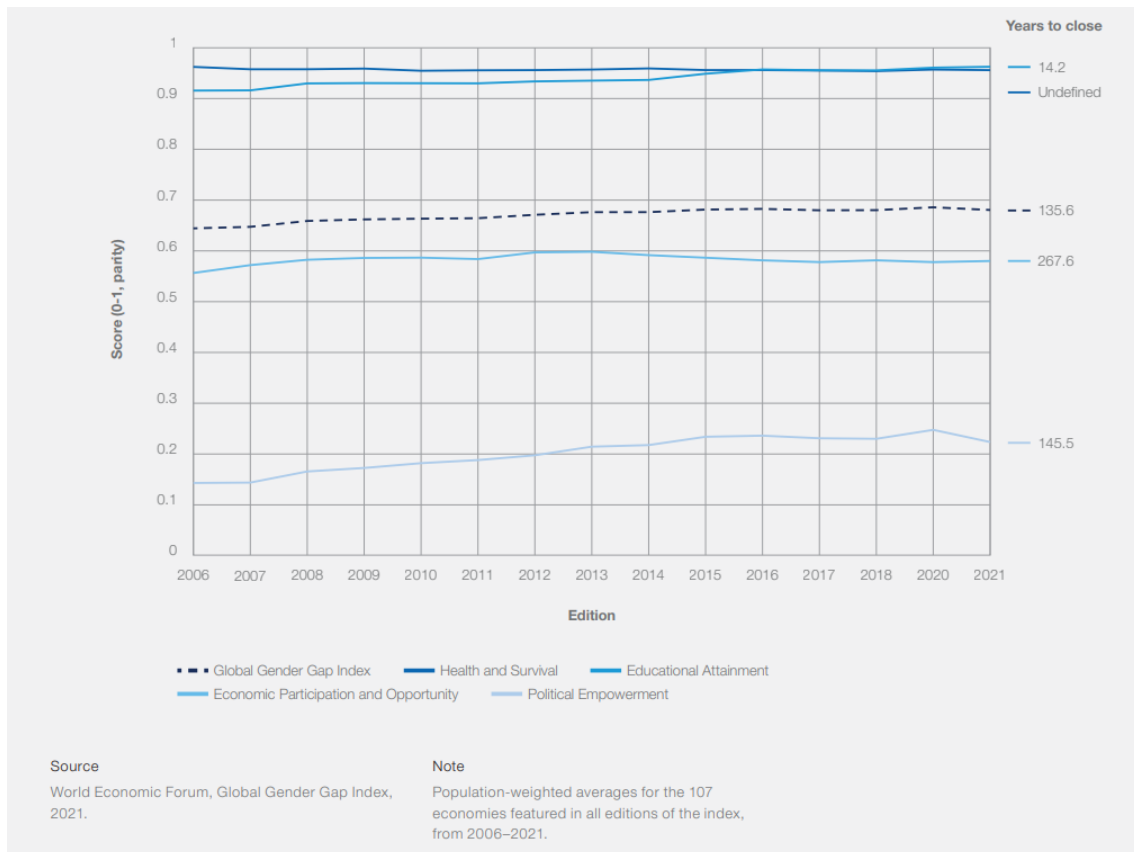
1.3.3 Il Global Gender Gap nel livello d'istruzione

Riguardo al livello di istruzione il divario di genere può essere completamente chiuso in soli 14,2 anni. Il punteggio globale rimane invariato al 96,1%, segnando un progresso del 4,9% dal 2006. Per chiudere il restante gap del 3,9% servirebbero rapidi progressi in molte economie emergenti e in via di sviluppo, dove le donne incontrano ostacoli per partecipare all'istruzione nella stessa misura degli uomini.

1.3.4 Il Global Gender Gap nella salute e sopravvivenza

Il divario di genere in materia di salute e sopravvivenza è rimasto sostanzialmente stabile negli ultimi anni. Il punteggio del 2021 è di 95,7% rispetto al 95,6% del 2020. Anche se può essere considerato praticamente chiuso nella maggioranza dei paesi, ci sono ancora paesi dove l'accesso irregolare alla salute per le donne e la selezione del sesso prenatale e post-natale persiste.

Figura 3. Evoluzione del Global Gender Gap Index e dei suoi sottoindici nel tempo. Evoluzione dei punteggi, 2006-2020.



Fonte: World Economic Forum, Global Gender Gap Report (2021).

1.4 Il Gender Gap in Europa

Nell'ultimo decennio, l'UE ha compiuto progressi lenti verso la parità di genere anche se questi progressi sono molto più pronunciati in alcuni Stati membri rispetto ad altri. A causa della pandemia di COVID-19, questi passi in avanti rischiano di essere annullati. La strategia dell'UE per la parità di genere per il periodo 2020-2025 riconosce la lentezza e gli esiti contrastanti delle politiche in questo campo e sottolinea la necessità di ulteriori progressi.

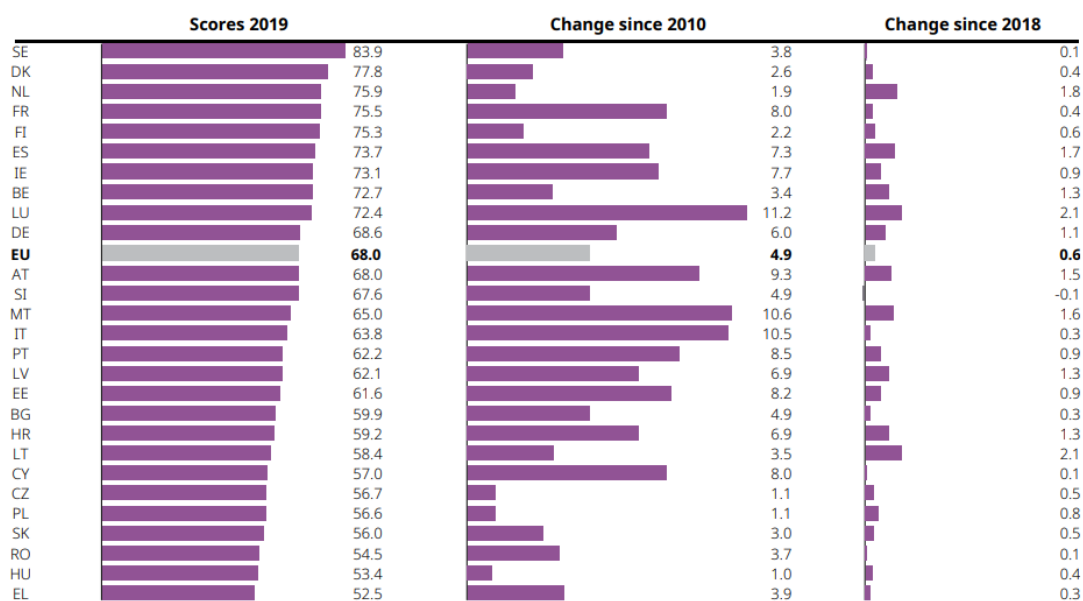
Dal 2013, il *Gender Equality Index*, sviluppato dall'European Institute for Gender Equality (EIGE), è uno strumento chiave per le istituzioni dell'UE e per gli Stati membri nel misurare i progressi dell'uguaglianza di genere nell'UE. Inoltre, dati i

diversi modelli presenti a livello nazionale, è anche importante per comprendere l'evoluzione delle disparità tra gli Stati membri.

Il punteggio complessivo dell'indice è calcolato sulla base dei punteggi di sei domini principali dell'indice (lavoro, denaro, conoscenza, tempo, potere e salute), che sono essi stessi calcolati utilizzando una serie di indicatori chiave in ciascun dominio. Esso assume un valore da 1 a 100, dove 100 rappresenta la piena uguaglianza tra donne e uomini.

Il punteggio del *Gender Equality Index* per l'UE-27 del 2021, basato su dati del 2019, è di 68,0 punti su 100. Si ha un miglioramento di soli 0,6 punti rispetto all'edizione del 2020 (punteggio di 67,4 su 100 per UE-27 basato su dati del 2018).

Figura 4. Punteggi del *Gender Equality Index* (variazioni rispetto al 2010 e al 2018).



Fonte: EIGE, *Gender Equality Index* (2021).

I progressi complessivi dell'uguaglianza di genere tra il 2010 e il 2019 sono stati in gran parte guidati dai progressi nel **dominio del potere**, in particolare dal miglioramento dell'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società e in politica. I progressi nelle imprese sono stati in gran parte guidati dall'azione legislativa di sette stati (Belgio, Germania, Grecia, Francia, Italia, Austria e Portogallo). Tuttavia, il

dominio del potere ha ancora il punteggio più basso rispetto agli altri domini (55,0 su 100).

Il **dominio del lavoro** ottiene un punteggio di 71,6 punti con un aumento di soli 0,2 punti rispetto al 2018. I progressi nel sottodominio della partecipazione sono rallentati e continua la forte segregazione di genere nel mercato del lavoro. Non solo il COVID-19 ha rivelato divisioni di genere nel mercato del lavoro, ma i suoi effetti negativi sulle prospettive occupazionali sono stati maggiori e probabilmente più prolungati per le donne che per gli uomini a causa della segregazione di genere nel mercato del lavoro e degli oneri assistenziali non retribuiti sproporzionatamente a carico delle donne.

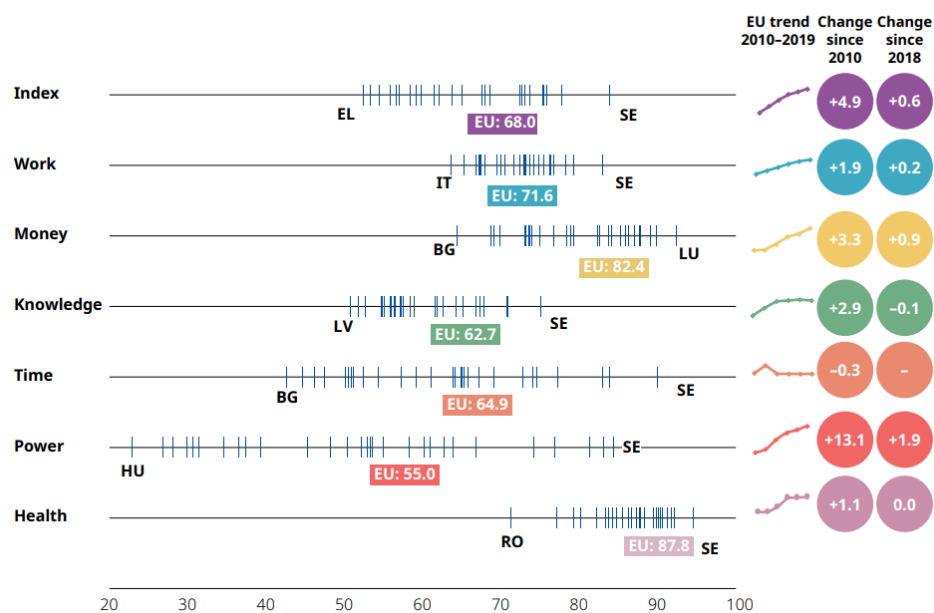
Il **dominio del denaro** ottiene un punteggio di 82,4, con un leggero miglioramento rispetto all'edizione precedente. La crescita è trainata dall'accesso alle risorse finanziarie, ma resta critico il sottodominio della situazione economica. In particolare, il divario di genere nel reddito netto equivalente medio è fermo nell'UE dal 2014. È probabile che la pandemia aggraverà il divario di reddito tra donne e uomini a causa dello squilibrio di genere nel lavoro retribuito e non retribuito.

Il **dominio della conoscenza**, con un punteggio di 62,7, rimane statico rispetto all'anno precedente. Sebbene il livello di istruzione sia in aumento tra uomini e donne giovani, progressi più significativi in questo settore sono frenati dalla persistente segregazione di genere nell'istruzione superiore terziaria.

Il **dominio del tempo**, a causa della mancanza di dati aggiornati, non è stato rivisto per l'edizione 2021; il punteggio è riferito ai dati del 2016.

Il **dominio della salute** presenta un punteggio di 87,7, il più alto di tutti e sei i domini.

Figura 5. Intervalli dei punteggi del *Gender Equality Index* (2019) e le variazioni nel tempo.



Fonte: EIGE, *Gender Equality Index* (2021).

1.5 Il Gender Pay Gap

Il **Gender pay gap non aggiustato** (*Unadjusted gender pay gap*) è ampiamente utilizzato dagli Stati membri come indicatore chiave per monitorare e valutare i progressi nella riduzione del gender pay gap, esso offre un quadro generale delle differenze di retribuzione tra uomini e donne.

Il divario retributivo di genere non aggiustato esprime la differenza tra la retribuzione oraria (lorda) media di uomini e donne espressa come percentuale della retribuzione oraria (lorda) media degli uomini. È calcolato per le imprese con dieci o più dipendenti. Esso ha il vantaggio di essere facilmente calcolato e consente un rapido confronto tra paesi ma presenta forti limitazioni a causa del tipo di dati considerati. Esso, infatti, fornisce un quadro generale delle differenze tra uomini e donne in termini di retribuzioni e misure, un concetto che è più ampio della discriminazione nel senso “pari retribuzione per un lavoro di pari valore”. Parte della differenza di retribuzione tra uomini e donne può essere spiegata dalle differenze nelle caratteristiche medie dei

dipendenti uomini e donne. Possono risultare differenze nelle caratteristiche medie da molti fattori, inclusa la concentrazione di un genere in determinate attività economiche (segregazione settoriale di genere) o la concentrazione di un genere in determinate occupazioni (segregazione professionale di genere).

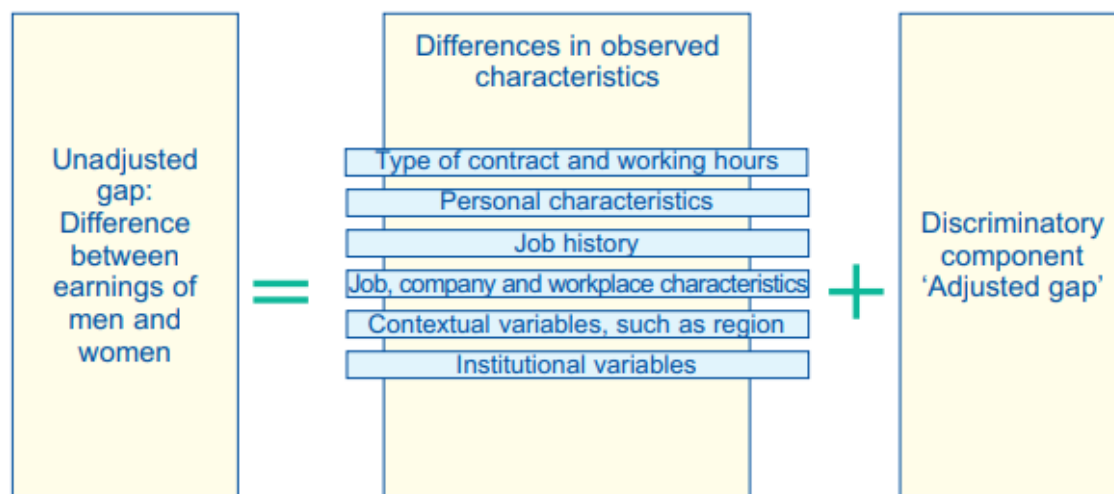
La segregazione settoriale di genere può spiegare parte della differenza di reddito tra gli uomini e le donne, poiché le donne tendono a essere concentrate nei settori economici a bassa retribuzione. Ad esempio, le donne sono più presenti nei settori dell'istruzione e della salute mentre gli uomini tendono a essere più presenti nel settore finanziario e informatico.

La segregazione professionale di genere può spiegare la differenza di reddito tra uomini e donne, poiché un genere tende ad essere concentrato nelle occupazioni a bassa retribuzione. Questo tipo di segregazione può anche essere in parte causata dagli uomini che hanno più probabilità delle donne di essere promossi a ruoli di supervisione e direzione.

Il divario retributivo di genere aggiustato è in grado di misurare come le differenze nel profilo medio di donne e uomini contribuiscono al gender pay gap, per ogni variabile (età, occupazione, istruzione, ecc.).

Tuttavia, ciò non significa che il gender pay gap aggiustato misuri la discriminazione “paga ineguale a parità di lavoro” perché i dati SES (Structure of Earnings Survey) omettono alcune variabili come l'esperienza lavorativa complessiva. Quindi, questo indicatore dovrebbe essere visto come un “divario residuo”, cioè la parte del GPG non aggiustato che rimane dopo aver corretto le diverse caratteristiche di donne e uomini nel mercato del lavoro.

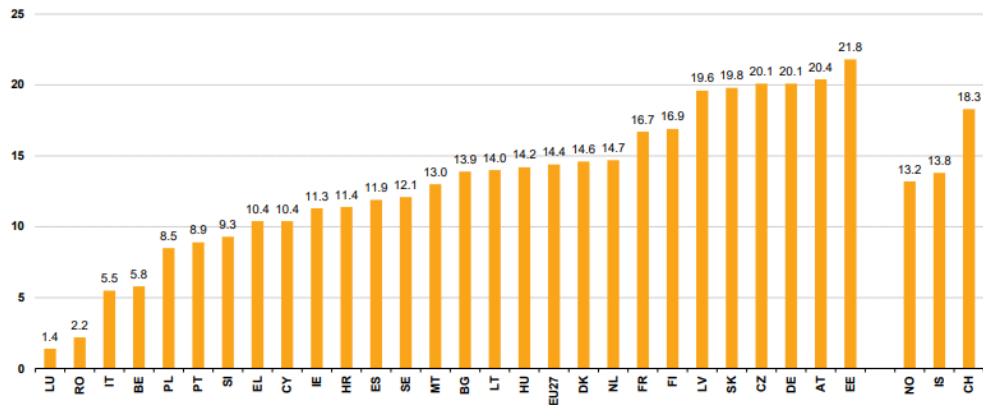
Figura 6. Aggiustamento del gender pay gap.



Fonte: Eurofound (2010).

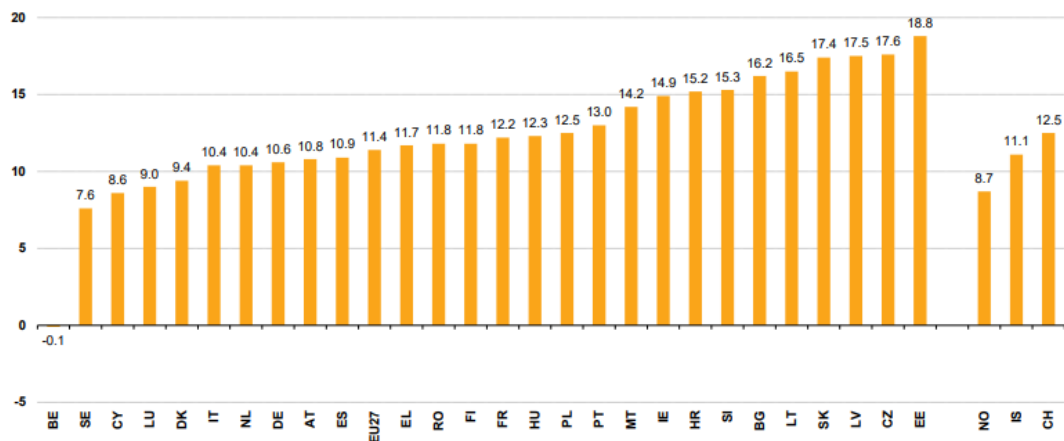
Infine, per fornire un quadro completo del divario retributivo di genere, Eurostat ha sviluppato un indicatore sintetico, il *Gender overall earning gaps* (GOEG), che misura gli effetti combinati di tutti quegli effetti di segregazione. Il divario retributivo complessivo di genere (GOEG) misura l'impatto di tre fattori combinati sulla differenza della retribuzione media di tutte le donne in età lavorativa rispetto agli uomini. Questi fattori sono: la retribuzione oraria media, la media mensile delle ore retribuite e il tasso di occupazione per uomini e donne.

Figura 7. Gender pay gap non aggiustato (%), 2018



Fonte: Eurostat (2021).

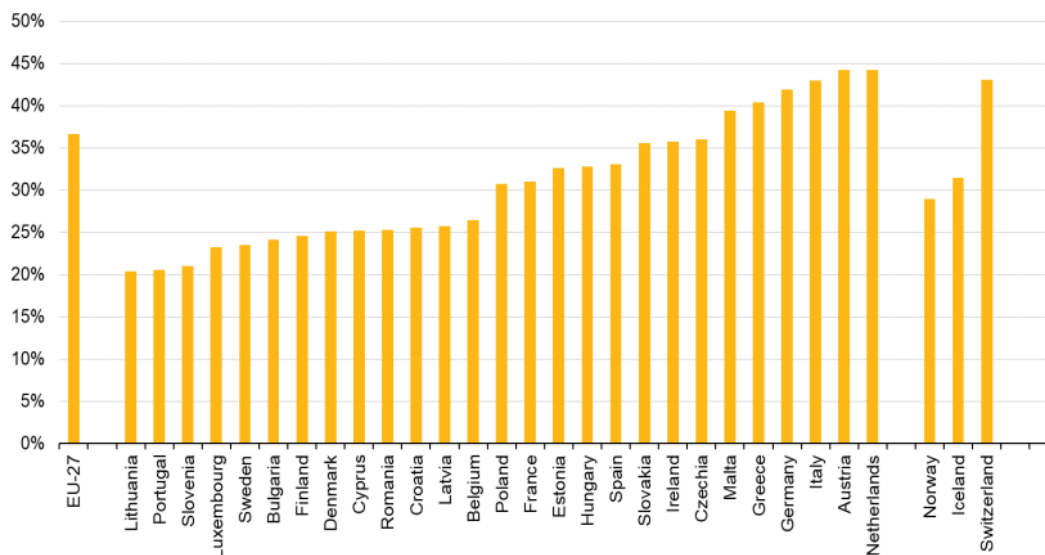
Figura 8. Gender pay gap aggiustato (%), 2018



Fonte: Eurostat (2021).

Figura 9. Gender overall earning gap, 2018

BE	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	HR	IT	CY	LV
26%	24%	36%	25%	42%	33%	36%	40%	33%	31%	26%	43%	25%	26%
LT	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	EU27
20%	23%	33%	39%	44%	44%	31%	21%	25%	21%	36%	25%	23%	37%
IS	NO	CH											
31%	29%	43%											



Fonte: Eurostat (2021).

