



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Comportamento Organizzativo

**IL GENERE COME DIMENSIONE DELLA DIVERSITÀ:
QUANTO È LONTANA L'UGUAGLIANZA?
ANALISI DEL GENDER EQUALITY INDEX**

RELATORE

Prof.ssa Laura Innocenti

CANDIDATO

Chiara Cerulli

MATRICOLA 706721

CORRELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 La diversità nelle organizzazioni	6
1.1 La diversità legata all'età nei contesti organizzativi	11
1.2 Differenze culturali e organizzazioni	16
1.3 La gestione della disabilità	24
1.4 L'orientamento sessuale e l'inclusione dei dipendenti LGBT	29
1.5 La diversità di genere	33
CAPITOLO 2 Gender Diversity: dal Gender pay gap alla segregazione occupazionale orizzontale	38
2.1 Gender gap & Equal pay	42
2.2 Dal concetto di sex typing al fenomeno della segregazione occupazionale	50
2.3 La segregazione occupazionale orizzontale	53
CAPITOLO 3 Gender Diversity: Analisi del fenomeno della segregazione occupazionale verticale	59
3.1 Il Soffitto di cristallo	63
3.2 Board Diversity	70
3.2.1 Legge Golfo Mosca	75
3.3 Dal soffitto di cristallo alla scogliera di cristallo: Leadership e differenze di genere	79
CAPITOLO 4 Analisi del Gender Equality Index	85
4.1 Gender Equality Index	85
4.2 Gender Equality Index 2020: Analisi dei risultati europei	93
4.3 Gender Equality Index 2020: Analisi dei risultati realizzati dall'Italia	112
CONCLUSIONE	117
BIBLIOGRAFIA	120
SITOGRAFIA	132

INTRODUZIONE

Durante gli ultimi decenni la letteratura organizzativa, spinta dall'evoluzione sociale e aziendale, si è dedicata allo studio teorico ed empirico degli effetti che la diversità a livello individuale, di gruppo ed organizzativo è in grado di generare. Lo studio delle dinamiche alla base del diversity management è stato spinto dalla crescita di una forza lavoro sempre più eterogena (Williams & O'Reilly, 1998). Osservare e comprendere le peculiarità di tale fenomeno è diventata, oggigiorno, un'esigenza per le aziende.

L'obiettivo del presente elaborato, suddiviso in quattro capitoli, è quello di individuare le radici delle dinamiche del gender diversity e di comprendere la portata di tale fenomeno, ed infine, attraverso l'analisi del Gender Equality Index, fotografare quale sia attualmente la posizione europea in materia di uguaglianza di genere, e quanto sia ancora lontana l'uguaglianza in Europa, e nello specifico in Italia.

Il primo capitolo si propone di inquadrare il diversity management e le varie forme di diversità. A partire dall'ageing diversity, e dall'importanza delle pratiche age-inclusive in grado di riconoscere e valorizzare le differenze legate all'età, è stata posta l'attenzione sulle sfide relative all'ageing diversity come il *reverse mentoring* e il *lifelong learning*.

Successivamente, un ampio paragrafo è stato dedicato al cultural diversity, esaminando come la gestione delle diversità culturali permetta alle aziende di raggiungere di un vantaggio competitivo. Ciò si rende possibile attraverso un modello organizzativo che lo permetta, come quello multiculturale.

L'analisi del disability management, invece, ha abbracciato sia le varie posizioni contrastanti della letteratura in merito al concetto di disabilità e alla difficoltà sociali e aziendali che comporta, sia i progressi giuridici italiani che sono stati compiuti con la Legge n. 68 del 1999 che con l'introduzione delle assunzioni nominative ha superato concretamente la logica assistenziale ed è stata in grado di favorire un efficace incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Successivamente il focus si è spostato sull'orientamento sessuale per cui, in primo luogo, sono state affrontate le tre aree nelle quali si dirama la discriminazione contro i dipendenti LGBT, vale a dire gli stereotipi, la discriminazione di genere e le molestie sessuali (Giuffrè, 2008). Per poi dedicare attenzione all'importanza del tema della *disclosure* in merito al proprio orientamento sessuale, e il ruolo chiave che riveste il clima organizzativo al riguardo: l'apertura sull'essere gay è associata a risultati positivi di salute psicologica, benessere sul lavoro,

soddisfazione sul lavoro e, in una certa misura, impegno organizzativo (Badgett et al.2013; McFadden 2015) tuttavia, ciò è reso possibile qualora vi sia un clima organizzativo inclusivo che consenta alle proprie risorse che presentano differenze sia in termini di orientamento sessuale che identità di genere di sentirsi libere di affermare la loro identità.

Infine, a chiusura del primo capitolo è stato introdotto il tema del gender diversity, che nei successivi capitoli sarà oggetto d'analisi. È stato introdotto il tema della partecipazione delle donne al mondo del lavoro portando all'attenzione la teoria di Kathy Matsui della *Womenomics*, secondo la quale il lavoro delle donne oggi è il principale motore dello sviluppo mondiale: lo stipendio della donna arricchisce la ricchezza familiare e le donne che lavorano, se hanno accesso ai servizi, fanno più figli. Dunque, le lavoratrici aumentano la richiesta e quindi l'occupazione nel settore dei servizi (Zanella, 2020).

Il secondo capitolo è stato dedicato al fenomeno della segregazione occupazionale orizzontale. In un primo luogo si ha una panoramica introduttiva in merito alle questioni relative al divario di genere, con un focus prioritario sul gender pay gap che ne rappresenta uno dei pilastri portanti e sulle policy aziendali su cui è necessario intervenire per ridurre il divario di genere.

In merito al gender pay gap, sono stati analizzati i dati europei sul divario retributivo di genere, raccolti dall'European Institute for Gender Equality nel 2017, per poi poter comprendere il legame tra il divario retributivo di genere e la segregazione occupazionale. Importanti iniziative sono state promosse da alcuni Paesi europei che hanno implementato iniziative di monitoraggio del gap, che saranno commentate nel corso del secondo capitolo. Nel corso del capitolo vedremo che l'Italia con un gender pay gap particolarmente contenuto cela un dato drammatico in merito al tasso occupazionale femminile. Infatti, un divario inferiore può essere una conseguenza della minore partecipazione delle donne al mercato del lavoro. I dati mostrano che gli Stati membri caratterizzati da divari retributivi di genere inferiori presentano, in concomitanza, tassi di occupazione inferiori per le donne.

Prima di entrare nel merito della segregazione occupazionale orizzontale, è stato studiato il fenomeno che ne è alla base: il sex-typing. Ossia, la tendenza degli individui a categorizzare propriamente le donne e gli uomini sulla base di stereotipi che dettano cosa sia tipico per gli uni piuttosto che per gli altri. Dunque, negli ambiti lavorativi in cui si palesano particolarmente necessarie caratteristiche quali una spiccata cura dell'altro, pazienza saranno favorite le donne, sulla base di stereotipi che attribuiscono a tutte le donne tali caratteristiche. Mentre, d'altra parte, avremmo ruoli che richiedono caratteristiche quali competizione, resistenza ed energia attribuiti in via prioritaria a uomini.

In conclusione, è stata svolta un'analisi approfondita in merito alla segregazione occupazionale orizzontale, ossia riguardo la concentrazione dell'occupazione femminile in un ristretto numero di ruoli organizzativi e di settori. Sono state studiate le possibili cause del fenomeno e le principali teorie che hanno tentato di spiegarlo, come la *preference theory*.

Nel terzo capitolo prosegue l'analisi del gender diversity, attraverso un approfondimento sul fenomeno della segregazione occupazionale verticale, ossia la concentrazione delle donne e degli uomini in gradi, livelli di responsabilità o posizioni differenti, e successivamente sono stati analizzati i fenomeni che ne derivano come il soffitto di cristallo, che da tempo blocca la crescita professionale di molte donne a causa di pregiudizi e stereotipi.

Nello specifico viene analizzata la board diversity, ossia quell'area del diversity management che comporta l'analisi della presenza femminile nel top management e nei consigli di amministrazione. Proseguendo l'analisi in merito, viene esaminata la Legge Golfo-Mosca grazie alla quale nel 2012 sono state introdotte in Italia le quote rosa per incentivare la presenza delle donne nei board.

Appurati i benefici dell'incremento della presenza delle donne nelle cabine di comando delle società, vengono approfondite le caratteristiche dello stile di leadership femminile rispetto a quello maschile e il fenomeno del "*glass cliff*", ossia della scogliera di cristallo, che riassume le difficoltà che ancora una volta le donne sono tenute ad affrontare per raggiungere e adempiere serenamente ruoli apicali.

Nel quarto capitolo viene analizzato il Gender Equality Index (GEI), l'indice che misura il livello di uguaglianza di genere nei vari Paesi. In primo luogo, vi è una descrizione dell'indice, per cui saranno descritti i domini che lo compongono: il dominio del lavoro, il dominio del potere, il dominio della conoscenza, il dominio del tempo, il dominio il denaro e il dominio della salute.

Successivamente, verranno analizzati i dati del Gender Equality Index 2020 raggiunti dall'Unione Europea. Infine, è dedicato un paragrafo per commentare l'andamento dell'Italia e i punteggi che ha raggiunto, al fine di poter trarre delle conclusioni rispetto a ciò che è stato affrontato teoricamente nei capitoli precedenti. L'intento del quarto capitolo è quello di poter dimostrare i numerosi progressi sin ora compiuti e far luce sulle sfide che aspettano l'Italia e l'Europa in materia di uguaglianza di genere.

CAPITOLO 1 La diversità nelle organizzazioni

Gli ultimi trenta anni sono stati caratterizzati da una significativa crescita dello studio teorico ed empirico degli effetti che la diversità a livello individuale, di gruppo ed organizzativo è in grado di generare. Soprattutto da un punto di vista organizzativo, è evidente che tale fenomeno è stato determinato dalla crescita di una forza lavoro sempre più eterogena (Williams e O'Reilly 1998). Specifici fenomeni hanno concorso a tale crescita, basti pensare che la globalizzazione ha permesso agli individui di spostarsi dai paesi nativi e cercare un'occupazione in altri paesi. Accanto a ciò si aggiunge, da un punto di vista economico, l'esigenza che le imprese hanno sentito di internazionalizzarsi per restare competitive sui mercati di riferimento, comportando la nascita di organizzazioni multinazionali presenti in diversi paesi, con "diverse" risorse. Da qui, la nascita del cultural diversity. A partire dagli anni Sessanta, con l'avvento del femminismo, in numerosi paesi le donne sono insorte e si sono impegnate per rivendicare i propri diritti. Infatti, nel 1963 L'Equal Pay Act, che prevede parità di retribuzione tra uomini e donne, divenne una legge federale negli Stati Uniti, dando inizio ad una nuova fase storica che vide successivamente l'avvento delle azioni positive ed altre iniziative finalizzate all'ingresso delle donne nel mondo del lavoro. Incentivando, così, lo studio del gender diversity nelle organizzazioni private e pubbliche. Sono numerosi i fenomeni contestuali che hanno determinato la crescita dell'interesse verso il diversity management nelle organizzazioni, anche l'allungamento della vita media che ha determinato, di conseguenza, l'allungamento della vita lavorativa degli individui rappresenta uno dei fenomeni sopra citati. Oggigiorno nelle organizzazioni ci sono dipendenti la cui età può variare dai 23 anni circa anche ad oltre 70 anni, tali differenze sono oggetto di studio per l'age management. Il diversity management ha così assunto sempre più importanza negli ultimi anni in virtù del desiderio delle organizzazioni di poter rendere la diversità un vantaggio competitivo, partendo dal fine primario del diversity management, quale è rappresentato dal rispetto delle esigenze diverse che gli individui in quanto diversi hanno.

Alla base del concetto di *diversity management* vi è il concetto di diversità. Gardenswartz e Rowe nel 1994 definirono un modello di diversità che pone al centro la personalità. Si intende per personalità l'insieme relativamente stabile delle caratteristiche psicologiche di una persona, ovvero un modello duraturo di caratteristiche che definiscono l'unicità di una persona e che influenzano il modo con cui essa interagisce con gli altri e con l'ambiente (Tosi & Pilati, 2011).

Figura 1: I fattori di diversità



Fonte: Gardenswartz, Rowe, 1994

Nel modello di Gardenswartz e Rowe, dal centro si espandono le altre dimensioni di diversità su più livelli con un grado di stabilità sempre minore. Ciò implica, che al centro, subito dopo la personalità, troveremo dimensioni interne della diversità che risultano imm modificabili come l'età, la razza, il genere, le preferenze sessuali, l'abilità fisica e il gruppo etnico che si configurano come le principali aree nelle quali il diversity management opera. Successivamente, vi sono le dimensioni esterne che hanno un minor grado di stabilità in quanto è rimessa, in gran parte, all'individuo la possibilità di cambiare tali dimensioni quali: la localizzazione geografica, il reddito, le abitudini personali, i passatempi abituali, la religione, l'istruzione, le esperienze di lavoro, l'aspetto, la condizione familiare e lo stato civile. Le dimensioni organizzative sono poste sull'ultimo livello e corrispondono allo status manageriale, al livello funzionale, al contenuto del lavoro, alla divisione nella quale si lavora, all'anzianità organizzativa, al luogo di lavoro e all'iscrizione al sindacato.

La necessità di gestire individui le cui dimensioni interne ed esterne sono diverse nasce in virtù del fatto che gli individui hanno esigenze diverse e devono essere rispettati anche in virtù di questo, pertanto è necessario ridurre nelle organizzazioni gli stereotipi e i pregiudizi che si hanno nei confronti delle risorse "diverse".

“Gli stereotipi sono credenze che si sono costituite nel tempo per effetto di influenze sociali, culturali e politiche, piuttosto che in virtù di evidenze oggettive; rappresentano immagini

mentali ipersemplicate, che possono essere negative o positive, i pregiudizi sono valutazioni precostituite che si manifestano come attitudini irrazionali e ostili nei confronti di individui o gruppi, e che possono condurre a comportamenti discriminatori” (Profili & Innocenti, 2016). Il processo di stereotipizzazione consiste nel ritenere che “uno, come persona, gruppo, evento o problema, venga tipizzato conformemente a uno schema esistente, eliminando ogni tipo di individualità” (Weber & Crocker, 1983).

Superare la trappola degli stereotipi e dei pregiudizi all’interno delle organizzazioni, rappresenta una sfida che si può vincere solo nel momento in cui i leader che sono a capo delle organizzazioni pongano degli obiettivi realistici che siano da motore per la crescita del “*diversity movement*”¹. In primo luogo, l’organizzazione deve concentrarsi sul concetto di giustizia sociale, ossia le azioni finalizzate a migliorare le condizioni etniche e razziali e quelle di genere delle minoranze devono essere implementate con morale, etica e responsabilità sociali. Successivamente, è necessario che le organizzazioni rispettino e adempiano gli obblighi legali legati all’inclusione delle minoranze attraverso le azioni positive². Infine, con l’obiettivo primario di favorire la competitività sui mercati globali, le organizzazioni devono riconoscere la diversità come un fattore necessario e soprattutto come un fattore chiave per competere nei mercati internazionali (Aghazadeh, 2004).

Il rispetto degli obblighi legali legati alle azioni positive è stato proprio ciò che ha aperto le porte alla nascita del diversity management, un nuovo modello di gestione delle risorse umane che supera ed incorpora il mero rispetto legale delle diversità. Il diversity management si configura come una vera e propria strategia aziendale che viene implementata in maniera proattiva dall’organizzazione. Le azioni positive sono, invece, misure reattive che l’organizzazione attua per adempiere alla legge governativa o ad imperativi morali manageriali (Gilbert, Ivancevich, Stead, 1999).

¹ Il movimento per la diversità è considerato come un cambiamento positivo, che consiste in un impegno volontario ad avviare un processo sistematico di trasformazione culturale, teso ad eliminare ogni forma di esclusione nell’organizzazione. (Kersten, 2000).

² Misure tese ad eliminare o prevenire fenomeni discriminatori o volte a compensare svantaggi derivanti da atteggiamenti e comportamenti vigenti. *EIGE, European Institute for Gender Equality*

Viene di seguito riportata una tabella esplicativa delle principali differenze che sussistono tra le azioni positive e il diversity management:

Tabella 1: Confronto delle differenze esistenti tra l'implementazione di azioni positive e un sistema di *diversity management*

Azioni Positive	Diversity management
Sono legate in modo strategico al piano di gestione delle risorse umane.	È un sistema di gestione delle risorse umane.
Non sono legate in alcun modo formale a pratiche di <i>team building</i> .	Il focus è posto sulla creazione di <i>diverse teams</i> .
Si focalizza in modo primario sulle donne e le persone di colore.	È un sistema inclusivo che considera razza, etnia, età, orientamento sessuale, genere e limitazioni fisiche.
L'enfasi è posta in modo prioritario sui dipendenti.	Considera la diversità in più aree, la diversità del team, diversità nel recruitment e nel personale, anche ad un pool di stakeholder che sia più <i>diverse</i> .
Rispondono alla legge o ad imperativi morali sui quali si basano.	È un sistema che celebra e rispetta le differenze nei valori e nelle abitudini.
Sono finalizzate a conformare gli individui ai valori organizzativi.	È un sistema che affronta i pregiudizi degli individui verso i dipendenti "diversi".
Si utilizza la legge affinché sia eliminata la discriminazione.	Lo strumento primario è la formazione, al fine di eliminare atteggiamenti discriminatori

Fonte: Gilbert, Ivancevich, Stead, 1999

Alla base del *diversity management* vi sono dei principi etici imprescindibili ossia:

- l'idea che non può esservi inclusività se non vi è parità di trattamento per tutti i dipendenti dell'organizzazione.
- Il diversity management consente alle organizzazioni che lo implementano di ottenere benefici che favoriscono il raggiungimento del successo, ma questo è possibile solo se vi è apertura mentale.
- La dignità delle persone si basa sulla loro abilità di poter scegliere liberamente cosa fare della loro vita, e le persone hanno il diritto fondamentale e morale di poter compiere tale scelta e che gli altri la rispettino (Velasquez, 1996).

Il diversity management consente a tutte le persone di accedere al loro più alto potenziale scegliendo dei percorsi di carriera che siano quanto più conformi ai loro interessi e alle loro

abilità. Se questi principi etici dovessero essere rimossi le iniziative di diversity management sarebbero vane (Gilbert, Ivancevich, Stead, 1999).

Il diversity management è un programma volontario che l'organizzazione implementa per creare una miglior inclusione di tutti gli individui all'interno dell'organizzazione, attraverso la valorizzazione di differenze demografiche, etniche ed individuali (Gilbert, Ivancevich, Stead, 1999). Il fine ultimo del diversity management è pertanto l'inclusione di ogni risorsa che, attraverso una cultura che sia in grado di relazionare ciascun impiegato alla propria organizzazione e incoraggiare flessibilità ed equità, possa partecipare e contribuire all'organizzazione con il proprio pieno potenziale (Wang, Fang, 2020). "In un'organizzazione ed in una società inclusiva, persone di ogni identità e diverso stile possono essere pienamente se stessi e nel contempo contribuire alla collettività" (Parker & Andrei, 2020, p.1).

Spetta all'organizzazione prioritizzare l'obiettivo di valorizzare le diversità presenti e ciò avviene attraverso la sensibilizzazione, l'educazione e il riconoscimento positivo delle differenze che contraddistinguono le persone nella forza lavoro. È importante che tale valorizzazione rappresenti parte integrante degli obiettivi di business dell'organizzazione e non si limiti ad essere un obiettivo a breve termine, soltanto della funzione risorse umane dell'organizzazione. Gli obiettivi di diversity management devono avere un orizzonte temporale che sia di lungo periodo e devono essere integrati alla strategia aziendale, non vanno interpretati come azioni positive, implementate al fine di rispettare un mero obbligo legale (Aghazadeh, 2004).

Ed è per questo che è fondamentale sottolineare le differenze esistenti tra le azioni positive e il diversity management, che celebra le differenze tra le risorse e non si limita solo a tollerarle. Radicare nella propria organizzazione un sistema di gestione delle risorse umane che si preoccupi di gestire le diversità talvolta è il risultato di un cambiamento organizzativo e di una trasformazione culturale, che consenta all'organizzazione di raggiungere pienamente i benefici delle practices del diversity management (Carnevale & Stone, 1994). È necessario che l'organizzazione abbia una notevole, sistematica, pianificata propensione al cambiamento. (Gilbert, Ivancevich & Stead, 1999). Per avere successo, i manager dovrebbero "disimparare" quelle che sono le *practices* radicate nel tradizionale modus operandi, cambiare il modo in cui operano le organizzazioni, dar luogo ad un salto culturale nelle proprie aziende e ridisegnando il sistema di gestione delle risorse umane (Aghazadeh, 2004).

Nei paragrafi successivi saranno analizzate le diverse aree del diversity management, ciascuna con le proprie peculiarità.

1.1 La diversità legata all'età nei contesti organizzativi

L'age management rappresenta la branca del diversity management che si occupa di valorizzare ed integrare gli individui in considerazione della loro età anagrafica. Tuttavia, l'età anagrafica non rappresenta, da un punto di vista biologico, l'unica chiave di lettura dell'aging diversity. Sterns & Doverspike nel 1989 distinsero cinque diversi approcci per concettualizzare l'età dei lavoratori:

1. Il primo approccio si focalizza sull'età anagrafica. In questo caso, la distinzione tra lavoratori anziani e giovani si baserà semplicemente sull'età anagrafica.
2. Il secondo approccio offre una chiave di lettura basata sulla performance della risorsa, ossia tale approccio riconosce il fatto che esiste un mutamento delle abilità individuali con l'avanzamento dell'età. Per cui, gli individui col passare degli anni subiscono vari mutamenti biologici e psicologici. Tali cambiamenti si rifletteranno sulla salute fisica, sulle capacità psichiche, sulle capacità cognitive e di conseguenza sulle prestazioni degli individui.
3. Il terzo approccio si fonda sull'età psicosociale o l'età soggettiva che si basa su di sé e sulla percezione sociale dell'età. L'età soggettiva (o percezione di sé) si riferisce a quanti anni sente di avere un individuo, quanti ne dimostra dall'aspetto e dall'atteggiamento. Le definizioni psicosociali si sono concentrate su tre questioni: l'età in cui la società percepisce un individuo come più anziano, gli atteggiamenti sociali che sono tenuti nei confronti dei lavoratori anziani (o gli attributi e gli stereotipi percepiti dei lavoratori anziani) e le implicazioni per le decisioni del personale di etichettare un lavoratore come più anziano.
4. L'età organizzativa si riferisce, invece, all'invecchiamento degli individui nei posti di lavoro e nelle organizzazioni. L'età organizzativa è più comunemente nota come "job tenure" e può anche riferirsi alla fase della carriera, all'obsolescenza delle competenze e alle norme sull'età all'interno dell'azienda.
5. L'ultimo approccio si concretizza incorporando quelli precedenti e ponendo l'attenzione sul fatto che i comportamenti degli individui cambino nel corso del loro ciclo di vita. Tali cambiamenti comportamentali possono essere determinati principalmente da tre fattori di diversa natura: fattori normativi, fattori biologici o fattori ambientali. I fattori normativi sono strettamente legati agli eventi storici, mentre quelli ambientali ai luoghi di lavoro e alle carriere (Kooij et al. 2008).

Sebbene i diversi approcci siano legati tra loro, quello generazionale meglio si presta alla seguente analisi.

Quando si fa riferimento all'espressione "bomba a orologeria demografica" (Tempest, Barnatt, & Coupland, 2002, p. 487) si descrive una delle sfide chiave per la maggior parte dei paesi sviluppati oggi: riduzione e invecchiamento della popolazione dovuto a bassi tassi di natalità e aumento della longevità. Questi fattori hanno anche un impatto sulla forza lavoro di un paese ossia la coesistenza di diverse generazioni sul posto di lavoro. È possibile annoverarne cinque:

- I Veterani, coloro che sono nati prima del 1945.
- I Baby Boomer coloro che sono nati tra il 1946 e il 1964.
- La Generazione X ove ci sono coloro nati tra il 1965 e il 1980.
- La Generazione Y o dei Millennial composta da uomini e donne nati tra il 1981 e il 1995.
- La Generazione Z a cui appartengono coloro che sono nati dal 1996 al 2012.

Con l'aumento delle aspettative di vita si assiste per la prima volta ad un mix generazionale nei luoghi di lavoro. Si avranno uffici all'interno dei quali convivranno tre, se non quattro, generazioni differenti. Ogni generazione ha punti di vista e aspettative diverse sul proprio lavoro, rispetto a quanto e cosa vuole imparare, riguardo alle modalità di condivisione delle conoscenze, e rispetto a che tipo di cultura aziendale vorrebbe o è abituata a trovare sul posto di lavoro. Talvolta, individui possono avere gli stessi desideri e ambizioni analoghe ma la generazione di appartenenza e il grado professionale determineranno atteggiamenti diversi rispetto a come realizzarsi. Da un punto di vista organizzativo, ciò pone numerose sfide: si rendono necessari approcci differenziati ma allo stesso tempo anche la capacità di far coesistere tali diversità e di trarne vantaggi. Un esempio può essere rappresentato dal "*reverse mentoring*" (Zanella, 2020). "Si tratta di un programma di scambio delle competenze che si realizza nel momento in cui le figure senior trasferiscono le proprie competenze ed esperienze ai profili junior, permettendo loro un approccio più immediato e immersivo verso le informazioni. Diventando così una vera e propria guida che, grazie al rapporto di fiducia e prossimità supporta efficacemente l'orientamento e la crescita. Gli junior restituiscono competenze in ambito digitale o rispetto a nuove modalità di comunicazione. Dal punto di vista aziendale, questo scambio permette maggiore integrazione e favorisce la diffusione "liquida" di conoscenza ed esperienza. In un'ottica *lifelong learning*, la metodologia del *reverse mentoring* rappresenta un efficace strumento interno per il reskilling individuale e dell'organizzazione" (Forbes, 2019).

Dunque, assunto che coesistono più generazioni nelle organizzazioni si rende necessario gestirle efficacemente in tal modo da poter massimizzare i benefici che ne derivano ed eludere, per quanto possibile, la possibilità che emergano atteggiamenti e comportamenti discriminatori.

Il fine primario di una gestione del personale che sia *age-inclusive* consiste nell'assicurare a tutti i dipendenti, a prescindere dalla loro generazione di appartenenza, un trattamento equo che escluda la possibilità che le risorse umane possano essere vittime di pregiudizi o stereotipi relativi alla loro età. Ciò si rende possibile attraverso pratiche inclusive e finalizzate a promuovere e garantire la soddisfazione sia dei *belongingness needs* che degli *uniqueness needs* (Parker & Andrei, 2020). I primi fanno riferimento ai bisogni legati al senso di appartenenza, ossia al bisogno emotivo di aggregarsi ad un gruppo ed essere accettato dai membri che lo compongono. Un esempio può essere per l'appunto il desiderio di essere accettato dai propri colleghi. Gli *uniqueness needs*, invece, si riferiscono al bisogno dell'individuo di mantenere un senso di sé proprio e differenziato. Ed infatti, l'inclusione rappresenta l'esperienza di persone diverse che riescono a provare un senso di appartenenza e si sentono apprezzate per le caratteristiche che le differenziano e le rendono uniche (Shore et al., 2011). Gli stereotipi più frequenti che riguardano le risorse più anziane fanno riferimento al fatto che tali dipendenti siano più resistenti al cambiamento, meno competenti e soprattutto abbiano minori capacità di imparare rispetto ai loro colleghi più giovani (Posthuma & Campion, 2009).

Le strategie inclusive sono volte a superare il processo, che potremmo definire naturale, di identificare e categorizzare in sottogruppi i dipendenti sulla base non solo dell'età anagrafica ma anche sulla base di qualsiasi altra variabile o caratteristica visibile, al fine di prevenire stereotipi, discriminazioni e pregiudizi (Parker & Andrei, 2020). Una gestione del personale che sia *age-inclusive* promuove equità ed elimina le discriminazioni, offrendo a tutti gruppi di età le stesse opportunità (Dwertmann, Nishii, & Van Knippenberg, 2016). Le strategie integrative sono indirizzate ad agire sulle relazioni tra le risorse giovani e quelle anziane, al fine di raggiungere all'interno dell'organizzazione lo scopo di avere team coesi ed efficienti. Le strategie che rientrano in questa prospettiva includono, ad esempio, schemi di condivisione delle conoscenze, come prima citato il *reverse mentoring*. Una maggiore diversità può comportare l'accesso a più informazioni disponibili durante i processi di *decision making* e un più ampio pool di risorse, che a loro volta possono favorire le prestazioni del team (Van Knippenberg et al., 2004). Ad esempio, i membri di un gruppo di lavoro di età diversa offrono una serie diversificata di esperienze lavorative, conoscenze e formazione, abilità e prospettive, che possono essere particolarmente rilevanti quando è richiesto di affrontare *tasks* complessi che richiedono soluzioni innovative (Parker & Andrei, 2020).

La finalità ultima delle pratiche age-inclusive consiste nel riconoscere e valorizzare le differenze legate all'età allo scopo ultimo di rafforzare l'integrazione tra le persone appartenenti a diverse classi di età. È cruciale comprendere quali siano le principali pratiche age-inclusive (Tabella 2) e come esse possano avere ripercussioni sulla motivazione dei dipendenti più anziani. I quali, non sono meno motivati dei dipendenti più giovani, semplicemente vengono motivati da fattori diversi. Infatti, per motivare le risorse più mature è necessario ricorrere a fattori di motivazione intrinseca, mentre generalmente per motivare le risorse più giovani si ricorre a fattori di motivazione estrinseca (Inceoglu et al., 2012). Ricordando che la motivazione intrinseca è definita come lo svolgimento di un'attività per le sue soddisfazioni intrinseche piuttosto che per qualche conseguenza separabile. Quando un individuo è intrinsecamente motivato, è spinto ad agire per il divertimento o per la sfida che comporta l'azione piuttosto che a causa di stimoli esterni, pressioni o ricompense. La motivazione estrinseca è un costrutto che si applica ogni volta che viene svolta un'attività per ottenere un risultato separabile dalla stessa (Ryan & Deci, 2010).

Tabella 2: esempi di iniziative *age-inclusive*

AREA	PRATICHE
FORMAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stimolare le risorse senior a partecipare alle iniziative di formazione; ▪ Progettare interventi formativi finalizzati ad arricchire le conoscenze e gli interessi delle persone senior; ▪ Ridurre il gap di lavoratori senior nel campo dell'IT e della comunicazione digitale; ▪ Utilizzare i senior per costituire faculty interne.
VALUTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valutare i gap specifici dei lavoratori senior, e le competenze chiave da non disperdere; ▪ Estendere anche ai senior i sistemi di valutazione del potenziale per identificare specifici piani di valorizzazione.
SVILUPPO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adottare un approccio più flessibile alla pianificazione delle carriere e della mobilità: la carriera non è solo verticale e non è importante solo per i giovani; ▪ Avviare iniziative di career counseling e coaching dei lavoratori maturi.
COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendere visibile l'impegno sull' age-inclusion, parlandone apertamente; ▪ Dare visibilità alle buone pratiche esistenti.
REWARDING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Differenziare le leve di ricompensa in funzione delle differenti aspettative legate all'età; ▪ Valorizzare le leve di ricompensa non monetaria (flessibilità dell'orario, formazione).

Fonte: Profili & Innocenti, 2016

1.2 Differenze culturali e organizzazioni

Il *cultural diversity* è stato definito come la rappresentazione, in un sistema sociale, di persone appartenenti a gruppi di provenienza differenti tra loro e con una rilevanza culturale (Cox, 1993). Numerosi studiosi si sono occupati del *cultural diversity*, molti dei quali hanno avuto modo di convergere sull'idea che non basta avere all'interno della propria organizzazione diversità di carattere etnico e culturale, ma è necessario sapere come gestirle per raggiungere effettivamente un vantaggio competitivo. Risulta cruciale comprendere il motivo per il quale gestire adeguatamente le diversità culturali all'interno dell'azienda rappresenti una priorità. Secondo Cox & Blake (1991) la gestione delle diversità culturali consente il raggiungimento di un vantaggio competitivo che si dirama nelle seguenti aree:

- **Costi:** Nell'area dei costi un'efficiente gestione delle diversità culturali consente di ridurre notevolmente sia il tasso di turnover che quello di assenteismo, e i costi legati ad essi. Bisogna inoltre riflettere di fronte al fatto che una gestione efficiente delle diversità culturali all'interno dell'azienda sfocia in una più elevata *job satisfaction* per i dipendenti che è la principale causa di riduzione dei tassi di turnover.
- **Attrazione delle risorse:** Gestire efficacemente la presenza di individui provenienti da diversi contesti culturali implica trattenere le risorse più brillanti a prescindere dalla loro provenienza, e attrarne delle nuove. Allargando in questo modo il pool di risorse umane a cui attingere.
- **Marketing:** La cultura ha effetti significativi sul comportamento dei consumatori. In molti casi i dipendenti che fanno parte di una minoranza culturale o etnica risultano in grado di rappresentare il proprio gruppo culturale in modo brillante rispetto agli altri dipendenti che appartengono ad un diverso gruppo culturale. Se ad occuparsi di una platea di clienti è una risorsa appartenente allo stesso gruppo culturale della suddetta si avrà, con maggiori probabilità, la possibilità di avere successo.
- **Creatività:** Cox & Blake sostengono che vi sia una relazione tra l'eterogeneità di un team e la sua capacità di innovare e sviluppare soluzioni creative. Le aziende più innovative scelgono deliberatamente di costituire dei team la cui composizione sia quanto più eterogenea, al fine di generare un *pool* di idee e punti di vista diversi tra loro.
- **Problem-solving:** Quanto più le organizzazioni risultano *culturally diverse*, tanto più riusciranno ad avere un potenziale approccio ai problemi che sia di natura internazionale e che si caratterizzi per essere sostenuto da una base di esperienze eterogenee tra loro, alla luce del modus operandi dei singoli componenti del team, e dell'organizzazione. Questo risulta particolarmente difficile da raggiungere quando a risorse con la stessa

forma mentis viene chiesto di analizzare un problema. Risorse umane aventi background culturali diversi, hanno a disposizione conoscenze diverse, delle quali l'organizzazione può beneficiare. Per cui la capacità dell'organizzazione di raggiungere un vantaggio competitivo si concretizza nel fatto che team eterogenei, prendono decisioni migliori alla luce del fatto che passano al vaglio un maggior numero di ipotesi e punti di vista alternativi.

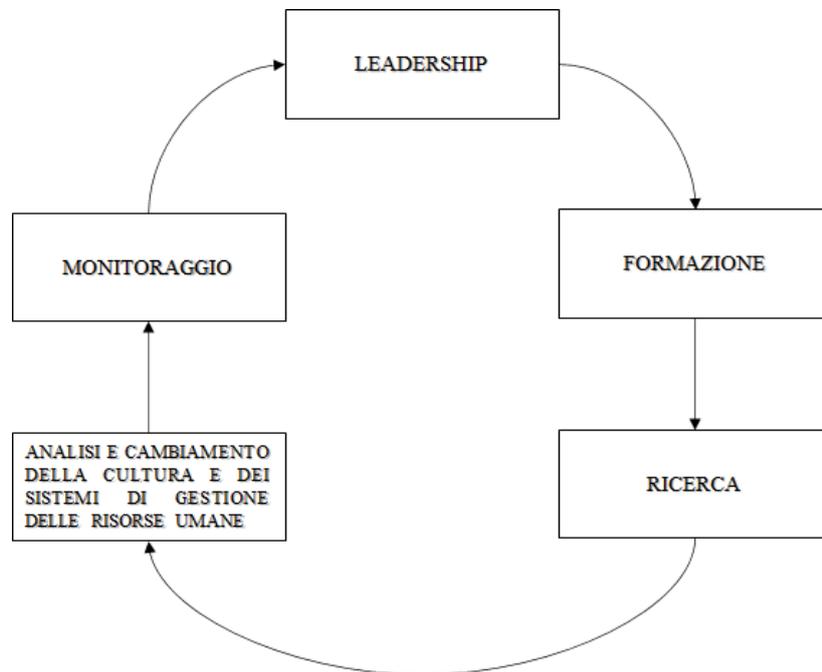
- **Flessibilità organizzativa:** Gestire efficacemente le diversità all'interno dell'organizzazione contribuisce a implementare la flessibilità organizzativa. Ciò accade alla luce delle seguenti ragioni: In primo luogo, ci sono numerose evidenze che convergono sul fatto che i gruppi di minoranze etniche si caratterizzano per la tendenza ad avere strutture cognitive più flessibili. Come evidenziano Blake & Cox, numerosi studi sul bilinguismo supportano la tesi che gli individui che sono in grado di parlare e pensare in più lingue si caratterizzano per avere flessibilità cognitiva e pensiero divergente. Inoltre, risulta cruciale porre l'attenzione sul fatto che se l'organizzazione riesce con successo a superare la resistenza al cambiamento nelle aree in cui è più difficile accettare la diversità, riuscirà a gestire e superare efficacemente qualsiasi tipo di resistenza al cambiamento (Blake & Cox, 1991).

Un altro aspetto positivo del cultural diversity consiste nella crescente tendenza del personale dell'organizzazione di superare lo shock culturale nel momento in cui il business si espande negli altri paesi e diviene internazionale. Questo è un aspetto cruciale per tutte le società che hanno tra i propri obiettivi strategici l'espansione internazionale. Bisogna tener presente che il progetto di espansione internazionale comporta una serie di ostacoli, che non si limitano solo alla raccolta di informazioni che riguardano gli usi e costumi locali e la legge estera, ma anche la valutazione del rischio, la progettazione di una strategia adeguata e il superamento dei rischi individuati. Quando l'organizzazione presenta una forza lavoro diversificata da un punto di vista culturale, può utilizzare le informazioni e la conoscenza dei singoli individui che lavorano in essa per raggiungere tali obiettivi e superare gli ostacoli (Martin, 2014).

Una gestione efficace delle diversità che coesistono nell'organizzazione è possibile se e solo se supportata da un modello organizzativo che lo permetta. Ed è per questo che è necessario che i modelli organizzativi che si configurano come modelli "*monolithic*" (ossia organizzazioni nelle quali vive una cultura organizzativa dominata da un unico gruppo culturale) o "*plural*" (la cui composizione organizzativa è caratterizzata da più gruppi culturali ma senza che vengano valorizzate le differenze esistenti) subiscano un mutamento e si trasformino in organizzazioni multiculturali. Secondo Cox esiste uno schema preciso attraverso il quale ciascuna

organizzazione può trasformarsi in un'organizzazione multiculturale, Cox descrive un modello per il *cultural change* che si fonda su cinque pilastri:

Figura 2: Il modello del cambiamento culturale di Cox



Fonte: Rielaborazione personale di Young et al., 2010.

Il primo pilastro necessario per realizzare un cambiamento culturale che possa condurre all'implementazione di un sistema organizzativo multiculturale è la Leadership: è necessario il supporto e l'impegno del top management verso i temi di diversità culturale. Le organizzazioni hanno bisogno di leader che sentano come propria tale causa e che si impegnino affinché ci sia un cambiamento organizzativo guidato da loro e allo stesso tempo determinato dalla condotta di ciascuna risorsa, i leader devono rappresentare un supporto reale nell'avanzamento del cambiamento dell'organizzazione. "L'impegno deve andare oltre lo slogan." I leader devono chiedersi se vengono fornite sufficienti risorse per realizzare gli obiettivi prefissati in tema di cultural diversity e se tali obiettivi si legano agli obiettivi strategici dell'organizzazione e rappresentano una priorità per i vertici aziendali di ogni funzione. È importante che il raggiungimento di tali obiettivi abbia un orizzonte temporale di anni e non sia un obiettivo da voler raggiungere nel breve termine. Se non sussistono tali condizioni esiste nell'organizzazione un vero e proprio gap in termini di leadership. Il secondo pilastro è rappresentato dalla formazione. La formazione sulla gestione e la valorizzazione della diversità è un punto di partenza per la gestione della diversità. Vi sono due principali tipi di formazione: il primo tipo "*awareness training*" e il secondo tipo "*skill-building training*". Il primo tipo fa

riferimento alla formazione sulla consapevolezza e sulla comprensione dell'importanza della valorizzazione e della gestione della diversità. Ha anche lo scopo di aumentare l'autoconsapevolezza sull'esistenza di stereotipi e sul fenomeno dell'insensibilità interculturale. Il secondo tipo di formazione è finalizzata allo sviluppo delle competenze, educa i dipendenti su differenze culturali specifiche e su come rispondere alle differenze sul posto di lavoro. Spesso i due tipi di formazione interagiscono tra loro. Risulta cruciale affinché la formazione dia i risultati sperati che rappresenti un processo continuo, e non un evento isolato. Il terzo pilastro sta nella raccolta di informazioni sulle questioni relative alla diversità. La ricerca ha diverse finalità: in primo luogo, è spesso utile per identificare le questioni da affrontare nel processo educativo. In secondo luogo, la ricerca aiuta a identificare le aree in cui sono necessari cambiamenti e fornisce indizi su come attuarli. Terzo, la ricerca è necessaria per valutare lo sforzo di cambiamento. I dati di riferimento sugli indicatori chiave che misurano la valorizzazione della diversità devono essere raccolti e periodicamente aggiornati per valutare i progressi. Il quarto pilastro consiste nell'analisi e cambiamento dei sistemi di gestione delle risorse umane. Gli obiettivi primari di tale analisi sono insiti nella scoperta delle fonti di potenziali pregiudizi sfavorevoli ai membri di determinati gruppi culturali e nell'individuazione dei modi in cui la cultura aziendale può inavvertitamente mettere alcuni membri in una posizione di svantaggio, ciò che emerge da tale analisi deve tradursi in una lista di obiettivi correttivi da raggiungere. In fine, l'ultimo pilastro è rappresentato dal monitoraggio, tale fase consiste nel monitorare e valutare i risultati e, infine, istituzionalizzare i cambiamenti come parte dei normali processi dell'organizzazione (Cox & Blake, 1991).

Una volta che il cambiamento organizzativo si realizza a pieno le organizzazioni si trasformano in organizzazioni multiculturali. Vengono identificate come tali le organizzazioni che possiedono determinate caratteristiche quali: La presenza di "Pluralismo" ossia la capacità che i diversi gruppi hanno, all'interno di un'organizzazione, di rispettare, valorizzare ed imparare dalle culture esistenti. La piena integrazione strutturale dei gruppi culturali all'interno dell'organizzazione affinché questi siano rappresentati a tutti i livelli. La piena integrazione delle minoranze culturali all'interno dei vari network aziendali, soprattutto a livello informale. L'assenza di qualsiasi forma di pregiudizio e discriminazione. Un equo trattamento di ciascun dipendente al di là della propria etnia o cultura, nel raggiungimento degli obiettivi di carriera. Infine, un livello minimo di conflitti tra i membri dei vari gruppi all'interno dell'organizzazione.

Uno degli obiettivi primari del *diversity management*, e in questo caso specifico del *cultural diversity management*, consiste nel riconoscere l'individualità di ciascuna risorsa, attraverso la

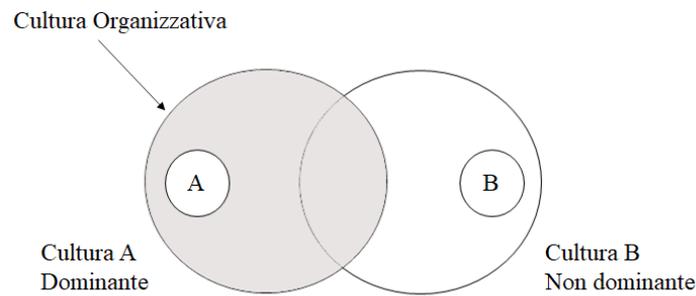
propria identità. Ciò è reso possibile nelle organizzazioni multiculturali. Quando si fa riferimento all'identità degli individui in tale contesto, si riprende la *social identity theory* descritta nel 1979 da Tajfel. Egli affermava che l'identità di un individuo risulta dalla sua appartenenza ad un gruppo culturale. È il gruppo a dare un senso di identità sociale, e di conseguenza, un senso di appartenenza al gruppo sociale. Ed è proprio tale appartenenza a dar luogo a dei pregiudizi. Avere un'organizzazione multiculturale che sappia estirpare pregiudizi di natura culturale e che sia in grado di garantire un equo trattamento per tutti i dipendenti, al di là della provenienza etnica e culturale, risulta cruciale (Amaram, 2007).

Nel 1980 Nancy J. Adler, definì tre possibili strategie che le organizzazioni possono implementare per gestire le diversità culturali presenti in azienda, a seconda della loro prospettiva organizzativa:

- il modello della dominanza culturale
- il modello del compromesso culturale
- il modello della sinergia culturale

Il modello della dominanza culturale si serve di un unico stile di gestione delle differenze culturali per tutte le *operations* realizzate nell'headquarter e nelle sussidiarie dell'azienda. L'organizzazione impone la cultura dell'headquarter a tutte le risorse, indipendentemente dalla cultura di ciascuno. Il modello della dominanza culturale è un modello etnocentrico: ossia non riconosce né valorizza culture diverse da quella dominante. In questo caso il manager ritiene a livello individuale che l'approccio culturale prescelto sia il migliore in termini assoluti. I punti di forza di tale modello sono l'efficienza, l'uniformità e la sobrietà. È un modello molto semplice da applicare dal momento che la cultura viene imposta. Vengono adottate le stesse *management practices* senza alcun adattamento locale. Chiaramente, d'altra parte, i lati negativi un modello culturale come questo si concretizzano nel fatto che vi sia una resistenza al cambiamento molto forte e un apprendimento multiculturale minimo. I membri della cultura non dominante acconsentono involontariamente all'imposizione dei valori e delle pratiche della cultura dominante; più spesso, gli sforzi dei membri della cultura dominante sono sottilmente sabotati. La diversità culturale viene ignorata invece di entrare a far parte degli strumenti di apprendimento multiculturale. E in questo modo l'organizzazione non beneficerà dal potenziale contributo che ciascuna cultura può dare.

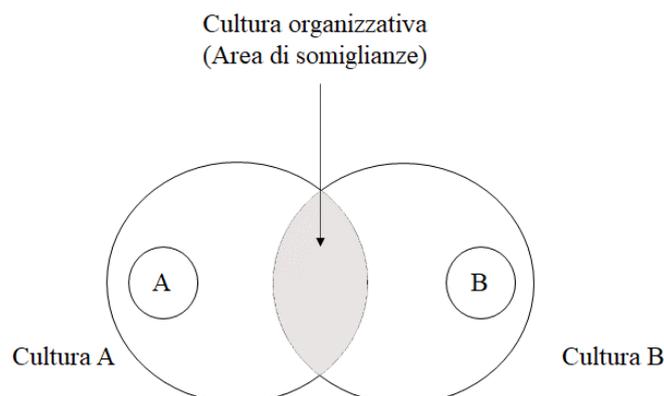
Figura 3: Modello della dominanza culturale



Fonte: Rielaborazione personale di Adler 1980.

Il secondo modello descritto è quello del compromesso culturale. Tale modello si configura come un'estensione della prospettiva di gestione internazionale, e si serve delle caratteristiche che hanno in comune le diverse culture presenti nell'organizzazione in termini di decision making, gestione del rischio, caratteristiche manageriali, stili di leadership, livelli di delegazione, approccio competitivo del business e gestione del personale, e sulla base dei punti di contatto tra le varie culture che si fonda la cultura organizzativa che sarà alla base della politica aziendale. Il punto di forza di tale modello è la mancanza di resistenza alle diverse culture presenti in azienda. Tuttavia, la principale debolezza del compromesso culturale è la sua limitazione alla gamma di "opzioni" culturali nell'organizzazione. Questa politica è particolarmente restrittiva per le organizzazioni che affrontano complessi problemi internazionali. È necessaria un'analisi culturale sostanziale per identificare le aree di somiglianza e differenza culturale; Il compromesso culturale, quindi, è meno efficiente da progettare, più difficile da applicare in modo coerente e più complesso del dominio culturale.

Figura 4: Modello del compromesso culturale

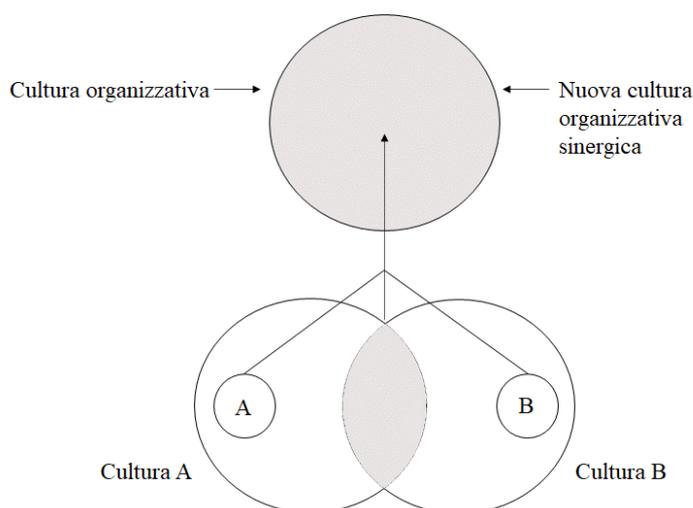


Fonte: Rielaborazione personale di Adler, 1980.

L'ultimo modello è il modello della sinergia culturale. La sinergia culturale è un processo in cui le politiche e le pratiche dell'organizzazione si formano sulla base di modelli culturali dei singoli membri dell'organizzazione e dei clienti, ma senza limitarsi ad essi. Le organizzazioni culturalmente sinergiche creano nuove forme di gestione: trascendono le culture individuali dei loro membri. Il modello di sinergia culturale riconosce sia le somiglianze che le differenze tra le nazionalità che compongono l'organizzazione multiculturale. Questo approccio suggerisce che la diversità culturale non deve essere né ignorata né minimizzata, ma piuttosto vista come una risorsa nella progettazione e nello sviluppo delle organizzazioni. I principali punti di forza della sinergia culturale sono la diversità delle opzioni disponibili e la mancanza di resistenza all'integrazione culturale. Si viene a creare un'ampia gamma di politiche e pratiche di gestione appropriate per lavorare con persone provenienti da più di una cultura, e tali politiche e pratiche si basano sulla diversità culturale dei membri di un'organizzazione. Poiché le prospettive di ogni membro sono riconosciute e valutate, c'è pochissima resistenza ad accogliere le opzioni create sinergicamente. Il principale punto debole di questo approccio è che richiede un'analisi approfondita del background culturale di ciascun costituente e, pertanto, richiede tempo e risulta complesso. Tale modello sviluppa nuove soluzioni che rispettano tutte le culture coinvolte, e spesso aumenta le scelte per lavorare efficacemente in un ambiente lavorativo transculturale (Adler, 1980).

La lingua in cui condurre gli affari offre un esempio di queste opzioni. Quando si lavora a livello internazionale, gli uomini d'affari spesso non condividono la stessa lingua e devono quindi decidere quale lingua utilizzare. Se, ad esempio, un'azienda francese insiste affinché i negoziati con i tedeschi siano condotti in francese, è un esempio di dominio culturale. Se entrambe le parti decidono che gli interpreti sono migliori, la loro scelta riflette il compromesso culturale. Tuttavia, se tedeschi e francesi accettano di negoziare in inglese, si tratta di un approccio di sinergia culturale, per cui nessuna parte avrà un vantaggio linguistico (Martin, 2014).

Figura 5: Modello della sinergia culturale



Fonte: Rielaborazione personale di Adler, 1980.

Un'organizzazione culturalmente sinergica è un'organizzazione in cui la struttura e il processo riflettono gli aspetti migliori delle culture di tutti i membri senza violare le norme di ogni singola cultura presente. Il modello della sinergia culturale non presuppone né che ci sia un modo migliore per gestire né che ci sia una realtà oggettiva che possa essere concordata dai membri di un gruppo multiculturale. Assume il contrario, ossia l'accettazione di molteplici paradigmi e la fede nelle realtà costruite socialmente (Adler, 1980).

1.3 La gestione della disabilità

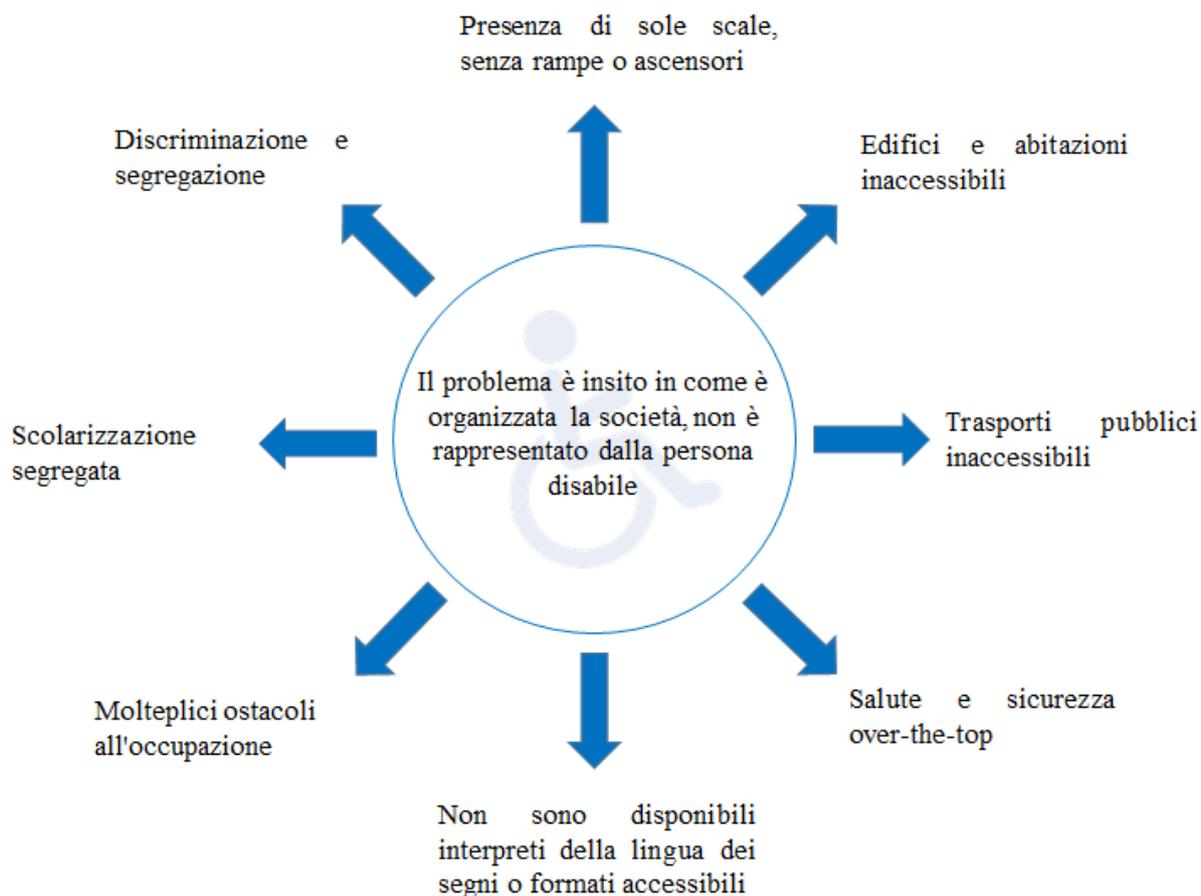
Con il termine disabilità si allude alla “limitazione o la perdita, a seguito di una menomazione, della capacità di compiere attività considerate normali per un essere umano” (Angeloni, 2010, p.35). La disabilità diviene, dunque, un’incapacità a svolgere azioni di vita quotidiana e, di conseguenza, attività lavorative. Questo genera una condizione di svantaggio per l’individuo disabile. Soprattutto, alla luce del fatto che l’epoca odierna si caratterizza per la presenza di un’economia basata sulla competizione e sulla performance e ciò ha generato, a tal proposito, numerose difficoltà di inserimento nei contesti produttivi a tutti coloro che non potevano assicurare alle organizzazioni ritorni adeguati (Profili & Innocenti, 2012).