In conclusione, basandoci sui dati raccolti da Eurostat nel 2018 (*Gender Pay Gaps in the European Union - a statistical analysis* – per l’edizione 2021.) il gender pay gap non aggiustato è del 14,4% e quello aggiustato è 11,4%, ovvero le donne guadagnano ancora l’11,4% in meno rispetto agli uomini, in media, dopo aver corretto le diverse caratteristiche di uomini e donne nel mercato del lavoro.

Se si guarda il divario retributivo complessivo di genere, nel 2018, era del 37% nell’UE-27. Ciò significa che i guadagni medi di tutte le donne in età lavorativa, occupate o meno, erano 37% in meno rispetto alla corrispondente retribuzione media degli uomini.

A marzo 2022, l’Eurostat ha pubblicato il divario retributivo di genere non corretto nell’UE con dati del 2020.

Emerge che, nel 2020 nell’UE, la retribuzione oraria lorda delle donne era in media del 13% inferiore a quella degli uomini. Nell’arco di otto anni, tra il 2012 e il 2020, il divario retributivo di genere nell’Unione Europea si è ridotto dal 16,4% al 13,0%.

I punteggi riportati dai diversi Stati membri nel 2020 sono: Lettonia (22,3%), Estonia (21,1%), Austria (18,9%), Germania (18,3%), Ungheria (17,2%), Finlandia (16,7%), Repubblica Ceca (16,4%), Repubblica Slovacca (15,8%), Francia (15,8%), Paesi Bassi (14,2%), Danimarca (13,9%), Lituania (13,0%), Bulgaria (12,7%), Portogallo (11,4%),

Svezia (11,2%), Croazia (11,2%), Malta (10,0%), Spagna (9,4%), Cipro (9,0%), Belgio (5,3%), Polonia (4,5%), Italia (4,2%), Slovenia (3,1%), Romania (2,4%) e Lussemburgo (0,7%).

Inoltre, basandosi sempre su dati del 2020, la Svizzera presenta un gender pay gap non corretto del 18,4%, la Norvegia del 13,4% e l'Islanda del 13,0%.

1.6 Il COVID-19 e la She-cession

La pandemia di COVID-19 ha colpito la vita di donne e uomini in tutto il mondo. La crisi che è ne è derivata non è stata solo sanitaria ma anche economica, con gravi conseguenze per il mercato del lavoro.

La pandemia ha esacerbato i divari di genere preesistenti, determinando l'emergere di quella che molti chiamano "she-cession", indicando la recessione al femminile provocata dalla pandemia. I fattori principali da considerare analizzando la she-cession sono i settori economici a prevalenza femminile colpiti dalla pandemia e il carico di cura, dovuto alla chiusura delle scuole, che ha impattato maggiormente sulle donne.

1.6.1 I settori economici

La crisi finanziaria del 2008, come le precedenti crisi economiche, è stata in una certa misura una crisi "maschile": la perdita di posti di lavoro è stata molto maggiore nei settori dell'economia dominati dagli uomini, più sensibili al ciclo economico come l'edilizia e il manifatturiero. La pandemia, invece, ha colpito duramente il settore dei servizi che presenta una forte presenza femminile, fortemente colpiti dalle misure restrittive di lockdown e distanziamento sociale.

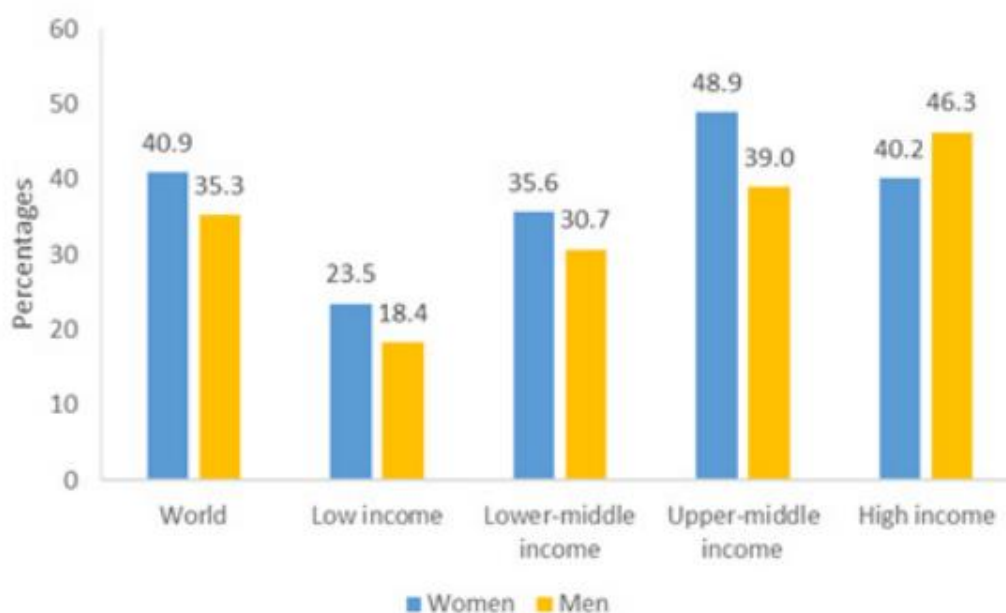
L'ILO (ILO 2020) ha valutato quattro settori a elevato rischio del grave impatto del COVID-19 in termini di perdita di posti di lavoro e diminuzione dell'orario lavorativo: i servizi ricettivi e di ristorazione; immobiliare, attività amministrative e commerciali; produzione; e il commercio all'ingrosso e al dettaglio.

Nel 2020, 527 milioni di donne, che rappresentano il 41% dell'occupazione femminile totale, erano occupate in questi settori, rispetto al 35% dell'occupazione totale maschile.

Ciò suggerisce che l'occupazione femminile rischia di essere colpita più duramente di quella maschile. Tuttavia, quando si confrontano i paesi in base al livello di reddito nazionale, il quadro è più complesso.

Nella Figura 10 la percentuale più alta di donne occupate in settori ad alto rischio si trovano nei paesi a reddito medio-alto con quasi il 50 %, e il 40% di donne nei paesi a reddito elevato. Nei paesi a basso e medio-basso reddito, c'è il rischio che molti lavori manifatturieri, in particolare nel settore dell'abbigliamento, che vedono una forte presenza di donne, in particolare nei gradini inferiori, scompaiano.

Figura 10. Quota di occupazione attualmente ad alto rischio (servizi ricettivi e di ristorazione; immobiliare, attività amministrative e commerciali; produzione; e il commercio all'ingrosso e al dettaglio) di riduzione dell'orario di lavoro, tagli ai salari e cassa integrazione, per genere.



Fonte: ILO (2020).

Secondo Eurofound (2020), in Europa, nel 2019, il tasso di occupazione femminile (donne comprese tra 20 e 64 anni) era del 67,2%, aumentato di 10,3 punti percentuali rispetto al 2002. Anche quello maschile, per la stessa fascia di età, è aumentato, attestandosi al 78,9%, aumentando di 4,2% dal 2002. I settori più colpiti dal distanziamento sociale e dalle misure restrittive sono quelli che coinvolgono il “lavoro di servizio interattivo”, con l’interazione fisica tra lavoratori e clienti (come guida

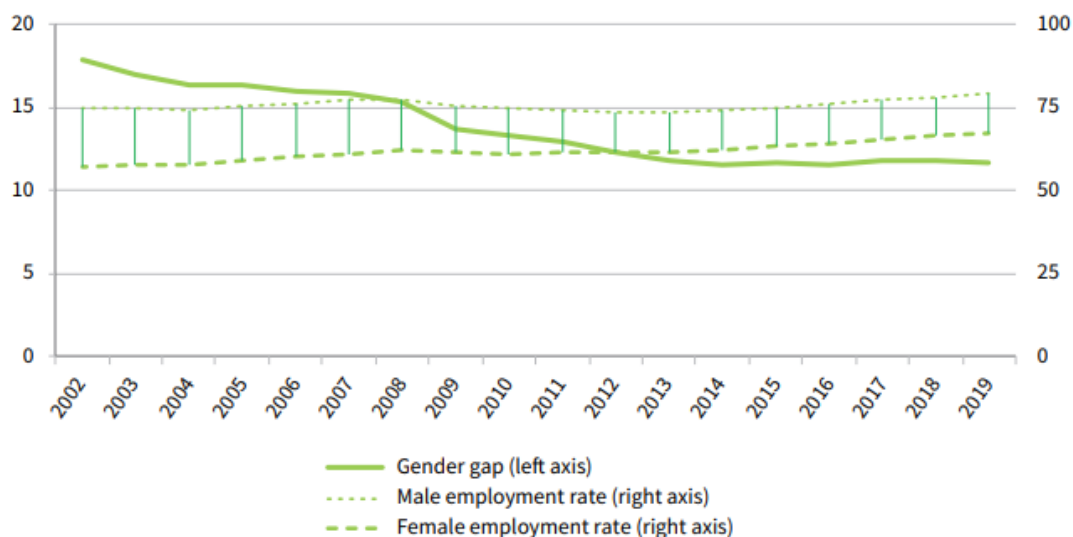
turistica, assistente alle vendite, e assistente di volo, parrucchiere, ospitalità) e le donne rappresentano il 61% dei lavoratori che svolgono questo tipo di lavoro.

Come si vede dalla Figura 12, i paesi che hanno registrato un aumento dell'occupazione femminile nell'arco 2008-2019 sono Malta (+26,4%), Ungheria (+12,8%) e Repubblica Ceca (+10,2%). Altri hanno assistito a piccoli aumenti e la Grecia un calo (-1,3%).

Secondo Eurostat (Eurofound, 2020), a settembre 2020, il tasso di disoccupazione dell'UE per le donne era del 7,9%, in aumento dal 7,8% di luglio e dal 6,9% di aprile. Il tasso di disoccupazione degli uomini è passato dal 6,5% di aprile al 7,1% di settembre. Inoltre, Eurostat, riporta che, mentre le prospettive occupazionali sono aumentate dell'1,4% per gli uomini, sono aumentate di appena lo 0,8% per le donne tra il secondo e terzo trimestre del 2020.

Eurofound nell'aprile 2020 ha lanciato un sondaggio "*Living, working and COVID-19 e-survey*"; nel mese di luglio dello stesso anno ha condotto la seconda ondata del sondaggio. Dai dati emerge che la quota di intervistati che erano diventati disoccupati dall'inizio della pandemia è stato leggermente maggiore tra le donne rispetto agli uomini (9% contro 8%, rispettivamente). In particolare, le giovani donne di età compresa tra i 18 e 34 anni avevano più probabilità di perdere il lavoro (11% in confronto al 9% dei giovani uomini). Inoltre, le donne avevano più probabilità di abbandonare il mercato del lavoro, perché hanno sopportato una quota maggiore di responsabilità di cura all'interno della famiglia, che nel lungo periodo si traduce in scoraggiamento e ulteriore distacco dal mercato del lavoro. In effetti, i dati del sondaggio elettronico di Eurofound mostrano che tra coloro che hanno lavorato prima dello scoppio della pandemia e poi perso il loro lavoro, il 4% delle donne è diventato inattivo contro l'1% degli uomini. La quota di persone disponibili a lavorare ma non alla ricerca di un lavoro è aumentato più tra le donne che tra gli uomini, dal 3,6% al 5,4% (della forza lavoro estesa, 15-74 anni), causando un aumento del divario di genere dall'ultimo trimestre del 2019 e il secondo trimestre del 2020. I dati del sondaggio mostrano anche che la quota di intervistati che hanno visto di molto ridursi le ore di lavoro a causa della pandemia in aprile e maggio era più alta per le donne che per gli uomini. Il divario è stato ancora una volta particolarmente marcato tra i giovani (35,3% donne contro il 31,9% degli uomini).

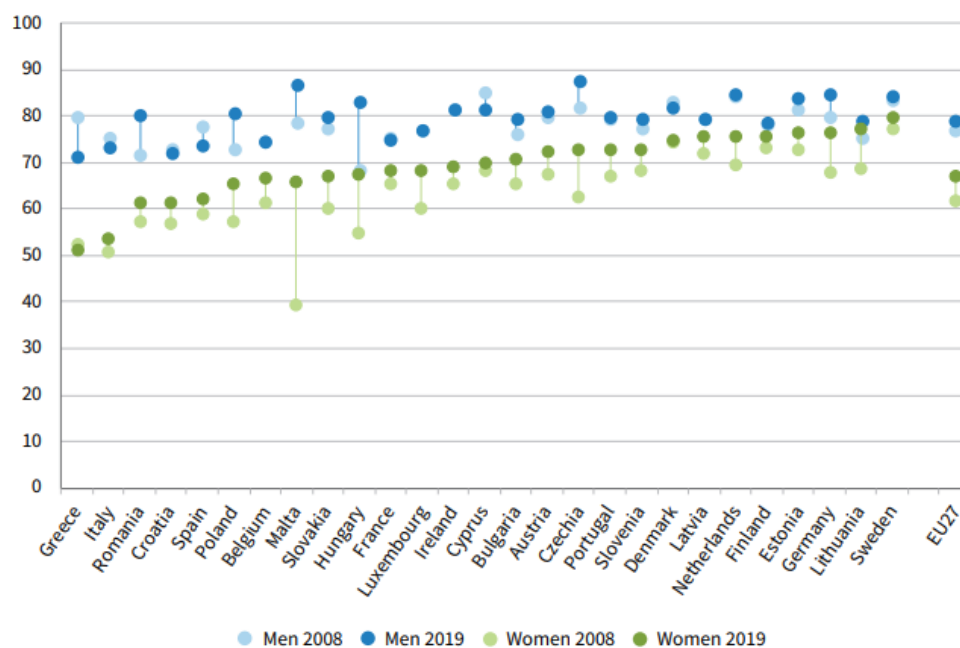
Figura 11. Tassi di occupazione maschile e femminile (%) e divario di genere (punti percentuali), EU-27, 2002-2019



Note: gruppo di età 20-64 anni.

Fonte: Eurofound (2020), vedi European Union Labour Force Survey (EU-LFS).

Figura 12. Tassi di occupazione negli Stati membri (%), per genere, 2008 e 2019.



Note: Gruppo di età 20-64 anni. Gli Stati membri sono ordinati in base al tasso di occupazione femminile del 2019, dal più basso al più alto.

Fonte: Eurofound (2020), vedi EU-LFS.

1.6.2 Il lavoro domestico e di cura

La pandemia ha aumentato il lavoro domestico e di cura che non si è ripartito in egual misura tra donne e uomini allargando così gli squilibri già esistenti.

L'International Labour Organization (ILO 2020) riporta che, prima della crisi del COVID-19, c'erano 16,4 miliardi di ore trascorse in lavori di cura non retribuiti ogni giorno in tutto il mondo, con oltre due terzi eseguiti da donne. Durante la pandemia, molte donne e uomini hanno visto aumentare le ore che dedicano al lavoro di cura non retribuito come conseguenza della chiusura delle scuole e degli asili nido, riduzione dei servizi pubblici per le persone con disabilità e per gli anziani, l'indisponibilità dei lavoratori domestici e il bisogno di prendersi cura dei familiari con COVID-19.

Con la maggior parte dei bambini di età compresa tra 6 e 12 anni costretti a restare a casa, molti padri e madri (che lavorano da casa o sono diventati disoccupati) sono impegnati nella didattica a distanza e si occupano dei loro figli in età scolare.

In Europa, in base alle indagini Eurofound (Eurofound e EIGE, 2021) sulla qualità della vita del 2007, 2012 e 2016, per quanto riguarda il lavoro domestico la situazione è migliorata sebbene vi siano disparità tra gli Stati membri (dal 17,4% della Svezia al 69,3% della Grecia). Per quanto riguarda il lavoro di cura non retribuito, nel 2016, il 38% delle donne si prendeva cura dei figli, nipoti, anziani o persone con disabilità ogni giorno per 1 ora o più, rispetto al 35% degli uomini.

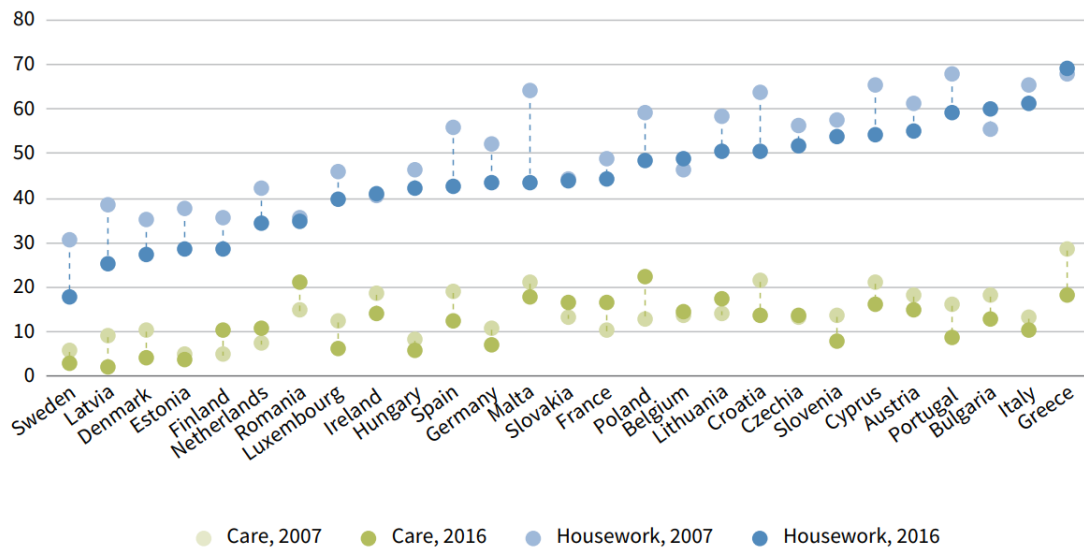
La crisi del COVID-19 ha portato a enormi cambiamenti a breve termine nel tempo dedicato al lavoro non retribuito a casa.

Secondo i dati dell'e-survey di Eurofound (Eurofound, 2020), a luglio 2020, in media, le donne hanno riferito di aver trascorso 35 ore settimanali a prendersi cura dei figli o nipoti, rispetto alle 25 ore settimanali riportate dagli uomini; le donne hanno anche riferito di dedicare in media 18 ore a settimana ai lavori domestici, rispetto alle 12 ore degli uomini. La differenza tra uomini e donne in termini di partecipazione all'assistenza all'infanzia e ai lavori domestici era ancora maggiore tra gli intervistati con bambini di età inferiore ai 12 anni.

Sebbene ci siano stati alcuni segni di uomini che assumevano una quota maggiore di lavoro non retribuito durante la pandemia, questi erano piuttosto deboli. Resta da vedere

se questi cambiamenti aiuteranno a smantellare le tradizionali norme di genere nelle famiglie a medio e lungo termine, e forse a ridurre i divari di genere in questo ambito.

Figura 13. Divari di genere nel lavoro di cura e nelle faccende domestiche non retribuite (in punti percentuali), per Stato membro, 2007 e 2016.



Fonte: Eurofound e EIGE (2021).

Capitolo II Il Glass Ceiling

2.1 Definizione del termine e spiegazione del fenomeno

Il termine *Glass Ceiling* (o anche soffitto di vetro o soffitto di cristallo) fu coniato da Marilyn Loden nel 1978 durante un suo intervento alla *Women's Exposition* di New York. Nel marzo del 1986 in un articolo pubblicato sul *Wall Street Journal* l'espressione è stata utilizzata nel titolo dell'articolo "*The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs*" scritto da Carol Hymowitz e Timothy D. Schellhardt. La *United States Federal Glass Ceiling Commission* definisce il glass ceiling come "*the unseen, yet unbreachable barrier that keeps minorities and women from rising to the upper rungs of the corporate ladder, regardless of their qualifications or achievements.*". Quindi, nel contesto della discriminazione di genere, il soffitto di vetro è una metafora per indicare le barriere create da pregiudizi attitudinali e organizzativi che, nei fatti, impediscono alle donne il raggiungimento di posizioni di vertice.

Oltre al termine *Glass Ceiling*, sono stati coniatati altri termini per spiegare i fenomeni legati alla relazione tra donne e carriera. Uno di questi è *Glass Cliff* (scogliera di cristallo o precipizio di cristallo) coniato nel 2004 da Michelle K. Ryan e Alexander Haslam (Wikipedia) per indicare il fenomeno per cui le donne hanno maggiori probabilità di essere promosse nei momenti in cui le aziende sono in difficoltà o in crisi. Dopo uno studio statistico e un esperimento psicologico Ryan e Haslam sono giunti alla conclusione che nei momenti di grave crisi, quando il rischio di fallimento e impopolarità è elevato, è più difficile trovare uomini disposti ad accettare il compito, che viene più facilmente assegnato ad una donna. La ricerca suggerisce che spesso le aziende riconoscono alle donne qualità empatiche, importanti per affrontare un periodo di crisi, che riescono a trasmettere agli altri membri dell'azienda. Le donne che occupano una posizione di vertice, quindi, sono sottoposte a un livello di pressione molto più elevato dei colleghi maschi con funzioni analoghe, perché, oltre a gestire una situazione critica, devono sostenere la pressione sociale "fisiologica" dovuta al loro genere, che le espone a una costante messa in discussione della loro autorità. Una volta terminata la crisi, gli errori commessi dalle dirigenti donne giustificano il loro licenziamento e la sostituzione con colleghi uomini, percepiti come più competenti.

Dalla sua nascita, il termine, oltre al mondo aziendale, si è esteso alla politica e ad altri ambiti.

Un altro termine molto diffuso è quello di *Sticky Floor*, cioè “pavimento appiccicoso”, che lo European Institute for Gender Equality definisce come “metafora usata per indicare un modello occupazionale discriminatorio che trattiene lavoratrici e lavoratori, perlopiù le donne, nei gradini inferiori della scala lavorativa, con bassa mobilità e ostacoli invisibili all’avanzamento di carriera”. Indica, quindi, lo stazionare in una posizione entry-level e la difficoltà nell’avanzare nel middle management. La disparità di genere, dunque, parte già dai livelli medio-bassi, dove le donne hanno scarsissima mobilità, con poche prospettive di carriera e salari più bassi.