Proprio alla base del binomio società moderna e competitiva da un lato, e incapacità fisica e/o psichica, dall’altro, che si trovano i pregiudizi e gli stereotipi che condannano gli individui con disabilità. Già nel 1963, Goffman in “*Stigma. L’identità negata*” descrisse il fenomeno della stigmatizzazione attribuito alle persone disabili e definì la disabilità come stigma sociale in grado di generare restrizioni ad individui con menomazioni fisiche e mentali perché non in grado di soddisfare le norme della società. Infatti, stigmatizzare il disabile, implica attribuirgli un pregiudizio che genera dunque l’isolamento del disabile e la sua incurabilità ed esclusione. A partire dal 1983, vent’anni dopo, Mike Oliver introdusse *the social model of disability*. Il modello sociale della disabilità definisce la disabilità come l’oppressione sociale causata da barriere sociali e materiali nell’ambiente. The social model of disability si fonda sull’idea che le persone disabili si configurano come tali dal momento che sono “disabilite” dalla società, cioè dalle barriere che essa erige che possono essere di carattere strutturale o sociale (Figura 7). Con questo s’intende che le barriere possono essere rappresentate da palazzi o da un accesso negato ai bagni pubblici o, ancora, da un atteggiamento dei cittadini ostile nei confronti delle persone disabili (Thanem, 2008).

A tal proposito è bene evidenziare l’esistenza di tre tipi di barriere: le barriere organizzative che sono quelle determinate dal modo in cui gli eventi vengono organizzati nella società. Ad esempio, in un ospedale può darsi che un reparto di audiologia consenta di prenotare solo appuntamenti per telefono. Avendo in atto sistemi inaccessibili, le attività quotidiane che tutti hanno (come organizzare appuntamenti) diventano più difficili per le persone disabili. Vi sono poi le barriere fisiche che fanno riferimento propriamente a quelle costruite. Ad esempio, edifici con gradini senza rampa o ascensore. Possono anche essere edifici in cui il piano terra è accessibile, ma il resto dell’edificio non lo è. Ciò impedisce ugualmente alle persone disabili di poter accedere liberamente agli edifici nella società.

Ed infine, vi sono poi le barriere attitudinali erette dagli atteggiamenti nei confronti delle persone disabili. Atteggiamenti discriminatori, bullismo o mancanza di rispetto e trattamento ineguale, rappresentano le principali barriere attitudinali.³

Figura 6: The social model of disability



Fonte: rielaborazione personale di Greater Manchester coalition of disabled people (GMCD)

Al modello sociale della disabilità, si oppone quello medico che invece “definisce la disabilità come “limitazione o mancanza di capacità di svolgere un'attività in modo normale” (Thomas, 2004, p. 575). La disabilità, quindi, è causata da menomazioni dovute a malattie, patologie, genetica, incidenti e traumi (Bury, 2000)”.

³ GMCDP, *Greater Manchester Coalition of disabled people* <https://gmcdp.com/beliefs-values-aims/social-model>

Tuttavia, oggi risulta opportuno adottare un modello che sia un ibrido tra i due e che supporti in modo efficiente la gestione delle disabilità nelle aziende. Williams nel 1999 sostenne che la disabilità è una proprietà emergente prodotta dall'interazione tra menomazione fisiologica, condizionamento strutturale e interazione socioculturale. Più precisamente, "Le persone sono disabili sia per le barriere sociali che a causa dei loro corpi" (Shakespeare & Watson 2001, p. 17).

Accanto allo studio sociologico svoltosi in materia, risulta imprescindibile ripercorrere le tappe giuridiche dell'ordinamento italiano che hanno segnato l'attuale situazione occupazionale dei disabili in Italia. Ripercorrendo il passato giuridico italiano che ha disciplinato tale categoria di lavoratori, bisogna illustrare, innanzitutto, la Legge 482/1968 la quale sancì il collocamento obbligatorio. Ossia, tale legge prevede l'assunzione obbligatoria per "i privati datori di lavoro i quali abbiano complessivamente alle loro dipendenze più di 35 lavoratori tra operai ed impiegati, ad esclusione degli apprendisti, sono tenuti ad assumere lavoratori appartenenti alle categorie di invalidi di guerra, invalidi civili di guerra, invalidi per servizio, invalidi del lavoro, orfani e vedove di guerra, per servizio e per lavoro, invalidi civili e sordomuti, per una aliquota complessiva del 15 per cento del personale in servizio. Aliquota così ripartita: invalidi di guerra in misura del 25%, invalidi civili di guerra in misura del 10%, invalidi per servizio in misura del 15%, invalidi del lavoro in misura del 15%, orfani e vedove di guerra, per servizio e per lavoro in misura del 15%, invalidi civili in misura del 15% e sordomuti in misura del 5%".

Mentre nel caso degli enti pubblici come cita l'articolo 12 della suddetta legge: "Le amministrazioni, aziende ed enti pubblici, i quali abbiano complessivamente più di 35 dipendenti, sono tenuti ad assumere, senza concorso e subordinatamente al verificarsi delle vacanze, lavoratori appartenenti alle categorie indicate nel precedente titolo, in possesso del requisito richiesto dalle vigenti disposizioni, salvo quello della idoneità fisica, per una percentuale complessiva, rapportata ai posti di organico o al contingente numerico nel caso di mancanza dell'organico: del 15 per cento del personale operaio di ruolo o a contratto di diritto privato, calcolato sull'intero contingente da ripartire fra le singole categorie in relazione alla consistenza organica di ciascuna, previo accertamento dell'idoneità professionale, mediante apposita prova, per gli aspiranti all'assunzione nella prima e seconda categoria; del 15 per cento del personale delle carriere esecutive o equipollenti; del 40 per cento del personale ausiliario o equiparato."

La legge, stabilito nell' Art. 11 e nell' Art. 12 in che misura le aziende pubbliche e private debbano assumere personale con disabilità, nell'Art. 16 “Organi del collocamento: uffici provinciali del lavoro e della massima occupazione – commissioni provinciali” spiega come tali assunzioni sarebbero state effettuate: attraverso l’istituzione in ogni provincia della commissione provinciale per il collocamento obbligatorio. “Le aziende private rivolgono le richieste agli uffici provinciali del lavoro e della massima occupazione.” “Le amministrazioni statali, aziende ed enti pubblici hanno facoltà di scegliere e assumere direttamente i lavoratori appartenenti alle categorie indicate nel titolo I della presente legge iscritti negli elenchi, e possono altresì decidere, in caso di esaurimento degli aspiranti di una categoria, per la copertura dei posti disponibili con aspiranti appartenenti alle altre categorie, secondo un criterio proporzionale.” Successivamente, con la Legge 68/1999 si assiste al passaggio dal concetto di collocamento obbligatorio a quello di collocamento mirato. La legge del 1999 rappresenta una vera e propria evoluzione della precedente versione e segna l’inizio di una nuova fase storica.

Come citato nell' Art.1 della legge del 1999 “La presente legge ha come finalità la promozione dell’inserimento e della integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato”. Bisogna, dunque, comprendere cosa si intende per collocamento mirato, definito nell’Art. 2 della suddetta legge “Per collocamento mirato dei disabili si intende quella serie di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro.”

Tale legge supera concretamente la logica assistenziale e favorisce un efficace incontro tra domanda e offerta di lavoro. Ciò avviene in virtù delle modalità attraverso le quali il disabile viene assunto. Perché, se è pur vero che nell’Art. 3 vengano esplicitate le quote di riserva da rispettare per le assunzioni obbligatorie, ovvero:

- a) *“sette per cento dei lavoratori occupati, se occupano più di 50 dipendenti;*
- b) *due lavoratori, se occupano da 36 a 50 dipendenti;*
- c) *un lavoratore, se occupano da 15 a 35 dipendenti.”*

Nell' Art. 7 viene, invece, esplicitato in che misura tali assunzioni saranno effettuate nominativamente. Mentre con la legge del 1968 le aziende private potevano “*richiedere nominativamente i lavoratori di concetto e il personale destinato a posti di fiducia*” (Art. 16 Legge 482/1968), con la legge del 1999 l'assunzione nominativa diviene obbligatoria nei seguenti casi:

Tabella 3: casi obbligatori di assunzione nominativa

<i>Numero di occupati</i>	<i>Numero di assunzioni</i>	<i>Tipologia di chiamata</i>
Da 15 a 35 dipendenti	1 disabile	Nominativa
Da 36 a 50 dipendenti	2 disabili	1 nominativa 1 numerica
Oltre 50 dipendenti	7% dei dipendenti	60% nominativa 40% numerica

L'assunzione nominativa rappresenta una novità sostanziale da un punto di vista manageriale in quanto consente alle aziende di avvicinarsi alle risorse con disabilità basandosi sulle loro competenze e capacità lavorative, sradicando le radici dei comportamenti discriminatori e degli stereotipi nei confronti di individui disabili.

1.4 L'orientamento sessuale e l'inclusione dei dipendenti LGBT

Un'ulteriore area del diversity management è l'orientamento sessuale. Prima di addentrarsi nell'area della *sexual orientation* e di analizzare la categoria LGBT (*Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender*), occorre definire il concetto di identità di genere. Alludendo al "genere" tendenzialmente si fa riferimento ad un pensiero binario, che configura il genere in genere femminile o in genere maschile. Questo, certamente, limita le identità di genere non binarie, tra queste, quella dei transgender. All'interno della categoria dei "transgender" vi sono gli individui la cui identità di genere non rispetta le norme sociali di genere associate al sesso assegnato alla nascita. Il modo in cui le persone transgender scelgono di esprimere la propria identità di genere dipende dal singolo individuo. Il pensiero binario di genere è radicato nell'aspettativa generale che il sesso biologico possa definire completamente l'identità di genere di una persona. La *queer theory* sfida questo credo e si fonda sull'idea che non è necessario rientrare in uno dei due binari per veder riconosciuta la propria identità, ma è possibile rientrare in uno stato terzo che potremmo definire come "fluido" che è un continuum dei suddetti. Identificarsi come eterosessuale o omosessuale, maschio o femmina, limiterà le categorie di essere non consentendo la fluidità dell'identità. Il pensiero binario inibisce la capacità delle identità di variare oltre due categorie. La teoria queer stabilisce il contrario; che le identità possono essere meglio immaginate come un continuum di molteplici possibilità, variano, sono fluide e instabili, e le identità si intersecano quando gli individui abitano identità multiple (Dietert, 2007).

Numerosi studiosi distinguono due tipi di discriminazioni che sono esercitate nei luoghi di lavoro alle persone LGBT: la discriminazione formale e la discriminazione informale. La prima classe di discriminazioni concerne alla discriminazione in contesti formalizzati, come colloqui, promozioni, salari e licenziamenti. La discriminazione informale si riferisce agli "incidenti" discriminatori a livello interpersonale e può riguardare scherzi malevoli, esclusioni o molestie (McFadden, 2015). Vari attori nell'ambiente di lavoro possono potenzialmente discriminare i lavoratori LGBT, come colleghi, superiori o subordinati. (Lloren & Parini, 2017). La discriminazione contro i dipendenti LGBT si dirama in tre aree, vale a dire gli stereotipi, la discriminazione di genere e le molestie sessuali (Giuffrè, 2008). Le donne lesbiche e bisessuali sono particolarmente colpite da queste diverse forme di discriminazione sul posto di lavoro. A differenza delle minoranze etniche o delle persone obese i cui stigmi sono riconoscibili, i dipendenti LGB hanno stigmi invisibili e possono quindi scegliere di rivelare o nascondere la loro identità sessuale a colleghi, superiori o subordinati (Lloren & Parini, 2017).

Quello inerente alla *disclosure* è un tema importante. Gli individui LGBT scelgono di divulgare volontariamente il proprio orientamento sessuale in modo selettivo e discrezionale, ciò può avvenire in modo diretto nel momento in cui, ad esempio, la risorsa dichiara apertamente di essere gay, e in modo indiretto, qualora sia menzionato un partner dello stesso sesso per nome. Alla base della scelta se fare o meno *coming out* vi è principalmente un'analisi delle reazioni probabili che possano avere i colleghi. Ci sono fattori che influenzano gli individui a rivelare la propria identità sociale invisibile, talvolta stigmatizzata. La divulgazione dipende dall'analisi degli individui stigmatizzati delle conseguenze positive e negative che potrebbe produrre il loro *coming out* (Ragins, 2008).

Ci sono anche dei fattori demografici che influenzano tale scelta, ad esempio, le minoranze etniche hanno meno probabilità di rivelare l'orientamento sessuale rispetto agli individui bianchi (Human Rights Campaign Foundation, 2009), probabilmente perché l'omosessualità è particolarmente stigmatizzata nelle culture minoritarie. Accanto all'etnia anche l'età, il sesso e lo stato della relazione influenzano la divulgazione del proprio orientamento sessuale. Gli individui più giovani e coloro che non hanno una relazione stabile sono più riluttanti a rivelare il proprio orientamento sessuale rispetto alle donne, rispetto agli individui più anziani e a coloro che vivono una relazione stabile (Human Rights Campaign Foundation, 2009). Vi sono poi dei fattori contestuali che sono associati alla divulgazione del proprio orientamento sessuale da parte delle risorse LGBT come il clima di diversità organizzativa, le norme professionali e le protezioni legali che l'azienda, in cui le risorse interessate lavorano, sia in grado di offrire. Questi tre fattori influenzano la decisione di divulgare il proprio orientamento sessuale (Clair, Beatty e Maclean, 2005). L'evidenza empirica degli studi realizzati da Chrobot-Mason, Button e DiClementi nel 2001 suggerisce che gli individui gay hanno maggiori probabilità di rivelare il loro orientamento sessuale nei luoghi di lavoro che sono più favorevoli ai gay. Un ruolo centrale è rivestito dalle politiche contro la discriminazione omosessuale e transessuale che vengono promosse dai datori di lavoro. Ciò in virtù del fatto che tali politiche generano due conseguenze positive a livello aziendale, promuovono la divulgazione in merito al proprio orientamento sessuale e favoriscono un clima di sostegno da parte degli altri colleghi. In modo indiretto, riescono a favorire un clima di diversità sereno ed inclusivo (National Defense Research Institute, 1993).

Un altro elemento chiave che concorre a favorire il *coming out* delle risorse LGB sta nel desiderio di costruire o preservare relazioni strette che può motivare le persone a divulgare informazioni personali, come l'orientamento sessuale; Un clima avverso e lo scarso interesse a

costruire relazioni tra i colleghi, al contrario, può motivarli a mantenere segreta la loro identità stigmatizzata (Clair, Beatty & Maclean, 2005).

Risulta particolarmente importante studiare quali siano gli effetti delle politiche lavorative LGBT nel creare valore per le imprese. La politica LGBT sul posto di lavoro viene misurata attraverso il Corporate Equality Index (CEI), pubblicato ogni anno dalla Human Rights Campaign (HRC), la più grande organizzazione per i diritti LGBT negli Stati Uniti. Questo indice valuta le aziende da 0 a 100 punti con 100 come il punteggio più alto in base a diverse sotto-politiche, ad esempio, politiche di non discriminazione sull'orientamento sessuale, politiche di benefici per i partner domestici, formazione sul posto di lavoro e linee guida politiche a sostegno delle persone LGBT (Hossain, Atif, Ahmed, Mia 2018).

È fondamentale chiedersi se la discriminazione sessuale si ripercuote anche in termini remunerativi nelle prassi aziendali. Se ne è occupato Blandford nel 2003 che ha valutato il modo in cui l'orientamento sessuale e il genere influenzano congiuntamente i risultati di guadagno per i lavoratori gay, lesbiche e bisessuali. Le sue conclusioni includono quanto segue: Per gli uomini, un differenziale salariale persistentemente significativo, ampio e negativo è associato a un orientamento apertamente gay o bisessuale. A parità di altre condizioni, si prevede che gli uomini apertamente gay e bisessuali guadagnino dal 30% al 32% in meno rispetto agli uomini eterosessuali sposati. Per le donne, al contrario, l'effetto netto dell'orientamento sessuale nel mercato del lavoro si rivela positivo. Rispetto a donne eterosessuali sposate comparabili, le donne apertamente lesbiche e bisessuali riportano guadagni dal 17% al 38% più alti, con le stime più affidabili dell'effetto marginale dell'orientamento che rientrano nella gamma dal 17% al 26% alla luce del fatto che con alte probabilità non andranno in maternità. (Blandford, 2003)

È importante evidenziare come le realtà organizzative affrontano il problema attinente alle discriminazioni sessuali e le evidenze che emergono. Oggigiorno, la vera sfida per le aziende, soprattutto per quelle globali, è affrontare la percezione e l'idea che è esistita riguardo le persone LGBT per diversi anni. Ciò risulta una questione particolarmente rilevante soprattutto nel caso di quei paesi nei quali effettivamente essere gay risulta illegale, ad oggi sono 70 i paesi nei quali l'omosessualità può rappresentare un crimine, talvolta punito con la pena di morte. Istituire semplicemente una politica di inclusività non è abbastanza per realizzare un cambiamento reale, il quale si realizza soltanto implementando un reale cambiamento culturale tra i colleghi. Proporre politiche che siano gay-friendly non è abbastanza. I dipendenti devono essere gay-friendly e creare un clima organizzativo nel quale l'orientamento sessuale sia una parte aperta di chi sei quando sei a lavoro. (Fullerton, 2013).

Svolgere il proprio ruolo lavorativo come un dipendente inclusivo ha dei benefici palpabili. È bene evidenziare che alcuni studi suggeriscono che l'apertura sull'essere gay è associata a risultati positivi di salute psicologica, benessere sul lavoro, soddisfazione sul lavoro e, in una certa misura, impegno organizzativo (Badgett et al.2013; McFadden 2015). Chiaramente è importante avere un'organizzazione all'interno della quale tutte le risorse che presentano differenze sia in termini di orientamento sessuale che identità di genere possano sentirsi liberi di affermarsi nella loro identità. Ciò dipende dalle politiche e dal clima organizzativo. Molte aziende hanno effettivamente scelto di attuare politiche inclusive a tal proposito su base volontaria e sostenendo che la diversità comporti benefici alle imprese ma allo stesso tempo anche ai dipendenti LGBT (Lloren & Parini, 2017).

Realtà lavorative nelle quali vengono implementate politiche a supporto dei dipendenti LGBT e in cui vige un clima organizzativo a loro favorevole determinano risultati positivi sulla salute psicologica e sul benessere dei propri dipendenti, migliorando l'esperienza dei dipendenti omosessuali e bisessuali (Badgett et al.2013). I dipendenti che lavorano per aziende che implementano tali politiche tendono ad essere meno depressi, distratti, esausti e stressati sul lavoro (Day e Schoenrade 2000). Allo stesso modo, il miglioramento del benessere e della salute mentale potrebbe anche essere spiegato dal fatto che la gestione della diversità aiuta a ridurre la paura della discriminazione sul posto di lavoro, che può innescare stress, ansia e depressione (Sandfort et al. 2006).

D'altra parte, numerose ricerche hanno dimostrato come effettivamente individui LGBT che subiscono discriminazioni, ostilità e comportamenti negativi (omofobia e transfobia) negli ambienti di lavoro, rischiano di avere performance negative in termini lavorativi per quanto concerne assenteismo e bassa produttività (Bonaventura & Biondo 2016). Un clima organizzativo inclusivo deve rappresentare una priorità per tutti i dipendenti, al di là dell'orientamento sessuale e dell'identità di genere. Nel 2007 Ragins e Cornwell fornirono la prova che le organizzazioni con una cultura organizzativa gay-friendly hanno più successo nel ridurre la discriminazione percepita sul posto di lavoro anche rispetto alle legislazioni statali che vietano la discriminazione contro lesbiche, uomini gay e dipendenti bisessuali, a prova del fatto che è rimessa alla responsabilità dell'organizzazione e della funzione delle risorse umane l'impegno finalizzato ad un clima organizzativo che sia inclusivo.

1.5 La diversità di genere

L'ultima area del Diversity Management affrontata è quella del Gender Diversity che sarà declinata successivamente nei prossimi capitoli in tutte le sue sfumature. Il gender diversity fa riferimento alla diversità di genere e alle condizioni inique che regolano i rapporti sociali e occupazionali tra gli uomini e le donne. Da un punto di vista pratico, le iniquità legate a tale tema si diramano in numerose aree. Nonostante nelle decenni trascorse ci siano stati alcuni progressi in relazione alla partecipazione delle donne nel mercato del lavoro persistono le disuguaglianze tra il genere maschile e quello femminile. Questo è il risultato di comportamenti discriminatori, una distribuzione ineguale delle responsabilità nei contesti familiari e domestici, e nel modo in cui le istituzioni si occupano di integrare e promuovere il genere femminile nei contesti lavorativi (EIGE, 2017).

Quando si fa riferimento al divario di genere, come riporta l'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere nel report "*Gender in employment*", si indica il raggiungimento ineguale di risultati per le donne rispetto agli uomini nel mercato del lavoro, così come l'accesso limitato di donne a diritti e beni in tutto il mondo. Sebbene i paesi del mondo vertano in situazioni differenti, nessun paese ha chiuso completamente tale divario di genere. I principali divari di genere nel mercato del lavoro attengono a differenze tra uomini e donne nel:

- Tasso di occupazione;
- Lavoro part-time;
- Cure non retribuite e responsabilità familiari;
- Accesso a determinati diritti in ambito lavorativo e posizioni decisionali;
- Condizioni di lavoro;
- Salari (divario retributivo di genere);
- Indipendenza economica;

(EIGE, 2017)

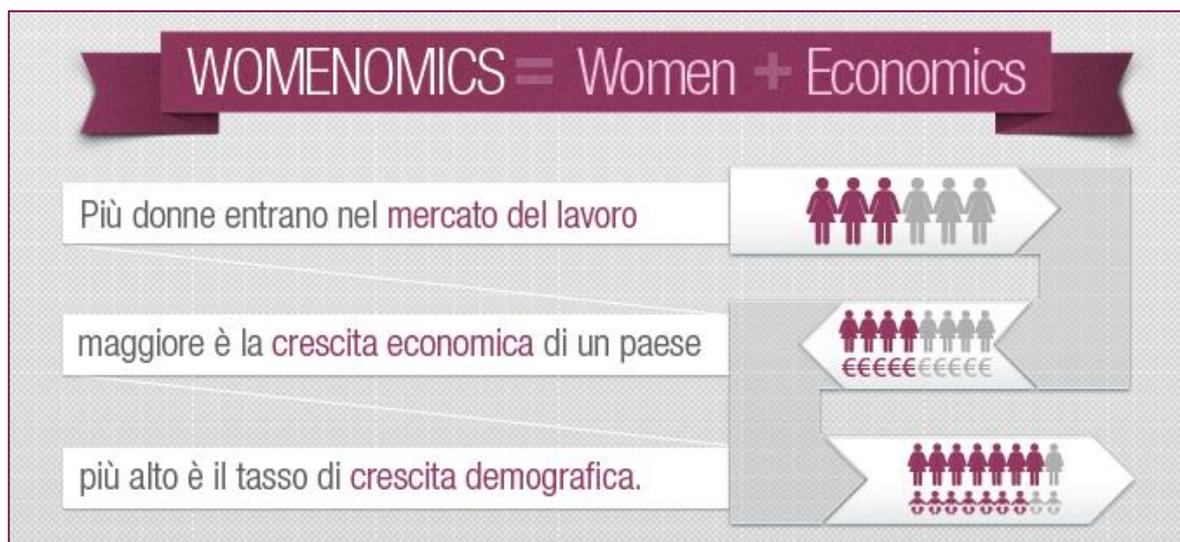
Volendo analizzare dei dati è possibile osservare che secondo l'International Labour Organization, in gran parte del mondo le donne hanno meno possibilità degli uomini di entrare nel mercato del lavoro. Sono numerose le diseguaglianze di genere nell'accesso al mercato del lavoro, sia per quanto concerne i livelli di disoccupazione, sia se si passano al vaglio le condizioni lavorative. Secondo il rapporto Prospettive occupazionali e sociali nel mondo. Tendenze del lavoro femminile, sintesi 2018, il tasso globale di attività delle donne – 48,5% nel 2018 – rimane inferiore di 26,5 punti percentuali rispetto a quello degli uomini.

Il tasso globale di disoccupazione femminile nel 2018 – 6% – è superiore di circa 0,8 punti percentuali quello degli uomini. Ciò implica che ogni dieci lavoratori ci sono solo sei lavoratrici. Volendo osservare più da vicino cosa accade in Italia, è possibile analizzare le statistiche ISTAT sul divario uomo/donna. Dal punto di vista dell'istruzione, negli ultimi quarant'anni si è invertita la quota di genere di chi ottiene il diploma di laurea. Nel 1974 i laureati erano il 55% a fronte del rimanente 45% di laureate. Nel 2014 queste ultime sono al 59%, i primi al 41%. Nel 2015, il tasso di occupazione tra i 20 e i 64 anni in percentuale riguardava poco più del 50% le donne e leggermente più del 70% gli uomini. Sempre secondo i dati dell'ISTAT si mette in evidenza che lo squilibrio è anche di natura salariale. Il differenziale retributivo aumenta al crescere del livello di istruzione della persona considerata (Zanella p.104-105, 2020). Come si evince dall'intervista all'ex presidente INPS Tito Boeri: Il divario salariale tra gli uomini e le donne è molto consistente se osserviamo risorse con le stesse qualifiche, lo stesso livello di istruzione e le stesse esperienze di lavoro. A preoccupare particolarmente è il divario occupazionale, che come abbiamo visto precedentemente è di circa 20 punti percentuali. Un dato del genere ha conseguenze pericolose per diverse ragioni: in primis basti pensare che una famiglia nella quale viene percepito un solo stipendio è maggiormente esposta a condizioni di povertà, in secondo luogo vi sono conseguenze relative alla realizzazione delle donne e al loro potere contrattuale, e in terzo luogo ciò ha conseguenze in termini di allargamento delle famiglie. Numerose coppie vi rinunciano per cause di natura economica (Boeri, 2019).