Women in the Workplace è uno studio condotto da McKinsey & Company e LeanIn.org sulla condizione delle donne nell’ambiente di lavoro. Nell’edizione 2021 sono state raccolte informazioni da 423 aziende tra Stati Uniti e Canada e intervistato più di 65.000 dipendenti. I risultati si concentrano sull’impatto della pandemia di COVID-19 e la crescente enfasi su diversità, equità e inclusione sulle esperienze delle donne e dello stato di lavoro più in generale.

Nonostante le sfide della pandemia, la rappresentanza delle donne è migliorata nella maggior parte dei casi alla fine del 2020. Questo è un dato incoraggiante ma ci sono persistenti lacune al primo gradino fino alla fascia Manager dove le promozioni non sono eque. Dal 2016 si riscontra la stessa tendenza: le donne vengono promosse a manager a tassi di gran lunga inferiori rispetto agli uomini, il che significa che ci sono molte meno donne da promuovere ai livelli più alti. All’inizio del 2021 la rappresentanza di donne nelle aziende riportava le seguenti percentuali: 48% nella fascia Entry-level, 41% in quella Manager, il 35% nella Senior Manager/Director, il 30% nella Vice President, il 27% nella Senior Vice President e il 24% nella C-suite. Dal 2019 i miglioramenti sono stati maggiori nella C-suite rispetto ai livelli inferiori.

In conclusione, le donne, non solo riscontrano grandi difficoltà ad abbattere il soffitto di vetro e raggiungere i vertici; ma, peggio ancora, rimangono ferme già al primo gradino, impantanate nel “pavimento appiccicoso”.

2.2 Il Glass Ceiling Index

A partire dal 2013, anno della sua ideazione, il settimanale londinese *The Economist* pubblica annualmente il *Glass-ceiling Index* (GCI), uno strumento che misura quanto in un paese ci sia disparità di genere. La performance di un paese è misurata in base a dati di dieci parametri: l'istruzione superiore, il tasso di partecipazione alla forza lavoro, il divario salariale di genere, i costi per l'assistenza all'infanzia, il congedo retribuito per le madri, il congedo retribuito per i padri, gli esami GMAT sostenuti da donne, la rappresentanza di donne nelle posizioni manageriali, nei consigli di amministrazione e in parlamento. Viene attribuito un peso maggiore agli indicatori che interessano tutte le donne (come la partecipazione alla forza lavoro) e meno a quelli che riguardano solo alcune donne (come la maternità). I dati disponibili sono tratti dall'OCSE, dall'Eurostat, dall'ILO, dall'EIGE e da altri. L'indice copre 29 paesi dell'OCSE che ricevono un punteggio da 0 a 100, dove 100 indica migliori possibilità di parità di trattamento sul lavoro. ricevono

Il *Glass-ceiling Index* del 2022 evidenzia che le donne sono ancora in ritardo rispetto agli uomini in ruoli aziendali di alto livello, costituendo in media solo un terzo dei dirigenti e poco più di un quarto dei seggi del consiglio di amministrazione dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE). L'indice (Figura 14) mostra che per il secondo anno consecutivo è la Svezia il posto migliore in cui lavorare per una donna, seguita dagli altri paesi nordici, Islanda, Finlandia e Norvegia. I paesi nordici sono particolarmente bravi ad aiutare le donne a completare l'università, assicurarsi un lavoro, accedere a posizioni di alto rilievo e sfruttare i sistemi di congedo parentale e orari di lavoro flessibili. L'ultimo posto in classifica è occupato dalla Corea del Sud con Giappone e Turchia rispettivamente al ventottesimo e ventisettesimo posto.

Le elezioni tenutesi nel 2021 in alcuni paesi dell'OCSE tra cui Islanda, Paesi Bassi e Repubblica Ceca, hanno contribuito a spingere la rappresentanza media delle donne nei parlamenti fino al 33%. Alla prima edizione dell'indice, nel 2013, la rappresentanza era solo del 26%.

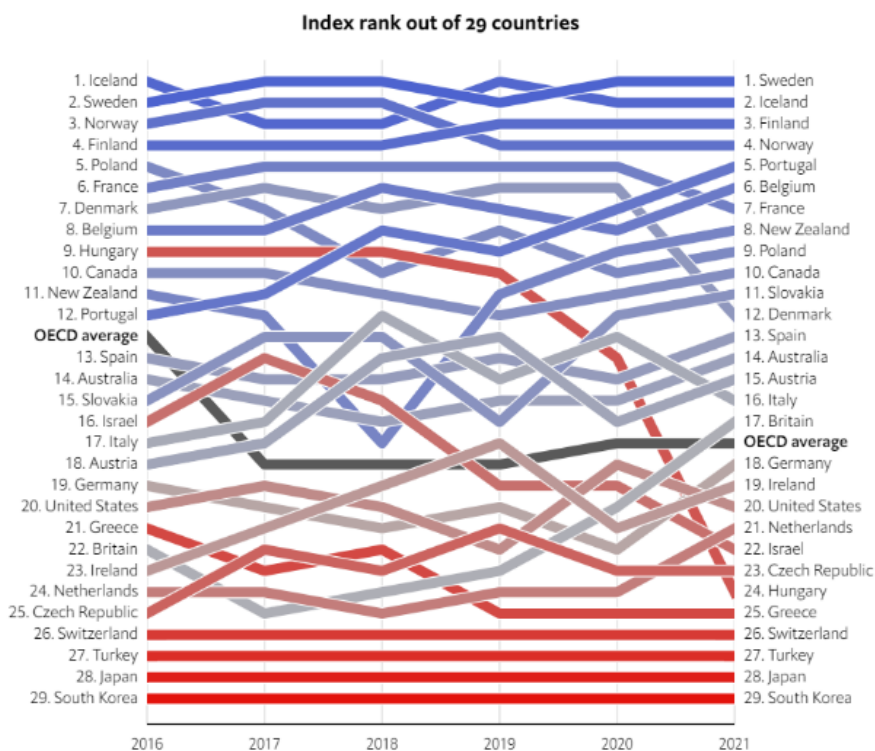
Per quanto riguarda gli Stati Uniti, sono scesi di due posizioni al ventesimo posto, con una diminuzione sia della percentuale di donne nella forza lavoro che di donne iscritte all'esame GMAT.

Per la prima volta dall'inizio della classifica, la Gran Bretagna si è spostata al di sopra della media OCSE conquistando il diciassettesimo posto. La sua quota di donne che completano l'istruzione terziaria è aumentata dal 49% al 52%, ed è cresciuta anche la quota di donne nella forza lavoro.

La Francia è scesa di due posizioni al settimo posto, con una buona performance complessiva per quanto riguarda la rappresentanza aziendale femminile ma con costi crescenti per l'assistenza all'infanzia.

La Germania è salita di quattro posizioni occupando il diciottesimo posto. La rappresentanza femminile nel parlamento tedesco è aumentata a oltre un terzo dopo le elezioni di settembre, mentre il congedo parentale rimane al di sopra della media OCSE.

Figura 14. Classifica del Glass-ceiling Index del 2022 su 29 paesi.



Fonte: The Economist

Nello specifico, analizzando le percentuali della media OCSE della rappresentanza delle donne nelle posizioni manageriali, nei consigli di amministrazione e in parlamento, si può vederne l'evoluzione.

Il parametro della rappresentanza delle donne nelle posizioni manageriali, riporta una media OCSE del 37,1% nel 2016, diminuendo al 32,5% nel 2019 e aumentando leggermente al 33,7% nel 2021.

La media OCSE delle donne nei consigli di amministrazione ha visto un graduale aumento, passando dal 20,5% del 2016, al 25,4% del 2019 fino al 28% del 2021.

Infine, per quanto riguarda le donne in parlamento, la media OCSE era del 28,2% nel 2016, del 30,8% nel 2019 e del 33,1% nel 2021.

2.3 Il Glass ceiling in Europa

Ogni anno, l'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE), monitora l'equilibrio di genere nelle banche centrali e nelle istituzioni finanziarie europee, e lo fa su base semestrale nelle maggiori società quotate degli Stati membri dell'UE.

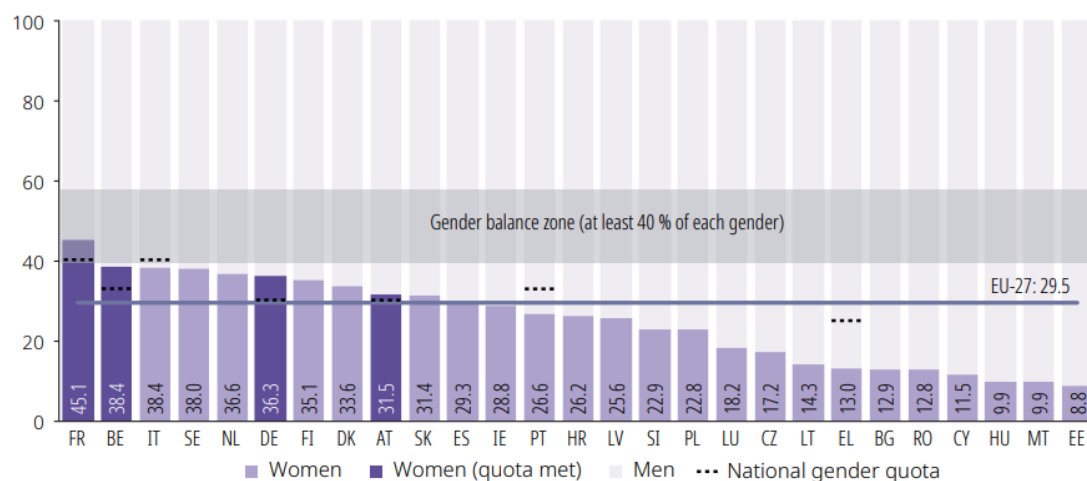
Nonostante la continua attenzione politica e mediatica, le pressioni degli azionisti e un numero crescente di elementi che dimostra i vantaggi nella performance di un processo decisionale equilibrato in termini di genere, le donne rimangono sostanzialmente sottorappresentate nei consigli di amministrazione aziendale.

Il report dell'ottobre 2020 copre 713 società quotate in borsa, 551 delle quali sono state registrate negli Stati membri.

Ad ottobre 2020 la quota di donne nei consigli di amministrazione delle maggiori società quotate in borsa registrate negli Stati membri hanno raggiunto il 29,5%, un aumento di 0,8 punti percentuali da aprile 2020.

La Francia è l'unico stato membro in cui le maggiori società quotate hanno almeno il 40% di entrambi i generi (di ciascun sesso) a livello di consiglio. Belgio, Italia e Svezia hanno tutti circa il 38% di donne, mentre le donne rappresentano almeno un terzo dei membri del consiglio di amministrazione in Danimarca, Germania, Paesi Bassi e Finlandia.

Figura 15. Presenza di donne e uomini nei consigli di amministrazione delle società, %, ottobre 2020, per ogni Stato membro.

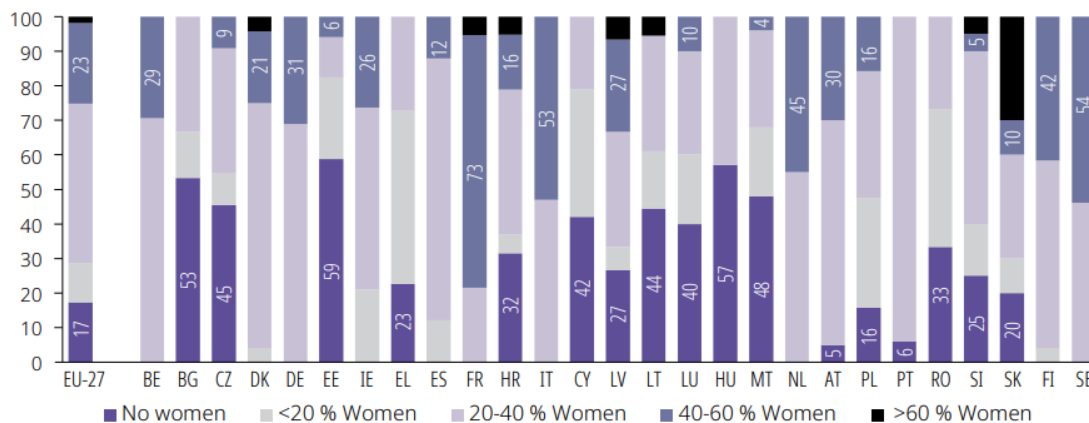


Fonte: EIGE (2021).

Le donne rappresentano 3 membri del consiglio su 10, ma meno di 1 presidente del consiglio di amministrazione o amministratore delegato (CEO) su 10. C'è stato un certo progresso: il numero di donne che presiedono il consiglio di amministrazione tra le imprese del campione EIGE è raddoppiata dal 2012 (da 20 aziende su 558 a ottobre 2012 a 39 aziende su 548 a ottobre 2020), mentre il numero delle donne CEO è triplicato (da 12 a 41). I numeri restano comunque molto piccoli.

Nei consigli di amministrazione delle maggiori società degli Stati membri dell'Ue, meno di un quarto (23%) hanno almeno il 40% di entrambi i generi tra i loro membri del consiglio e quasi 1 su 5 ha ancora consigli di soli uomini. In Bulgaria, Estonia e Ungheria, i consigli di amministrazione di più della metà delle società del campione EIGE non possiede alcun membro donna.

Figura 16. Proporzione delle maggiori società quotate per quota di donne nei consigli di amministrazione nell'UE-27, %, ottobre 2020.



Fonte: EIGE (2021).

Nelle banche centrali nazionali dell'UE, nell'ottobre 2020, le donne detenevano un quarto (24,6%) dei posti (poltrone) nei principali organi decisionali. Questo rappresenta un miglioramento significativo dal 2003 (15,4%) ma il ritmo del cambiamento è lento (una media di 0,5 punti percentuali all'anno). Il processo decisionale nelle banche centrali è stato equilibrato per genere (almeno il 40% di ciascun genere) in Bulgaria, Spagna e Francia, mentre Belgio, Germania, Irlanda, Lettonia e Paesi Bassi avevano almeno un terzo donne. In quattro Stati membri (Repubblica Ceca, Austria, Romania, Repubblica Slovacca) tutte le decisioni chiave nelle banche centrali sono state prese da uomini. Tutte le banche centrali degli Stati membri sono governate da uomini e le donne detengono solo il 27,7% delle cariche di vicegovernatore.

Per quanto riguarda le istituzioni finanziarie dell'UE, le decisioni chiave, storicamente, sono state prese dagli uomini. A partire dal 2020, ci sono ancora solo due donne tra i 25 membri del consiglio di amministrazione (11,5%) della European Central Bank (ECB), tra cui la prima donna governatrice, Christine Lagarde; e solo 3 su 27 (10,7%) nell'European Investment Bank (EIB). Eccezionalmente, nel giugno 2020, il consiglio di amministrazione dell'European Investment Fund (EIF) era completamente equilibrato tra i sessi (tre uomini e tre donne), anche se normalmente è composto da sette membri (compreso il presidente). Ad agosto il sito web dell'EIF mostrava di nuovo sette membri (quattro uomini e tre donne).

2.4 Lo stile di leadership femminile e i suoi effetti sui risultati d'impresa

La ricerca si è spesso chiesta se esista una correlazione tra la leadership femminile e i risultati d'impresa, se le donne in posizioni manageriali, nei consigli di amministrazione o nei ruoli di CEO influiscano sulla performance aziendale e finanziaria dell'impresa. Inoltre, si è interrogata sull'esistenza o meno di uno "stile di leadership" femminile, che può essere riassunto come un insieme di caratteristiche psicologiche individuali e il modo in cui emergono nell'esercizio del potere.

Questi tratti psicologici possono essere definiti come "tratti individuali" e "comprendono l'avversione al rischio, l'atteggiamento verso la negoziazione e la competitività, l'orizzonte temporale, le preferenze sociali (come la sensibilità all'equità, alla giustizia, alla fiducia e all'altruismo) e il networking." (Profeta, 2021, pp.101-102).

2.4.1 L'avversione al rischio

Molti degli studi condotti per esaminare se donne e uomini hanno una diversa avversione al rischio sono basati su indagini campionarie o su esperimenti di laboratorio che prevedono la risoluzione di semplici giochi da parte degli individui per valutare i differenti livelli di disponibilità al gioco d'azzardo. Il risultato di questo tipo di studi è che le donne sono più avverse al rischio degli uomini.

Tuttavia, altri studiosi, sostengono che questo tipo di esperimenti e ricerche basate sui sondaggi che portano alla conclusione che le donne sono più avverse al rischio, hanno il difetto di utilizzare campioni di studenti universitari e della popolazione in generale, ma i manager e i dirigenti presentano caratteristiche diverse da questi gruppi perché sono una parte autoselezionata della popolazione. Essi, infatti, hanno scelto carriere rischiose, perciò, le donne che intraprendono una carriera che porta a ruoli apicali possono presentare tratti molto diversi dalle donne che non lo fanno ed avere un'avversione al rischio minore rispetto alla popolazione femminile in generale.

Inoltre, facendo riferimento al fenomeno del *glass cliff*, se le donne vengono nominate in posizioni di leadership in momenti di crisi o in situazioni altamente rischiose, saranno inevitabilmente esposte a un rischio di fallimento maggiore. Questo contrasta con i risultati degli esperimenti basati sul genere, di conseguenza la correlazione tra leadership femminile e rischio sarà positiva anziché negativa o nulla. Quindi bisogna prestare attenzione a differenziare la correlazione dalla causalità.

Legato all'avversione al rischio è l'atteggiamento verso il monitoraggio e la cautela verso la performance. Studi suggeriscono che le donne riservano più tempo e risorse al monitoraggio e sono più attente allo sviluppo e ai feedback dei dipendenti rispetto alla loro controparte maschile.

Tuttavia, è possibile che ciò sia dovuto alla maggiore pressione e all'attenzione verso i loro risultati a cui vengono sottoposte, piuttosto che all'avversione al rischio. Dato che il consiglio di amministrazione ha l'importante responsabilità di monitoraggio e visto che le donne sono più propense per questa attività, allora ci si aspetta che un consiglio di amministrazione con una presenza maggiore di donne sia associato a consigli più efficaci.

2.4.2 La competitività

Un altro punto su cui si sono dibattuti diversi studi è l'atteggiamento di donne e uomini verso la competizione. Gneezy e Rustichini (2004) hanno svolto un esperimento sui bambini e le loro prestazioni nella corsa. Prima è stata registrata la velocità di ogni bambino quando correva da solo, poi i bambini sono stati assegnati in modo casuale a due sottocampioni, in uno correvano da soli e nell'altro correvano in coppia. Dai risultati è emerso che non ci sono stati miglioramenti delle prestazioni differenziati per genere nel gruppo in cui non c'era competizione. Quando, però, un ragazzo si trovava in competizione con un altro ragazzo, la sua velocità migliorava molto, rispetto alle ragazze in competizione con altre ragazze.

Se fosse dimostrato che le donne sono meno competitive degli uomini, ci si potrebbe aspettare un maggior numero di imprenditori che di imprenditrici. Inoltre, in posizione di leadership, le donne potrebbero essere associate a decisioni meno competitive come una più bassa esposizione al mercato globale.

Per vedere se queste ipotesi trovano riscontro nella realtà, bisognerebbe effettuare un'attenta indagine empirica.

2.4.3 La negoziazione

Per quanto riguarda la negoziazione, sono presenti studi basati su esperimenti di laboratorio e giochi a ultimatum e dittatoriali. Gli studi di laboratorio portano ad affermare che uno dei motivi per cui le donne guadagnano meno degli uomini è che non chiedono. I risultati provenienti dai giochi, invece, non portano ad una risposta univoca.

Se è vero che le donne negoziano meno degli uomini, ci si aspetta che ricevano salari inferiori, anche nel momento in cui si trovano in una posizione di leadership. Inoltre, in settori e attività in cui la negoziazione è importante per i profitti, le imprese gestite dagli uomini avranno profitti maggiori rispetto a quelle gestite dalle donne.

2.4.4 L'altruismo

Gli studi indicano che in genere le donne sono più altruiste degli uomini; tuttavia, fino a che punto questa caratteristica influenzi il comportamento di donne e uomini non è ovvio. Alcuni esperimenti non danno risposte esaustive.

Ad ogni modo, facendo riferimento allo studio *Women in the workplace* di McKinsey & Co. e LeanIn.org del 2021, si possono evidenziare i tratti salienti dello stile di leadership delle donne. È emerso che le donne manager, rispetto agli uomini dello stesso livello, hanno intrapreso più azioni per supportare il loro team, dall'aiutare i dipendenti a gestire i loro carichi di lavoro al controllare regolarmente il loro benessere generale. Inoltre, le donne di livello senior, hanno il doppio delle probabilità rispetto agli uomini dello stesso livello di dedicare molto tempo al lavoro dedicato ai temi della diversità, dell'equità e dell'inclusione, che esula dalle loro responsabilità lavorative formali. È emerso anche che le donne svolgono più attività di tutoraggio, sono più sensibili al tema del razzismo e praticano l'alleanza più degli uomini. Tuttavia, secondo lo studio, questo non viene riconosciuto e non viene premiato dalla maggior parte delle aziende.

In generale, ci si aspetta che le donne promuovano una riduzione della disparità di genere. Innanzitutto, ci si attende che le donne con ruoli di leadership fungano da *role-models* per le altre donne e le aiutino con attività di mentoring per sviluppare le loro carriere. Inoltre, le donne in posizioni apicali possono avviare un processo di valutazione più neutrale per quel che riguarda il genere, e possono essere più propense a promuovere le donne.

Tuttavia, non è scontato che le donne in ruoli di leadership siano favorevoli allo sviluppo della carriera delle altre donne. La sindrome della *Queen Bee* (ape regina) è un termine dispregiativo applicato alle donne che hanno raggiunto il successo in campi tradizionalmente dominati dagli uomini. Queste donne assumono spesso tratti "maschili" e prendono le distanze dalle altre donne sul posto di lavoro con lo scopo di metter al riparo il loro successo dalla possibile concorrenza.

Secondo la sociologa Marianne Cooper, sociologa presso il Clayman Institute for Gender Research alla Stanford University, il fenomeno *Queen Bee* è il risultato di una disuguaglianza sistemica tra i generi. Le donne sono capaci come gli uomini ad esercitare la leadership ma la percezione diffusa è che debba avere caratteristiche maschili. Le donne vengono, quindi, messe nella posizione di dover dimostrare continuamente il loro valore adottando tratti maschili e di dover fare di più per essere considerate competenti. I comportamenti da “ape regina” emergono soprattutto in ambienti dominati dagli uomini, in cui il sessismo è palpabile. In questo contesto una donna cerca il più possibile di dissimulare il fatto di essere tale, prendendo le distanze dal gruppo di appartenenza (La Repubblica, 2022).

Purtroppo, questo atteggiamento non fa altro che rafforzare gli stereotipi e il soffitto di vetro.

2.4.5 L’orizzonte temporale

L’evidenza mostra che, mentre gli uomini tendono a decidere in base alle conseguenze a breve termine, le donne hanno una prospettiva temporale a lungo termine. Dunque, dalle donne che ricoprono ruoli di leadership ci si aspetta che prendano decisioni più orientate agli investimenti e ai profitti a lungo termine piuttosto che a quelli di breve. Inoltre, è probabile che attuino politiche relative alla sostenibilità ambientale e che siano più coinvolte in processi innovativi orientati al futuro dell’impresa.

2.4.6 Il networking

Sia uomini che donne riconoscono che il networking è fondamentale per il successo professionale, ma gli uomini si concentrano di più sui legami con gli altri uomini dell’organizzazione; invece, le donne si concentrano prevalentemente su un mix equilibrato di connessioni con altri uomini e donne (Profeta, 2021).

Lindelaub e Prummer (2014) spiegano che le donne tendono ad avere reti di networking più ristrette che promuovono la fiducia e la pressione riducendo i problemi di ridimensionamento perché gli effetti si riversano sull’intera rete. Questo tipo di rete, però, ha il problema che le informazioni dei membri diventano sempre più limitate man mano che la rete diventa piccola e ristretta. Gli uomini, invece, hanno reti più grandi e flessibili. Secondo le autrici, le reti maschili sono più efficaci in ambienti di lavoro contraddistinti da incertezza e alti rendimenti.

In conclusione, Eagly e Carli (2003) e Eagly *et al.* (2003) riassumono i tratti fondamentale dello stile di leadership femminile:

- Mentre gli uomini presentano uno stile autocratico, le donne hanno uno stile di leadership democratica che coinvolge i subalterni nel processo decisionale;
- Gli uomini sono più orientati al compito, mentre le donne all'interpersonalità;
- Le donne sono più orientate al futuro rispetto agli uomini.

2.5 Le quote di genere in Europa

Gli studi più rigorosi in materia di relazione tra leadership femminile e risultati d'impresa prendono in considerazione le quote di genere obbligatorie per i consigli di amministrazione di alcuni paesi europei. Questi paesi sono ideali per verificare l'effetto causale delle donne nei consigli di amministrazione sui risultati d'impresa perché l'introduzione delle quote è un avariabile esogena.

In Europa l'adozione di misure giuridicamente vincolanti per migliorare gli equilibri di genere nelle posizioni chiave del processo decisionale economico guida il progresso: gli Stati membri che hanno adottato misure come le quote per imporre l'equilibrio di genere nei consigli delle aziende hanno ottenuto notevoli miglioramenti che hanno lasciato indietro altri Stati membri. Una più ampia adozione di tali misure rappresenterebbe un importante passo in avanti per aumentare la parità tra donne e uomini e ridurre le disparità tra gli stati membri. L'azione legislativa a livello dell'UE può fungere da motore chiave in questo processo: ad esempio, l'adozione della direttiva sugli equilibri di genere negli organi societari, proposta nel 2012, potrebbe garantire la rappresentanza femminile di almeno il 40% degli amministratori non esecutivi di società quotate in tutti gli Stati membri dell'UE.

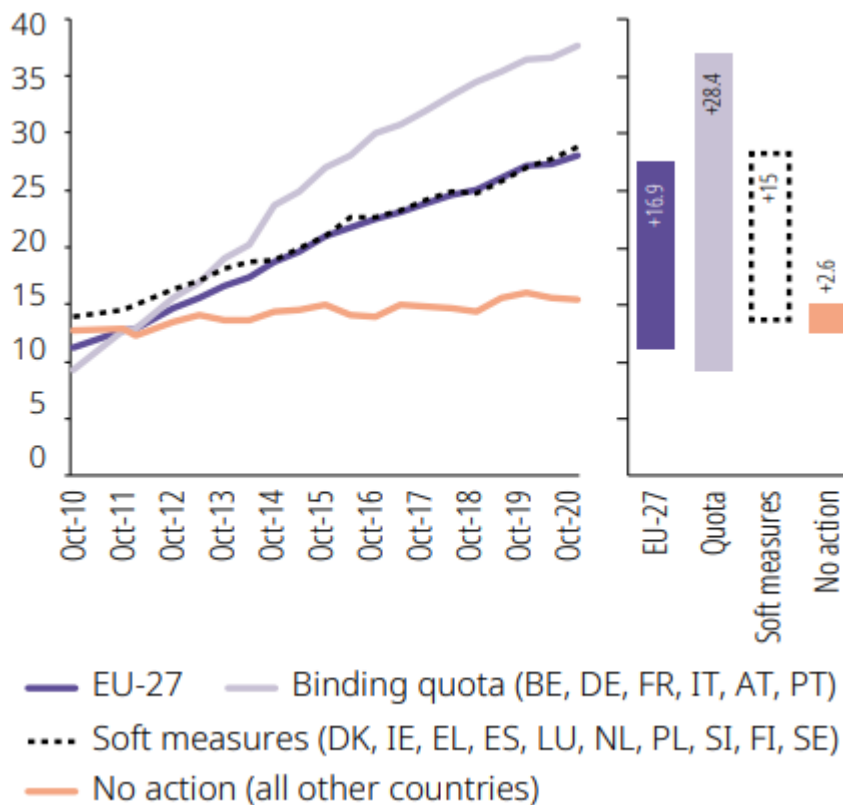
Le strategie adottate dagli Stati membri sono distinguibili in tre categorie: misure "hard" che includono l'applicazione di quote giuridicamente vincolanti nella composizione dei consigli di amministrazione, misure "soft" non vincolanti di autoregolamentazione e azioni indipendenti, e infine, nessuna misura.

L'EIGE nel suo *Statistical brief: gender balance in corporate boards 2020*, riporta che solo sette Stati membri hanno adottato le quote di genere: Francia e Italia (40%), Belgio e Portogallo (33%), Germania e Austria (30%) e Grecia (25%).

La normativa alla base di una quota nazionale di genere prevede tipicamente una scala temporale per la conformità che consente alle aziende di effettuare il cambiamento entro il normale ciclo dei rinnovi del consiglio, il che significa che il cambiamento è progressivo piuttosto che istantaneo. I dati sulle società coperte dal campione dell'EIGE suggeriscono che gli obiettivi di quota sono stati raggiunti in Francia (ottobre 2016), Germania (ottobre 2017), Belgio (aprile 2019) e Austria (ottobre 2019). Anche l'Italia ha raggiunto il suo obiettivo di quota iniziale del 33% nell'ottobre 2017 e al momento dell'analisi detiene il 38,4% avvicinandosi all'obiettivo del 40%. Il Portogallo ha visto progressi significativi dell'applicazione della quota nel gennaio 2018 (un aumento dal 16,2% nell'ottobre 2017 al 26,6 % nell'ottobre 2020), mentre la quota della Grecia è troppo recente per determinare eventuali effetti apprezzabili (13,0% a ottobre 2020).

La Figura 17 presenta la situazione lungo le serie temporali (tra ottobre 2010 e ottobre 2020) indipendentemente da quando la quota vincolante o altra azione è stata stabilita o applicata. Ciò è dovuto al fatto che la pratica della fissazione delle quote, e in particolare quella delle misure “*soft*”, non è sempre lineare. Nell'ottobre 2020 le donne rappresentavano il 37,6% dei membri del consiglio di amministrazione delle maggiori società quotate nei sei stati membri con quote vincolanti (la Grecia è stata esclusa poiché la sua quota è troppo recente per trarre conclusioni sul suo impatto).

Figura 17. Andamento della crescita della % di donne (pp/anno) nei consigli di amministrazione in base al tipo di azione legislativa adottato (ottobre 2010-ottobre 2020).



Fonte: EIGE (2021).

Nel *Gender Equality Index 2021* di EIGE vengono riportati i dati aggiornati delle quote. Ad aprile 2021 le donne rappresentavano il 38% dei membri del consiglio di amministrazione delle maggiori società quotate nei sei Stati membri con quote vincolanti. Nei paesi con misure “soft” la cifra era 31% e nei paesi in cui non è stata intrapresa alcuna azione era del 16%. Le quote hanno portato ad un tasso di cambiamento (variazione) più che triplicato (da 0,9 punti percentuali all’anno prima delle quote a 3 punti percentuali all’anno successivo). Il tasso di cambiamento con misure “soft” è 1,5 punti percentuali all’anno, mentre, nei paesi senza alcuna iniziativa, è inattivo a soli 0,3 punti percentuali per anno. Al tasso attuale di cambiamento, nei paesi con quote vincolanti ci vorranno circa quattro anni per raggiungere per raggiungere la parità di genere nei consigli di amministrazione. Nei paesi con misure “soft” potrebbero volerci tredici anni e nei paesi senza alcuna azione specifica almeno centoventicinque anni.

Le quote di genere sono sicuramente un modo per promuovere l'empowerment femminile e accelerare verso la parità di genere, tuttavia, esse sono una misura controversa.

La maggior argomentazione a favore è che le quote sono uno strumento efficace, spesso considerato l'unico, per abbattere le barriere sistematiche dovute alla discriminazione o a stereotipi. L'argomentazione contraria prevalente, invece, sostiene che le quote violano la meritocrazia e se non ci sono donne altamente qualificate a ricoprire quel ruolo, possono esserci effetti negativi sulla performance delle aziende.

A volte sono le donne stesse a rafforzare gli stereotipi. Infatti, è stato rilevato che spesso le donne in posizioni senior tendono a essere contrarie alle quote perché le percepiscono come strumento di promozione dello stereotipo della donna che non è capace o non sufficientemente qualificata per avanzare nella sua carriera senza incentivi. L'esito paradossale è che questo comportamento rafforza gli stereotipi e assicura che le donne nelle posizioni di leadership rimangano una minoranza.

Capitolo III Lo smart working

3.1 Introduzione

Con l'entrata in vigore delle misure di blocco o di permanenza a casa, a gran parte della forza lavoro è stato chiesto di rimanere a casa e continuare a lavorare da remoto, se le funzioni lo consentivano. La pandemia ha sicuramente accelerato l'adozione del telelavoro da parte dei datori di lavoro. In uno scenario come quello della pandemia di COVID-19, il telelavoro si è dimostrato un aspetto importante per garantire la continuità aziendale, mentre in circostanze normali i suoi vantaggi includono tempi di pendolarismo ridotti, maggiori opportunità per i lavoratori di concentrarsi sui propri compiti di lavoro lontano dalle distrazioni dell'ufficio, oltre che da un'opportunità per un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Il telelavoro offre l'opportunità di un orario più flessibile per i lavoratori e la libertà di lavorare in un luogo alternativo, lontano dal luogo di lavoro. Potrebbero esserci anche rischi, come l'isolamento (in particolare per le persone che vivono da sole) e la perdita di contatto con i colleghi.

In questa analisi i termini "telelavoro", "lavoro da casa" e "smart working" sono usati in modo intercambiabile per evidenziare il lavoro svolto lontano dal luogo di lavoro, tuttavia, è necessario dare le definizioni e spiegare le differenze.

"Il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa" (Accordo-quadro europeo sul telelavoro, art.1, 2002).

Questa definizione è volutamente ampia per coprire sia il telelavoro mobile che domestico. Ciò significa che può essere adattato flessibilmente ai progressi tecnologici e alle nuove forme di lavoro. Gli elementi centrali dell'accordo sono il carattere volontario del telelavoro, la parità di trattamento tra telelavoratori e dipendenti regolari e la fornitura dei supporti tecnici necessari da parte del datore di lavoro.

Lo "smart working" è un nuovo modo di organizzare il lavoro che prevede la flessibilità del luogo (lavorare da casa ma anche in un luogo diverso dal posto di lavoro abituale) e la flessibilità dell'orario (un orario di lavoro personalizzato). Si differenzia dal telelavoro perché non prevede un controllo rigoroso del supervisore dell'orario e del

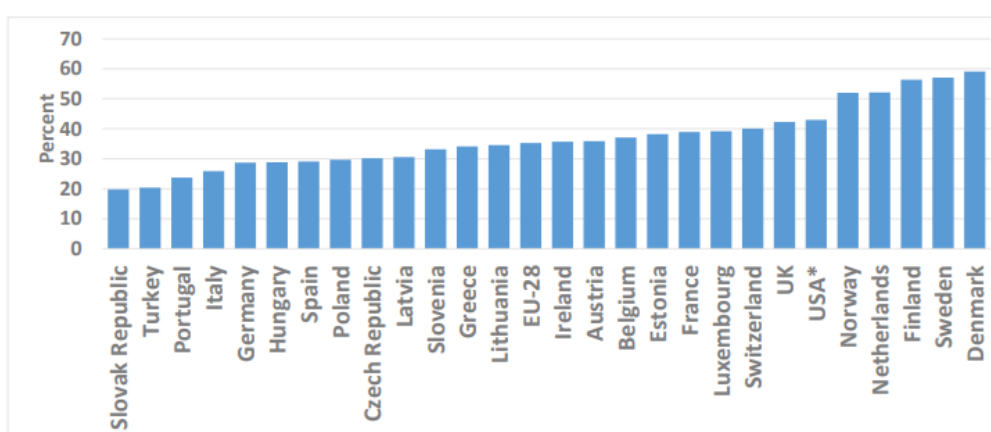
luogo di lavoro. Si differenzia anche dal lavoro part-time perché, pur agevolando l'equilibrio tra lavoro e vita privata, non è associata una penalità di stipendio.

3.2 Lo smart working nel mondo

Nel 2015 una parte sostanziale dei lavoratori in molti paesi dell'OCSE telelavorava, ovvero lavorava fuori dall'ufficio, da casa o in uno spazio pubblico, almeno occasionalmente durante l'anno precedente (Figura 18).

Figura 18. L'uso del telelavoro varia ampiamente tra i paesi.

Share of people using telework in 2015/2016



Note: Figure shows use of telework for a selection of OECD countries and EU-average. For all countries except USA it shows the percentage of people (employed or self-employed) who reported having worked from home or a public space (such as cafés, libraries) during the reference year. Military occupations and subsistence farmers have been excluded from the sample. *For USA figure shows the percentage of employees who worked remotely during 2016.

Fonte: OECD (2020).

L'entità del telelavoro varia ampiamente da paese a paese, da circa il 25% in Portogallo e in Italia a più del doppio delle persone in Svezia e Danimarca. Oltre alla struttura industriale dei paesi, altri fattori come la cultura, l'uso di pratiche manageriali, le infrastrutture digitali, la dotazione di competenze o la composizione per età della forza lavoro possono determinare queste differenze.

Inoltre, il telelavoro occasionale sembra essere molto più diffuso del telelavoro regolare (svolto almeno una volta alla settimana). Ad esempio, in Germania solo il 12% dei lavoratori ha telelavorato da casa almeno un giorno alla settimana e in Ungheria solo l'1% lo aveva fatto nelle ultime quattro settimane, mentre in entrambi i paesi quasi il 30% dei lavoratori ha telelavorato occasionalmente nel 2015. Allo stesso modo, per gli Stati Uniti, mentre il 43% dei dipendenti ha lavorato da casa nel 2016, solo 15% dell'orario di lavoro tra il 2011 e il 2018 è stato svolto da casa. La grande discrepanza

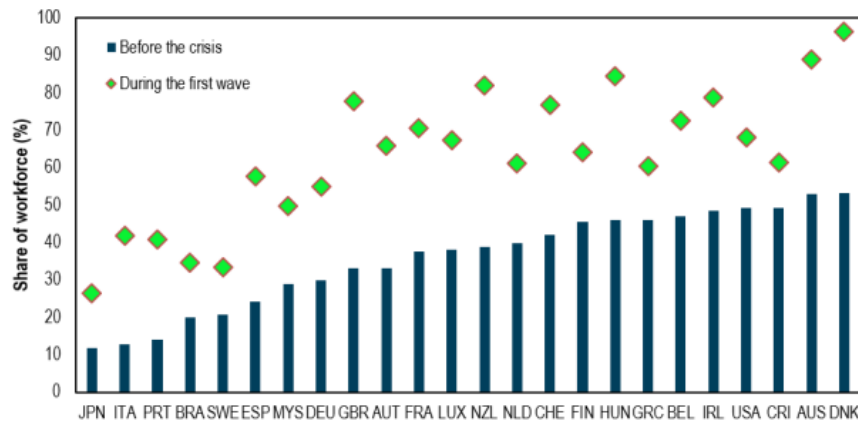
tra il telelavoro regolare e quello occasionale suggerisce che, oltre ai requisiti tecnici, esistono sostanziali ostacoli non tecnici al telelavoro: la maggior parte dei lavoratori che potrebbero svolgere alcuni compiti da casa, sceglie di non farlo, ad esempio a causa di un ambiente non adeguato nella propria abitazione o per paura di essere “stigmatizzati”.

Anche la portata del telelavoro variava ampiamente tra i settori. Era più comune in quelli ad alta intensità di conoscenza come i servizi professionali e TIC (*information and communications technology*) e meno comune nel settore manifatturiero e servizi come la vendita all’ingrosso e al dettaglio e i trasporti.

Per quanto riguarda le professioni, invece, il telelavoro era più comune tra quelle altamente qualificate, suggerendo che molte occupazioni soggette a essere svolte a distanza richiedevano competenze elevate. Tuttavia, la continua digitalizzazione può aumentare ulteriormente la gamma di mansioni da svolgere a distanza. L’elevata quota complessiva di telelavoro per le persone altamente qualificate rispetto alle occupazioni a media e bassa qualifica suggerisce che, in assenza di misure mirate a ridurre le lacune nella capacità di telelavoro, un telelavoro più diffuso potrebbe esacerbare le disparità nelle condizioni di lavoro nel lungo periodo. Molte occupazioni che non possono essere svolte interamente attraverso il telelavoro, sono, tuttavia, idonee per il telelavoro regolare o occasionale, ad esempio, il personale di vendita o gli insegnanti possono trascorrere alcuni giorni in presenza e svolgere lavori di amministrazione a casa, ricerche che si possono scrivere a casa.

Nel 2021 l’OECD ha pubblicato i risultati di un’indagine intitolata “*The role of telework for productivity during and postCOVID-19: results from an OECD survey among managers and workers*”. Si tratta di un sondaggio online lanciato nell’ottobre 2020 costituito da un questionario di circa 16 domande con risposte a scelta multipla. È stato sottoposto a dirigenti e lavoratori di 25 paesi provenienti da un’ampia gamma di settori. In media, in tutti i paesi del campione, l’indagine rivela un aumento della quota di telelavoratori regolari da quasi il 31% prima della pandemia a quasi il 58% durante la prima ondata (primavera 2020).

Figura 19. Adozione del telelavoro nei paesi.



Note: MYS is the ISO 3166 Alpha 3 abbreviation for Malaysia.

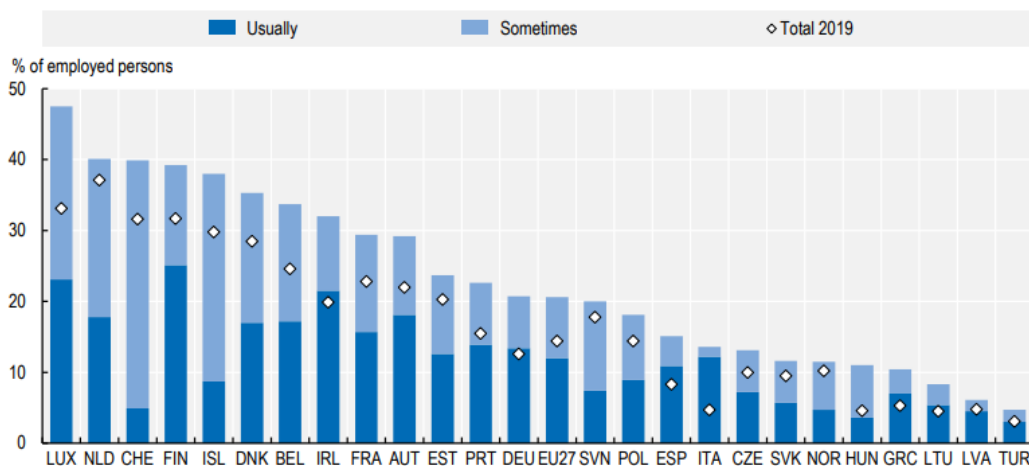
Fonte: OECD (dicembre 2021).

3.3 Lo smart working in Europa

In Europa lo smart working è supportato dalla delibera del 13 settembre 2016

Facendo riferimento alla Figura 20 tratta dal paper di OECD “*Measuring telework in the COVID-19 pandemic*” del luglio 2021 si può notare che il lavoro da casa è aumentato notevolmente, di circa un terzo o sei punti percentuali in media, tra il 2019 e il 2020 nei paesi mostrati.

Figura 20. Frequenza del lavoro da casa, 2020.

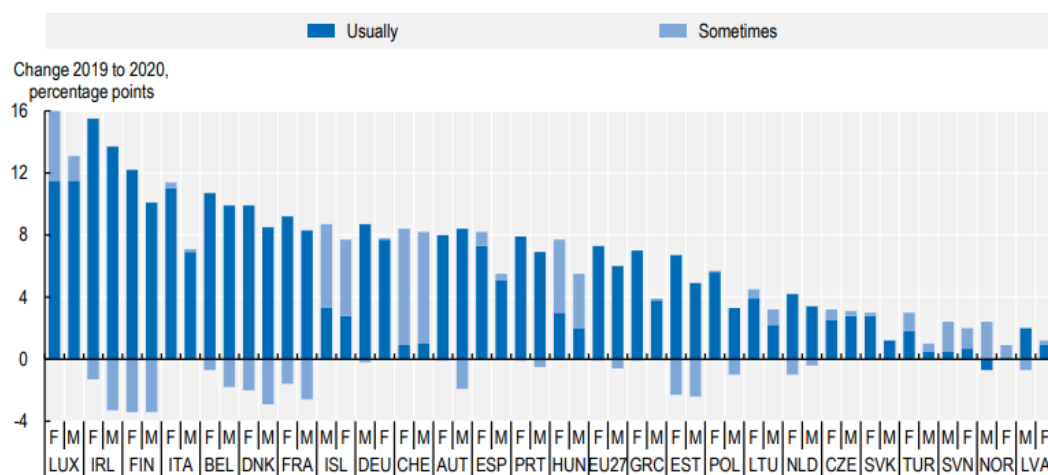


Fonte: OECD (luglio 2021).