Pertanto, l'ex presidente dell'INPS propose alcune soluzioni tra cui la decontribuzione per l'assunzione di donne che rientrano dopo la maternità, bonus infanzia, introduzione di politiche che siano in grado di responsabilizzare i padri nella cura dei figli. L'ex presidente poi pone l'attenzione sul piano culturale affermando che in Italia è ancora presente un sentimento generalizzato di ostilità verso le madri che lavorano. Basti pensare al fatto che se sommiamo il tempo che le donne impiegano sul lavoro retribuito a quello che le stesse dedicano al lavoro informale, domestico, e dunque non retribuito, la somma è maggiore per le donne rispetto agli

uomini. Indicativo del fatto che anche le donne che lavorano, devono analogamente occuparsi della dimensione domestica. Negli altri paesi la somma del tempo dedicato al lavoro retribuito e a quello non retribuito è pressoché uguale e ben divisa tra gli uomini e le donne. Ciò implica che alla base vi è un problema di natura culturale e di potere contrattuale delle donne nelle proprie famiglie. I messaggi più importanti da diffondere sono insiti nella promozione del coinvolgimento dei padri nella cura dei figli e nella promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro (Boeri, 2019). Sarebbe opportuno chiedersi cosa accadrebbe se aumentasse la presenza femminile nel mercato del lavoro. In primis, è opportuno fare un discorso in termini di innovazione. Numerosi studi hanno evidenziato una correlazione positiva tra l'innovazione e la diversità nella forza lavoro. L'innovazione è quasi sette volte superiore nelle società con una solida cultura della parità in cui ognuno ha la possibilità di crescere e progredire. Lo afferma infatti uno studio di Accenture, *“Getting to Equal 2019: Creating a Culture That Drives Innovation”*, che sottolinea l'effetto moltiplicatore dell'inclusione femminile sull'innovazione. Nelle aziende italiane in cui vi è una spiccata propensione alle pari opportunità, il 46% dei dipendenti dichiara che nulla impedisce loro di innovare, contro il 4% delle aziende nelle quali vi è un livello di inclusione inferiore (Zanella, 2020). In secondo luogo, può risultare interessante analizzare come l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro possa generare una crescita economica per il Paese di riferimento, e più è alta la crescita economica maggiore sarà il tasso di crescita demografica. Questa appena descritta è la Womenomics, ossia la teoria coniata nel 2006, riprendendo la tesi di Kathy Matsui, una analista di Goldman Sachs del 1999, teoria secondo la quale il lavoro delle donne oggi è il principale motore dello sviluppo mondiale: lo stipendio della donna arricchisce la ricchezza familiare e le donne che lavorano, se hanno accesso ai servizi, fanno più figli. Le lavoratrici aumentano la richiesta e quindi l'occupazione nel settore dei servizi (Zanella, 2020).

Figura 7: Womenomics



Fonte: <http://womenomics.it/infografiche/che-cose-la-womenomics/>

Come afferma Maurizio Ferreri in merito: “La famiglia in cui entrambi i partner lavorano è una grande consumatrice potenziale di servizi. I servizi generano altri servizi, la famiglia a doppio reddito agisce come un vero e proprio volano di attività economiche e di posti di lavoro. Per certi aspetti, la chiave di volta della *Womenomics*: l’economia al femminile fa crescere la “torta”. La valorizzazione del ruolo economico delle donne è come il lievito, espande il volume della torta senza bisogno di aggiungere ingredienti. Fuor di metafora, tale valorizzazione genera dei veri e propri “moltiplicatori” che si riverberano positivamente non solo sull’occupazione ma anche sui consumi, sugli investimenti sull’innovazione: insomma sullo sviluppo, sul dinamismo e sulla competitività dell’intero sistema economico.” (Ferrera, 2008, p.25)

In occasione della giornata internazionale per l’eliminazione della violenza contro le donne, 25 novembre 2020, il Presidente del Consiglio Giuseppe Conte durante la conferenza "Dalla parte delle donne: il ruolo fondamentale dei Centri antiviolenza", tra i vari temi affrontati, ha conferito riguardo la situazione occupazionale delle donne e quali misure in futuro saranno adottate in Italia.

Il Presidente ha affermato che il Governo è impegnato nell’implementazione di azioni positive per le donne. Affermando che esistono “strutture” che impediscono la piena emancipazione delle donne esponendole maggiormente al rischio di subire violenza di genere anche sul posto di lavoro, favorendo le disuguaglianze e la dipendenza economica delle donne. Un ruolo chiave è rivestito dalla formazione al fine di contrastare i deficit in termini occupazionali. Tra le

iniziative che saranno adottate il Presidente ha citato: l'introduzione della decontribuzione totale per l'assunzione di donne nel prossimo biennio 2021-2022 che sarà sancita con la legge di bilancio per il 2021. prevista l'istituzione di un Fondo per l'impresa femminile, questa può rappresentare effettivamente un'occasione per imprenditrici per iniziare o continuare la propria attività imprenditoriale. È prevista una linea d'azione per ridurre le discriminazioni di genere sul posto di lavoro e nella società in generale, anche con l'obiettivo di rimuovere lo squilibrio nei carichi di cura familiare fra donne e uomini e promuovere l'empowerment economico delle donne. È prevista l'introduzione di un "Sistema nazionale di certificazione sulla parità di genere", basato sulla definizione di norme per l'attestazione del rispetto della parità di genere nei luoghi di lavoro e di relativi per le imprese che intraprendono i percorsi di certificazione.

Un altro obiettivo decisivo è quello di favorire ovviamente una promozione culturale più integrale. L'educazione alla parità di genere deve essere una componente essenziale di tutto il sistema della formazione, in tutta la filiera dall'istruzione primaria sino all'università: il primato della persona, il valore della dignità, il riconoscimento dell'alterità come arricchimento rispetto al sé e non indebolimento della propria identità, ma anzi la possibilità di definire la propria identità attraverso il riconoscimento dell'alterità. Occorre una vera e propria rivoluzione educativa. È su una errata percezione della relazione tra i generi che si radicano infatti stereotipi e pregiudizi.

Tali sono state le iniziative che verranno promosse dal governo e che saranno implementate per la promozione dell'empowerment femminile. Al di là della descrizione delle azioni introdotte oggi, il gender diversity si fonda sull'esigenza di promuovere un ambiente inclusivo nei confronti delle donne, che sono oggetto di discriminazioni negli ambienti lavorativi alla luce di storici stereotipi e pregiudizi culturali che saranno analizzati nei capitoli successivi.

CAPITOLO 2 Gender Diversity: dal Gender pay gap alla segregazione occupazionale orizzontale

Il seguente capitolo è volto ad affrontare il fenomeno della segregazione occupazionale orizzontale, attraverso più prospettive. In un primo luogo si ha una panoramica introduttiva in merito alle questioni relative al divario di genere, con un focus prioritario sul gender pay gap che ne rappresenta uno dei pilastri portanti e sulle policy aziendali su cui intervenire e che è necessario monitorare per ridurre il divario di genere. Nel paragrafo dedicato al gender pay gap, saranno analizzati i dati europei sul divario retributivo di genere, il legame tra il divario retributivo di genere e la segregazione occupazionale e le iniziative promosse da alcuni Paesi europei. Prima di entrare nel merito della segregazione occupazionale orizzontale, che sarà affrontata nell'ultimo paragrafo, viene studiato il fenomeno che ne è alla base: il sex-typing. In conclusione, è stata svolta un'analisi complessiva della segregazione occupazionale orizzontale.

Nel capitolo precedente sono state analizzate le principali peculiarità del gender diversity ed è stata descritta l'importanza della valorizzazione del ruolo economico delle donne attraverso la "*Womenomics*". Bisogna osservare quale sia l'approccio delle organizzazioni al riguardo e come esse operino per ridurre il gender gap in tutte le sue forme. Con il passare del tempo è cresciuta la consapevolezza che la diversità sia in grado di generare vantaggi. Le aziende, per l'appunto, hanno iniziato a lavorare con impegno per colmare il divario di genere e poter raggiungere un vantaggio competitivo, attraverso la gestione della diversità di genere, derivante da un regime di pari opportunità e pari retribuzione nelle organizzazioni.

Dall'analisi dell'approccio che le aziende nel corso degli anni e attualmente stanno implementando è emersa una condotta eterogenea: se da una parte un numero consistente di aziende ha iniziato ad impegnarsi per colmare il gap in tutte le sue declinazioni, la restante parte di aziende non dispone di dati chiari che permettano effettivamente di individuare le aree principali nelle quali è presente il gap e colmarlo. Di conseguenza, le organizzazioni non essendo in grado di identificare con precisione i problemi relativi al gender gap o avviare interventi mirati per risolverli hanno operato in maniera abbastanza omogenea su un solo aspetto: il gender pay gap (World Economic Forum, 2020). Le aziende focalizzandosi in via prioritaria su tale variabile, che rappresenta un valore particolarmente indicativo del gender gap, hanno scelto di monitorare il divario retributivo tra gli uomini e le donne. Nonostante l'impegno implementato dalle aziende nel monitoraggio delle politiche retributive rappresenti un primo importante passo per colmare il divario di genere, è bene puntualizzare che non è

sufficiente per fornire un quadro completo della diversità di genere, né tantomeno l'intervento sul gender pay gap può rappresentare la sola area strategica nella quale operare per poter incrementare il rispetto della diversità di genere nell'organizzazione. Saranno analizzate, in questo capitolo e nel successivo, tutte le altre aree inerenti al gender diversity sulle quali intervenire per colmare il gap di genere.

Nel 2017, il World Economic Forum ha stimato che il divario retributivo di genere non sarebbe stato colmato prima di 217 anni. Il primo passo compiuto per affrontare la sfida della diversità di genere è stato l'intervento sul gender pay gap, alcune iniziative particolarmente rilevanti sono state lanciate dai governi che hanno promulgato nuove leggi per promuovere la trasparenza. Uno studio condotto dalla *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound)* nel 2018 ha descritto l'esperienza di Austria, Danimarca, Svezia e Finlandia, che da pionieri hanno lanciato misure finalizzate ad accrescere la trasparenza delle retribuzioni e l'analisi dei risultati, studio che sarà commentato nel paragrafo successivo.

La retribuzione è uno degli aspetti chiave per garantire l'equità di genere, ed è per questo che le aziende devono valutare i livelli salariali al fine di garantire che uomini e donne che svolgono lo stesso ruolo guadagnino la stessa retribuzione. Ciò vale non solo per le retribuzioni di base, ma anche per le retribuzioni variabili, come, ad esempio, i bonus annuali. Proprio in virtù di questo bisogna occuparsi anche di verificare se gli obiettivi da raggiungere e le formule che sono alla base del raggiungimento dei bonus non siano soggette a pratiche discriminatorie involontarie nei confronti delle donne. Abbiamo sottolineato precedentemente che l'aspetto retributivo rappresenta solo una parte del problema legato al gap di genere, per cui di seguito saranno analizzate le altre pratiche di people management che bisogna monitorare affinché siano "gender free".

Lo studio svolto da Boston Consulting Group nel 2018 evidenzia che il primo aspetto da considerare per ridurre il gender gap è quello delle assunzioni: bisognerebbe assicurarsi che venga reclutata una quota di donne quanto meno equa, se non pari a quella degli uomini, il rapporto tra uomini e donne dovrebbe essere monitorato attraverso tutte le fasi del processo di reclutamento e selezione: tra le persone che si candidano per una determinata posizione, tra coloro che ricevono interviste, avanzano ai round finali e vengono, infine, assunte. Nelle industrie che storicamente hanno avuto problemi ad attirare le donne (come i beni industriali e il settore tecnologico), esaminare ogni fase è la chiave per evitare che le candidate donne vengano trascurate. Le aziende di questi settori devono implementare tutte le *best practices* a loro disposizione per massimizzare l'assunzione di un numero maggiore di donne, ed evitare che siano segregate.

Non bisogna dimenticare che la sfida che ogni azienda dovrebbe cogliere è rappresentata non tanto dal garantire che le donne possano entrare dalla porta d'ingresso delle organizzazioni, bensì dar loro la possibilità di scalare la gerarchia organizzativa. Ed è per questo che garantire alle donne le stesse opportunità che vengono offerte agli uomini nell'avanzamento di carriera è cruciale sia per combattere la segregazione occupazionale verticale, di cui si parlerà successivamente, sia il gender pay gap. Bisogna, infatti, presidiare i temi di sviluppo e avanzamento di carriera. Oltre a monitorare la rappresentanza delle donne ai vertici, le aziende devono misurare la percentuale di donne promossa ogni anno e confrontarla con i tassi di promozione degli uomini. Ciò consentirà di avere un indicatore in grado di misurare, per ogni livello di *seniority*, se stanno avanzando anche le donne nell'azienda di riferimento.

È bene specificare che le donne entrano nelle aziende con un livello di ambizione pari a quello degli uomini, come dimostrato nel 2017 dalla ricerca condotta da Boston Consulting Group, la possibilità di progredire e di raggiungere ruoli senior e di leadership nelle aziende non si arresta certamente in virtù di livelli inferiori di ambizione. La ricerca ha, infatti, dimostrato in modo definitivo che le donne entrano nel mondo del lavoro con tanta ambizione quanta quella che hanno gli uomini e che avere figli non le rende meno ambiziose. Piuttosto, la cultura aziendale rischia di provocare un impatto sull'ambizione delle donne nella misura in cui le stesse possano percepire che l'azienda non sia chiaramente impegnata per trattenerle e promuoverle, allora in quel caso il livello di ambizione nelle donne cala drasticamente.

Per combattere il gender pay gap e la segregazione occupazionale è fondamentale che le aziende si assicurino che le donne non siano concentrate soltanto nei ruoli di staff ma siano rappresentate anche nei ruoli di business e nei ruoli dirigenziali. Nelle aziende tecnologiche, secondo uno studio del 2017 della società di ricerche di mercato TechEmergence, il 60% dei CHRO (*Chief Human Resource Officer*) e il 50% dei CMO (*Chief Marketing Officer*) erano donne, rispetto a solo il 13% dei CEO (*Chief Executive Officer*) e meno del 10% dei CTO (*Chief Technology Officer*). Comprendere questa dinamica e correggerla è una parte fondamentale della soluzione.

È possibile rilevare che tuttora i contesti lavorativi siano connotati dal genere, questo implica, ad esempio, che in numerosi settori sia presente un'elevata percentuale di donne piuttosto che di uomini, oppure che specifiche attività, ruoli e funzioni siano affidate a uomini, piuttosto che alle donne. Il risultato che determina una distribuzione del genere distorta nei contesti lavorativi è che la maggior parte delle donne rischia di lavorare in contesti nei quali predomina la presenza femminile e lo stesso varrà per gli uomini, che saranno concentrati in altri contesti lavorativi, altri settori, altri ruoli e altre funzioni.

Tale ripartizione del lavoro basata sul genere appare nelle prime società umane e persiste nella moderna forza lavoro, ma mentre persiste la divisione del lavoro in virtù del genere, le forme di lavoro cambiano nel tempo. Nelle società moderne, uomini e donne sono segregati in ruoli differenti, sia per quanto riguarda i settori nei quali lavorano sia per quanto concerne i luoghi di lavoro (PMI, multinazionali, pubblica amministrazione...). La segregazione occupazionale orizzontale sussiste nel momento in cui vi è una distribuzione sproporzionata degli uomini e le donne nelle diverse occupazioni rispetto alla loro partecipazione complessiva alla forza lavoro. L'evidente relazione tra segregazione occupazionale e condizioni di lavoro ineguali tra uomini e donne offre un importante incentivo nello studio del fenomeno. I costi sociali ed economici della segregazione occupazionale si estendono oltre l'ambito lavorativo, come si vedrà in seguito. Il lavoro è la principale fonte di benessere sociale ed economico e la persistenza di tali differenze di genere sia per quanto riguarda il gap salariale sia per le condizioni di lavoro, contribuisce ad incrementare le diseguaglianze. Nonostante le ricerche condotte negli ultimi anni, sfugge tuttora una spiegazione che possa giustificare il fenomeno della segregazione occupazionale. Sebbene, sono stati compiuti progressi sostanziali, l'evidenza oggigiorno suggerisce che la segregazione occupazionale di genere è causata da una varietà di forze sociali ed economiche che lavorano in collaborazione tra loro e che verranno affrontate nei paragrafi successivi (Preston, 1999).

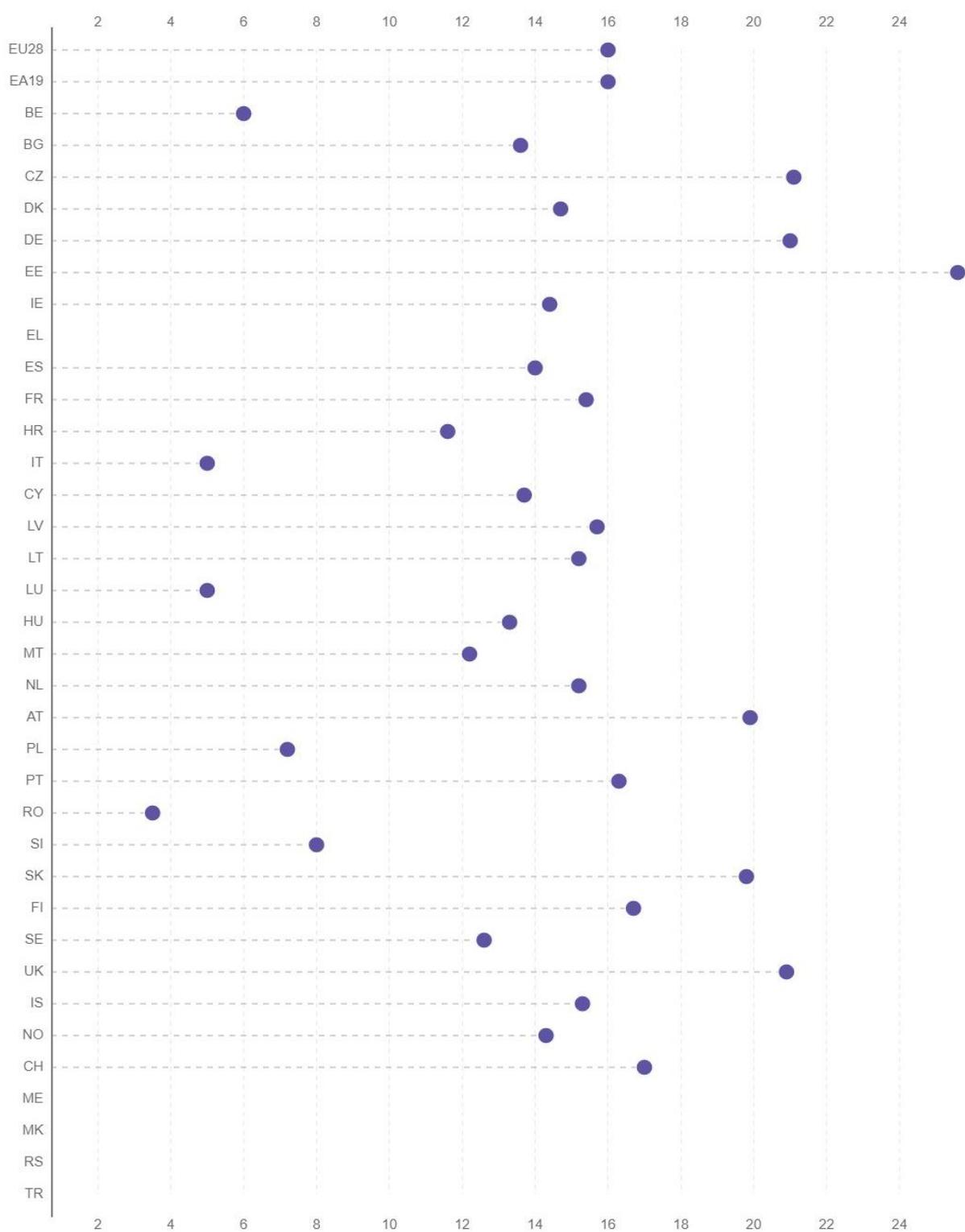
2.1 Gender gap & Equal pay

L'uguaglianza di genere è stata definita come una condizione che prevede l'assenza di differenze tra le donne e gli uomini sulla base di diversi indicatori socioeconomici. Sebbene i progressi che sono stati fatti in merito alla partecipazione alla forza lavoro delle donne e all'accesso alla formazione a tutti i livelli, vi sono altri indicatori che se valutati rivelano una chiara evidenza di come tuttora esistano delle diseguaglianze di genere, a partire dal divario retributivo che resta ampio tra gli uomini e le donne. Gran parte delle donne continua ad essere segregata in un numero ristretto di settori, che tendenzialmente sono caratterizzati da mancanza di organizzazione del lavoro e bassi salari (Geiler & Renneboog, 2015).

Proprio in merito al fenomeno dei salari bassi, bisogna sottolineare che la legislazione europea tutela la parità retributiva tra uomini e donne con l'articolo 141 del Trattato che istituisce la Comunità europea: *“Ciascuno Stato membro assicura l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. Per retribuzione si intende, a norma del presente articolo, il salario o trattamento normale di base o minimo e tutti gli altri vantaggi pagati direttamente o indirettamente, in contanti o in natura, dal datore di lavoro al lavoratore in ragione dell'impiego di quest'ultimo.”* Tuttavia, nonostante le disposizioni legali, il divario retributivo tra gli uomini e le donne continua a rappresentare un problema irrisolto in Europa.

Il grafico sottostante fotografa la situazione europea nel 2017 e ci permette di elaborare una serie di considerazioni in merito allo sviluppo dei dati.

Figura 8: Il Gender pay gap in Europa



EIGE's Gender Statistics Database - Indicator: Gender pay gap
 Source: European Institute for Gender Equality.
 LAST UPDATE ON: 01.07.2020

Fonte: *European Institute for Gender Equality*

Prima di commentare i dati, occorre fare una precisazione in merito alle modalità di calcolo del gender pay gap. L'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE) calcola il divario retributivo di genere come la differenza tra la retribuzione media lorda all'ora percepita da tutti gli uomini e la retribuzione media lorda all'ora percepita da tutte le donne, in uno stesso paese. Dunque, l'analisi non consente un confronto in merito alla dimensione del ruolo, ma permette una valutazione a livello globale del fenomeno, in ciascuno dei singoli paesi dell'Unione Europea.

Come riportato dall'EIGE, il divario retributivo di genere nell'Unione Europea, secondo i dati al 2017, si attesta al 16%. Esistono grandi differenze tra i vari paesi dell'UE, basti pensare che il divario retributivo di genere va dal 3,5% in Romania al 25,6% in Estonia. Una situazione particolarmente favorevole è presente in Belgio, Italia, Lussemburgo, Polonia, Romania e in Slovenia, dove il divario è inferiore al 10,0%. Si possono riscontrare dei margini di miglioramento, nel corso degli anni, maggiori nei paesi quali la Germania, l'Estonia e il Regno Unito, dove il divario è superiore al 20%. Occorre commentare i dati e specificare che un divario retributivo di genere inferiore non indica necessariamente una maggiore parità di genere.

Un divario inferiore può essere una conseguenza della minore partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Il 68,2% delle donne nell'UE è attivo nel mercato del lavoro rispetto al 79,2% degli uomini. Un'importante evidenza consiste nel fatto che i divari retributivi inferiori sembrano avere un legame con la partecipazione al mercato del lavoro. I dati mostrano che gli Stati membri caratterizzati da divari retributivi di genere inferiori presentano, in concomitanza, tassi di occupazione inferiori per le donne di età compresa tra i 20 e i 64 anni. Ad esempio, in Italia dove il divario è del 5,0% il tasso di occupazione delle donne è del 53,1% contro il 72,9% degli uomini. In Romania, dove il divario è del 3,5%, il 60,6% delle donne è occupata rispetto al 78,9% degli uomini. Negli Stati membri con maggiori divari retributivi, i tassi di occupazione delle donne sono molto più elevati, come in Germania ed Estonia, dove il tasso di occupazione delle donne è rispettivamente del 75,8% e del 75,6% rispetto all'83,9% e all'83,4% per gli uomini.

Anche il livello di istruzione delle donne occupate può rappresentare un fattore esplicativo di divari retributivi inferiori all'interno degli Stati membri, senza comportare effettivamente una situazione complessivamente vantaggiosa per le donne. Un livello di istruzione superiore è associato ad un salario più elevato. In Romania, la percentuale di donne istruite che lavorano è pari all'86,4% contro il 32,0% delle donne con un'istruzione inferiore che sono occupate. Di conseguenza, la retribuzione lorda media delle donne è sbilanciata verso la retribuzione delle donne con un livello di istruzione superiore. Il risultato è ingannevole: in Romania avremmo

un gender pay gap basso perché la differenza tra la retribuzione media delle donne e degli uomini è bassa, ma il dato non tiene conto che mentre il livello di occupazione degli uomini è omogeneo per tutti i livelli d'istruzione conseguiti, il tasso occupazionale delle donne è prevalentemente composto da donne altamente istruite, per cui il risultato cela il rischio che donne altamente istruite siano pagate quanto uomini non istruiti.

Un altro motivo alla base del divario retributivo di genere è insito nel tempo che le donne dedicano al lavoro non retribuito (lavori domestici, cura della famiglia, assistenza ai familiari più anziani...) che spesso sottrae tempo che potrebbero dedicare al lavoro retribuito. Quest'evidenza genera un divario nella misura in cui gli uomini dedicano molto meno tempo al lavoro non retribuito, rispetto alle donne. Nell'UE, il numero medio di ore lavorative settimanali per gli uomini è di 40 ore, rispetto alle 34 ore per le donne. Basti pensare che nel 2015 le donne in Italia, Cipro, Malta e Polonia, i cui divari retributivi al 2017 si attestano rispettivamente all'incirca sul 5%, 14%, 12% e 7% hanno dedicato gran parte del loro tempo in lavori non retribuiti: fino a 3,2 ore al giorno, rispetto alle donne in Francia, Finlandia e Svezia, i cui divari retributivi sono più elevati, che hanno dedicato 1,9 ore giornaliere al lavoro non retribuito (quando si fa riferimento al lavoro non retribuito si allude principalmente ai lavori domestici, alla cura della casa e dell'educazione dei figli, all'assistenza di anziani e disabili presenti nella famiglia). Ciò a dimostrazione del fatto che un divario retributivo inferiore non per forza è indicativo di una situazione vantaggiosa per le donne.

La maternità si aggiunge agli ostacoli alla riduzione del gap salariale. Il tasso di occupazione medio per le madri di età compresa tra 20 e 49 anni con un bambino piccolo (di età inferiore a 6 anni) è del 65,4% rispetto al 91,5% dei padri. Il 15,0% delle donne inattive di età compresa tra i 15 e 64 anni è inattivo per motivi di cura, ovvero per occuparsi di persone a carico (bambini o adulti inabili), rispetto a solo l'1,4% degli uomini. A ciò si aggiunge un problema di natura contrattuale inerente al fatto che le donne hanno maggiori probabilità di avere contratti di lavoro non standard, che sono associati a una retribuzione inferiore. In media, il 12,7% delle donne lavora con contratti temporanei nell'UE, rispetto al 10,7% degli uomini. Sono ancora una volta le donne coloro che lavorano in misura più consistente con modalità part-time: il 31,3% delle donne nell'UE lavora part-time, rispetto all'8,7% degli uomini. Il dato medio cela un quadro europeo eterogeneo: infatti, nell'Europa centro-orientale (Bulgaria, Croazia, Lituania, Lettonia, Ungheria, Polonia, Romania e Slovacchia) il tasso non supera il 10,0%, mentre più del 39,0% delle donne in alcuni paesi dell'Europa occidentale (Belgio, Germania, Paesi Bassi, Austria e Regno Unito) lavorano part-time.