La Figura 21 analizza il cambiamento nell'adozione del lavoro da casa dal 2019 al 2020. Si può notare che in quasi tutti i paesi l'incremento maggiore è stato quello delle

persone che “solitamente” lavorano da casa. Inoltre, in una significativa minoranza di paesi questo è stato accompagnato da una diminuzione della quota di persone che “a volte” lavorano da casa, poiché queste persone hanno aumentato la frequenza con cui lo fanno. Nella maggior parte dei paesi, il più grande aumento del lavoro da casa si è verificato tra le donne.

Figura 21. Cambiamento del lavoro da casa, dal 2019 al 2020.



Fonte: OECD (luglio 2021).

Nell’aprile 2020 Eurofound ha lanciato un sondaggio elettronico in tutta l’Unione Europea intitolato “*Living, working and COVID-19*” per comprendere e l’impatto immediato della pandemia sul modo in cui le persone vivono e lavorano. Sono stati effettuati due cicli dell’e-survey (ad aprile e luglio 2020) consentendo così di confrontare la situazione tra gli intervistati in un momento in cui molti paesi erano in lockdown con la situazione tre mesi dopo, quando molti paesi hanno cominciato ad allentare le restrizioni.

Con molti posti di lavoro in chiusura forzata dalla primavera 2020, il telelavoro è diventato la modalità di lavoro abituale per molti dipendenti con precedente esperienza limitata o nulla in questa modalità di lavoro. L’e-survey mostra che a luglio quasi la metà degli intervistati classificati come “dipendenti” (48%) ha lavorato da casa almeno una parte del tempo durante la pandemia. Di questi, oltre un terzo (34%) ha riferito di lavorare esclusivamente da casa. Il sondaggio riporta anche che la categoria di dipendenti intervistati che hanno telelavorato di più erano quelli con titolo di studio terziario (74%), rispetto a quelli con qualificazione secondaria (34%) e quelli con istruzione primaria (14%). Per quanto riguarda i settori, invece, c’era un’incidenza

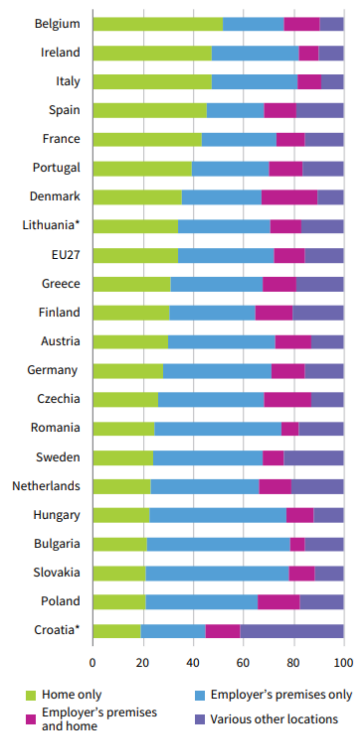
maggiore nel settore dei servizi (in particolare istruzione, servizi finanziari e pubblica amministrazione) e minore incidenza in quelli della salute, trasporti, agricoltura, commercio e ospitalità. Va notato, però, che anche in questi settori, circa un quarto dei dipendenti hanno riferito di aver lavorato da casa almeno in parte durante la crisi, molto probabilmente impegnati nel lavoro amministrativo o gestionale che può essere effettuato a distanza.

Inoltre, la presenza di bambini in età scolare in famiglia ha fatto poca differenza per l'incidenza del lavoro da casa durante la crisi. Infatti, c'era una leggera quota maggiore di coloro che non hanno figli a carico tra coloro che lavorano da casa. Questo tenderebbe a confermare che il principale determinante del lavoro da casa era la natura del lavoro e la fattibilità del telelavoro, piuttosto che le condizioni familiari dei dipendenti.

Di chi ha lavorato da casa durante la crisi, il 54% dei dipendenti hanno riferito di aver già lavorato da casa in precedenza, mentre il 46% erano nuovi telelavoratori. Una quota leggermente superiore (49%) dei dipendenti più giovani (18-34 anni) ha telelavorato per la prima volta durante la pandemia rispetto alla fascia di età 35-49 anni con il 44% e i lavoratori dai cinquant'anni in su con il 45%.

La percentuale di intervistati che ha dichiarato di lavorare esclusivamente da casa varia notevolmente negli Stati membri, da circa un quinto in Croazia, Polonia, Slovacchia, Bulgaria e Ungheria a oltre il 40% in Francia, Spagna, Italia, Irlanda e oltre il 50% in Belgio (Figura x).

Figura 22. Luogo di lavoro dei dipendenti durante la pandemia, per paese, EU-27 (%).



Notes: *Low reliability; Cyprus, Estonia, Latvia, Luxembourg, Malta and Slovenia not included due to insufficient number of cases.

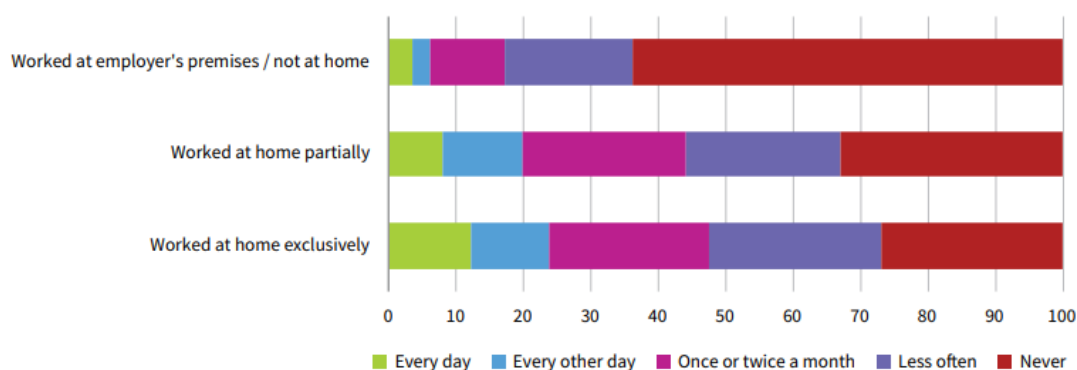
Fonte: Eurofound (2020).

Allo stesso modo, la percentuale di dipendenti che lavorano nelle sedi di lavoro varia notevolmente, da meno di un quarto in Belgio e Spagna, a più della metà dei dipendenti partecipanti in Romania, Ungheria, Bulgaria e Slovacchia.

Spesso, per chi lavora da casa non c'è separazione fisica tra lavoro e spazio abitativo. Questo solleva problemi di confini tra lavoro e vita privata, che, invece, l'azione di andare a lavoro fuori aiuta a delimitare in tempi normali.

Gli intervistati che hanno lavorato da casa durante la pandemia era molto più probabile che avessero risposto di aver lavorato regolarmente (ogni giorno o a giorni alterni) nel loro tempo libero (figura x). Oltre un quinto dei telelavoratori del sondaggio elettronico (24%) hanno riportato di aver lavorato nel loro tempo libero, in confronto al 6% di quelli che hanno lavorato esclusivamente nella sede di lavoro o luoghi fuori casa.

Figura 23. Lavorare nel tempo libero durante il COVID-19, per luogo di lavoro, EU-27 (%).



Fonte: Eurofound (2020).

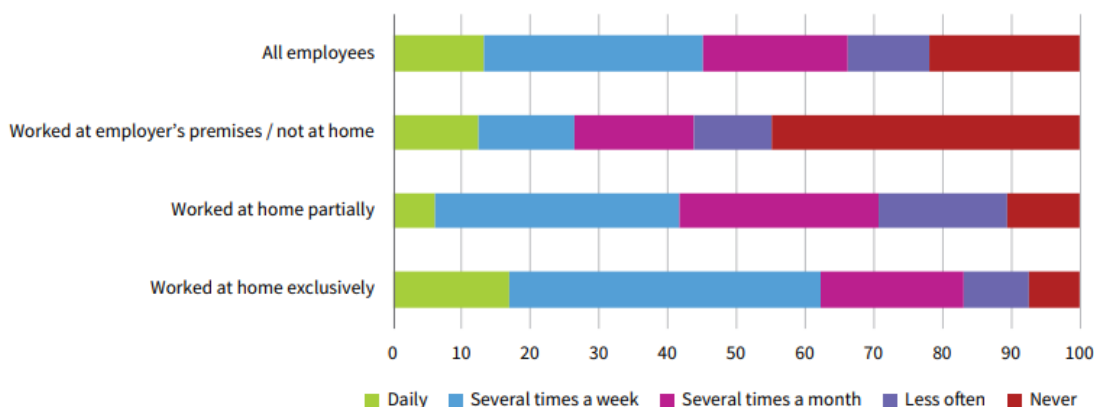
Nonostante questo, l'esperienza di lavorare da casa durante l'emergenza COVID-19 sembra essere stata positiva per la maggior parte dei dipendenti che l'hanno fatto. Nel sondaggio di luglio gli intervistati hanno espresso soddisfazione in particolare per la qualità del loro lavoro (77%), meno per la quantità di lavoro svolto (69%). Una quota più bassa di dipendenti telelavoratori (47%) ha indicato che il proprio datore di lavoro aveva fornito l'attrezzatura necessaria per lavorare da casa: coerentemente con il fatto che il passaggio al lavoro da casa non era pianificato, basato sull'utilizzo di apparecchiature informatiche del dipendente e la preesistente connessione domestica.

Complessivamente il 78% dei dipendenti nel sondaggio di luglio ha indicato una preferenza per il lavoro da casa almeno occasionalmente in caso non ci siano restrizioni COVID-19. La principale preferenza di telelavoro citata è stata quella di più volte alla settimana (32%) con solo il 13% che indica che vorrebbero telelavorare quotidianamente. La preferenza del telelavoro per la maggior parte degli intervistati, quindi, comporta ancora una significativa presenza nel luogo di lavoro.

È da notare che le preferenze per il telelavoro espresse nel sondaggio elettronico sono state influenzate dal fatto che i singoli dipendenti avessero fatto ricorso o meno al telelavoro durante l'emergenza. Quelli che sono passati a lavorare esclusivamente da casa o parzialmente era molto improbabile che non indicassero di non voler telelavorare dopo la crisi (7% e 11%, rispettivamente). Più regolare è stata la loro esperienza di telelavoro, più era probabile che indicassero la preferenza per il telelavoro e una maggior frequenza dopo la crisi. Intanto, quasi la metà (45%) di questi intervistati che

non avevano telelavorato da casa durante l'emergenza COVID-19 ha indicato che non avrebbe mai preferito il telelavoro.

Figura 24. Preferenza in merito alla regolarità/frequenza del lavoro da casa qualora non ci fossero restrizioni COVID-19, per stato di telelavoro, EU-27 (%).



Fonte: Eurofound (2020).

3.4 Vantaggi e svantaggi dello smart working

3.4.1 Lavoro di cura e mansioni domestiche

L'organizzazione del lavoro flessibile può avere effetti sulla riduzione dei divari di genere nelle attività domestiche e nel lavoro di cura. Coinvolgendo gli uomini in queste attività, il lavoro flessibile può riequilibrare l'asimmetria nell'assegnazione dei lavori all'interno della famiglia, che a sua volta può portare a una riduzione delle differenze di genere nel mercato del lavoro. Di fatto, diversi studi dimostrano che, nonostante il lavoro da casa e gli orari flessibili, l'onere delle faccende domestiche e di cura dei figli, è ricaduto più sulle donne che sugli uomini.

La chiusura delle scuole e la riduzione di offerta assistenza all'infanzia e altri servizi di assistenza durante il blocco possono spiegare l'ulteriore calo dei già bassi tassi di occupazione per le donne (età 25-49), in quanto donne con responsabilità di cura tendono ad adattarsi alla mancanza di servizi per l'infanzia riducendo il loro orario di lavoro o addirittura (temporaneamente) rinunciare al lavoro retribuito.

L'impatto che ne deriva può interessare il benessere delle donne e le prospettive del mercato di lavoro a lungo termine. Ridurre l'orario di lavoro o lasciare temporaneamente il lavoro per prendersi cura dei bambini dopo la chiusura delle scuole,

occuparsi dei familiari più anziani e svolgere lavori domestici, senza sufficiente supporto esterno, può avere effetti negativi a lungo termine sul mercato del lavoro delle donne in termini di sanzioni salariali, minore protezione sociale e contributi pensionistici più bassi.

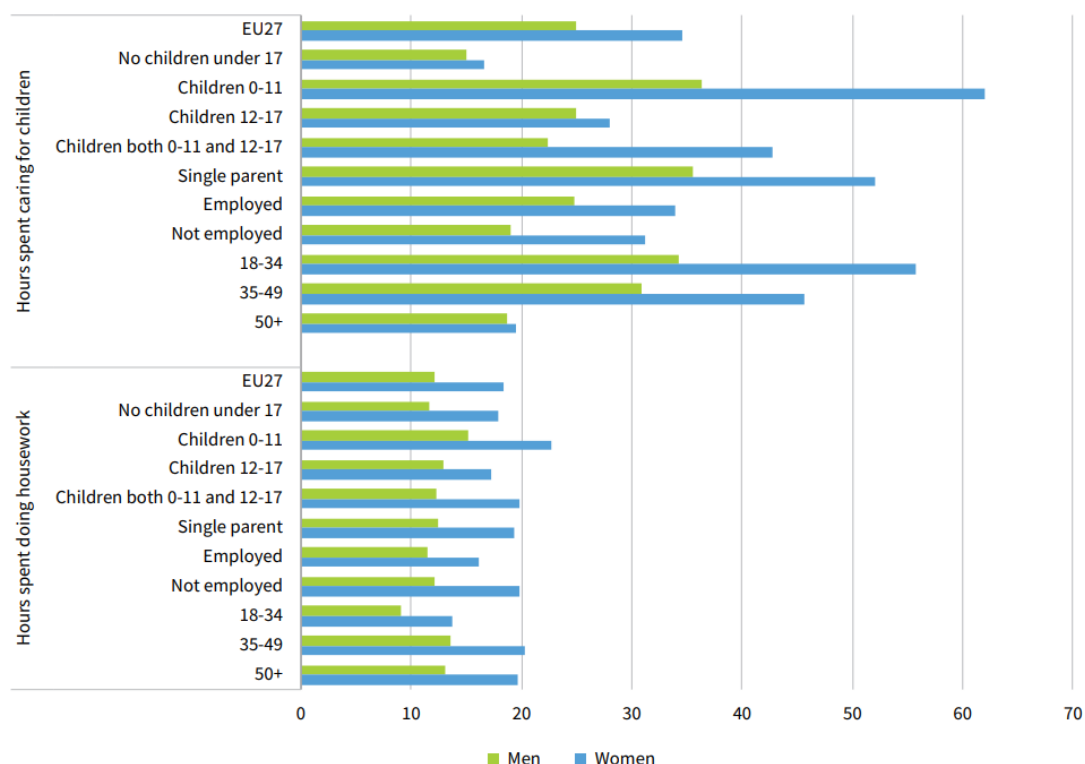
Facendo nuovamente riferimento al sondaggio elettronico “*Living, working and COVID-19*” di Eurofound, nel round di luglio 2020 è stato chiesto agli intervistati di indicare quante ore hanno trascorso per la cura di figli e nipoti e nei lavori di casa nell’ultimo mese. Secondo i dati le donne sono generalmente più coinvolte in queste attività, e, e in media, hanno riferito di aver trascorso 35 ore a settimana a prendersi cura dei figli o nipoti (rispetto a 25 ore settimanali per gli uomini) e 18 ore settimanali nelle faccende domestiche (12 ore settimanali per gli uomini).

In tutta Europa c’erano ampie variazioni da un paese all’altro: in Belgio, Germania, Slovenia e Spagna, la differenza di genere nella cura dei bambini o nipoti era solo di 1 o 2 ore, mentre nei Paesi Bassi (49 ore per le donne rispetto a 23 ore per gli uomini), la differenza era più marcata. Allo stesso modo, in paesi come Danimarca, Finlandia, Francia e Svezia, la differenza di genere nei lavori domestici era solo 2 o 3 ore, mentre in Romania e Grecia, la differenza era di 13 o 14 ore.

La differenza tra uomini e donne in termini di partecipazione all’assistenza all’infanzia e ai lavori domestici (Figura 25) aumenta ancora di più tra gli intervistati che hanno bambini di età inferiore ai dodici anni. In media le donne hanno speso 62 ore settimanali di assistenza ai bambini (rispetto a 36 ore per gli uomini) e 23 ore settimanali per le faccende domestiche (15 ore per gli uomini). Genitori single, sia maschi che femmine, hanno trascorso più ore della media nell’assistenza all’infanzia (52 ore per le donne, 36 ore per gli uomini), e le donne single con figli sotto i 12 anni (non mostrato) hanno trascorso più ore di tutti i gruppi (77 ore settimanali).

Per quanto riguarda lo stato occupazionale, le donne lavoratrici con bambini sotto i 12 anni hanno trascorso 54 ore alla settimana in assistenza all’infanzia (rispetto alle 32 ore degli uomini); invece, le donne disoccupate o inattive hanno trascorso 74 ore (rispetto alle 37 per gli uomini).

Figura 25. Differenze nelle ore settimanali dedicate all'infanzia o ai lavori domestici a luglio 2020, per genere, EU-27 (%).



Fonte: Eurofound (2020).

Dal sondaggio elettronico emerge che gli intervistati con bambini sono stati il gruppo che ha affrontato la sfida maggiore del nuovo modo di vivere e lavorare. Le principali differenze tra quelli con e senza bambini piccoli sono nella relazione tra i livelli di concentrazione e tempo dedicato al gioco. Infatti, a luglio, il 34% degli intervistati con bambini sotto i 12 anni sentono che il lavoro impedisce loro di dedicare tempo alla famiglia, rispetto al 16% degli intervistati che non ha figli sotto i 17 anni e il 21% degli intervistati che hanno figli di età compresa tra 12 e 17 anni.

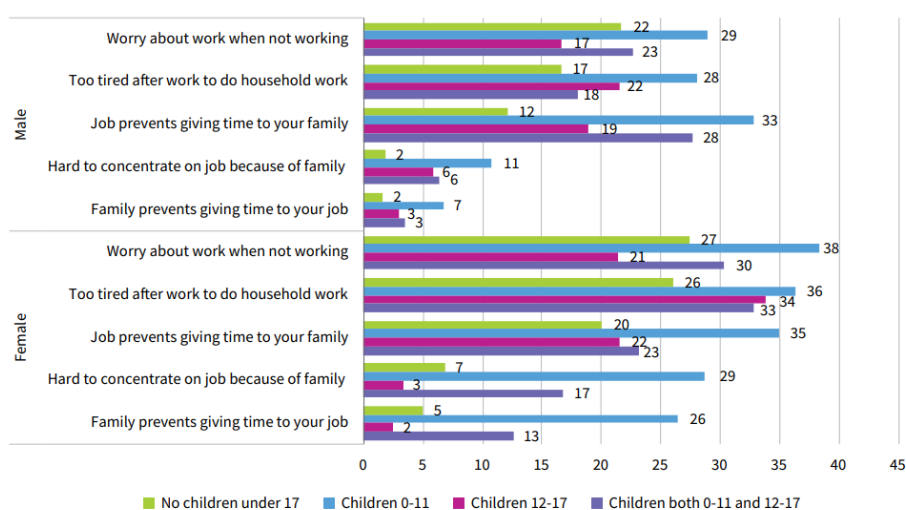
Tra gli intervistati di aprile, le donne hanno riportato più difficoltà a conciliare lavoro e vita privata rispetto agli uomini, in particolare quando si trattava di sentirsi troppo stanchi dopo il lavoro per svolgere i lavori domestici, con il 24% delle donne che si sentono in questo modo rispetto al 20% degli uomini.

Con la riapertura delle imprese a luglio queste proporzioni sono aumentate al 31% per le donne e il 26% per gli uomini. Inoltre, anche se in generale si registra una diminuzione

della quota di intervistati che riferiscono che la famiglia impedisce loro di dare tempo al lavoro, sembra che per le donne questa riduzione non sia avvenuta.

Le donne con bambini sotto i 12 anni hanno riportato più conflitti vita-lavoro nel sondaggio di luglio rispetto sia agli uomini con figli della stessa età e intervistati senza figli o con bambini di età superiore ai 12 anni. Le differenze maggiori tra uomini e donne con bambini piccoli si sono riscontrate nelle affermazioni “difficile concentrarsi sul lavoro a causa della famiglia” e “la famiglia impedisce di dedicare tempo al lavoro” (Figura 26).

Figura 26. Equilibrio tra vita privata e lavoro, per genere e per età dei bambini, a luglio, EU-27 (%).



Fonte: Eurofound (2020).

3.4.2 Offuscamento tra lavoro e vita privata

Gli studi sugli effetti del telelavoro sull'equilibrio tra lavoro e vita privata generano tipicamente risultati contrastanti. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione possono essere utilizzate come strumenti per integrare al meglio lavoro retribuito e vita privata; tuttavia, questa pratica tende a offuscare i confini tra i due. Le interruzioni domestiche possono interferire con la concentrazione sul lavoro mentre le interruzioni di lavoro possono impedire loro di partecipare (e divertirsi) alle responsabilità di cura della famiglia.

Questa mancanza di confini chiari può aiutare a spiegare perché i telelavoratori tendono ad avere una settimana lavorativa più lunga. Il lavoro retribuito si sta semplicemente diffondendo più avanti nel tempo riservato alla vita familiare e privata. Alcuni studi suggeriscono che gli effetti positivi e negativi sull'equilibrio tra lavoro e vita privata si stanno sostanzialmente annullando a vicenda. Tuttavia, in altri studi è emerso che, sebbene questa forma di lavoro contribuisca a prolungare l'orario di lavoro, consente una maggiore percezione di equilibrio tra lavoro e vita privata. Gli intervistati che hanno contribuito a questi studi hanno dichiarato che orari di lavoro più lunghi sono bilanciati dal tempo risparmiato grazie, ad esempio, a orari di pendolarismo più brevi.

Per limitare questo problema della sovrapposizione tra lavoro e vita privata, potrebbe essere attuato il “diritto di disconnessione” che permette al lavoratore di astenersi nel rispondere a comunicazioni elettroniche legate al lavoro, come mail o altri messaggi durante le ore non lavorative.

Da un'indagine europea è emerso che il lavoro flessibile sostiene e promuove la parità di genere più del solo telelavoro. Consente di organizzare l'orario di lavoro secondo le esigenze dell'“ora di punta” della famiglia, quando molti impegni si sovrappongono.

Questa opzione, a differenza del telelavoro, mantiene una separazione fisica tra la vita privata e il lavoro, facilitando i genitori che lavorano nel gestire i loro impegni.

Tuttavia, mentre lavorare in modo flessibile può aiutare a conciliare in una certa misura il lavoro con le attività di cura, può anche rafforzare la tradizionale divisione delle responsabilità assistenziali all'interno della famiglia. Mentre la pandemia ha rivelato ai datori di lavoro che il telelavoro è possibile (e conveniente) e potrebbe essere esteso in futuro, le implicazioni per la parità di genere non sono chiare se non viene fornito anche l'orario flessibile insieme alla flessibilità del luogo di lavoro (EIGE, 2021).

3.4.3 Smart working e produttività

L'impatto del telelavoro sulla produttività a livello di impresa è ambiguo. Il COVID-19 ha offerto un “esperimento sociale” di massa e su larga scala con il telelavoro, anche se in un contesto piuttosto peculiare e senza precedenti. Nella maggior parte dei casi, l'assistenza all'infanzia non era disponibile e il telelavoro era richiesto con estrema intensità, piuttosto che scelto volontariamente. Gli effetti del telelavoro sulla produttività sono ambigui, studi mostrano risultati opposti.

Per capire la relazione tra telelavoro e produttività occorre analizzare i fattori che entrano in gioco.

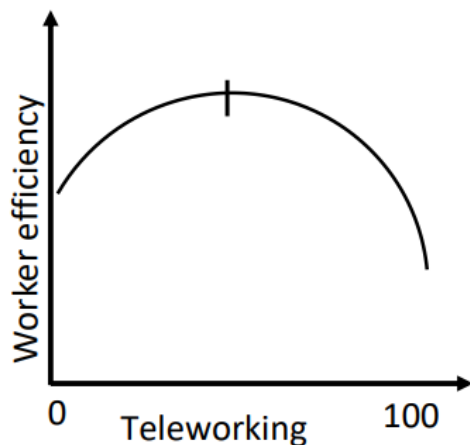
Innanzitutto, come già spiegato in precedenza, il telelavoro può aumentare la soddisfazione dei lavoratori per un maggior equilibrio tra lavoro e vita privata e quindi la loro efficienza. Il telelavoro comporta meno pendolarismo e meno interruzioni da parte dei colleghi o superiori rispetto al lavoro in ufficio; tuttavia, può comportare meno capacità di concentrazione se a casa non si è in un ambiente adatto. Un altro fattore da considerare è che la produttività dei telelavoratori può risultare più elevata perché essi tendono a lavorare più ore non retribuite rispetto ai lavoratori in ufficio. Quindi un aumento della produttività in parte a causa di un aumento dell'orario di lavoro effettivo.

L'efficienza dei lavoratori può anche diminuire con il telelavoro: il telelavoro riduce il numero di interazioni di persona, che compromette la comunicazione, i flussi di conoscenza e il controllo manageriale, oltre a poter causare solitudine. Un'ampia gamma di prove sostiene l'idea che le riunioni personali consentano una comunicazione più efficace di quella da remoto come e-mail, chat o telefonate. La mancanza di interazioni personali può anche ridurre i flussi di conoscenza tra i dipendenti. Nella misura in cui i lavoratori apprendono attraverso le interazioni con i colleghi, possono acquisire competenze più lentamente attraverso il *learning-by-doing*. L'innovazione, e quindi la crescita della produttività a lungo termine può risentirne con il telelavoro. L'innovazione dipende molto dalla condivisione delle conoscenze. Studi hanno dimostrato la positività della vicinanza fisica e gli "incontri casuali", che si verificano quando le persone condividono lo stesso spazio fisico, sono infatti essenziali per la condivisione della conoscenza. D'altra parte, man mano che la condivisione delle informazioni tra i lavoratori remoti diventa più comune, l'uso più intensivo del telelavoro possono far parte di riorganizzazioni aziendali più ampie e potenzialmente in grado di migliorare l'efficienza della digitalizzazione.

Infine, nella misura in cui il controllo sui lavoratori è esercitato attraverso interazioni faccia a faccia e presenza fisica, il telelavoro può ostacolare il controllo manageriale. Il telelavoro richiede un cambiamento della valutazione delle prestazioni in termini di input, ovvero tempo lavorato, a output, il che implica rinunciare a un certo controllo sui lavoratori e, in linea di principio, fornisce ai lavoratori più opportunità per "rilassarsi". Tuttavia, la digitalizzazione può anche portare a più dati sulle prestazioni dei lavoratori,

diventando disponibile ai gestori, che possono in definitiva fornire maggiori informazioni per un monitoraggio efficiente dei lavoratori rispetto a quelli generalmente disponibili in un ambiente d'ufficio tradizionale. Nel complesso, affinché la produttività a livello di impresa aumenti con il telelavoro è fondamentale che la soddisfazione dei lavoratori aumenti abbastanza da compensare gli effetti potenzialmente negativi sulla comunicazione, sui flussi di conoscenza e supervisione manageriale. Gli effetti dipendono dall'intensità del telelavoro: l'effetto negativo dovuto alla mancanza di interazioni personali diventa probabilmente più forte con un telelavoro intenso poiché le opportunità di comunicazione di persona diminuiscono rispetto al telelavoro meno frequente. L'efficienza dei lavoratori, quindi, aumenta con bassi livelli di telelavoro ma diminuisce con "telelavoro eccessivo", ciò significa che la produttività è massimizzata a livelli intermedi di telelavoro (Figura 27).

Figura 27. Telelavoro ed efficienza dei lavoratori: relazione a U-rovesciata.



Fonte: OECD (2020).

La soddisfazione dei lavoratori, e quindi probabilmente anche le prestazioni, dovrebbero aumentare a tutti i livelli di adozione se il telelavoro è volontario, spostando così l'intera curva verso l'alto. Una struttura ICT adeguata e affidabile alza la curva a tutti i livelli di comprensione ma può anche aumentare l'intensità ottimale del telelavoro (spostare la parte superiore della curva a destra). In ogni caso, l'intensità ottimale del telelavoro a livelli intermedi implica una modalità di lavoro ibrida: trascorrere alcuni giorni in ufficio e alcuni a casa. Questa modalità, tuttavia, pone delle sfide per i manager legate al coordinamento e alla comunicazione.

3.4.4 Lo stigma della flessibilità

Sebbene alcune ricerche supportino la “storia del lavoratore felice” dimostrando che i telelavoratori sperimentano meno conflitti lavoro-famiglia, maggiore soddisfazione sul lavoro e guadagni almeno pari o superiori ai non telelavoratori, i ricercatori stanno riconoscendo sempre più che il telelavoro può portare a penalità di carriera a causa dello stigma della flessibilità. Esso si riferisce alla svalutazione dei dipendenti che utilizzano pratiche di lavoro flessibili, come il telelavoro, perché sono viste come devianti dallo schema di devozione al lavoro che pone il lavoro al centro della propria vita e interpreta il lavoratore ideale come sempre disponibile e dedito al lavoro. Lo schema di devozione al lavoro prevede che i dipendenti riducano al minimo il tempo dedicato alle esigenze personali e familiari o rischiano sanzioni per la carriera (Golden ed Eddleston, 2019).

Innanzitutto, è importante capire se effettivamente i telelavoratori ricevano meno promozioni e crescita salariale e rispetto a chi non telelavora. Bourdeau et al. (2019) sostengono che i supervisori attribuiscono una minore dedizione al lavoro ai dipendenti che lavorano a distanza frequentemente in quanto la loro frequente assenza dal posto di lavoro segnala una violazione dello schema di devozione al lavoro. I telelavoratori occasionali, invece, danno una maggiore dimostrazione di devozione a lavoro. Essi sembrano in grado di partecipare alle reti informali dell'ufficio e opportunità di apprendimento e ricevere tutoraggio e orientamento professionale simili a chi non effettua il telelavoro.

Tuttavia, il contesto di lavoro può servire a tamponare l'effetto negativo. Questo perché il contesto sociale può essere fondamentale per comprendere lo stigma poiché ciò che è stigmatizzante in un contesto può non esserlo in un altro. Nei contesti lavorativi in cui il telelavoro è la norma, lo stigma della flessibilità è meno incisivo e quindi promozioni e crescita meno penalizzate con l'aumento del telelavoro.

Un fattore che può limitare lo stigma della flessibilità è il lavoro supplementare: i telelavoratori sono soggetti a pregiudizi a meno che non segnalino che il telelavoro aumenta la produttività. È probabile quindi, che un lavoro supplementare più elevato compensi lo stigma della flessibilità, a maggior ragione nel caso di una flessibilità estesa. Infatti, per i lavoratori che usano il telelavoro intensivamente che svolgono poco o nessun lavoro supplementare, è probabile che lo stigma della flessibilità sia rafforzato poiché il loro telelavoro è visto come motivato da preoccupazioni personali e familiari

piuttosto che dalla devozione al lavoro. Pertanto, questa tipologia di lavoratori dovrebbe essere ulteriormente penalizzata nelle loro carriere.

Oltre allo stigma della flessibilità associato al telelavoro, i ricercatori riconoscono come i telelavoratori che sono ampiamente “fuori vista” sia associata una stagnazione della carriera dei lavoratori. Sebbene il contatto di routine faccia a faccia con il proprio supervisore possa non equivalere necessariamente a impegno lavorativo e produttività, i supervisori usano spesso il tempo faccia a faccia come indicatore per la devozione al lavoro. Tale contatto crea fiducia e opportunità di creazione di rapporti, promuove la cooperazione reciproca e maggiori possibilità di promozioni.

In conclusione, non è il telelavoro in sé che può danneggiare la carriera, ma un telelavoro esteso combinato a fattori quali il contesto lavorativo, il poco lavoro supplementare e la mancanza di contatti faccia a faccia con il supervisore.

Con riferimento specifico alle donne, la visione stereotipata per cui le donne è probabile che diano la priorità all'equilibrio tra lavoro e famiglia a differenza degli uomini che danno priorità alla carriera può influire sui supervisori. Quando i supervisori devono valutare l'etica del lavoro, è più probabile che interpretino il telelavoro svolto dall'uomo come un segnale di maggior devozione al lavoro.

CAPITOLO IV Case Study

4.1 Italia

La pandemia in Italia ha formalmente inizio il 30 gennaio 2020 con la dichiarazione dello stato di emergenza e il blocco dei voli da e verso la Cina, in seguito al ricovero di due turisti di nazionalità cinese risultati positivi al COVID-19. Il 21 febbraio è stato scoperto un cluster di casi in Lombardia e, nonostante il tentativo del governo italiano di isolare il cluster, il virus si è diffuso in tutto il paese e il 23 febbraio l'Italia è diventata il paese europeo con il numero più alto di casi positivi registrati ed è stata il primo paese europeo ad attuare atti per limitare la mobilità dei cittadini. Nei giorni successivi vengono chiuse le scuole, le università, vengono interrotti tutti gli eventi sportivi e sociali e chiuse tutte le attività economiche “non essenziali”.

Il 4 maggio 2020 inizia la “Fase 2” di convivenza con il virus che consisteva in una progressiva riduzione delle misure di lockdown attuate nella fase epidemica (Fase 1) nonché le misure relative alla libertà di mobilità delle persone. Il passaggio tra le due fasi è stato subordinato dalla capacità delle istituzioni di diagnosticare, gestire e isolare i casi di COVID-19 e i loro contatti. Attività economiche e alcune attività commerciali potevano riaprire solo a condizioni precise (Bonacini et al., 2020).

4.1.1 Lo smart working in Italia

Durante il periodo della pandemia, molte delle misure in materia occupazionale e distanziamento sociale erano collegate al lavoro da casa. Dare, infatti, la possibilità di lavorare da remoto ai dipendenti ha limitato gli spostamenti fuori casa e il rischio di esposizione al COVID-19, senza interruzioni (o comunque piccole) delle mansioni e dei guadagni conseguenti. L'opportunità di lavorare da casa è stata confermata nella Fase 2 per la maggioranza dei lavoratori coinvolti in questa condizione.

Prima della pandemia di COVID-19 il lavoro da casa era decisamente poco diffuso e spesso le nozioni di “telelavoro” e “lavoro da casa” (o smart working) venivano utilizzate in modo intercambiabile. Nella normativa italiana il telelavoro implica l'indicazione di orari e luogo fuori sede. Invece, la Legge n.81/2017 che ha introdotto ufficialmente lo smart working (o lavoro agile) nella normativa italiana, definisce lo smart working come un'attività che, pur svolta in regime subordinato, è caratterizzata dall'assenza di vincoli su dove e quando lo stesso viene eseguito.

L'Italia è un caso interessante per quanto riguarda il lavoro da casa perché prima della pandemia non era una pratica diffusa. La pandemia di COVID-19 ha determinato in maniera esogena una “innovazione forzata” determinando un cambiamento strutturale nell'uso di questo strumento.

A questo proposito, è interessante lo studio “*Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19*” condotto da Del Boca et al. (2020) sugli effetti del COVID-19 sul lavoro, i lavori domestici e l'assistenza all'infanzia delle donne e dei loro partner uomini, entrambi lavoratori prima del COVID-19.

Al fine di analizzare l'impatto delle misure COVID-19 sulle famiglie e sulle donne, è stato utilizzato un campione rappresentativo di 800 lavoratrici italiane intervistate ad aprile e luglio 2019 con lo scopo di comprendere le disuguaglianze nel lavoro delle donne. Ad aprile 2020 le interviste sono state ripetute, aggiungendo domande specifiche relative all'emergenza. Per ragioni di confronto sono state intervistate anche donne non lavoratrici. Le informazioni raccolte riguardano i cambiamenti dello stato occupazionale, dell'orario di lavoro, dell'assistenza all'infanzia, del reddito e della soddisfazione degli intervistati sul lavoro e sulla famiglia durante l'emergenza. Sono state fatte domande specifiche sul tempo dedicato ai lavori domestici e all'assistenza all'infanzia prima e dopo la pandemia. Alle donne sono state fatte domande simili riguardo ai loro partner, non sono state fatte domande direttamente ai partner.

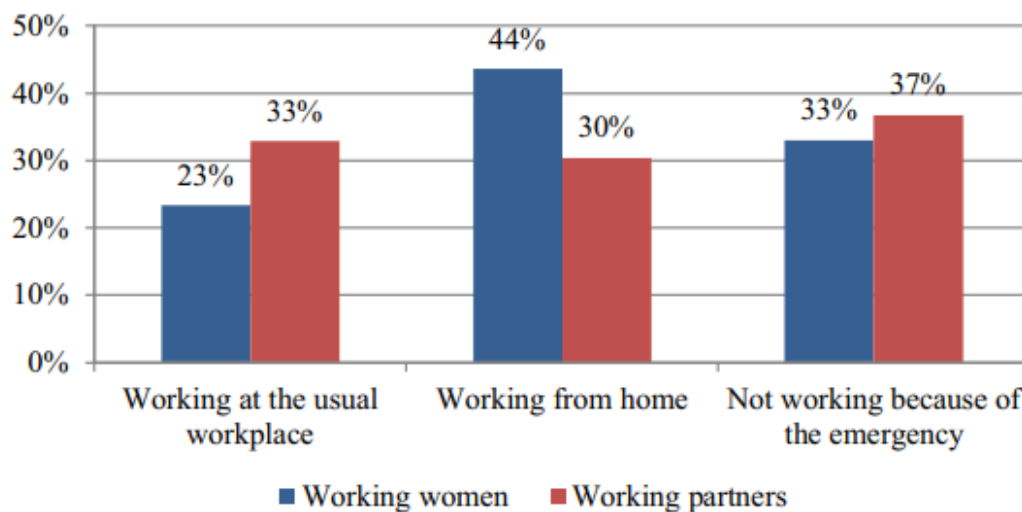
Il contesto italiano è particolarmente interessante, non solo per le rigide misure del lockdown adottate, ma anche dal punto di vista del genere. L'Italia, infatti, è caratterizzata sia da divari di genere tradizionalmente elevati nel mercato del lavoro, sia da ruoli di genere conservatori, che caricano la maggior parte dell'onere di lavori domestici e di assistenza all'infanzia sulle donne.

Prima della pandemia, il 40% circa dei nonni fornivano quotidianamente assistenza all'infanzia. L'attuazione obbligatoria del distanziamento sociale ha ridotto la disponibilità dell'assistenza dei nonni, aumentando così il carico sulle famiglie già causato dalla chiusura di scuole e asili nido.

Lo studio si è posto l'obiettivo di capire come e in che misura i ruoli familiari sono cambiati dal COVID-19 i partner a riorganizzare il loro tempo a casa a causa del lockdown.

La Figura 28 mostra la percentuale di donne lavoratrici e i loro partner per modalità di lavoro durante l'emergenza COVID-19. Emerge che il 23% delle donne ha continuato a lavorare nel luogo di lavoro abituale contro il 33% dei loro partner. Invece il 44% delle donne che lavorano hanno mantenuto il posto di lavoro lavorando da casa (contro il 30% degli uomini). Le donne, dunque, è molto più probabile che lavorino da casa. Ciò aumenta la probabilità di aumentare il carico di lavoro complessivo delle donne, derivante sia dalla propria occupazione sia dal lavoro domestico. Il numero di donne e uomini che hanno smesso di lavorare a causa dell'emergenza è circa lo stesso (33% e 37%).

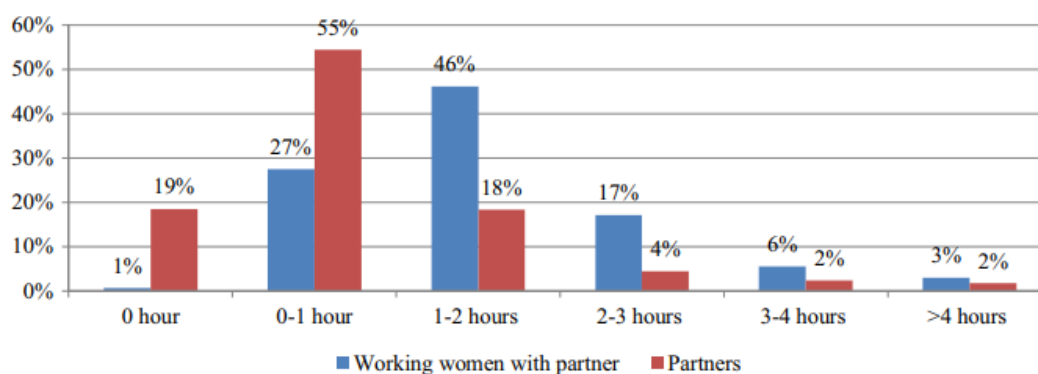
Figura 28. Percentuale di donne lavoratrici e i loro partner per modalità di lavoro durante l'emergenza COVID-19.



Fonte: Del Boca et al. (2020).

Prima dell'emergenza COVID-19, le donne dedicavano molto più tempo alle faccende domestiche rispetto ai loro partner (Figura 29): quasi tre quarti (74%) degli uomini dedicavano meno di un'ora al giorno ai lavori domestici, rispetto al 28% delle donne. La domanda sui lavori domestici includeva un paio di esempi come pulire e cucinare; mentre quella riguardante l'assistenza all'infanzia chiedeva il tempo dedicato ai bambini in generale, compresa la didattica casa. La domanda posta riguardava come è cambiato il tempo dedicato ai lavori domestici e all'assistenza all'infanzia rispetto a prima dell'emergenza e le possibili risposte erano "più di prima", "come prima" e "meno di prima".

Figura 29. Percentuale di donne lavoratrici e i loro partner per ore giornaliere di lavoro domestico prima dell'emergenza COVID-19.



Fonte: Del Boca et al. (2020).

Le misure adottate per contenere la pandemia hanno aumentato notevolmente la quantità di lavori domestici e di assistenza all'infanzia. La ripartizione tra donne e uomini, però, non è stata uguale. Il 68% delle donne ha speso più tempo nelle faccende domestiche contro il 40% degli uomini. Nell'assistenza all'infanzia, invece, si ha il 61% per le donne e il 51% per i partner. Quindi, mentre la maggior parte dell'onere è ricaduto sulle donne, l'assistenza all'infanzia aggiuntiva è stata divisa più equamente rispetto ai lavori domestici. È comunque notevole il fatto che tra il 40% e il 51% degli uomini dedica più tempo nelle faccende domestiche e nella cura dell'infanzia. Questo potrebbe rappresentare un'opportunità per gli uomini di essere più impegnati nel lavoro non retribuito a casa anche dopo la pandemia.

Lo studio analizza anche come la divisione del lavoro all'interno della famiglia si rapporta alle modalità di lavoro di ciascuno dei partner dopo il lockdown. La distribuzione del lavoro extra all'interno della coppia sembra essere molto squilibrata.

La Tabella 1 mostra che, quando la donna lavora nel posto di lavoro abituale e il partner non lavora a causa dell'emergenza, i lavori domestici sono più a carico delle donne (61%) contro il 58% del partner. Invece, per l'assistenza all'infanzia, il partner trascorre più tempo delle donne (54% contro 31%). Quando la donna telelavora e il partner non lavora, il 60% delle donne e degli uomini dedica più tempo all'assistenza all'infanzia. Tuttavia, questo equilibrio scompare se si considera la quantità di tempo spesa nelle

faccende domestiche dove il 64% delle donne contro il 58% degli uomini aumentano la quantità di lavori domestici da fare. In situazioni simmetriche, la distribuzione del lavoro extra penalizza ancora le donne. Ad esempio, quando entrambi i partner lavorano da casa, il 65% delle donne aumenta i lavori domestici contro il 40% degli uomini. Per l'assistenza all'infanzia, invece, le percentuali sono il 77% per le donne e il 60% per gli uomini.