Un'ulteriore causa del divario retributivo è insita nella percentuale ristretta di donne dipendenti in posizioni manageriali. In tutti gli Stati membri la percentuale di donne in posizioni dirigenziali è inferiore a quella degli uomini. I dati mostrano che le donne sono sistematicamente sottorappresentate nelle posizioni decisionali: nella prima metà del 2019, in media, le donne rappresentavano solo il 6,9% dei CEO, il 17,6% dei dirigenti e il 30,4% dei non dirigenti. Le donne manager nell'UE guadagnano dieci euro in meno rispetto agli uomini l'ora. Queste disuguaglianze retributive nel corso della vita contribuiscono a un divario pensionistico di genere ancora maggiore (EIGE, 2019).

È evidente che il fenomeno del divario retributivo di genere è strettamente interrelato con una molteplicità di altri fenomeni che è necessario analizzare per avere un quadro complessivo a 360°. Alla luce dei dati appena commentati dell'European Institute for Gender Equality, è bene sottolineare che alcuni stati membri hanno lanciato delle iniziative per incrementare la trasparenza in materia di gender pay gap. È questo il caso di Austria, Danimarca, Svezia e Finlandia. Uno studio condotto dall'Eurofound nel 2018 denominato *“Pay transparency in Europe: First experiences with gender pay reports and audits in four Member States”* ha analizzato le iniziative di monitoraggio del gap che sono state implementate e le risposte in materia che ne sono state tratte. La finalità di analizzare proprio questi quattro paesi è insita nel fatto che possono essere definiti come i *“first mover”* ad aver implementato già da tempo strumenti di trasparenza retributiva in Europa, in particolar modo, vere e proprie relazioni sulla retribuzione aziendale, che oggi rappresentano una base empirica dalla quale partire per poter analizzare il fenomeno. Le relazioni sono redatte dalle aziende che hanno sede in Austria, Danimarca, Svezia e Finlandia, a seconda delle disposizioni dei singoli stati in merito al numero di dipendenti oltre i quali diviene obbligatorio redigere la relazione, le soglie vengono citate successivamente nel paragrafo. Una volta raccolti i dati, in Austria sono condivisi con il comitato aziendale interno alla società che ha la finalità informative nei confronti dei lavoratori, qualora nell'azienda non sia presente il comitato aziendale, la relazione deve essere resa accessibile a ciascun dipendente che ne faccia richiesta. In Danimarca, le aziende sono tenute a condividere la relazione con i rappresentanti sindacali, in Svezia oltre ai sindacati pertinenti, deve essere garantito l'accesso alla relazione anche all' *“Equality Ombudsman”* che è propriamente un'agenzia governativa incaricata di supervisionare l'adempimento delle leggi relative alla discriminazione basata sul sesso, l'etnia, la religione, la disabilità e l'orientamento sessuale o l'età. In Finlandia la condivisione delle relazioni avviene sia con i rappresentanti sindacali sia con un'autorità indipendente *“Ombudsman for Equality”* il cui compito principale è quello di vigilare sul rispetto della legge sull'uguaglianza tra donne e uomini, l'autorità ha

poteri finalizzati alla lotta alla discriminazione e alla promozione dell'uguaglianza, relativamente a questioni di genere, identità di genere e espressione di genere. Lo studio condotto dall'Eurofound passa al vaglio i dati provenienti dalle relazioni retributive aziendali, introdotte nel 2011 in Austria; i report salariali aziendali del 2006, poi aggiornati nel 2014 e riesaminati nel 2016 in Danimarca; le relazioni retributive obbligatorie dal 2014 in Finlandia; e infine, le verifiche salariali obbligatorie dal 1994 e riviste nel 2017 in Svezia. È opportuno precisare che ciascuno di questi paesi è impegnato da tempo con le seguenti iniziative: la Finlandia è uno dei pochi paesi che garantisce anche ai dipendenti il diritto individuale di chiedere trasparenza retributiva, qualora si sentissero discriminati. Accanto a ciò dal 2005 è stata introdotta la verifica salariale obbligatoria, successivamente modificata nel 2014, che prevede che le aziende con più di 30 dipendenti sono tenute a effettuare una verifica salariale ogni due o tre anni. Ciò include i dati salariali suddivisi per sesso in diversi gruppi di lavoratori "comparabili". In Svezia, le indagini salariali obbligatorie sono state introdotte nel 1994 e sono successivamente diventate verifiche salariali a tutti gli effetti. Ad oggi è stata introdotta una mappatura obbligatoria dei salari per tutti i datori di lavoro che dovrebbe includere un'analisi delle politiche sui salari e altre indagini sulle condizioni di lavoro per quanto concerne: a) Disuguaglianze salariali tra uomini e donne che svolgono gli stessi compiti b) Disuguaglianze retributive tra uomini e donne che svolgono ruoli equivalenti in termini di richieste e responsabilità c) Disuguaglianze retributive tra ruoli dominati dalle donne e non dominati dalle donne. L'analisi dovrebbe rivelare qualsiasi discriminazione strutturale sul posto di lavoro sulla quale il datore di lavoro dovrebbe intervenire. Per i luoghi di lavoro con 10 o più dipendenti, l'analisi deve essere documentata ("audit retributivi"). Nel caso di aziende con più di 25 dipendenti è necessario che queste elaborino un piano d'azione salariale. In Danimarca, invece, è stata introdotta nel 2006 la legge sulla parità di retribuzione tra uomini e donne che mira a realizzare il principio della parità di retribuzione per i lavoratori di sesso maschile e femminile con lo stesso lavoro. La legge richiede alle aziende con un minimo di 35 dipendenti, che allo stesso tempo abbiano almeno 10 dipendenti di ciascun genere impiegati nella stessa funzione lavorativa, sia di produrre annualmente statistiche salariali per genere sia di redigere una relazione o una verifica sulla parità di retribuzione in azienda almeno ogni tre anni. L'Austria, infine, ha gradualmente implementato le cosiddette "relazioni sul reddito" (*Einkommensberichte*). La rendicontazione, introdotta nel 2014, è effettuata in tutte le società con più di 150 dipendenti che devono redigere rendiconti retributivi semestrali. I rapporti devono contenere salari medi o mediani, disaggregati per genere, sia per classificazioni professionali aziendali sia per classificazioni professionali utilizzate nei contratti collettivi. Tutte le componenti della retribuzione devono essere incluse. Lo studio ha dimostrato

l'esistenza del divario retributivo in quasi tutte le aziende che sono state analizzate in ciascuno dei quattro paesi e la sproporzionata distribuzione delle donne tra i ruoli aziendali, ossia, la loro concentrazione nei ruoli che prevedono una retribuzione inferiore (Eurofound, 2018).

Bisogna sottolineare che Austria, Danimarca, Svezia e Finlandia sono quattro stati membri che da tempo si sono impegnati con iniziative volte a diminuire il divario retributivo di genere, e, nonostante ciò, non possono vantare di un gender pay gap particolarmente basso, come è possibile vedere nella Figura 8. Pertanto, è bene che ciascun Paese dell'Unione Europea si impegni con disciplina per ridurre il gender pay gap, e faccia di esso un obiettivo, di breve termine con le iniziative che bisogna implementare e monitorare e di lungo termine, con un vero e proprio piano strategico.

L'Italia presenta un divario retributivo di genere particolarmente rilevante in virtù del basso tasso di occupazione femminile, che ne rappresenta la causa primaria. La ragione principale per la quale sussiste una forte disparità tra gli uomini occupati e le donne occupate è che le donne assumono un ruolo guida nella gestione della famiglia e questo influisce sensibilmente sulla loro probabilità di intraprendere o tornare, dopo la gravidanza, a un lavoro retribuito. Questo scenario si verifica anche nel resto d'Europa, sebbene i suoi effetti siano molto più evidenti in Italia, dove prevale un modello familiare tradizionale: gli uomini forniscono maggiori risorse economiche mentre le donne dedicano più tempo alla gestione della famiglia, evidenza particolarmente significativa in regioni con un'economia in ritardo (come il Sud Italia). Il tempo è un fattore chiave nell'analisi del gender pay gap in Italia perché l'Italia è l'unico Paese in cui l'orario di lavoro retribuito delle donne diminuisce con la nascita dei figli, mentre aumenta l'orario di lavoro retribuito degli uomini, nonostante negli altri Paesi l'orario di lavoro sembra non essere influenzato dalla composizione familiare. Un altro dato importante è quello relativo al fatto che all'aumentare delle ore di lavoro retribuito di un partner, aumentano quelle dedicate all'assistenza familiare dell'altro partner. Dunque, la drastica divisione dei ruoli di genere in Italia, guidata in primis da fattori culturali, è fortemente aggravata dalla scarsa offerta di servizi di assistenza all'infanzia. Si ritiene infatti che quest'ultima e la disoccupazione regionale siano i fattori più rilevanti che influenzano la partecipazione al mercato del lavoro delle donne italiane e il numero di ore di lavoro retribuite (Cuttillo & Centra 2017).

Attraverso l'analisi e lo studio dei dati in materia di gender pay gap, è stato possibile leggere quali siano le implicazioni che si celano dietro un dato particolarmente basso o particolarmente alto, e come effettivamente non per forza un dato inferiore sia rappresentativo di una situazione favorevole per le donne. Esiste un legame strutturale tra il divario retributivo e la segregazione occupazionale orizzontale (che comporta una concentrazione di donne in settori mal retribuiti

o può anche consistere in tipologie contrattuali atipiche) e la segregazione occupazionale verticale (che implica un numero ristretto di donne in posizioni dirigenziali ed esecutive). Tuttavia, sono numerose le cause che possono concorrere nel determinare il *gender pay gap*, alcuni studiosi hanno commentato il fenomeno con diverse teorie. Una tra queste è la teoria della discriminazione statistica che prevede che nel mercato del lavoro le differenze in merito ai salari e alla distribuzione settoriale possano essere spiegate dall'appartenenza a determinati gruppi, come quello del genere. Gli stereotipi influenzano i differenziali di reddito, a causa di informazioni asimmetriche, incomplete e costose dal momento che viene utilizzata l'appartenenza ad un gruppo, in questo caso al genere, come proiezione della performance dell'individuo senza una misura affidabile della produttività individuale. "Se un datore di lavoro si aspetta che le donne siano meno presenti, meno attaccate al lavoro, meno affidabili, offrirà loro uno stipendio più basso, percorsi di carriera più lenti, lavori meno qualificati o perfino preferirà non assumerle. In questo modo emerge un circolo vizioso: se le donne sanno di non poter aspirare a determinate posizioni, che offrono loro determinate paghe, è razionale per le stesse investire meno nell'istruzione, per destinare una quota maggiore del loro tempo al lavoro domestico e assistenziale e in generale comportarsi in modo coerente con le aspettative dei datori di lavoro (minore disponibilità di tempo, minore impegno e continuità, maggiore assenteismo). Le aspettative, in questo modo, rischiano di auto-realizzarsi" (Zizza, 2013, p.8). Tale teoria spiega in parte sia il fenomeno della segregazione occupazionale che quello del divario retributivo di genere.

Alkadry e Tower (2006, p.889) confermano che "la tipizzazione di genere e la socializzazione tendono a provocare la segregazione delle donne in determinate occupazioni e posizioni". Pertanto, una parte considerevole delle differenze di retribuzione tra dirigenti uomini e donne può essere determinata dall'auto-selezione delle donne in determinate occupazioni e in determinati settori.

Un'altra teoria che è stata sviluppata per poter spiegare il fenomeno del *gender pay gap* è quella del "valore comparabile": si ritiene che il lavoro, inteso come qualsiasi tipo di mansione, effettuato dalle donne abbia un valore inferiore rispetto ad un lavoro equivalente effettuato dagli uomini. La teoria del valore comparabile suggerisce che maggiore è la percentuale di donne in un gruppo professionale, minore sarà la percezione del lavoro come meritevole di un compenso e, di conseguenza, minore sarà il salario retribuito. Secondo tale teoria, se il lavoro effettuato, sia dagli uomini che dalle donne, venisse valutato e premiato secondo gli stessi criteri oggettivi il divario retributivo di genere scomparirebbe (Allen & Sanders, 2002).

2.2 Dal concetto di *sex typing* al fenomeno della segregazione occupazionale

Il *sex typing* rappresenta “un fenomeno di differenziazione dei lavori sulla base del genere, dentro e fuori le organizzazioni” (Profili & Innocenti, 2016, p.373). Il processo che si innesca sino a sfociare nel fenomeno del *sex typing*, consiste nel fatto che gli individui tendono a categorizzare propriamente le donne e gli uomini sulla base di stereotipi che dettano cosa sia tipico per gli uni piuttosto che per gli altri. Dunque, negli ambiti lavorativi in cui si palesano particolarmente necessarie caratteristiche quali una spiccata cura dell’altro, pazienza saranno favorite le donne, sulla base di stereotipi che attribuiscono a tutte le donne tali caratteristiche. Mentre, d’altra parte, avremmo ruoli che richiedono caratteristiche quali competizione, resistenza ed energia attribuiti in via prioritaria a uomini.

Chiaramente il risultato è dannoso, poiché genera due conseguenze immediate: la prima propriamente determinata dagli stereotipi. Saranno privilegiate le caratteristiche genetiche di un individuo piuttosto che le inclinazioni e le competenze che ha acquisito. Il rischio è che gli stereotipi condizionino i recruiter: ad esempio, sulla base del fenomeno del *sex typing*, si potrebbe considerare una donna particolarmente adeguata ad un ruolo di insegnante di scuola dell’infanzia, dal momento che si riterrebbe che la donna possieda pazienza e competenze relative alla cura del bambino solo in virtù del fatto che è una donna ed ha uno spirito materno “innato”. Ciò rischia di determinare che sia affidato ad una donna un ruolo sulla base di competenze che, effettivamente, non è detto che possieda, escludendo a sua volta un uomo dal ruolo in questione solo perché, essendo tipizzato come espressione di forza e vigore, non possa essere un buon insegnante di scuola dell’infanzia.

La seconda conseguenza che genera il *sex typing* è rappresentata dal fenomeno della segregazione occupazionale. Si intende per segregazione occupazionale “l’ineguale distribuzione per genere degli individui tra le diverse occupazioni all’interno di un’organizzazione” (Profili & Innocenti, 2016, p.373). Esistono due forme di segregazione occupazionale, quella verticale caratterizzata dalla concentrazione delle donne nella fascia più bassa della gerarchia, e la segregazione occupazionale orizzontale che si caratterizza per descrivere la concentrazione occupazionale delle donne soltanto in determinati settori. I due fenomeni sono strettamente interrelati: basti pensare al fatto che gran parte delle donne ricopre il ruolo di insegnante, ma la maggior parte di tale categoria è un’insegnante della scuola primaria (Keane, Russell & Smyth, 2017). A dimostrazione del fatto che anche nei settori in cui la presenza femminile viene favorita, resta molto difficile poter abbattere quel soffitto di cristallo che consentirebbe loro di diventare, in questo caso specifico, insegnanti all’università. Risulta evidente che questa potrebbe rappresentare una delle cause dirette del gender pay gap:

se le donne sono concentrate nella fascia bassa della gerarchia avranno un salario inferiore in media rispetto agli uomini che sono distribuiti in modo più omogeneo (qualora il calcolo del gender pay gap dovesse consistere esclusivamente sul confronto della retribuzione media di tutte le donne con quella di tutti gli uomini, in un unico paese).

È possibile leggere la segregazione occupazionale verticale e quella orizzontale come fenomeni economici e, nello specifico, occupazionali, tuttavia è necessaria una prima lettura di carattere culturale. Nello specifico, secondo Charles (2003), la segregazione occupazionale tra le varie cause è originata dal fenomeno del sex typing che riflette l'influenza di due filoni ideologici principali. Il primo, l'essentialismo di genere, rappresenta le donne come particolarmente preparate e competenti rispetto agli uomini nella cura degli altri e nelle interazioni sociali, mentre il secondo filone si fonda sulla supremazia maschile che rappresenta gli uomini più degni e appropriati rispetto alle donne per posizioni di autorità e dominanza. Sebbene le differenze biologiche relative al sesso (come il ruolo riproduttivo della donna e la forza fisica dell'uomo) abbiano contribuito in un primo momento allo sviluppo di tali teorie, si sono poi radicate ideologicamente e istituzionalmente e hanno assunto una vita propria.

Alla base del sex typing abbiamo visto esserci l'essentialismo di genere, definito come: "Filosoficamente, l'essentialismo è la convinzione che *le cose* abbiano proprietà intrinseche ed essenziali, proprietà che sono necessarie al fine di rendere *tali cose* ciò che sono. Ricontestualizzando l'essentialismo con la questione di genere, l'essentialismo diviene il credo secondo il quale esistono delle proprietà nell'essenza delle donne, cui ciascuna donna deve necessariamente avere per configurarsi come tale. Queste proprietà possono essere biologicamente costruite o socialmente costruite e assegnano alle donne particolari ruoli, quali possono essere quelli educativi e domestici. L'essentialismo, quindi, finisce per diventare una fonte di categorizzazione universale" (Stone, 2004, p.138). Categorizzare implica concepire stereotipi di genere, quali possono essere relativi alle credenze che tutte le donne siano empatiche e premurose (Joyce & Walker, 2015).

Le teorie di genere sostengono che la segregazione occupazionale riflette fondamentalmente ideologie culturali. La segregazione occupazionale verticale è avvalorata dalla teoria della supremazia maschile che assume che gli uomini siano particolarmente appropriati per ruoli nei quali si esercita potere ed autorità. La segregazione occupazionale orizzontale invece è sostenuta dalla logica dell'essentialismo di genere che allinea i tratti prototipici femminili e maschili ai requisiti di lavoro basati su presupposti culturali che difendono differenze di genere innate (Charles & Bradley, 2009).

L'essenzialismo di genere è profondamente radicato nei processi di socializzazione e persiste a livello micro attraverso processi cognitivi che incoraggiano azioni coerenti con "stereotipi preesistenti" e una tendenza a "ignorare, scartare o dimenticare le prove che li indeboliscono" (Charles & Grusky, 2004, p.15). Esempi di "meccanismi generativi", alla base della segregazione includono i datori di lavoro che prendono decisioni (discriminatorie) sulla base di presunzioni essenzialiste interiorizzate secondo le quali "il genere fornisce un segnale utile delle capacità individuali per particolari linee di lavoro" relegando, ad esempio, le donne a ruoli educativi e gli uomini a ruoli che necessitano l'uso di forza fisica. (Charles & Grusky, 2004, p.309). Allo stesso modo, i dipendenti potrebbero esprimere preferenze professionali sulla base di aspettative e auto-valutazioni tipizzate dal sesso. Quindi, in virtù di quanto detto, la narrativa essenzialista assume una forza che modella i risultati del mercato del lavoro (Levanon & Grusky, 2016).

Il nesso tra la segregazione orizzontale e le teorie essenzialiste di genere è visibile attraverso meccanismi intermedi quali sono: la discriminazione sia a livello istituzionale che individuale, preferenze interiorizzate e le autovalutazioni. Le ideologie essenzialiste di genere hanno degli effetti sulla struttura occupazionale che sono estremamente durevoli, anche nei contesti culturali che maggiormente celebrano l'uguaglianza. Sebbene l'invito sociale a costruire una società in cui nelle organizzazioni possa vigere l'uguaglianza sia difficile da conciliare con evidenti pregiudizi maschili nell'assunzione e nella promozione, l'impegno per l'uguaglianza procedurale (cioè "pari opportunità") fa poco per cambiare il fatto che gli individui al centro di tali prassi sono fondamentalmente "di genere". I moderni principi di uguaglianza si sono dimostrati in questo senso del tutto compatibili con almeno alcune rappresentazioni essenzialiste della differenza di genere. Gli stereotipi principali che definiscono le donne come più adatte a occupazioni destinate all'offerta di servizi e gli uomini come più adatti al lavoro operaio hanno un reale potere di resistenza, che si palesa nel fatto che influenzano i processi di lavoro, i rapporti che si costruiscono nei luoghi di lavoro e, dunque, le relazioni, i processi di assunzione (Charles, 2003).

2.3 La segregazione occupazionale orizzontale

La segregazione occupazionale orizzontale si riferisce alla concentrazione dell'occupazione femminile in un ristretto numero di ruoli organizzativi. Se è pur vero che la presenza di mestieri “rosa” abbia favorito l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro, accrescendo il tasso di occupazione femminile soprattutto nel settore dei servizi (sanità, istruzione, servizi sociali, turismo ecc.) non può passar inosservato che questo abbia, però, anche, delle ripercussioni negative in termini di efficienza e di sviluppo organizzativo (Profili & Innocenti, 2016).

Le ricerche condotte in merito alla segregazione occupazionale orizzontale hanno rivelato che segregare professionalmente gli uomini e le donne in settori differenziati contribuisce non solo a ridurre i livelli di innovazione nelle professioni prive di diversità di genere, ma comporta anche un effetto aggravante sui divari retributivi. Ed è per questo che monitorare la parità di genere sul mercato del lavoro odierno e fare delle proiezioni sulle professioni del futuro offre un'opportunità unica per guidare il mercato del lavoro verso risultati più equi. Come vedremo successivamente, è bene anticipare che lo studio dei trend futuri è cruciale per provare che le preferenze per determinati lavori e set di competenze tra uomini e donne sono modellate sia dall'aspettativa che dall'esperienza della diversità e dell'inclusione tra le professioni. Per garantire che le professioni del futuro possano mirare alla parità di genere entro il prossimo decennio, è necessario investire sulle competenze delle donne sia di coloro che sono già presenti nel mercato del lavoro e sia di coloro che stanno cercando di rientrare nel mercato del lavoro dopo un periodo di inattività o nel caso di coloro che non sono mai entrate nel mercato del lavoro. È fondamentale garantire che le donne e le ragazze che decidono di investire su loro stesse per acquisire nuove competenze tecniche possano avere la certezza che questo investimento potrà essere implementato in una futura traiettoria di carriera (World Economic Forum, 2020).

L'impegno per garantire alle donne pari opportunità in tutti i settori lavorativi può rappresentare il primo passo per eliminare le barriere occupazionali erette dalla segregazione orizzontale. La segregazione occupazionale orizzontale può essere determinata da diversi fattori e, almeno in parte, è determinata da pratiche discriminatorie e da fenomeni quali la socializzazione del ruolo sessuale, le conseguenze di divieti storici di accesso per le donne ad alcuni settori, la mancanza di contratti di lavoro flessibili, o anche l'assenza e l'elevato costo dell'assistenza infantile, rappresentano fenomeni che alimentano la segregazione occupazionale orizzontale e possono essere considerati risultati negativi sia dal punto di vista femminile che da quello maschile. Bettio e Verashchagina (2009), discussero riguardo le implicazioni della segregazione occupazionale orizzontale sia a livello individuale che macroeconomico, sottolineandone le

peculiarità. A livello individuale, la segregazione occupazionale può essere interpretata come un fenomeno particolarmente negativo se si traduce in una svalutazione del lavoro femminile e nel divario retributivo di genere. A livello macroeconomico, gli autori affermano che il rischio principale che potrebbe comportare la segregazione occupazionale orizzontale è insito nel fatto che potrebbe determinare la carenza di competenze in determinati settori nella misura in cui sia impedita l'allocazione efficiente dei flussi di lavoratori. Una delle principali conseguenze negative che vengono attribuite alla segregazione occupazionale è la determinazione del gender pay gap, come visto nei paragrafi precedenti. Numerose ricerche si sono focalizzate sulla comprensione delle dinamiche alla base di tale fenomeno, e se queste dinamiche fossero determinate da fattori esogeni agli individui come l'istruzione o le esperienze accumulate, oppure se fossero fenomeni discriminatori (dunque endogeni agli individui) a segregare le donne in specifiche occupazioni e a determinare, di conseguenza, il gender pay gap. Ciò che ne è emerso è particolarmente interessante ed è relativo al fatto che, dato un settore, tra i lavoratori meno retribuiti, il divario retributivo di genere è spiegato da fattori esogeni, quali possono essere le varie esperienze accumulate, mentre tra i lavoratori più retribuiti, che si trovano dunque nei livelli più alti della gerarchia, il fatto che le donne percepiscono un salario inferiore rispetto agli uomini non è spiegato da evidenze pratiche, il che lascia pensare che le donne siano vittime di fenomeni discriminatori (Keane, Russell & Smyth 2017).

Numerose teorie hanno proposto delle spiegazioni in merito alla segregazione occupazionale orizzontale che le donne subiscono da tempo. Una spiegazione particolarmente accreditata è quella che vede le donne come le responsabili di tale segregazione, ossia, sono le donne a scegliere determinati lavori acconsentendo alla stipulazione di contratti che prevedono un orario part-time e particolari benefici che non favoriscono la crescita interna, ma vanno incontro alle donne che in questo modo riescono a conciliare attività lavorativa e i lavori domestici, quali possono essere cura della casa e dei parenti e la crescita dei figli (Stier & Yaish, 2014).

Tale argomentazione viene sostenuta anche da Hakim che è il fondatore della "*preference theory*" la quale afferma che gran parte delle donne scelgono occupazioni che le consentono di mantenere lo stile di vita che loro preferiscono. Le donne hanno preferenze eterogenee rispetto alle priorità in merito al binomio famiglia-lavoro. Queste preferenze sono indicate, come tipi ideali, nella Tabella 4. La dimensione dei tre gruppi varia a seconda della società che si passa al vaglio, dal momento che nelle società moderne ed avanzate, le politiche pubbliche di solito incentivano l'uno o l'altro gruppo (Hakim, 2002).

Tabella 4: Classificazione delle preferenze delle donne nell'ambito lavorativo nel XXI secolo

<i>Home-Centred</i>	<i>Adaptive</i>	<i>Work-Centred</i>
Il 20% delle donne fa parte di tale categoria.	Il 60% delle donne fa parte di tale categoria.	Il 20% delle donne fa parte di tale categoria.
La percentuale può variare in un range che va dal 10% al 30%.	La percentuale può variare in un range che va dal 40% al 80%.	La percentuale può variare in un range che va dal 10% al 30%.
La famiglia rappresenta una priorità	Tale gruppo si caratterizza per essere rappresentativo di un vasto numero di donne diverse tra loro, vi sono sia coloro che pianificano la propria carriera combinando il lavoro e la famiglia, sia coloro che non la pianificano	Le donne con il minor numero di figli sono concentrate in tale categoria. Le priorità principali sono il lavoro e le attività a cui si dedicano in ambito politico sportivo o artistico ecc.
Le donne che fanno parte di tale categoria preferiscono non lavorare esternamente l'ambito familiare	Le donne che fanno parte di tale categoria vogliono lavorare ma non impegnandosi esclusivamente nella carriera a scapito della famiglia	Le donne che fanno parte di tale categoria dedicano tutto il loro impegno alle attività che svolgono
Le qualificazioni ottenute rappresentano soltanto capitale culturale	Le qualificazioni ottenute sono funzionali alla ricerca di lavoro	Investono in modo cospicuo sulla loro formazione
Il numero di figli che si sceglie di procreare non dipende in nessun modo dalle responsabilità lavorative	Tale categoria è reattiva rispetto numerose questioni quali la politica sociale del governo, le politica occupazionali, le politica per le pari opportunità, e la legislazione che promuove l'occupazione femminile	Tale categoria risponde alle opportunità economiche, politiche ed occupazionali, ma non agli obblighi sociali e familiari

Fonte: Hakim, 2002

Praticamente, Hakim (2002) afferma che le donne scelgono quale *lifestyle* adottare: *home-centered* focalizzato sul lavoro domestico e non retribuito, *work-centered* focalizzato sulla carriera e la crescita professionale, o *adaptive* uno stile di vita che è un compromesso tra i due precedenti. Queste preferenze divergenti si riscontrano a tutti i livelli di istruzione e in tutte le classi sociali.