Tabella 1. Lavori domestici e assistenza all'infanzia.

Partners working at the usual workplace	Partners working from home	Partners not working because of the emergency
(a) Percentage of men and women doing more housework during the COVID-19 emergency by working arrangement		
Women working at the usual workplace		
Women 49%	Women 40%	Women 61%
Partners 28%	Partners 55%	Partners 58%
N = 57	N = 20	N = 33
Women working from home		
Women 78%	Women 65%	Women 64%
Partners 28%	Partners 40%	Partners 58%
N = 65	N = 111	N = 55
Women not working because of the emergency		
Women 82%	Women 81%	Women 74%
Partners 22%	Partners 24%	Partners 47%
N = 49	N = 27	N = 103
The sample is made up of coupled women where both partners were working before the emergency (N = 520)		
(b) Percentage of men and women spending more hours on childcare during the COVID-19 emergency by working arrangement		
Women working at the usual workplace		
Women 45%	Women 45%	Women 31%
Partners 40%	Partners 36%	Partners 54%
N = 40	N = 11	N = 26
Women working from home		
Women 54%	Women 77%	Women 60%
Partners 37%	Partners 60%	Partners 60%
N = 41	N = 73	N = 35
Women not working because of the emergency		
Women 70%	Women 68%	Women 71%
Partners 38%	Partners 63%	Partners 59%
N = 37	N = 19	N = 68
The sample is made up of coupled women where both partners were working before the emergency (N = 350)		

Fonte: Del Boca et al. (2020).

In conclusione, lo studio, dimostra che la pandemia ha ulteriormente aumentato il carico di lavoro delle donne, derivante sia dalla loro occupazione, che dalle faccende domestiche. È emerso che, contrariamente agli uomini, non c'è differenza nell'aumento dei lavori domestici tra le donne che fanno il telelavoro e quelle che non lavorano a causa dell'emergenza. Rispetto ai loro partner, le donne lavoratrici sopportano il peso

maggior dell'aumento del tempo necessario per le faccende domestiche e la cura dei figli. È più probabile che gli uomini trascorrono più tempo con i bambini, quindi un lavoro familiare più gratificante che nelle faccende domestiche. Questo risultato ha implicazioni sul mercato del lavoro femminile, dal momento che una maggiore partecipazione maschile ai lavori domestici incoraggerebbe la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro. La divisione più equa del peso dell'assistenza all'infanzia è un dato incoraggiante nell'ottica di una riduzione del divario di genere.

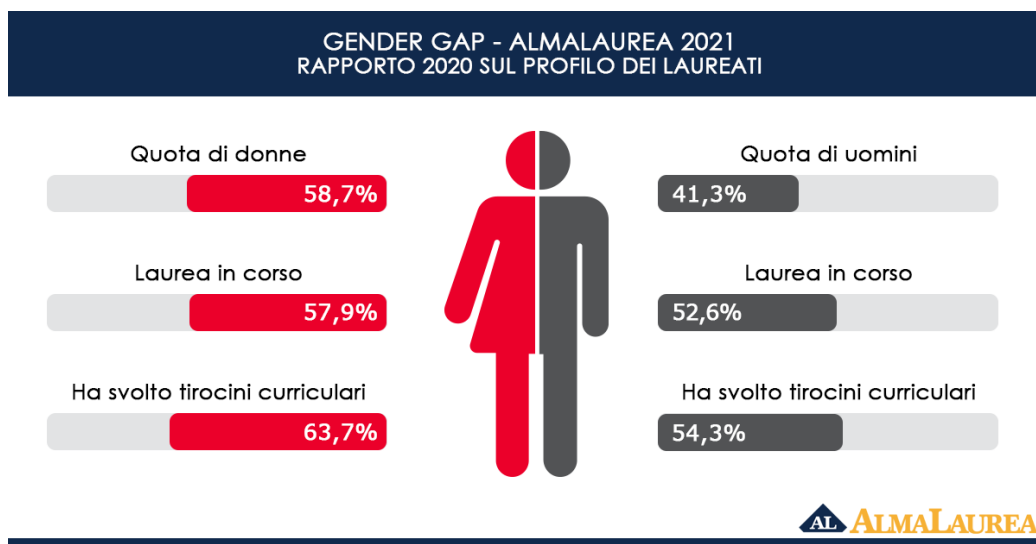
4.1.2 Il gender gap in Italia

La professoressa Maria Laura Di Tommaso dell'Università di Torino spiega che in Italia, il gender pay gap è dovuto soltanto dalla discriminazione perché, anche a parità di caratteristiche tra i lavoratori, la differenza tra i salari rimane e afferma, anzi, che ci dovrebbe essere un divario a favore delle donne visto che sono più istruite degli uomini (Luce La Nazione, Francioni, 2021).

Il rapporto di AlmaLaurea intitolato "8 marzo Giornata Internazionale della Donna Indagine Gender Gap 2021" mostra che tra i laureati del 2019 è più elevata la presenza delle donne con il 58,7% rispetto al 41,3% degli uomini e la percentuale delle donne che si laureano in corso è pari a 57,9 mentre quella degli uomini è 52,6.

Le donne sono più performanti anche per il numero di tirocini e stage, il 63,7% delle donne contro 54,3% degli uomini. Differenze si riscontrano anche nel contesto familiare culturale e socio-economico: le donne con almeno un genitore laureato sono il 27% rispetto al 33,9% degli uomini; inoltre, le donne provenienti da una famiglia di estrazione sociale elevata sono il 20,9% rispetto al 24,7% degli uomini.

Figura 30. Rapporto 2020 sul profilo dei laureati.



Fonte: Almalaurea (2021).

Nonostante le donne siano più performanti degli uomini nel percorso scolastico e universitario, quando si analizza il mercato del lavoro si registrano persistenti disuguaglianze di genere. Infatti, tra i laureati di secondo livello a 5 anni dalla laurea si ha una differenza di genere del 5% sul tasso di occupazione: le donne presentano un tasso di occupazione dell'84,8% e gli uomini l'89,8%.

Per quanto riguarda i contratti, quelli a tempo indeterminato sono più diffusi tra gli uomini (58,1%) rispetto alle donne (52,1%) anche se questa differenza si spiega anche alle diverse scelte professionali. Le donne, infatti, sono più presenti nel pubblico impiego e nell'insegnamento, che non forniscono nel breve termine una stabilizzazione contrattuale.

Per quanto riguarda il gender pay gap, considerando i laureati di secondo livello che hanno iniziato l'attuale impiego dopo la laurea e lavorano a tempo pieno, il divario retributivo di genere, a 5 anni, è pari al 16,9% a favore degli uomini: 1.715 euro netti mensili in confronto ai 1.467 euro delle donne.

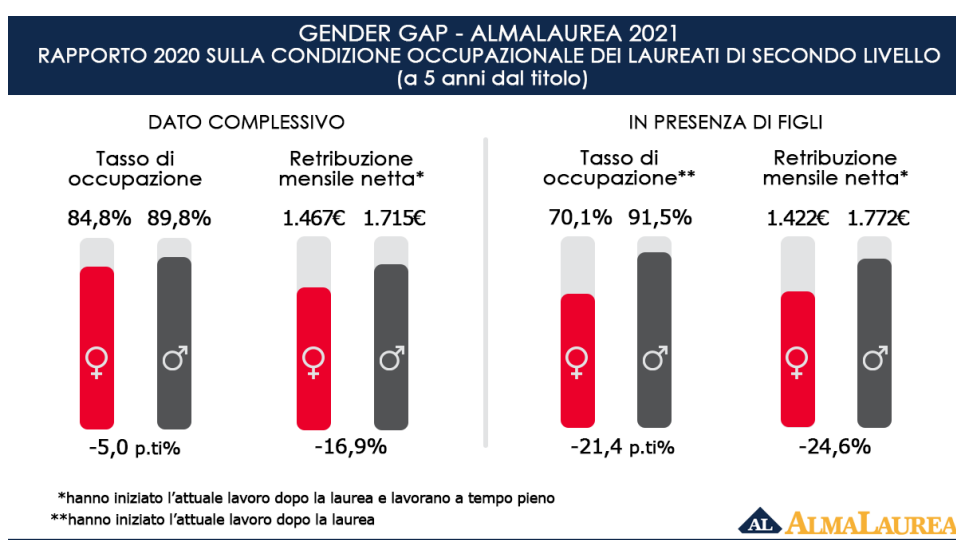
Considerando la professione svolta, AlmaLaurea riporta che le donne fanno più fatica a realizzarsi sul lavoro; infatti, a cinque anni dalla laurea magistrale, il 62,8% delle donne svolge un lavoro ad alta specializzazione (compresi legislatori e alta dirigenza) rispetto al 66,4% degli uomini.

“In generale le donne risultano leggermente meno soddisfatte del proprio lavoro; in particolare, a cinque anni dalla laurea sono meno gratificate dalle opportunità di contatti con l'estero, dalle prospettive di guadagno e di carriera, dalla flessibilità dell'orario di lavoro e dalla stabilità e sicurezza del lavoro. Fanno eccezione, denotando una maggiore soddisfazione nella componente femminile, l'utilità sociale del lavoro e il tempo libero a disposizione” (AlmaLaurea, 2021, p.3)

I dati AlmaLaurea confermano che le donne sono più penalizzate se hanno figli. Infatti, a cinque anni dalla laurea, il differenziale occupazionale tra quanti hanno figli sale al 21,4%: tra quelli che non lavorano alla laurea, il tasso di occupazione per gli uomini è del 91,5% e per le donne del 70,1%.

Anche confrontando tra loro le donne laureate, a cinque anni dal titolo, emerge un divario tra chi ha figli e chi no: il tasso di occupazione delle laureate senza figli è pari all'85,1%, il 15,0% in più rispetto alle laureate con figli. La differenza riguarda anche i contratti alle dipendenze a tempo indeterminato tra quanti hanno figli e non lavorano alla laurea: tali contratti riguardano il 57,5% degli uomini e il 46,0% delle donne. Il gender pay gap sale a favore degli uomini al 24,6% tra i laureati con figli: gli uomini percepiscono 1.772 euro e le donne 1.422 euro (vengono considerati quanti hanno iniziato l'attuale lavoro dopo la laurea e lavorano a tempo pieno).

Figura 31. Rapporto 2020 sulla condizione occupazionale dei laureati di secondo livello a 5 anni dal titolo.



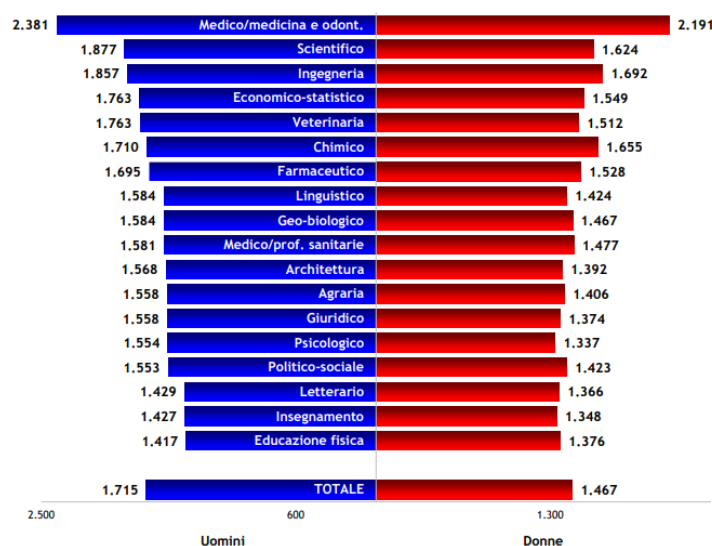
Fonte: AlmaLaurea (2021).

Molte analisi attribuiscono la minore occupazione e retribuzione delle donne al fatto che esse sono meno presenti nei percorsi STEM (*science, technology, engineering, mathematics*), tuttavia, la discriminazione di genere permane anche quando intraprendono questi percorsi.

AlmaLaurea riporta che, nei percorsi STEM gli uomini rappresentano il 59,8% e le donne il 40,2%. Le donne riportano un voto medio di laurea più elevato e una regolarità negli studi migliore degli uomini.

Nonostante questo, nel mondo del lavoro le cose cambiano: a cinque anni dalla laurea magistrale il tasso di occupazione per gli uomini è del 92,9% e quello delle donne dell'86,9%. La retribuzione mensile netta, invece, è di 1.760 euro per gli uomini e 1.472 euro per le donne.

Figura 32. Laureati di secondo livello dell'anno 2014 occupati a cinque anni dal conseguimento del titolo: retribuzione mensile netta per genere e gruppo disciplinare (valori medi in euro).



Nota: si sono considerati solo i laureati che hanno iniziato l'attuale attività dopo la laurea e lavorano a tempo pieno; il gruppo Difesa e sicurezza non è riportato.

Fonte: AlmaLaurea (2021).

4.1.3 Le quote di genere in Italia

In Italia le quote di genere sono state introdotte nel luglio 2011 con la cosiddetta legge Golfo-Mosca. La legge prevede che nei consigli d'amministrazione e nei collegi sindacali delle società quotate vi sia una rappresentanza di genere equilibrata.

La legge ha validità temporanea, è in vigore solo per tre mandati consecutivi al termine dei quali cessa l'obbligo. Il vincolo delle quote è entrato in vigore ad agosto del 2012 e si applica a partire dal primo rinnovo degli organi. Prevede che almeno un terzo dei membri appartenga al genere meno rappresentato (un quinto per la prima elezione). In caso di inadempimento, sono previste sanzioni fino allo scioglimento dell'organo. Alla fine del 2019 la norma è stata prorogata e la quota di rappresentanza aumentata al 40%.

Secondo il *The Economist*, il *Glass-ceiling Index* 2021 della percentuale di donne nei consigli di amministrazione in Italia è del 38,8%.

In uno studio di Ferrari et al. del 2018 intitolato "*Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance and Stock Market Effects*" vengono analizzati gli effetti delle quote di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate italiane sulla performance.

"Per effettuare l'analisi, abbiamo raccolto manualmente i dati individuali di tutti i membri dei consigli di amministrazione delle società italiane quotate nel periodo 2007-2014 (4.627 persone), nonché i dati delle imprese sui risultati rilevanti di queste società (243 società) e sulle quotazioni di Borsa. Sulla base di questi dati, abbiamo esplorato gli effetti di selezione dell'introduzione delle quote, ovvero se e come cambia la composizione dei consigli di amministrazione" (Profeta, 2021, p.127-128).

I risultati mostrano che, quando vengono applicate le quote di genere le imprese mostrano una quota di donne più alta della soglia richiesta e si avvia un processo di selezione più efficace nei consigli di amministrazione con livelli di istruzione medi più elevati sia per uomini che per donne e una riduzione dei membri anziani. Non è stato rilevato un aumento dei componenti del consiglio di amministrazione appartenenti alle famiglie dei proprietari delle società.

Per valutare l'effetto causale delle quote di genere sulla performance delle imprese è utilizzato il periodo di riforma come strumento per la quota di amministratrici donne perché è esogeno alla decisione delle imprese, (Profeta, 2021).

Data la recente introduzione della norma, lo studio non è in grado di identificare effetti significativi delle quote di genere; quindi, non si sono rilevati risultati diversi, ad esempio, su profitti e indebitamento.

Invece, per quanto riguarda il mercato azionario, grazie alla sua reazione immediata, si possono rilevare i cambiamenti: le quote di genere riducono la variabilità dei prezzi delle azioni delle aziende.

In conclusione, le quote di genere, sono risultate efficaci non solo ad aumentare la rappresentanza delle donne in posizioni decisionali, ma hanno contribuito ad aumentare la qualità dei membri e del processo di selezione.

4.2 Spagna

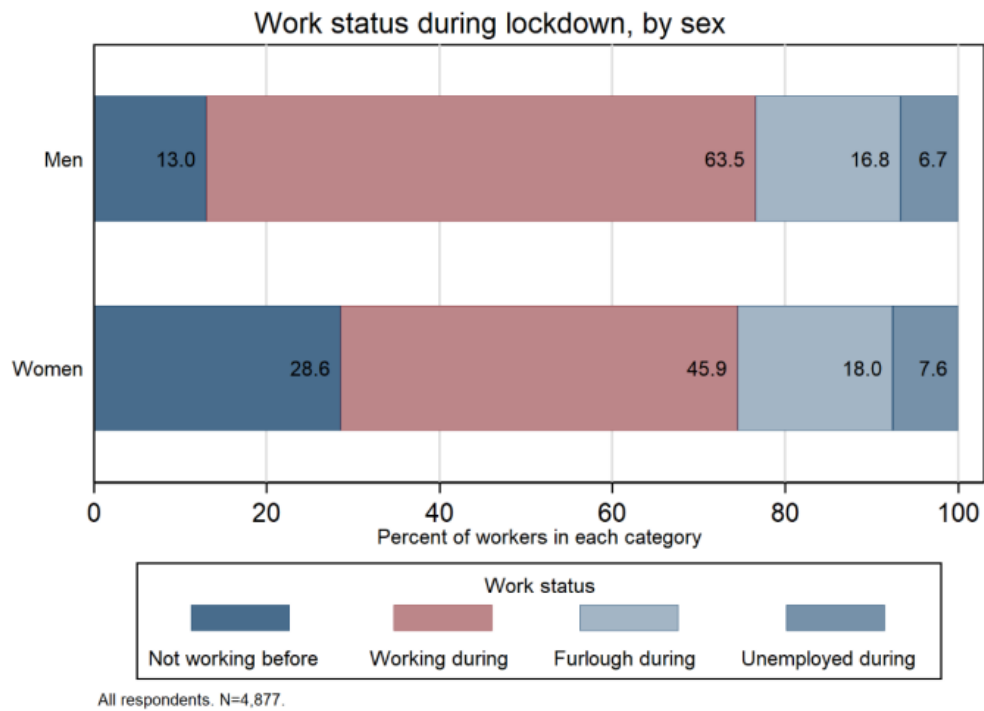
Nel 2020 Farré et al. hanno svolto un'indagine intitolata "*How the COVID-19 lockdown affected gender inequality in paid and unpaid work in Spain*" che documenta gli effetti delle misure di contenimento dell'emergenza in Spagna sulle disuguaglianze di genere; in particolare su come il lockdown abbia portato cambiamenti nel lavoro e nel tempo dedicato alla cura dell'infanzia e alle faccende domestiche.

L'indagine è stata svolta su un campione di 5.001 individui di età compresa tra 24 e 50 anni all'inizio di maggio durante i primi giorni di allentamento delle restrizioni. Di questo campione il 58% sono donne e il 72% degli intervistati vive con il partner. L'analisi sulla distribuzione dei lavori domestici e di assistenza all'infanzia è basata su coppie di sesso opposto con figli, questo sottocampione è di 3.894 individui.

Da metà marzo all'inizio di maggio la Spagna è stata costretta a un severo lockdown con un certo allentamento delle condizioni iniziato alla fine di aprile. Il blocco ha comportato la chiusura di attività e ha imposto il lavoro da casa; le scuole sono state chiuse dal 13 marzo 2020 fino alla fine dell'anno scolastico.

I tassi di occupazione erano più alti per gli uomini prima del lockdown, con solo il 13% degli uomini intervistati senza lavoro, rispetto a quasi il 29% delle donne. Circa il 7% di entrambi gli uomini e le donne sono diventate disoccupate durante il lockdown, mentre il 17% degli uomini e il 18% delle donne sono state licenziate. Al momento dell'indagine, il 63,5% degli uomini lavorava rispetto al 45,9% delle donne (Figura x).

Figura 33. Status lavorativo durante il lockdown per genere.

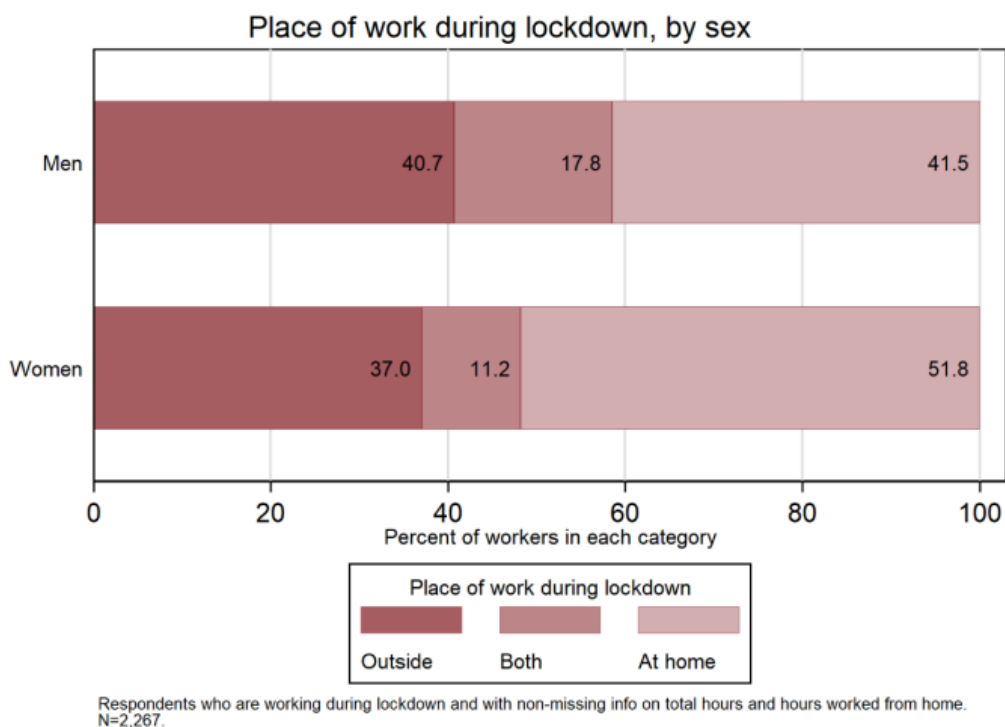


Fonte: Farré et al. (2020).

Durante il lockdown, molti settori sono stati costretti a chiudere (temporaneamente) e quelli che potevano, sono stati spinti a lavorare da remoto.

Il 51,8% delle donne che hanno continuato a lavorare lo hanno fatto da casa rispetto al 41,5% degli uomini (Figura 34). Prima del lockdown, meno del 9% dei lavoratori e delle lavoratrici lavorava a distanza.

Figura 34. Prevalenza del lavoro da casa durante il lockdown, per genere.



Fonte: Farré et al. (2020).

Analizzando le famiglie bigenitoriali di sesso opposto con figli e studiando come il blocco ha influito sulla distribuzione dell'assistenza all'infanzia e dei lavori domestici tra i partner, emerge che gli uomini hanno leggermente aumentato la loro partecipazione ai lavori domestici e all'assistenza all'infanzia, ma la maggior parte dell'onere è ricaduto sulle donne.

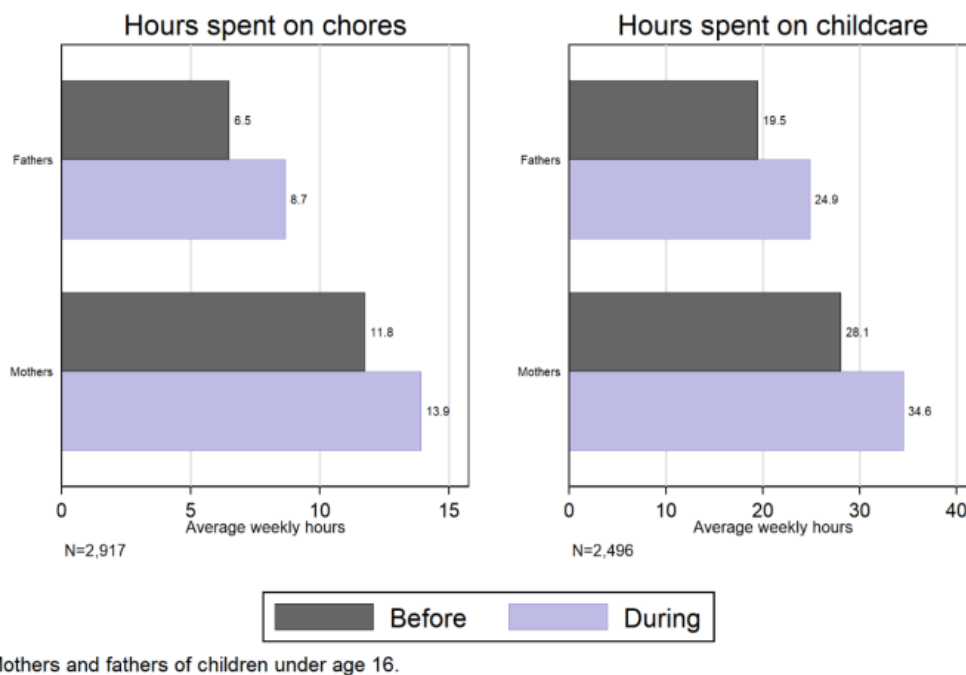
Nel campione, in media, prima del lockdown, la donna si occupava della maggior parte della cura dei bambini. Le donne hanno dichiarato che dedicavano in media 28,1 ore a settimana alla cura dei bambini, rispetto alle 19,5 ore degli uomini. Il lockdown ha aumentato del 25% circa il volume di assistenza all'infanzia svolto dai genitori (da 47,6 a 59,5 ore settimanali). L'onere aggiuntivo è ricaduto di più sulle donne anche se gli uomini hanno aumentato la loro partecipazione (Figura 35).

Per quanto riguarda le faccende domestiche l'indagine divide sei diversi compiti: pulizia, spesa, lavanderia, preparazione del cibo, riparazioni domestiche e gestione delle finanze della famiglia. Le donne hanno riferito di aver dedicato quasi 12 ore a settimana prima del lockdown, quasi il doppio degli uomini (6,5). Le donne, prima del lockdown,

facevano molti più lavori domestici degli uomini, solo riparazioni e finanze domestiche erano prevalentemente compiti maschili.

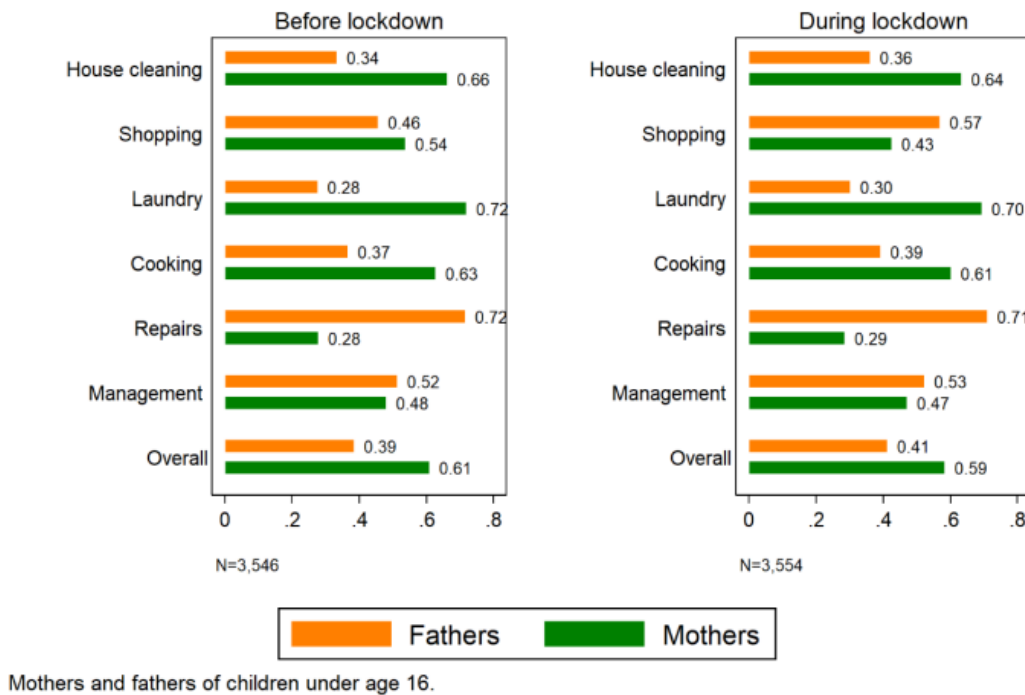
Durante il lockdown, il carico di lavoro per i lavori domestici in è aumentato sia per gli uomini che per le donne (Figura 35). Per gli uomini l'aumento è stato contenuto per la pulizia, la lavanderia e la preparazione del cibo, ma abbastanza grande per la spesa. La quota di lavoro è rimasta invariata per quanto riguarda le riparazioni e le finanze domestiche. Vale la pena notare che, durante il lockdown, gli uomini hanno fatto la maggior parte della spesa, che era l'unico motivo consentito per uscire di casa (Figura 36).

Figura 35. Ore settimanali spese in faccende domestiche e assistenza all'infanzia, per genere.



Fonte: Farré et al. (2020).

Figura 36. Divisione dei lavori domestici all'interno della coppia.

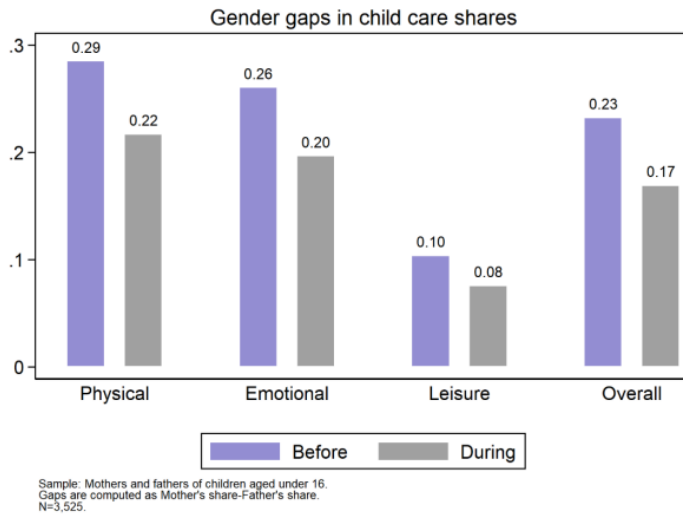


Fonte: Farré et al. (2020).

In conclusione, l'indagine mostra che, durante il lockdown, è aumentato in modo significativo il volume di assistenza all'infanzia e lavori domestici per i genitori. Questo aumento è stato assorbito sia dalle donne che dagli uomini impiegando più ore, ma le donne continuano ad assumersi la maggior parte del peso.

Durante il lockdown, il divario di genere nella quota di assistenza all'infanzia era, in media, del 17% circa, rispetto al 23% circa della situazione pre-pandemica. La voce con il divario maggiore riguarda l'assistenza fisica della cura dell'infanzia (Figura 37).

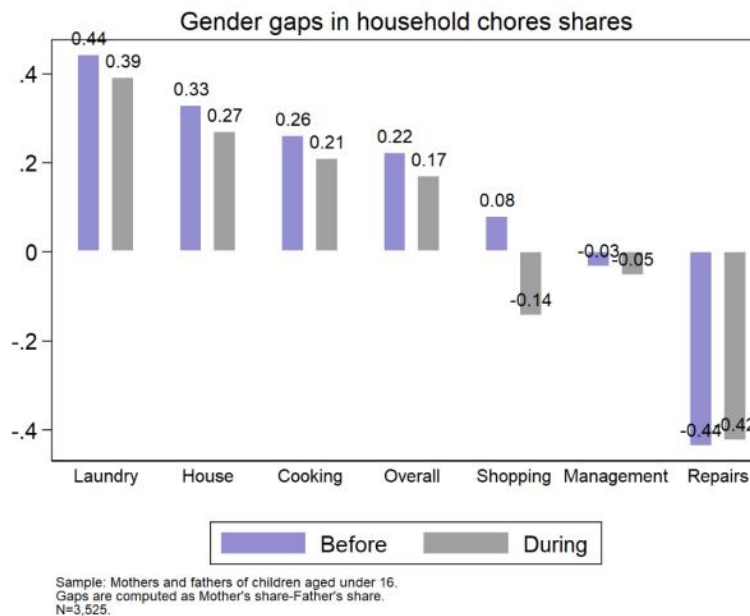
Figura 37. Divario di genere nell'assistenza all'infanzia.



Fonte: Farré et al. (2020).

Riguardo le faccende domestiche, durante il lockdown, il divario di genere era maggiore nelle attività di pulizia e lavanderia, mentre era negativo per le riparazioni e la spesa (Figura 38).

Figura 38. Divario di genere nelle mansioni domestiche.



Fonte: Farré et al. (2020).

4.3 Norvegia

I paesi nordici si distinguono per la sensibilità verso l'uguaglianza di genere. Infatti, sia il *Global Gender Gap Index* che il *Glass-ceiling Index* li posizionano da anni nei primi posti delle loro classifiche.

In riferimento alle quote di genere, un caso interessante è quello della Norvegia, che nel 2003 è stato il primo paese al mondo ad adottarle. La legge imponeva la rappresentanza di almeno il 40% di ciascun genere nei consigli di amministrazione delle società quotate. La norma stabiliva che le nuove società avrebbero dovuto attuarle entro il mese di gennaio 2006, mentre quelle già esistenti entro gennaio 2008, pena lo scioglimento della società.

Matsa e Miller (2013) hanno condotto uno studio sulle imprese norvegesi dopo l'introduzione delle quote di genere. Hanno confrontato i dati finanziari delle società quotate in borsa in Norvegia con i dati di un campione composto da società norvegesi non quotate, società quotate e non quotate di altri paesi nordici.

Gli studiosi hanno rilevato che la redditività aziendale a breve termine è diminuita dopo l'adozione della quota. I profitti sono diminuiti a causa dell'aumento del costo del lavoro dovuto al minor numero di licenziamenti e all'aumento dell'occupazione relativa. La riduzione dei licenziamenti non è attribuibile a disfunzioni dei consigli di amministrazione perché i consigli di amministrazione con quote e senza appaiono in egual misura disposti ad avviare fusioni, acquisizioni e joint venture.

Dunque, le differenze di genere negli atteggiamenti verso i licenziamenti sembrano derivare da un diverso stile di leadership: quello femminile sembra portato all'accumulazione di forza lavoro.

“Questo a sua volta riflette l'approccio strategico a lungo termine femminile, o l'alto livello di altruismo, che esprime la preoccupazione delle donne nei ruoli di vertice per la vulnerabilità dei lavoratori a rischio di disoccupazione. Tuttavia, questo stile di leadership non si traduce in un vantaggio per le imprese, almeno nel breve termine, in quanto la riduzione dei licenziamenti viene associata a una riduzione dei profitti a breve termine delle imprese” (Profeta, 2021, p.139).

Questa norma ha imposto un rapido cambiamento nella composizione dei consigli di amministrazione, causando il cosiddetto fenomeno delle “*golden skirt*” (fenomeno della

gonna d'oro): un gruppo ristretto di donne ha assunto incarichi multipli; quindi, le stesse donne erano presenti in più consigli d'amministrazione.

Se è necessaria una massa critica di donne per avere risultati visibili della leadership femminile, il fenomeno delle “*golden skirt*” aiuta a comprendere perché gli effetti delle quote norvegesi sui risultati sono più limitati del previsto (Profeta, 2021).

Conclusione

La Pandemia di COVID-19 ha condizionato la vita di donne e uomini in tutto il mondo non solo da un punto di vista sanitario, ma anche economico con gravi conseguenze per il mercato del lavoro, accentuando le disuguaglianze preesistenti, specialmente quelle di genere. A differenza delle altre crisi economiche, quella della pandemia ha avuto ripercussioni maggiori sull'occupazione femminile per i settori che ha colpito. I paesi, per far fronte all'emergenza, hanno adottato misure restrittive di distanziamento sociale e lavoro da casa. Lo smart working è stato il modo per continuare l'attività lavorativa. Quali effetti ha avuto sulle donne e sugli uomini? Questo lavoro dimostra che, se da un lato ha permesso un maggior equilibrio tra lavoro e famiglia, dall'altro ha confermato l'esistenza di persistenti divari di genere. Infatti, il carico di lavoro di assistenza all'infanzia e attività domestiche è aumentato con la pandemia a causa delle misure restrittive e dei conseguenti minori servizi. Questo lavoro aggiuntivo non si è ripartito in egual misura tra donne e uomini, ma ha confermato che le faccende domestiche pesano sempre maggiormente sulle donne; l'assistenza all'infanzia invece, ha visto un maggior contributo da parte degli uomini rispetto al passato.

L'altro argomento analizzato in questo lavoro è il fenomeno del *glass ceiling*: le donne fanno fatica ad accedere ai ruoli di vertice nelle imprese e nella politica. Una soluzione sono le quote di genere che impongono un equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate, tuttavia, il problema resta nelle posizioni di middle-management, dove la presenza femminile è ridotta.

Spesso si attribuisce la scarsa presenza delle donne in ruoli manageriali a causa degli impegni familiari e dell'assistenza ai figli, in generale la difficoltà a conciliare lavoro e vita privata. L'avvento dello smart working ha fatto in modo che le donne potessero combinare queste due realtà e, in una certa misura è vero. Sia uomini che donne, in diversi studi, hanno affermato che sarebbero favorevoli a svolgere il proprio lavoro a casa per qualche giorno alla settimana.

Tuttavia, gli effetti a lungo termine sulla carriera delle donne non sono chiari. Lo smart working, se diventa una prerogativa femminile, causerà un divario di genere ancora maggiore e rischi per la carriera. Infatti, molte ricerche sostengono che, chi lavora da casa, è in un certo modo "stigmatizzato", e la minore presenza in ufficio può provocare un senso di isolamento e minori promozioni.

In conclusione, lo smart working può essere uno strumento positivo per ridurre il divario di genere se viene dato a donne e uomini allo stesso modo. Un lavoro più flessibile usato in pari misura da entrambi i generi può riequilibrare quei compiti domestici non retribuiti che gravitano maggiormente sulle donne. Inoltre, le quote di genere, allo stato attuale, sono una misura necessaria per combattere le discriminazioni di genere persistenti nei ruoli di vertice. Oltretutto, i dati dimostrano che le donne sono più istruite degli uomini, quindi non è chiaro perché non debbano ricoprire ruoli di vertice, forse è solo una questione di discriminazione.

Bibliografia

- Almalaurea (2021), *8 marzo Giornata Internazionale della Donna Indagine Gender Gap 2021*, disponibile a <https://www.almalaurea.it/informa/news/2021/03/08/almalaurea-fa-il-punto-sul-gender-gap>
- Accordo-quadro Europeo telelavoro (2002), disponibile a <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2006-01444-EN.pdf>
- Bonacini L., Gallo G. e S. Scicchitano (2020), *Working from home and income inequality: risk of a “new normal” with COVID-19*, *Journal of Population Economics*, 34: 303-360.
- Bourdeau S., Ollier-Malaterre A. e N. Houllfort (2019), *Not all work-life policies are created equal: career consequences of using enabling versus enclosing work-life policies*, *Academy of Management Review*, vol.44, No. 1, pp. 172-193.
- Commissione europea (2008), *Manuale per l'integrazione di genere nelle politiche per l'occupazione, l'inclusione sociale e la protezione sociale*. Publications Office of the European Union <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c021a87f-4ac9-4832-8e88-d0caa1c9e389>
- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, L., Losma, F. e Nicoletti, G., (2021), *The role of telework for productivity during and post-covid-19: results from an OECD survey among managers and workers*, *OECD Productivity Working Papers*, 2021-31, OECD Publishing, Paris.
- Del Boca D., Oggero N., Profeta P. e M. Rossi (2020), *Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19*, disponibile a <https://link.springer.com/article/10.1007/s11150-020-09502-1>
- Eagly A. H. e L. L. Carli (2003), *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*, *The Leadership Quarterly* 14 (2003), pp.807-834.
- Eagly A. H., M. C. Johannesen-Schmidt e M. L. Van Engen (2003), *Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men*, *Psychological Bulletin* 129, No.4, pp.569-591.
- EIGE (2021), *Gender Equality Index 2021: Health*, disponibile a <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2021-health>
- EIGE (2021), *Statistical brief: gender balance in corporate boards 2020*, disponibile a <https://eige.europa.eu/publications/statistical-brief-gender-balance-corporate-boards-2020>
- Eurofound (2010), *Addressing the gender pay gap: government and social partner actions* disponibile a <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/addressing-the-gender-pay-gap-government-and-social-partner-actions>

Eurofound (2020), *Living, working and Covid-19*, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>

Eurofound (2020), *Women and labour market equality: Has COVID-19 rolled back recent gains?*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/policy-brief/2020/women-and-labour-market-equality-has-covid-19-rolled-back-recent-gains>

Eurofound e EIGE (2021), *Upward convergence in gender equality: How close is the Union of equality?* Publications Office of the European Union, Luxembourg.

<https://eige.europa.eu/publications/upward-convergence-gender-equality-how-close-union-equality>

Eurostat (2022), *Gender pay gap in the EU down to 13.0%*, Eurostat, 07/03/2022.

Farré L., Fawaz Y., Gonzalez L. e J. Graves (2020), *How the COVID-19 Lockdown Affected Gender Inequality in Paid and Unpaid Work in Spain*, Discussion Paper, IZA DP, No. 13434.

Ferrari G., Ferraro V., Profeta P. e C. Pronzato (2018), *Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance and Stock Market Effects*, SSRN Scholarly Paper ID 3170251, Rochester, NY, Social Science Research Network.

Francioni S. (2020), *Gender Pay Gap, il divario salariale tra uomini e donne in Italia si spiega con un'equazione: "Più sei istruita e più sei discriminata"*, Luce La Nazione, 25/9/2021 disponibile a <https://luce.lanazione.it/gender-pay-gap-il-divario-salariale-tra-uomini-e-donne-in-italia-si-spiega-con-unequazione-piu-sei-istruita-e-piu-sei-discriminata/>

Gneezy, U. e A. Rustichini (2004), *Gender and Competition at a Young Age*", American Economic Review 94 (2), pp. 377-381.

Golden, T. D. e K. A. Eddleston (2019), *Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success*, disponibile a www.sciencedirect.com

ILO (2020), *The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work*, disponibile a

https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/WCMS_744685/lang--en/index.htm

Leythienne, D. e M. Pérez-Julian (2021), *Gender pay gaps in the European Union, a statistical analysis*, Eurostat, Statistical Working Paper KS-TC-21-004.

Lindenlaub, I. e A. Prummer (2014), *Gender, Social Networks and Performance*, Cambridge Working Papers in Economics 1461, Faculty of Economics, Cambridge University.

Matsa D. A. e A. R. Miller (2013), *A Female Style in Corporate Leadership? Evidences from Quotas*, American Economic Journal: Applied Economics 5 (3), pp. 136-169.

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

Mistretta M. (2022), *Discriminazione sul lavoro: quando le donne vengono chiamate Queen Bee*, la Repubblica, 14/03/2022.

OECD, (2020), *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*, disponibile a <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-how-can-public-policies-make-it-happen-a5d52e99/>

OECD, (2021), *Measuring telework in the COVID-19 Pandemic*, OECD digital economic papers, luglio 2021, no.314

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

World Economic Forum (2020), *The Global Gender Gap Report 2020*, disponibile a <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>

World Economic Forum (2021), *The Global Gender Gap Report 2021*, disponibile a <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/>

Sitografia

Donne nella storia, <https://donnenellastoria.blog/2019/03/01/marilyn-loden-la-donna-che-creo-lespressione-soffitto-di-cristallo/>

Eige, <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1395?lang=it>

Il Sole 24 Ore, <https://www.ilsole24ore.com/>

IPSOA, <https://www.ipsoa.it/normativa/legge/22-05-2017-n-81/capo-ii>

The Economist, Glass-ceiling Index, <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index>

The Wom, <https://www.thewom.it/lifestyle/trend/sticky-floor-occupazione-femminile>

Wikipedia, https://it.wikipedia.org/wiki/Soffitto_di_cristallo

Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Glass_ceiling

Wikipedia, https://it.wikipedia.org/wiki/Scogliera_di_cristallo

Wikipedia, https://it.wikipedia.org/wiki/Scogliera_di_cristallo