Le donne adattive preferiscono combinare l'occupazione e il lavoro familiare senza dare una priorità fissa a nessuno dei due e sono generalmente il gruppo più numeroso tra le donne. Alcuni settori, come quello dell'insegnamento, sono attraenti per le donne perché facilitano un equilibrio familiare e lavorativo. Come questo, tutti quei settori che consentono alle donne di lavorare part-time rappresentano un'ottima alternativa, in particolar modo nel caso delle donne che rientrano nel mondo del lavoro dopo un periodo di maternità e in questo modo è reso loro possibile dedicare tanto tempo e impegno alla cura della famiglia quanto al lavoro retribuito. Tale concetto si lega a quanto visto nel paragrafo del gender pay gap e in particolar modo sostiene gli elevati tassi percentuali di contratti part-time per le donne in Europa.

Scenario diverso è offerto dalle donne che rientrano nella categoria "*work-centred*", le donne incentrate sul lavoro sono una minoranza. In generale, le persone incentrate sul lavoro, a prescindere dal sesso, quindi sia nel caso di uomini che di donne, si concentrano sulle attività in modo totalizzante nella sfera pubblica: che sia nella carriera, nello sport, nella politica o nelle arti. Di conseguenza, la vita familiare si adatta al loro lavoro, tuttavia, ciò che accade comunemente soltanto nel caso delle donne è che queste scelgano di non fare figli, anche qualora siano sposate, per non mettere a rischio la loro carriera. La formazione assume un ruolo completamente diverso rispetto alle donne che hanno un approccio "*adaptive*" mentre in questo caso la formazione è vista come uno strumento che assicura loro l'inserimento nel mondo del lavoro, nel caso delle donne che scelgono di dedicarsi completamente al lavoro, l'istruzione e la costante formazione rappresentano un investimento per potersi realizzare giorno dopo giorno. La percentuale di donne che fa parte di questo gruppo è in media nei vari paesi del 20%, mentre gli uomini che adottano questo "stile di vita" sono ben l'80% all'incirca. Tale evidenza è sostenuta dal fatto che nel momento in cui soltanto una ridotta percentuale di donne sceglie di dedicarsi completamente alla carriera, è chiaro che la restante parte di donne, che attua scelte diverse, sostiene praticamente la famiglia con un lavoro non retribuito, il lavoro domestico.

L'ultimo gruppo esaminato è quello a cui appartengono le donne "*Home-centred*" che preferiscono dare priorità al lavoro domestico e familiare, in particolar modo dopo il matrimonio, tendenzialmente le loro famiglie sono numerose. I tre gruppi appena descritti sono indicati come modelli sociologici ideali, e le percentuali di appartenenza a tali gruppi sono indicate in un range. Questo in virtù, anche di un fattore importante che è rappresentato dalle politiche pubbliche. Nelle società moderne i governi tendono a favorire con incentivi l'uno o l'altro gruppo, per questo in ciascuna società le percentuali variano. Basti pensare che in numerosi paesi orientali la scelta da compiere per le donne è fortemente accompagnata dalla società, in virtù del tema dell'emancipazione, mentre, invece, nelle società come quelle

nordeuropee sono numerosi gli incentivi da parte del governo per inserire le donne nel mondo del lavoro, consentendo loro anche di poter scegliere un approccio *“work-centred”*.

L'appartenenza ad un gruppo piuttosto che un altro genera conseguenze nelle seguenti aree: quella demografica, per quanto concerne la scelta di avere figli o meno. Vi sono conseguenze in merito alle politiche pubbliche, alle politiche dei datori di lavoro e a livello macroeconomico alle circostanze economiche e sociali che possono scaturire dalla presenza o assenza delle donne nel mercato del lavoro. Infine, bisogna considerare lo scenario occupazionale femminile nello specifico, le scelte tra carriere diverse, contratti di lavoro, a tempo pieno o part-time (Hakim, 2002).

Queste "preferenze", tuttavia, non riflettono necessariamente una scelta libera da vincoli, poiché molte donne, in assenza di sostegno pubblico, sono obbligate a adattare le proprie scelte professionali in modo da soddisfare le proprie responsabilità familiari (Gash, 2008).

Un'ulteriore teoria particolarmente emblematica e volta a spiegare le diseguaglianze in merito alla segregazione occupazionale è la teoria del capitale umano. Secondo tale teoria, non dissimile da quella sopradescritta da Hakim, le donne e gli uomini sono collocati nel mercato del lavoro in modo diverso ed eterogeneo in virtù del fatto che hanno preferenze diverse, diverse disposizioni a investire nel proprio capitale umano, come l'istruzione, la formazione e la preparazione al lavoro in generale, e atteggiamenti diversi verso il lavoro stesso. Ulteriori studi hanno evidenziato che le differenze si estendono anche verso l'atteggiamento competitivo e l'assunzione di rischi. Dunque, gli economisti che hanno abbracciato tale teoria possedevano un forte paradigma interpretativo per spiegare le diseguaglianze, tuttavia, senza chiarire perché le preferenze differiscono nel tempo e come variano a seconda delle circostanze. Il rischio di tale teoria era insito nel fatto che potesse giustificare le diseguaglianze tra uomini e donne sulla base dell'orientamento individuale, come se le preferenze non fossero modellate da norme sociali o stereotipi culturali. Il modello del capitale umano, infatti, ha iniziato a mostrare i suoi limiti quando le donne hanno raggiunto livelli di istruzione pari o superiori agli uomini, e quindi le loro preferenze, in questo caso, in merito all'investimento nell'istruzione coincidevano con quelle degli uomini, ma il risultato in termini occupazionali non era identico per entrambi. In tutti i paesi sviluppati, la crescita dei livelli d'istruzione femminile ha ridotto le disuguaglianze di genere nei tassi occupazionali, ma sono rimasti evidenti gli effetti del divario di genere, della segregazione e della discriminazione. Infatti, l'offerta di lavoro femminile è sempre stata influenzata - più di quella degli uomini - dalle caratteristiche della domanda di lavoro e dei settori economici, e dall'ambiente organizzativo (cultura manageriale, modelli di socializzazione). Gli studi sulle disuguaglianze di genere e la discriminazione hanno arricchito

la comprensione dei meccanismi e dei vincoli che troppo spesso rendono le donne un "doppio reddito secondario", anche quando hanno le stesse competenze e lo stesso livello di produttività (Semenza, Boccardo & Sarti, 2020).

Alla luce di quanto esaminato, è evidente che le diseguaglianze in termini occupazionali in merito alla distribuzione della forza lavoro tra i vari settori continuano a sussistere tuttora, occorre valutare nei settori nei quali predomina la presenza femminile se ci siano quanto meno opportunità di crescita eque, e nei settori nei quali le donne sono presenti, anche se in misura inferiore, vedono i propri diritti rispettati, ci si addentra per cui nel fenomeno della segregazione occupazionale verticale e nelle dinamiche che sono alla base del “*glass ceiling*” che saranno affrontate nel capitolo successivo.

CAPITOLO 3 Gender Diversity: Analisi del fenomeno della segregazione occupazionale verticale

Nel seguente capitolo prosegue l'analisi del gender diversity, attraverso un approfondimento sul fenomeno della segregazione occupazionale verticale a livello macro, e successivamente a livello micro saranno analizzati i fenomeni che ne derivano. In primo luogo, saranno analizzate le possibili cause alla base della segregazione occupazionale verticale.

Proseguendo con l'analisi del "*glass ceiling*", ossia del soffitto di cristallo, un fenomeno che da tempo non permette alle donne di crescere professionalmente a causa di pregiudizi e stereotipi. Nello specifico sarà analizzata la board diversity, ossia quell'area del diversity management che comporta l'analisi della presenza femminile nel top management e nei consigli di amministrazione.

Proseguendo l'analisi in merito, passeremo al vaglio al Legge Golfo-Mosca grazie alla quale nel 2012 sono state introdotte in Italia le quote rosa per incentivare la presenza delle donne nei board. Appurati i benefici dell'incremento della presenza delle donne nelle cabine di comando delle società, saranno approfondite le caratteristiche dello stile di leadership femminile rispetto a quello maschile e il fenomeno del "*glass cliff*", ossia della scogliera di cristallo, che riassume le difficoltà che ancora una volta le donne sono tenute ad affrontare per raggiungere e adempiere serenamente ruoli apicali.

L'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE) definisce la segregazione occupazionale verticale come quel fenomeno che descrive la concentrazione delle donne e degli uomini in gradi, livelli di responsabilità o posizioni differenti.

Il problema reale della segregazione verticale è insito nel fatto che se si analizzasse, in qualsiasi settore, la presenza delle donne lungo la scala gerarchica sarebbe evidente che le donne che ricoprono un ruolo apicale sono sistematicamente sottorappresentate. Le cause principali che determinano tale fenomeno sono numerose, e saranno analizzate nel seguente capitolo, tuttavia un ruolo centrale è giocato dalle politiche di reclutamento e sviluppo praticate dalle aziende (Profili & Innocenti, 2016).

Nonostante le donne abbiano investito nella loro formazione sino a raggiungere livelli accademici considerevoli e nonostante la crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro, le posizioni decisionali e i ruoli di potere restano saldamente nelle mani dell'uomo. Il soffitto di cristallo, fenomeno che sarà analizzato nel paragrafo seguente, che blocca l'accesso delle donne alle posizioni di alto livello, sembra aver resistito alle pressioni generate dai tanti

cambiamenti che hanno caratterizzato il mercato del lavoro odierno e la condizione femminile. Le ragioni di questo fenomeno sono numerose e sono state affrontate in molteplici studi (Ryan & Haslam, 2007; Powell & Butterfield, 2015). In passato, l'enfasi era posta inizialmente sulle differenze biologiche e funzionali: il presupposto era che la differenza fisica tra uomini e donne si riflettesse in una specializzazione funzionale che li induceva a adottare una divisione complementare dei compiti in base alla quale gli uomini tendevano a investire principalmente nel lavoro e nella carriera, mentre le donne erano più orientate alla cura domestica (Poggio, 2010).

Longarela (2017) afferma che la segregazione occupazionale verticale ha uno schema ben definito, caratterizzato sia da una disparità di trattamento tra uomini e donne nell'assunzione e nella promozione che da una quota molto maggiore di potere politico ed economico sotto il controllo maschile rispetto a quello femminile. Questa particolare forma di segregazione di genere ha, negli ultimi anni, attirato grande attenzione nella progettazione di politiche pubbliche volte a ridurre tale segregazione nella forza lavoro, il contributo scientifico di Longarela si concretizza in una serie di ipotesi poste alla base del fenomeno che potrebbero spiegarlo e in questo modo permettere a coloro che si occupano di progettare politiche pubbliche di costruire la miglior soluzione al problema.

La prima ipotesi formulata è quella della discriminazione, per cui alla base della segregazione occupazionale verticale ci sarebbe un atteggiamento discriminatorio da parte degli uomini che sono al comando nei confronti delle donne. Numerosi studi hanno confermato tale spiegazione, ad esempio, Goldin e Rouse (2000) esaminarono le audizioni per un posto in un'orchestra sinfonica e stabilirono che la presenza di uno schermo che nascondesse il genere del candidato era in grado di aumentare la probabilità che una donna fosse assunta.

Per quanto riguarda la seconda ipotesi, Longarela sostiene che una spiegazione plausibile della segregazione occupazionale verticale è insita nel fatto che nella storia continuano a perpetuarsi i "tradizionali" ruoli di genere: le aspettative e le percezioni di genere persistono semplicemente come risultato della tradizione e, sebbene non possano costituire una vera e propria discriminazione, limitano la scelta delle donne consciamente o inconsciamente. Per cui, secondo tale ipotesi, come in passato, i "ruoli" degli uomini e delle donne sono ben definiti senza alcuna possibilità di cambiare il loro destino. Acker (1990) sottolinea che la segregazione di genere è un modello sorprendentemente persistente e che l'identità di genere dei posti di lavoro e delle occupazioni viene riprodotta ripetutamente. Si può sviluppare un'analisi al riguardo osservando il fenomeno da un altro punto di vista: in termini strutturali il mercato del lavoro e la società più in generale producono e riproducono asimmetrie di genere nel mondo

del lavoro e delle organizzazioni (Kanter, 1977). L'analisi riguarda, ad esempio, come la divisione del lavoro all'interno delle famiglie, i percorsi di carriera all'interno delle organizzazioni, le reti sociali o i sistemi di welfare contribuiscano a creare diverse opportunità per donne e uomini, ciò chiaramente, calato in realtà aziendali, rischia di generare una cultura organizzativa la cui struttura poggia le basi su queste dinamiche. Dunque, la segregazione occupazionale verticale nelle organizzazioni finirebbe per essere il risultato di una cultura organizzativa pervasa dalle dinamiche sociali (Poggio, 2010).

La terza ipotesi formulata da Longarela afferma che in realtà è la mancanza di network, e quindi di connessioni e legami, che in teoria sono essenziali per ottenere l'accesso a posizioni di crescente responsabilità, a causare la scarsa presenza delle donne ai ruoli apicali. Secondo questa ipotesi, sono gli uomini a segregare le donne, a causa di un fenomeno chiamato "omofilia di genere", che implica il fatto che gli uomini preferiscano promuovere altri uomini, e quindi coloro che hanno le loro stesse "caratteristiche". Dunque, il problema è radicato nel fatto che è altamente probabile che se ci siano più donne tra coloro che scelgono chi promuovere, aumenterà il tasso di promozione femminile. La bassa presenza femminile iniziale nelle élite aziendali si traduce nel predominio maschile osservato nell'alta dirigenza.

La quarta ed ultima ipotesi proposta da Longarela è quella inerente al fatto che probabilmente la segregazione occupazionale verticale è il risultato naturale delle scelte compiute dalle donne. Secondo questo punto di vista, il divario di genere originato dalla segregazione occupazionale verticale può essere dovuto a differenze di preferenze, che a loro volta possono essere apprese socialmente o ereditate. Come discusso nel secondo capitolo in merito alla segregazione occupazionale orizzontale, torna nuovamente la *preference theory* sviluppata da Hakim (2002) che ritiene che siano le donne ad "auto-segregarsi" in base alle loro preferenze, che tendenzialmente propendono per un lavoro che consenta loro di raggiungere un equilibrio tra vita lavorativa e familiare, anche a costo di rinunciare ad un'opportunità di crescita. La teoria si presta a spiegare sia la segregazione occupazionale orizzontale che quella verticale. Tuttavia, come precisa Longarela (2017) occorre affermare che se le donne sono più inclini a perseguire un buon equilibrio tra lavoro e vita privata, le politiche pubbliche rivestono un ruolo cruciale in questo ambito poiché, se non sono ben progettate, possono concorrere ad incrementare il numero e la durata delle interruzioni di carriera delle donne.

È bene specificare che un'altra apparente ipotesi che si propone come spiegazione del fenomeno della segregazione occupazionale verticale, è insita nelle differenze nello stile di gestione e leadership femminile rispetto a quello maschile (Poggio, 2010). Tale ipotesi sarà analizzata, e smentita, nell'ultimo paragrafo.

Tutti questi approcci hanno contribuito in modo significativo al dibattito e alla comprensione del fenomeno della segregazione verticale (Poggio, 2010).

Nel secondo capitolo è stato affermato che la segregazione occupazionale nel complesso riflette fondamentalmente ideologie culturali. La segregazione occupazionale orizzontale è sostenuta dalla logica dell'essentialismo di genere che allinea i tratti prototipici femminili e maschili ai requisiti di lavoro basati su presupposti culturali che difendono differenze di genere innate mentre la segregazione occupazionale verticale è avvalorata dalla teoria della supremazia maschile che assume che gli uomini siano particolarmente appropriati per ruoli nei quali si esercita potere ed autorità (Charles & Bradley, 2009).

All'interno dei settori dei beni e dei servizi, la sovra rappresentazione degli uomini nelle professioni di maggiore responsabilità può ancora essere intesa in termini principalmente culturali. Il principio culturale rilevante è quello della supremazia maschile, una diffusa convinzione culturale che gli uomini siano più degni di uno status elevato rispetto alle donne e di conseguenza più appropriati per posizioni di autorità e dominio. Coloro che hanno studiato le dinamiche alla base delle disuguaglianze di genere, hanno osservato come tale teoria, in realtà presupponga concettualmente l'idea che esista una "gerarchia di genere" che è la base concettuale della teoria della supremazia maschile. Le due teorie sono strettamente interrelate e congiuntamente danno origine alla convinzione che gli uomini abbiano caratteristiche e competenze più degne rispetto alle donne, ciò giustifica le dinamiche generate dalla segregazione occupazionale verticale (Charles, 2003).

Dunque, abbiamo osservato quali possano essere le fondamenta organizzative, culturali e ideologiche alla base della segregazione occupazionale verticale. Nei paragrafi successivi saranno affrontati tutti i fenomeni nei quali si dirama la segregazione occupazionale verticale, a partire dal soffitto di cristallo che ne rappresenta l'espressione più significativa.

3.1 Il Soffitto di cristallo

Esiste una concreta differenza tra il sistema patriarcale tradizionale e quello contemporaneo, in una delle sue opere Walby (1989) ne individua l'essenza, affermando che originariamente le donne erano escluse dalla formazione scolastica, dal lavoro, dalla sfera politica e sociale. Oggigiorno, la dinamica patriarcale contemporanea non le esclude dalle circostanze suddette, piuttosto le rende subordinate agli uomini in ciascuna di esse. Tale concetto può risultare emblematico nell'introduzione del fenomeno del "soffitto di cristallo" che sarà discusso nel presente paragrafo. Il soffitto di cristallo rappresenta una metafora che descrive un invisibile, sistematica barriera che impedisce alle donne di raggiungere posizioni di apicali (McKinsey, 2019).

Cotter et al. (2001) descrivono il soffitto di cristallo come un tipo di disuguaglianza di genere che può essere ben distinta dalle altre in virtù del fatto che tale fenomeno sancisce un confine tra coloro che crescono professionalmente e coloro che restano indietro. Infatti, il soffitto di cristallo impedisce alle donne di salire ai gradini più alti della gerarchia aziendale, indipendentemente dalle loro qualifiche o risultati.

Il soffitto di cristallo riflette una discriminazione del mercato lavorativo, non solo una disuguaglianza nello stesso. È bene precisare che la disuguaglianza tra gli uomini e le donne al riguardo è il risultato delle discriminazioni attuate. Dunque, il primo elemento che contraddistingue il fenomeno è inerente al fatto che la discriminazione esercitata nei confronti delle donne non è spiegata da nessuna rilevante caratteristica lavorativa. Questo significa che il fenomeno del soffitto di cristallo è misurato come una discriminazione residuale che va al di là dell'istruzione, delle esperienze, delle abilità possedute, della motivazione e altre caratteristiche rivelanti attinenti al lavoro. La seconda peculiarità del fenomeno è quella inerente al fatto che la discriminazione esercitata in questo caso aumenta, man mano che si sale nella gerarchia organizzativa. Infatti, la disuguaglianza di genere tra gli uomini e le donne sta nel fatto che non hanno le stesse possibilità di avanzamento ai livelli più alti da un punto di vista organizzativo. È un problema, dunque, che abbraccia il *middle management* femminile, impedendo alle donne di ricoprire posizioni apicali. Da un punto di vista individuale, è possibile affermare che le disuguaglianze aumentano nel corso della carriera delle donne (Cotter et al., 2001).

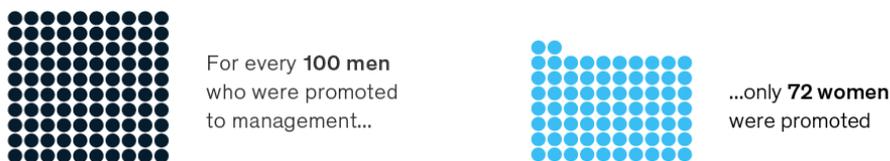
Quindi, se da un lato le donne sono vittime del fenomeno dello "*sticky floor*" ossia del pavimento appiccicoso, "metafora utilizzata per indicare un modello occupazionale discriminatorio che trattiene le lavoratrici ai gradini inferiori della scala lavorativa, con bassa mobilità e ostacoli invisibili all'avanzamento di carriera" (EIGE), gli uomini d'altra parte, sono

agevolati dal fenomeno del “*glass escalator*” espressione coniata da Williams (1992) che tradotta letteralmente significa “scala mobile di vetro” un’ metafora finalizzata ad indicare che esiste una scala mobile nelle organizzazioni che consentirebbe agli uomini di accelerare la propria scalata organizzativa, livello dopo livello.

Dunque, il principale ostacolo che le donne devono fronteggiare a livello organizzativo riguarda la possibilità di ricevere una promozione. Come riporta lo studio “*Women in Workplace*” di McKinsey (2019), per ogni 100 uomini che sono promossi, soltanto 72 donne ricevono una promozione.

Figura 9: Percentuale di promozione femminile e maschile a confronto

The biggest obstacle women face is the first step up to management.



Fonte: McKinsey & Company, 2019

Powell & Butterfield (2002) hanno raccolto le principali teorie che stanno alla base del fenomeno discriminatorio inerente al processo delle promozioni, che rappresenta la causa primaria del soffitto di cristallo:

1. La teoria della discriminazione rileva che le società occidentali sono caratterizzate da sistemi sociali patriarcali. Gli uomini, che rappresentano il gruppo dominante in tali società, cercano di preservare il loro potere e la loro autorità come *decision makers* discriminando consapevolmente le donne quando prendono decisioni di promozione per posizioni dirigenziali. La tendenza a discriminare le minoranze, e in questo caso le donne, da parte dei singoli responsabili delle decisioni, che sono per lo più uomini è anche influenzata dalla dimensione relativa dei gruppi concorrenti: ciò implica che se nelle organizzazioni vi è un numero contenuto di donne che si candidano ad una promozione rispetto a quello degli uomini, il fenomeno discriminatorio ha più probabilità di implementarsi.

2. La teoria dello schema del titolare afferma che anche se i titolari di posizioni dirigenziali, che rappresentano i *decision makers* in materia di promozioni, non discriminano consapevolmente i candidati a posizioni di vertice sulla base del genere, sviluppano comunque inconsciamente uno schema mentale sugli attributi ideali che devono avere i titolari di posizioni dirigenziali. Questo schema a sua volta influenza le decisioni di promozione. Uno schema dei titolari di un posto di lavoro può essere basato sul genere. Il genere rappresenta uno dei fattori che sono incorporati negli schemi mentali inconsci. Pertanto, se gli uomini ricoprono la maggior parte delle posizioni di top management e dominano il pool di candidati per tali posizioni, è più probabile che i singoli responsabili delle decisioni e i team decisionali considerino gli uomini in possesso delle qualità personali necessarie per essere dirigenti di successo.

3. La teoria del processo di attrazione per similitudine riconosce che esiste un paradigma di attrazione per somiglianza per cui le persone sono più attratte e quindi preferiscono associarsi a persone che considerano simili a sé stesse. Kanter (1977), nell'analisi dei processi di promozione condotta in una grande azienda, ha rilevato che l'obiettivo primario dei dirigenti aziendali è ridurre al minimo l'incertezza. L'incertezza è presente ogni volta che si fa affidamento sugli individui e gli effetti dell'incertezza sono maggiori quando gli individui su cui si fa affidamento hanno una responsabilità significativa per la direzione dell'organizzazione. Un modo per ridurre l'incertezza nella *suite executive* è che coloro che ne fanno parte evitino l'accesso a persone che sono diverse da loro per caratteristiche altamente visibili e immutabili come il genere. Il paradigma di attrazione per somiglianza suggerisce che coloro che decidono se promuovere o meno una risorsa ad una posizione apicale, sono coloro che ricoprono un ruolo apicale (per lo più uomini), costoro tendono a scegliere individui della loro "categoria" per ridurre l'incertezza.

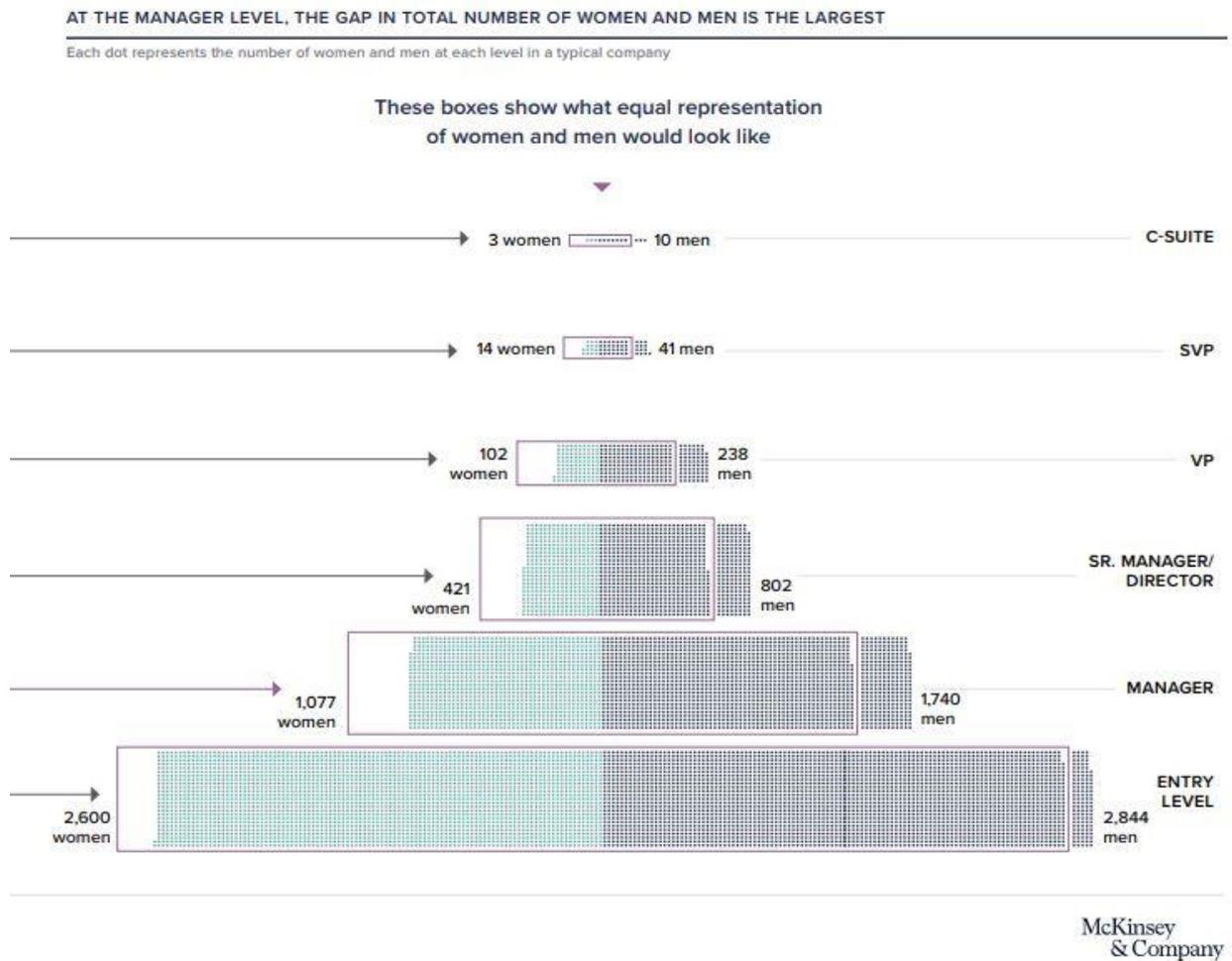
4. La teoria dello status afferma invece che i decisori sono influenzati dalla natura del contesto sociale all'interno del quale prendono decisioni di promozione. La teoria delle caratteristiche che determinano lo status degli individui suggerisce che le persone hanno aspettative riguardo le competenze degli altri sulla base di informazioni riguardo le loro prestazioni passate o lo status assegnato a loro dalla società. Il valore dello status viene assegnato quando le convinzioni sociali consensuali suggeriscono che le persone che hanno uno status in base alle loro caratteristiche che li rendono più degne di quelle con uno status diverso. Pertanto, le decisioni dei team riflettono le preferenze personali dei singoli membri di uno status, che a loro volta possono essere influenzate da processi di

somiglianza e attrazione, identificazione sociale e altri processi cognitivi. È particolarmente probabile che alle donne e alle persone di colore venga riconosciuto uno status diverso e meno dignitoso rispetto a quello che hanno i *decision makers* nei team decisionali.

5. La teoria della cultura organizzativa incentrata sulle pari opportunità consiste nel fatto che i decisori sono influenzati dalla natura del contesto organizzativo. Molti paesi hanno assunto impegni significativi per le pari opportunità di lavoro approvando leggi antidiscriminatorie e imponendo programmi di azioni positive. Alcune organizzazioni sono proattive nella definizione e nel perseguimento di tali obiettivi, altre organizzazioni sono reattive nel cercare di ottenere una conformità minima con le leggi al riguardo e ancora altre organizzazioni addirittura le ignorano nella speranza che non vengano applicate (Powell & Butterfield, 2002). Quando la cultura organizzativa pone una forte enfasi sulle pari opportunità, sia per ragioni proattive che reattive, i responsabili delle decisioni vengono premiati in base al raggiungimento di tali obiettivi, incentivando in questo modo i *decision makers* a favorire i membri delle minoranze (come le donne) nelle loro decisioni di promozione per le posizioni di top management. Ma se l'organizzazione ignora l'importanza di un regime di pari opportunità e le leggi antidiscriminatorie in vigore, la cultura organizzativa che ne deriva imporrà inconsciamente ai *decision makers* di discriminare le minoranze nei processi di promozione.

Da un punto di vista complessivo l'ostacolo invalicabile per donne è rappresentato dalla possibilità di essere promosse, come abbiamo visto. Volendo analizzare i dati attinenti alla percentuale di donne che entrano in azienda e riescono ad abbattere il soffitto cristallo e ad arrivare ai vertici, vediamo che la situazione peggiora man mano che si avanza nella scala gerarchica.

Figura 10: tasso di promozione femminile per ogni livello della scala gerarchica organizzativa



Fonte: McKinsey & Company, 2019

L'immagine rappresenta il numero di donne e uomini presenti ad ogni livello in un'azienda tipica. Ciò che racconta questa immagine è emblematico: il numero di donne che entra nelle aziende è pressoché pari a quello degli uomini, 2844 uomini e 2600 donne, praticamente, ogni 100 uomini che entrano nel primo livello della scala gerarchica organizzativa, ci sono 91 donne. Salendo di livello, vediamo che la situazione gradualmente peggiora. Nella categoria di "manager" lo scarto è già più consistente, troviamo 1740 uomini contro 1077 donne. Salendo ulteriormente la scala gerarchica vediamo come si realizzano le previsioni teoriche condotte precedentemente: la percentuale di donne diminuisce all'aumentare dei livelli gerarchici. Esattamente come descritto dal fenomeno dello "sticky floor" come se ci fosse un "pavimento appiccicoso" che impedisce alle donne di salire. Nella categoria dei *senior manager* il rapporto di uomini presenti rispetto alle donne è quasi 2:1, ogni 100 uomini presenti ci sono solo 52

donne. Nei livelli superiori il fenomeno del soffitto di cristallo è estremamente visibile prima nella posizione di *vice president* dove accanto a 238 uomini ci sono soltanto 102 donne, meno della metà. Successivamente, nella posizione di *senior vice president* le donne rappresentano il 34% degli uomini della stessa categoria, 41 uomini contro 14 donne. Infine, il dato peggiore come sostenuto dalla teoria è leggibile ai vertici: ogni 10 uomini ci saranno solo 3 donne. Dunque, se da un lato le donne restano ai livelli bassi della gerarchia, senza apparente giustificazione, agli uomini è concesso di prendere la scala mobile di cristallo (*“glass escalator”*), ed essere agevolati nell’avanzamento della propria carriera.

È pur vero che negli ultimi anni la percentuale di donne nelle posizioni di vertice è lentamente aumentata. Powel & Butterfield (2015) ne hanno analizzato le conseguenze sia a livello individuale per le donne, che organizzativo. Da un punto di vista individuale, è stato riscontrato che percentuali più elevate di donne nelle posizioni di vertice dirigenziale contribuiscono a una minore influenza degli stereotipi e dei ruoli di genere nelle organizzazioni (Ely, 1996). Inoltre, l'aumento delle donne nel top management è stato associato all'aumento delle donne nelle posizioni manageriali di livello inferiore ciò suggerisce che le singole donne che si elevano al di sopra di un soffitto di cristallo possono essere aiutate da altre donne che sono già salite sopra lo stesso soffitto. Dunque, nelle organizzazioni in cui il soffitto di cristallo è già stato abbattuto da alcune donne vige un ambiente di lavoro più positivo anche per le donne di livello inferiore.

Da un punto di vista organizzativo, come precisano gli autori, è necessario procedere con cautela nell’analisi dei dati dal momento che le organizzazioni che sono direttamente gestite da donne sono in un numero molto contenuto e il rischio dell’analisi è che non possa portare ad evidenze significative. Nonostante ciò, i dati suggeriscono che le aziende a conduzione femminile riportano un rendimento delle attività (ROA) e un ritorno sull’investimento (ROI) più elevati rispetto alle aziende a conduzione maschile (Kulik & Metz, 2015). Tali reazioni possono essere guidate dalle effettive differenze nei comportamenti di leadership dei CEO donne che influenzano le prestazioni organizzative, tema che sarà discusso nell’ultimo paragrafo (Powel & Butterfield, 2015).

Le ragioni per cui il soffitto di cristallo è considerato un problema notevole e che merita di essere considerato e risolto, come riportato da Fornengo & Guadagnini (1999, p.201), sono essenzialmente le seguenti:

“Le donne rappresentano la metà dell'umanità e non c'è evidenza empirica che consenta di affermare che intelligenza, energia e tutte le altre qualità che servono per un dirigente non siano uniformemente distribuite tra i sessi. Inoltre, almeno nei paesi più avanzati, le donne sono

spesso più istruite degli uomini; Le imprese che già hanno assunto delle donne - e quindi in esse investito in termini di formazione alle esigenze specifiche dell'impresa - hanno ogni incentivo per promuoverle o consentire benefici di tempo o orario piuttosto che perderle e ricominciare.”

Proprio in virtù di incentivare una maggiore attenzione al problema delle differenze di genere, da un punto di vista legislativo un evento emblematico è stato rappresentato dalla legge Golfo-Mosca, in materia di board diversity, una sfera della segregazione occupazionale verticale, e del diversity management più in generale, che sarà affrontata nel paragrafo successivo.

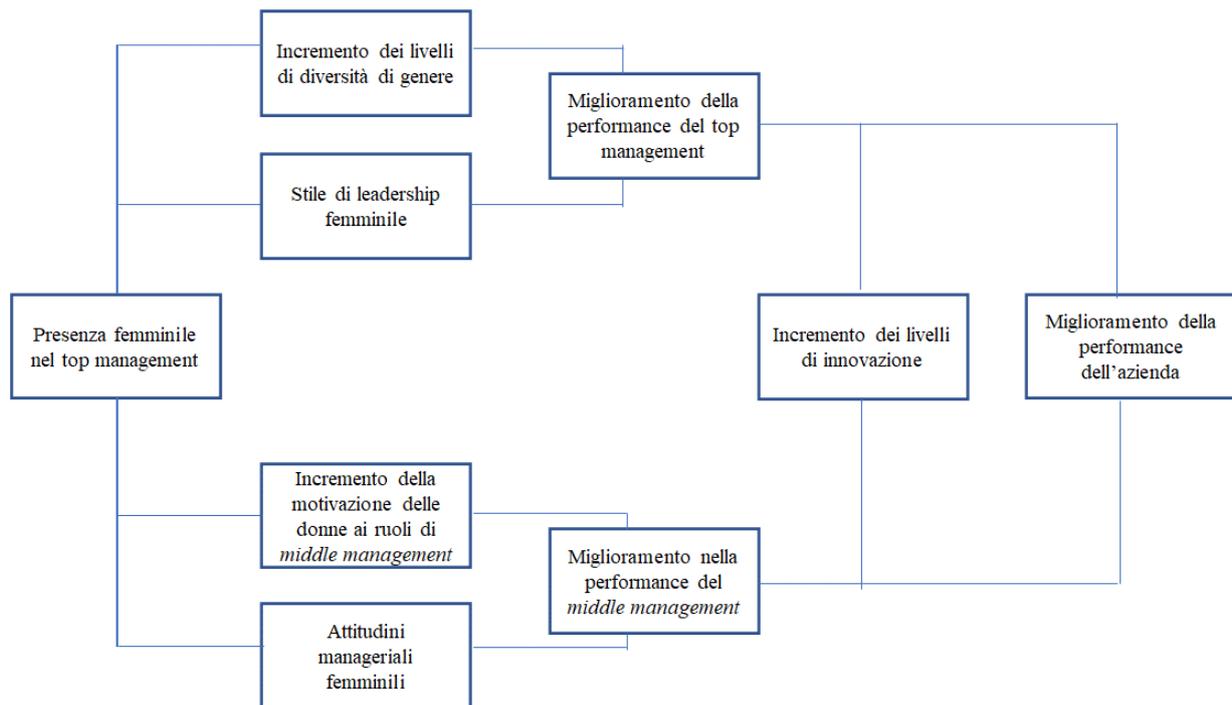
3.2 Board Diversity

Quando si fa riferimento al board diversity, si allude al livello di diversità nei consigli di amministrazione e nelle *C-suite* delle società. Le argomentazioni a favore di un incremento della presenza femminile nei consigli di amministrazione possono essere suddivise in due branche: la branca etica e quella economica. Alla luce di ragioni etiche risulta immorale che le donne siano escluse dai consigli di amministrazione per motivi di genere inoltre è evidente che le aziende dovrebbero assumere più donne direttrici per ottenere un risultato più equo per la società, dal momento che la loro esclusione poggia esclusivamente su dinamiche discriminatorie. Le argomentazioni di carattere economico si fondano sull'idea che le aziende che non selezionano i candidati migliori, al di là del genere, sono destinate a performance finanziarie inferiori rispetto alle loro competitor che guardano ad un pool più vasto di candidati, senza discriminazione (Campbell & Vera, 2010).

Un livello maggiore di diversità all'interno dei board può accrescere la capacità di problem solving delle aziende poiché la varietà di prospettive che emergono da un consiglio di amministrazione con livelli di diversificazione maggiori consente di valutare più alternative. Una prospettiva più ampia migliorerà la comprensione delle complessità del contesto imprenditoriale e quindi migliorerà il processo decisionale (Campbell & Vera, 2010).

Dezso & Ross (2012) hanno elaborato un framework che fosse in grado di dimostrare come le aziende con board diversificati riuscissero a raggiungere un vantaggio competitivo e performance finanziarie migliori.

Figura 11: Modello teoretico di Dezsö & Ross



Fonte: Rielaborazione personale di Dezsö & Ross (2012)

È importante fare una premessa in merito al fatto che le prestazioni di un'azienda sono il risultato delle decisioni strategiche ed organizzative che vengono assunte dal top management e dal consiglio di amministrazione. Dunque, ciò che è in grado di migliorare il risultato dell'attività che viene svolta dal top management, dovrebbe, di conseguenza, migliorare le prestazioni dell'azienda anche ai livelli più bassi.

La prima evidenza che si evince dall'ingresso di una o più donne nel top management è inerente al fatto che il team si diversifica. Ci sono una serie di ragioni distinte ma correlate per cui questa diversità dovrebbe migliorare l'elaborazione delle informazioni e il processo decisionale del top management team. Diversificare il processo decisionale può comportare dei benefici strategici, qualora venga incrementato il numero di donne nei board è probabile che nelle decisioni rispetto al business le donne possono apportare un contributo superiore anche nella comprensione della platea di consumatrici, e più in generale con le dipendenti dei livelli inferiori, o con partner commerciali. Dunque, gruppi più eterogenei hanno diversi punti di vista, diverse esperienze e conoscenze, considerano un insieme più completo di soluzioni e discutono i punti di vista degli altri in modo più vigoroso, portando a decisioni di qualità superiore.

Ne consegue che la presenza femminile nei board sia in grado di stimolare discussioni più ampie alla luce delle proprie esperienze e punti di vista, migliorando il processo decisionale del board.

Anche nel momento in cui i livelli di diversità possano innescare un incremento del livello di conflitti è bene ricordare che intuitivamente, un certo livello di conflitto e dissenso può spesso accompagnare la piena elaborazione di prospettive alternative che portano a un migliore processo decisionale in diversi gruppi (Van Knippenberg et al., 2004). I ricercatori hanno affermato che a causa della natura non ordinaria dei problemi affrontati dai consigli di amministrazione, i vantaggi della diversità di genere superano gli eventuali costi di adattamento reciproco (Hillman et al., 2007).

Inoltre, proseguendo l'analisi del framework, vediamo che l'incremento della presenza femminile nei board diversifica anche lo stile di leadership aziendale. Uno studio condotto McKinsey & Company (2008) ha dimostrato che gli elementi più spesso evidenziati come rilevanti nel determinare il legame tra presenza femminile nei Consigli di amministrazione e performance dell'impresa sono riconducibili ad aree di eccellenza dello stile di direzione femminile: l'attenzione alle persone, la gestione delle relazioni con gli interlocutori sia interni sia esterni, la prevenzione e la gestione dei conflitti, la condivisione delle decisioni, la minor propensione al rischio. Rosener (1995) rileva che le donne mostrano uno stile di leadership che enfatizza l'inclusione. In particolare, è stato rilevato che le donne condividano potere e informazioni mantenendo canali di comunicazione aperti con i loro subordinati e rafforzino il loro senso di autostima. Lo stile di leadership femminile si caratterizza per essere più democratico e partecipativo, rispetto a quello dei loro colleghi (Eagly e Johnson, 1990). Tali comportamenti manageriali promuovono la condivisione di informazioni rilevanti per l'attività, un processo chiave alla base degli effetti positivi della diversità (Van Knippenberg et al., 2004). Di conseguenza, ci aspettiamo che la diversità di genere migliori le prestazioni del top management team. Una migliore prestazione delle attività da parte del top management team, a sua volta, porta direttamente a migliori prestazioni dell'azienda.

Proseguendo l'analisi del framework osserviamo che la rappresentanza femminile nel top management ha dei risvolti positivi in tutta la gerarchia manageriale di un'azienda, questo in virtù del fatto che nell'avanzamento di carriera, come abbiamo visto nel paragrafo sul soffitto di cristallo, rivestono un ruolo cruciale i network aziendali e le relazioni sociali. Le relazioni sociali sono fortemente influenzate e vincolate dalla somiglianza sugli attributi sociali, che in particolare includono il genere. La scarsità di donne ai vertici della dirigenza crea quindi una barriera significativa all'avanzamento manageriale da parte delle donne che tra loro potrebbero fare network. Infatti, i ricercatori hanno sostenuto che la presenza femminile nel consiglio di amministrazione indica che, qualunque siano le barriere al progresso delle donne nella società,

la cultura aziendale si dimostra comunque inclusiva nei confronti delle donne e impegnata nel progresso delle donne a tutti i livelli gerarchici, aumentando la motivazione e l'impegno organizzativo delle donne in posizioni manageriali di livello inferiore. Ne consegue che la rappresentanza femminile nel top management dovrebbe generare maggiore motivazione e impegno organizzativo nelle donne manager di livello inferiore, portandole a migliorare le loro prestazioni individuali e il contributo ai gruppi manageriali a cui appartengono.

Di conseguenza ci aspettiamo che la rappresentanza femminile nel top management non solo migliori le prestazioni del top management stesso, ma aumenti anche la motivazione e l'impegno delle donne ai livelli manageriali inferiori, oltre a incoraggiare l'adozione di comportamenti associati allo stile di management femminile, come e quando appropriato. Ciascuno di questi effetti dovrebbe, a sua volta, migliorare le prestazioni dei compiti individuali e di gruppo in tutta l'azienda e quindi migliorare le prestazioni stesse dell'impresa.

Inoltre, la diversità è stata associata ad alti livelli di creatività e innovazione. Per cui, incrementare la presenza femminile nel top management può rappresentare un'opportunità cruciale per accrescere il processo innovativo aziendale. D'altra parte, le persone motivate tendono ad essere più creative ed innovative, per cui siccome la presenza femminile nell'alta dirigenza motiva e accresce l'impegno organizzativo delle donne manager ai livelli inferiori della gerarchia, è evidente che la loro motivazione accrescerà i livelli di creatività e innovazione, e ciò avverrà a monte in virtù della presenza femminile nei board.

In conclusione, la rappresentanza femminile nel top management genera un effetto positivo sulla performance aziendale, attraverso un miglioramento delle performance del top management e del middle management, che a sua volta accresce il livello di innovazione aziendale, come mostrato nella Figura 11.

I benefici del board diversity sono visibili anche numericamente: uno studio significativo è stato prodotto da McKinsey nel 2015, dal quale emerge che le aziende europee in cui si raggiunge l'uguaglianza di genere negli organi di amministrazione e controllo ottengono un ROE superiore del 41% rispetto ad altre controparti con minore parità di genere. Uno studio condotto dal Credit Suisse Research Institute (2012), afferma che nei 6 anni dal 2006 al 2012, le società quotate in cui almeno una donna risiede nei consigli di amministrazione hanno registrato una performance media del titolo del 26% superiore rispetto alle società interamente guidate da leadership maschile.

Dunque, una volta associati i benefici dell'incremento della presenza femminile nei board bisogna effettivamente indagare quali possano essere i mezzi per incrementare la presenza delle donne nei consigli di amministrazione. In primo luogo, bisogna cambiare il mind-set aziendale e fare della diversità un obiettivo "urgente" in quanto un cambiamento significativo avrà luogo nel momento in cui i dirigenti lavoreranno insieme in modo rapido per raggiungere gli obiettivi di diversity, che dovranno rappresentare una priorità. Le strade possono essere molteplici per cambiare il mind-set aziendale (McKinsey & Company, 2017) ad esempio in Italia un evento cruciale è stato rappresentato dalla legge Golfo-Mosca del 2012 che ha introdotto le quote rosa che sarà analizzato nel paragrafo successivo.

“Non è una rivoluzione, ma una lenta trasformazione quella che sta portando la diversity come valore anche nel business, oltre che nella società civile” così recita l'incipit dell'articolo del 9 dicembre 2020 del Sole24Ore riguardo l'introduzione delle quote di genere nelle società presenti nell'indice NASDAQ, pena l'espulsione dal listino. La società Nasdaq ha richiesto l'autorizzazione per imporre alle società quotate di avere almeno una donna nei consigli di amministrazione, pena il rischio di essere espulse dall'indice. Il Nasdaq ha dichiarato di aver preso questa decisione dopo aver analizzato studi che hanno evidenziato un saldo legame tra Consigli di Amministrazione diversificati e una migliore governance aziendale e performance finanziaria. “Lo scopo del Nasdaq è quello di promuovere la crescita inclusiva e la prosperità per alimentare le economie più forti”, ha dichiarato Adena Friedman, presidente e CEO del Nasdaq. “Il nostro obiettivo con questa proposta è quello di fornire un quadro trasparente per le società quotate al Nasdaq per presentare la loro composizione del Consiglio di Amministrazione e la filosofia della diversità in modo efficace a tutti gli stakeholder; crediamo che questa regola di quotazione sia un passo in un percorso più ampio per raggiungere una rappresentanza inclusiva in tutta l'America aziendale” (ValoreD, 2020)

In Italia la presenza delle donne nei board delle società quotate Italiane è cresciuta notevolmente, vedremo nel prossimo paragrafo quali obiettivi sono stati raggiunti grazie alla Legge del 12 luglio 2011, n. 120, nota come Legge Golfo Mosca.

3.2.1 Legge Golfo Mosca

Nonostante vi siano stati alcuni progressi a partire dal XXI secolo per quanto concerne gli obiettivi raggiunti in materia di board diversity, in Italia un notevole cambio di rotta è stato innescato dalla Legge del 12 luglio 2011, n. 120, nota come Legge Golfo Mosca che prevede che sia nel consiglio di amministrazione che nel collegio sindacale di ciascuna società quotata sia garantita la presenza femminile.

Infatti, come riporta la legge, *«Lo statuto prevede, inoltre, che il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi. Il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti. Tale criterio di riparto si applica per tre mandati consecutivi. Qualora la composizione del consiglio di amministrazione risultante dall'elezione non rispetti il criterio di riparto previsto dal presente comma, la Consob diffida la società interessata affinché si adegui a tale criterio entro il termine massimo di quattro mesi dalla diffida...»*. In merito agli organi di sorveglianza: *«L'atto costitutivo della società stabilisce, inoltre, che il riparto dei membri di cui al comma 1 sia effettuato in modo che il genere meno rappresentato ottenga almeno un terzo dei membri effettivi del collegio sindacale. Tale criterio di riparto si applica per tre mandati consecutivi...»*.

Una domanda lecita, che è stata posta nel corso del tempo dai ricercatori in materia, è se la composizione del consiglio d'amministrazione sia importante per le prestazioni e il valore dell'azienda. I risultati suggeriscono che le quote rosa possono essere efficaci per aumentare la diversità e incoraggiare una migliore selezione dei membri del consiglio. Ciò è particolarmente importante per Paesi come l'Italia (Consob, 2015), dove la situazione pre-quota è stata caratterizzata dalla presenza di donne quasi esclusivamente nominate nei consigli di amministrazione di imprese familiari (Bianco et al., 2015).

Prima dell'introduzione della legge Golfo-Mosca, la maggior parte delle donne che faceva parte di un consiglio di amministrazione aveva un legame familiare con la proprietà. Un progetto di ricerca condotto dal Centro DONDENA dell'Università Bocconi ha indagato come l'attuazione della legge abbia apportato modifiche alla composizione dei consigli di amministrazione delle società quotate italiane. L'analisi mostra che dalla sua attuazione non solo si è assistito ad un aumento numero di donne in posizioni dirigenziali, ma è migliorata anche la governance delle aziende. La quota di donne è aumentata dal 13,6% tra le società i cui consigli di amministrazione erano stati rinnovati poco prima della riforma, a circa il 25% dove i consigli erano stati rinnovati dopo la riforma. Nel periodo intermedio tra agosto 2011 e agosto 2012, la percentuale di donne è aumentata a circa il 15%. Una maggiore presenza femminile è stata

accompagnata da un trend positivo di miglioramento degli indici di qualità nella composizione degli organi sociali delle società quotate. Considerando i curricula dei membri del consiglio nominati dopo la legge, il numero di donne con un livello di istruzione elevato (post-laurea) è aumentato del 21%.

Inoltre, due tendenze negative che molti avevano temuto con l'introduzione delle quote non sono state riscontrate in alcun modo: cioè da un lato il fenomeno delle *"golden skirts"* fenomeno che descrive la presenza di un piccolo numero di donne in numerosi e diversi consigli di amministrazione e dall'altro la persistenza dei legami familiari tra le donne nei board e la proprietà della società. I risultati mostrano che c'è stata una diminuzione nel numero di coloro che hanno più posizioni, e dunque il fenomeno delle *"golden skirts"* si è ridotto, e solo il 3% delle nuove donne membri del consiglio ha legami familiari con le aziende a conduzione familiare. Nel 2014 e nel 2015 si è registrato un notevole aumento del numero di donne nei consigli di amministrazione (Consob 2015). A giugno 2015, l'85% delle società quotate italiane si era già conformato alla Legge Golfo-Mosca. La percentuale di donne nei consigli di amministrazione italiani è arrivata a circa 28 nel 2017, quasi cinque volte superiore a quella del 2008. Tuttavia, nonostante la tendenza positiva è bene ricordare che le donne sono principalmente nominate per le posizioni di amministratore indipendente: solo il 2,6% ha una nomina di amministratore delegato e solo il 5,6% ha un ruolo esecutivo (Seierstad et al., 2017).

La necessità di incrementare la presenza di donne nei consigli di amministrazione nasce da una motivazione puramente economica: portare in azienda risorse diversificate e complementari in termini di esperienza, cultura, attitudini e background. Come riportato da Tettamanzi et al. (2016) la disponibilità di risorse e competenze diversificate è un fattore fondamentale per il successo delle aziende che operano in un ambiente globale, competitivo, complesso e instabile. Numerosi studi empirici hanno documentato l'esistenza di una relazione positiva tra il grado di diversità di genere nei consigli di amministrazione o nel top management, e la redditività di un'azienda e il suo valore di mercato. Le attività con delle donne nei consigli di amministrazione dimostrano di essere più avverse al rischio e meno indebitate. La presenza delle donne sensibilizza l'azienda alle esigenze degli stakeholder e ne migliora l'immagine.

Uno studio italiano promosso dalla Consob (2018), proprio sull'efficacia della Legge 120/2011 segnala che da quando è entrata in vigore, la presenza delle donne nei consigli di amministrazione è aumentata continuamente e a giugno 2018 si è stato registrato il 36% di donne nei board (nel 2009 era del 6,7%) raggiungendo un dato più alto della quota prevista dalla stessa legge, e il 38% di donne negli organi di sorveglianza. Basti pensare che prima della

legge del 2011 solo il 44% delle società quotate avevano almeno una donna nei board, dal 2012 ad oggi grazie a tale legge le donne sono presenti in tutti board delle società quotate.

Provasi & Harasheh (2020) hanno indagato riguardo il potenziale impatto delle quote rosa sulla performance finanziaria e di sostenibilità aziendale dopo l'introduzione della legge Golfo-Mosca. Con l'intensificarsi della globalizzazione e del progresso tecnologico, le aziende hanno sviluppato nuovi modelli di business volti a coniugare le esigenze di business con quelle della comunità e dell'ambiente in cui l'azienda opera. Le aziende sono sempre più valutate attraverso parametri ambientali, sociali e di governance (ESG). Lo sviluppo del reporting di sostenibilità è stato accelerato anche in attuazione della Direttiva Europea n. 95 del 2014 sulla comunicazione delle informazioni non finanziarie e delle informazioni sulla diversità che dal 2017 è diventata obbligatoria per le grandi società quotate. Ricerche approfondite hanno dimostrato che essere socialmente responsabile è economicamente vantaggioso per gli azionisti: le aziende che hanno implementato politiche di sostenibilità hanno goduto di valori di mercato più elevati. Kemp et al. (2015) mostrano che le donne rispetto agli uomini tendono ad essere più consapevoli e preoccupate per i problemi legati al danno ambientale, tendono ad essere più inclini al rispetto degli altri, più impegnate nella comunità e dedite all'altruismo. Tali caratteristiche se calate nell'ecosistema aziendale è stato dimostrato che si traducono in un maggiore impegno ESG e migliore performance (Provasi & Harasheh, 2020).

La Legge Golfo Mosca è stata una legge necessaria per poter cambiare la governance delle realtà quotate italiane, se da un lato ha rappresentato un buon punto di partenza con l'ingresso di numerose donne nei board con ruoli indipendenti che hanno iniziato a lavorare per aziende senza aver alcun legame familiare all'interno, dall'altro è pur vero che la legge non è riuscita a innescare un vero e proprio cambiamento culturale, in virtù del fatto che il numero di donne che ricopre ruoli esecutivi o la carica di amministratore delegato, resta ancora molto basso. Basti pensare che le donne manager in Italia attualmente rappresentano soltanto il 20% (ANSA, 2020). La speranza è che in futuro tale cambiamento possa essere innescato magari anche dalle modifiche apportate con la Legge di Bilancio del 5 dicembre 2019, che ha prorogato la legge "Golfo-Mosca" (Legge 120/2011) inserendo delle modifiche rispetto alla precedente versione:

- cambia la natura temporanea: la legge rimarrà "temporanea" ma per sei mandati consecutivi;
- è stata modificata la percentuale che il genere meno rappresentato deve ottenere nel consiglio di amministrazione e nei collegi sindacali passando da un terzo a due quinti degli amministratori e sindaci eletti, la percentuale dal 33% passerà a circa il 40%.

La pubblicazione della legge Golfo-Mosca ha suscitato numerose reazioni. Dal punto di vista delle donne, la legge è stata percepita come una sconfitta perché erano necessarie normative specifiche per garantire la presenza femminile nel top management della società. Per altri, la normativa ha il merito di riconoscere l'esistenza di una disparità di genere per la quale ha colmato il vuoto a vantaggio di un regime più equo (Provasi & Harasheh, 2020).

L'argomento principale a favore dell'adozione delle quote di genere è la loro efficacia nel mitigare i risultati di sistematiche discriminazioni nei confronti delle donne. Queste politiche possono portare a una redistribuzione di posti di lavoro, ruoli e contratti a favore delle donne. Inoltre, se le donne che beneficiano di un'azione positiva, in questo caso di una "quota rosa", e sono ampiamente qualificate per svolgere con successo i compiti a cui sono state assegnate, i benefici non rimangono all'interno del gruppo delle donne ma si estendono all'intera economia (Profeta et al., 2018). Proprio in virtù di questo è bene indagare quali possano essere i benefici di una leadership femminile per l'ecosistema aziendale.

3.3 Dal soffitto di cristallo alla scogliera di cristallo: Leadership e differenze di genere

Esistono numerose definizioni in letteratura della leadership, McCleskey (2014) sostenne che la ricerca di una definizione universale di leadership può risultare vana poiché la definizione corretta di leadership dipende dall'interesse del ricercatore e dal tipo di problema o situazione che gli è innanzi. Sebbene difficile, è importante delinearne il concetto: la leadership è “un processo di influenza sugli altri per far loro comprendere e accettare le decisioni che devono essere prese e le azioni che devono essere intraprese, facilitando gli sforzi individuali e collettivi per il raggiungimento di obiettivi comuni. È un'esigenza organizzativa ed è una delle forme più efficaci di controllo sociale, perché comporta l'influenza interpersonale, la guida delle persone e l'assunzione di ruoli di responsabilità” (Innocenti, 2019).

Nei paragrafi precedenti è stato affrontato il problema relativo alla scarsa presenza delle donne nei ruoli apicali e nei ruoli di leadership, analizzando quali possano essere le cause. Risulta opportuno riflettere se esistano delle differenze nello stile di leadership delle donne rispetto a quello degli uomini, e se tali differenze, qualora esistano, siano penalizzanti o vantaggiose per le organizzazioni.

Tra i primi studi condotti in merito alle differenze di genere nella leadership hanno assunto particolare rilievo quelli di Saleh e Grygier (1969) che hanno affermato che le donne tendono a adottare strategie particolarmente accomodanti rispetto ai loro colleghi uomini nell'influenzare le prestazioni di gruppo e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, anche l'atteggiamento competitivo delle donne risultava noto per essere più pacato rispetto a quello degli uomini che erano pronti a sfruttare il proprio team per ottenere vantaggi individuali. Dunque, gli uomini apparivano più autoritari verso il team e rispetto all'esercizio del controllo dei singoli membri.

Bisogna esplorare la letteratura per comprendere se queste peculiarità attribuite alle donne e agli uomini, sono il risultato di evidenze o se rappresentano stereotipi del ruolo sociale associato al genere che potrebbero emergere in due circostanze: la prima relativamente al fatto che la letteratura sia stata influenzata dagli stereotipi degli autori che l'hanno composta, la seconda circostanza potrebbe palesarsi in virtù del fatto che uomini e donne abbiano effettivamente assunto determinati atteggiamenti, a seguito delle pressioni sociali e culturali a adottare modelli comportamentali consoni alle aspettative e stereotipi della società. Ritorna, dunque, l'essentialismo di genere, la teoria affrontata nel capitolo precedente, secondo la quale l'essenza delle donne, e degli uomini è tale solo se loro possiedono determinate peculiarità, che

rischiano di assumere anche qualora non le abbiano per la sola sicurezza di poter realizzare le aspettative sociali. Dunque, questi comportamenti possono essere il risultato di stereotipi del ruolo sessuale sociale rischiando di non essere indicativi dello stile di leadership. Le donne, così come gli uomini, sono condizionate da pressioni sociali e culturali a adottare modelli su come dovrebbero comportarsi. La maggior parte delle culture attribuisce qualità dominanti e aggressive ai maschi e qualità passive e dipendenti alle femmine. In termini di strategie di leadership, ci si aspetterebbe che le donne adottino comportamenti più accomodanti o orientati alla relazione, poiché questi comportamenti sono coerenti con le aspettative della società (Chapman, 1975).

In particolare, si ritiene che i comportamenti associati alle leader donne, come l'orientamento democratico e partecipativo, rendano le leader donne particolarmente abili nel gestire le crisi, ed è proprio questo concetto che si trova alla base del fenomeno della “scogliera di cristallo” (Ryan et al., 2011).

Abbiamo visto nei capitoli precedenti le peculiarità del soffitto di cristallo che comporta la presenza di un soffitto metaforico che non consente alle donne di accedere a posizioni apicali e di leadership: “*Think Manager–Think Male*”. Alla base associazione “*Think Manager–Think Male*” vi è l’idea (stereotipata) che sussista un’incompatibilità tra le peculiarità femminili e quelle che devono essere presenti in un manager. Tale associazione è stata identificata come uno degli ostacoli chiave che le leader hanno dovuto e devono affrontare (Ryan et al., 2011). Quando si fa riferimento alla scogliera di cristallo si intende, invece, quel fenomeno che comporta la predilezione di donne in posizioni di leadership in circostanze di crisi o difficoltà per l’organizzazione: “*Think Crisis–Think Female*”.

Praticamente, “alle donne vengono affidati compiti di leadership organizzativa collegati ad un alto rischio di critica, impopolarità e fallimento. Questa sindrome penalizza le donne due volte: rende più difficile portare a termine i compiti, e dunque il successo, delle donne che accedono a posizioni di leadership; disturba la misurazione dell’impatto economico effettivo della leadership femminile e dunque rinforza i pregiudizi negativi. Alla fine del 2003 il quotidiano *The Times* di Londra pubblicò per esempio un’inchiesta da cui risultava che le imprese britanniche con poltrone rosa nei consigli di amministrazione erano andate peggio nel corso dell’anno rispetto alle imprese senza consiglieri donna. Analizzando più da vicino gli stessi dati, i ricercatori riuscirono però a dimostrare che questa conclusione era del tutto fallace. Nel corso del 2003, molte imprese che già andavano male avevano nominato una o più donne nella propria cabina di regia: una promozione, sì, ma a una promozione molto vicina al precipizio.

Dopo la nomina, il rendimento della maggior parte di queste società era migliorato. Nel caso di nomine effettuate da imprese che andavano bene, non era invece rilevabile nessun impatto, né positivo né negativo. Il *Times* aveva torto: non erano le donne a compromettere la performance delle imprese, ma le imprese con cattiva performance a chiedere aiuto alle donne, affidando loro una missione ad alta probabilità di insuccesso” (Ferrera, 2008, p.41-42).

Esistono, tuttavia, alcune prove che ciò che è necessario a un leader quando tutto procede senza intoppi potrebbe essere molto diverso da ciò che è richiesto o previsto in tempi di crisi o di rischio (Haslam et al., 2001). Ad esempio, Pillai e Meindl (1998) hanno identificato una relazione negativa tra le valutazioni dei leader e la percezione della crisi, tale che coloro che hanno posizioni di leadership durante un periodo di crisi hanno maggiori probabilità di essere visti come leader inconcludenti e accusati di essere “parte del problema” (Emrich, 1999). In questo modo, quando si pensa ai leader in una situazione di crisi, non ci si può aspettare che abbiano le stesse caratteristiche del manager tipico di un'azienda di successo. Coerentemente con questi risultati, una ricerca di Ryan e Haslam (2005) ha dimostrato che le nomine di leadership fatte in un momento di crisi sono tipicamente molto diverse da quelle che vengono fatte quando tutto va bene. Più specificamente, la ricerca ha dimostrato che le donne leader hanno maggiori probabilità di essere nominate in un momento di scarso rendimento o quando c'è un rischio evidente di fallimento, e, come tale, le loro posizioni di leadership possono essere viste come più precarie di quelle di uomini. Estendendo la metafora del “soffitto di cristallo”, Ryan e Haslam (2005) hanno definito questo fenomeno la “scogliera di cristallo”.

Il fenomeno della scogliera di cristallo suggerisce che in tempi di crisi organizzativa coloro che sono responsabili della nomina dei leader potrebbero non fare automaticamente l'associazione “*Think Manager–Think Male*”. In effetti, la maggiore probabilità di nominare donne a ruoli di leadership in queste circostanze suggerisce che in questi contesti potrebbe essere in atto un'associazione alternativa. Più specificamente, in tempi di crisi, è possibile che le persone siano più propense a far sì che l'associazione sia “*Think Crisis–Think Female*” (Ryan & Haslam, 2007).

A sostegno di questa affermazione, ci sono alcune prove che le persone guardano agli stereotipi sul genere e sulla gestione delle crisi per spiegare l'esistenza della scogliera di cristallo. La ricerca di Ryan et al. (2007) ha dimostrato che gli stereotipi di genere hanno un ruolo chiave attraverso indagini aziendali è stato chiesto ai dipendenti di motivare la ragione per la quale si verifica il fenomeno della scogliera di cristallo e molte delle persone intervistate hanno suggerito che le donne fossero scelte come leader in tempi di crisi a causa delle loro capacità

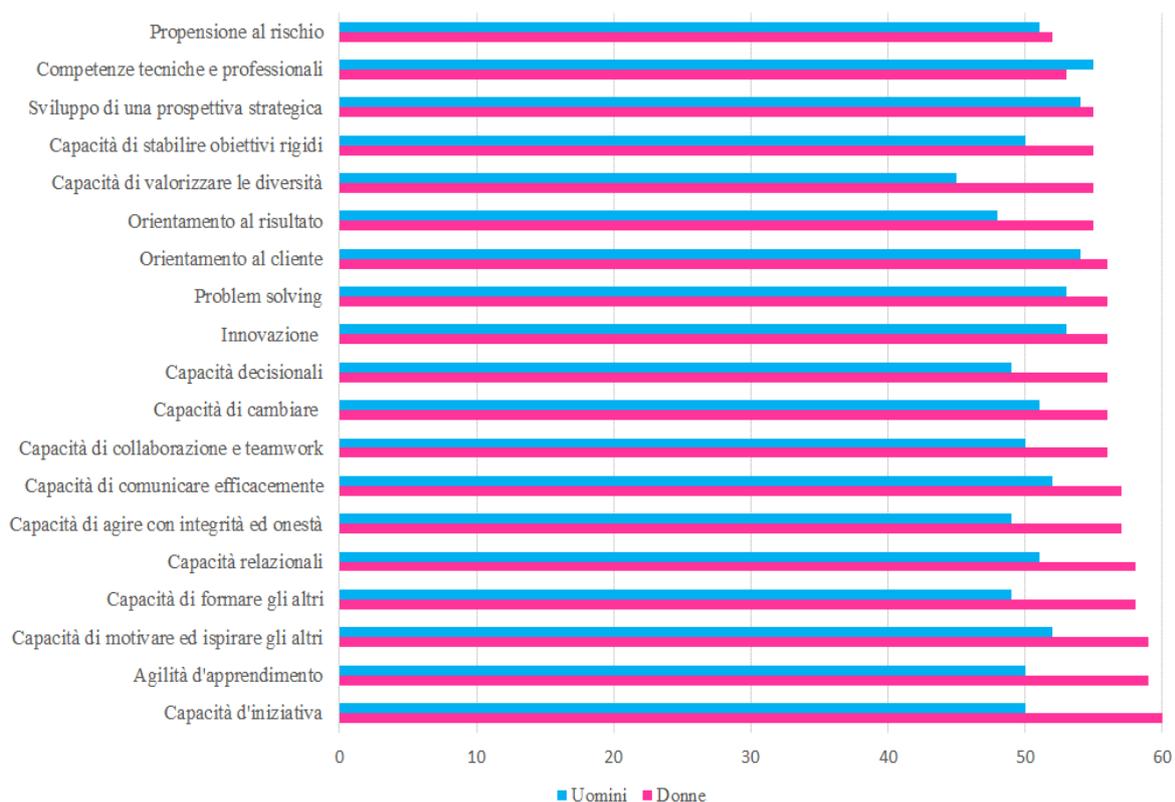
“speciali”, incluso il fatto che “le donne vogliono sempre aiutare i più deboli”, che le donne “hanno più capacità per bilanciare il rischio” e che “tendono a far fronte al fallimento in modo più pragmatico rispetto agli uomini” (Ryan et al., 2007, p. 190).

Dunque, finora è stato analizzato un filone della letteratura che descrive il fenomeno della scogliera di cristallo e le dinamiche che concorrono a generarlo. Un altro filone della letteratura in merito, si è invece interrogato sulla possibilità che la leadership femminile, al di là delle circostanze eccezionali o di crisi, potesse realmente rappresentare un “vantaggio di leadership” nelle organizzazioni. Cos’è il vantaggio di leadership? Nel 2005 De La Rey affermò che le donne assumono uno stile di leadership più partecipativo e più democratico, in virtù di alcune caratteristiche che sono associate ad uno stile di leadership femminile come un’efficiente gestione dei conflitti, elevate competenze interpersonali, ottime capacità di ascolto, tolleranza ed empatia. Le donne sono anche descritte come più propense a dirigere “da dietro”, rispetto agli uomini che dirigono “da davanti”, e ad incoraggiare la partecipazione, la condivisione del potere e delle informazioni. Eagly e Johnson (1990) condussero uno studio sulla leadership e sulle differenze di genere in materia, e giunsero alla conclusione che le donne propendono per uno stile di leadership democratico e partecipativo, rispetto agli uomini che hanno uno stile di leadership più autocratico e direttivo.

Successivamente, Eagly et al. (2003) hanno dimostrato che le donne si caratterizzano per avere uno stile di leadership partecipativo, ossia caratterizzato da propensione al lavoro di squadra e alla collaborazione e alla condivisione dei problemi e delle relative soluzioni, tale stile di leadership può rappresentare un vantaggio per le organizzazioni, un “vantaggio di leadership”, direttamente proporzionale alla misura in cui sono sviluppate le capacità relazionali delle donne. Questo poiché spiccate capacità relazionali tendono a facilitare la coesione del team, l'apprendimento cooperativo e la comunicazione partecipativa. L'apprendimento cooperativo è una forma di creazione di nuova conoscenza che si realizza nel team attraverso il legame, la cooperazione e lo scambio tra i membri (Janz & Prasarnphanich, 2003). Invece quando si parla di comunicazione partecipativa si fa riferimento a norme di comunicazione caratterizzate da alti livelli di trasparenza, consapevolezza, partecipazione (Sashittal et al., 2006). L'identità del leader in quanto tale regola e determina il livello di motivazione e influenza il comportamento dei membri e la qualità delle relazioni che sono in grado di instaurare, in termini di coesione e interazione (apprendimento cooperativo e comunicazione partecipativa) dal momento che le donne leader hanno capacità relazionali più sviluppate, allora è probabile che i team guidati da donne saranno più coesi di quelli guidati da uomini (Post, 2015).

Risulta particolarmente interessante l'analisi dei dati raccolti dalla Harvard Business Review “che raccontano come le donne eccellano rispetto agli uomini nella maggior parte delle *skill* manageriali, specie quelle partecipative. Elaborando quanto emerso dalle interviste fatte ai sottoposti, le donne in posizione di leadership sono risultate essere competenti tanto quanto, se non di più, rispetto ai pari grado uomini, pur rappresentando meno nel 5% dei CEO nelle aziende Fortune 500. Le qualità principali che vengono loro riconosciute sono lo spirito di iniziativa, la resilienza, la capacità di autosviluppo, l'orientamento al risultato, integrità e onestà.” (Zanella, 2020, p.134). Secondo l'analisi che Folkman e Zenger hanno svolto le donne hanno superato gli uomini su 17 delle 19 capacità che differenziano i leader eccellenti da quelli medi.

Figura 12: Punteggi raggiunti in merito alle competenze di leadership dagli uomini e dalle donne



Fonte: rielaborazione personale Zenger & Folkman, 2020

Non c'è dubbio che l'accesso delle donne a posizioni di leadership sia stato ostacolato dalla discriminazione e dagli stereotipi, ed è probabilmente questa una delle possibili spiegazioni di fronte al fatto che empiricamente le donne dimostrino di avere capacità e competenze più

adeguate a ruoli di leadership: la conoscenza e l'esperienza apprese dal superamento di queste circostanze difficili hanno portato le donne a sviluppare un modello di leadership più cooperativo e flessibile. Alcune caratteristiche associate alla leadership delle donne come la comunicazione, le capacità interpersonali e di risoluzione dei conflitti, così come una maggiore capacità di dare priorità, rispetto alle loro controparti maschili, possono derivare da esperienze specifiche di genere come la gestione di una famiglia e l'educazione dei figli in concomitanza con un impegno costante nella carriera (Helgesen, 1990).

Tuttavia, è pur vero che negli ultimi anni il numero di donne che ha raggiunto posizioni di leadership è cresciuto in modo rilevante. L'avvento di numerose donne in posizioni di leadership ha simboleggiato un nuovo stile di leadership efficace ed in grado di generare sinergie nei contesti nei quali è implementato (Adler, 1999).

Nonostante l'analisi affrontata nel presente capitolo è opportuno chiedersi, a tutti livelli della scala gerarchica e sociale, quanto sia ancora lontana l'uguaglianza, nonostante le evidenze che dimostrino che non ci sia alcuna prova di subordinazione naturale delle donne rispetto agli uomini, né da un punto di vista intellettuale che attitudinale. Nel capitolo seguente sarà analizzato il Gender Equality Index, l'indice che misura nei vari paesi il livello di uguaglianza di genere.

CAPITOLO 4 Analisi del Gender Equality Index

Nel seguente capitolo l'analisi è focalizzata sull'uguaglianza di genere, e sarà condotta avendo come riferimento principale il Gender Equality Index (GEI). In primo luogo, sarà descritto l'indice attraverso un'analisi qualitativa dello stesso. La finalità principale del GEI consiste nel misurare il livello di uguaglianza di genere in vari Paesi. Saranno descritti i sei domini che lo compongono: il dominio del lavoro, il dominio del potere, il dominio della conoscenza, il dominio del tempo, il dominio il denaro e il dominio della salute. A ciascuno di questi domini viene attribuito un punteggio che concorre a determinare il punteggio finale del GEI. Ogni dominio è composto da sottodomini, che saranno analizzati nel primo paragrafo.

Il secondo paragrafo è dedicato ad un'analisi quantitativa realizzata attraverso l'elaborazione dei dati del Gender Equality Index 2020 dell'Unione Europea.

Infine, proseguendo l'analisi quantitativa, un paragrafo sarà dedicato al commento dell'andamento dell'Italia e i punteggi che ha ottenuto in tutti domini e sottodomini, al fine di poter trarre delle conclusioni rispetto a ciò che è stato affrontato teoricamente nei capitoli precedenti. L'intento del presente capitolo, pertanto, è quello di poter dimostrare i numerosi progressi sin ora compiuti e far luce sulle sfide che aspettano l'Italia e l'Europa in materia di uguaglianza di genere.

4.1 Gender Equality Index

Prima di approfondire l'analisi dell'indice e dei suoi domini, occorre definire il concetto di gender equality. Secondo l'European Institute for Gender Equality, l'uguaglianza di genere si realizza nel momento in cui sono garantiti in egual modo, agli uomini e alle donne, gli stessi diritti, le stesse responsabilità e le stesse opportunità. Ciò non significa che gli uomini e le donne risultino uguali in ogni sfera, piuttosto che i diritti degli uomini e delle donne, le responsabilità loro attribuite e le opportunità fornite non dipendano dall'appartenenza di genere. L'uguaglianza di genere implica che siano presi in considerazione nella stessa maniera gli interessi, i bisogni e le priorità sia degli uomini che delle donne. Solo quando vi sarà totale parità di genere, i Paesi potranno valorizzare effettivamente quelle che sono le differenze di genere.

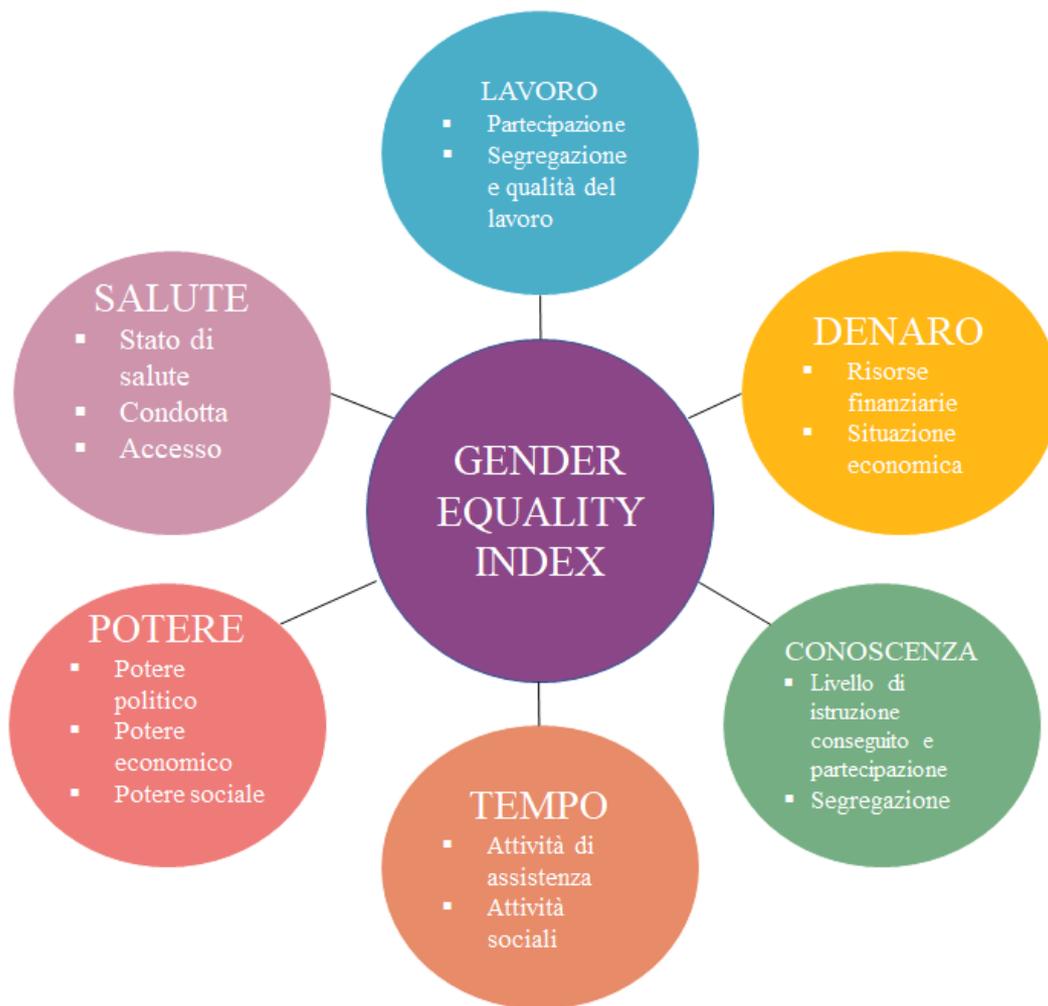
Rolleri (2012) afferma che l'uguaglianza di genere si realizza ampiamente nel momento in cui:

- Uomini e donne avranno un accesso equo alle risorse.

- Si realizzerà una partecipazione equa nelle relazioni, nella famiglia, nella comunità e nella partecipazione al settore politico ed istituzionale.
- Le donne riusciranno a sentirsi sicure e libere dalla violenza di genere.

L'indice sull'uguaglianza di genere è uno strumento sviluppato dall'European Institute for Gender Equality finalizzato a misurare i progressi riguardo l'uguaglianza di genere nell'Unione Europea. Si focalizza sulle aree che necessitano di un miglioramento e supporta principalmente i politici di ogni Paese dell'UE nella progettazione di misure di parità di genere più efficaci. L'indice attribuisce a ciascun Paese un punteggio che va da 0 a 100, dove 100 rappresenta la situazione ideale in cui vi è totale parità di genere. Il punteggio che viene attribuito ad ogni singolo paese è espressione dei singoli punteggi ottenuti in ogni sottodominio, e successivamente in ogni dominio. Il GEI rivela i progressi o le battute d'arresto che i vari Paesi hanno realizzato in materia di gender equality, sino a divenire espressione di cosa si può migliorare per cogliere le opportunità e le sfide attuali. La misurazione dell'uguaglianza di genere è parte integrante dell'elaborazione di politiche efficaci nell'Unione Europea.

Figura 13: Domini e sottodomini del Gender Equality Index



Fonte: rielaborazione personale di European Institute for Gender Equality, 2015

Accanto ai domini illustrati, l'indice include altri due domini, che non hanno impatto sul punteggio finale, per cui non saranno analizzati: il dominio della violenza di genere che analizza esperienze di violenza vissute dalle donne in Europa e il dominio delle disuguaglianze intersecanti che evidenzia come le disuguaglianze di genere si manifestano in combinazione con età, disabilità, paese di nascita, istruzione e tipo di famiglia. Di seguito saranno descritti i sei domini che concorrono a determinare il punteggio finale del Gender Equality Index.

L'EIGE afferma che il dominio del lavoro si fa espressione della misura in cui donne e uomini possono beneficiare della parità di accesso all'occupazione e di buone condizioni di lavoro. Si declina in due sottodomini, ossia partecipazione lavorativa e segregazione e qualità del lavoro.

La partecipazione lavorativa si misura attraverso:

- il tasso di occupazione equivalente a tempo pieno (misurato in %, su una popolazione con più di 15 anni): è un'unità che misura gli occupati in modo da renderli confrontabili anche qualora lavorino un numero diverso di ore settimanali. L'unità è ottenuta confrontando il numero medio di ore lavorative di un dipendente part-time con il numero medio di ore lavorative di un dipendente a tempo pieno. Un lavoratore a tempo pieno viene quindi conteggiato come ETP (Equivalente Tempo Pieno), mentre un lavoratore part-time ottiene un punteggio proporzionale alle ore di lavoro. Ad esempio, un lavoratore part-time impiegato per 20 ore settimanali, il cui ruolo a tempo pieno prevede 40 ore, viene conteggiato come 0,5 ETP.
- La durata della vita lavorativa (misurata in anni, su una popolazione con più di 15 anni): propriamente indicata nei report come *"The Duration Working Life (DWL)"* indica il numero di anni che una persona si aspetta di lavorare.

La segregazione e la qualità del lavoro vengono misurate rispettivamente attraverso:

- La percentuale di individui occupati nel settore pedagogico, nel settore sanitario e nel settore dell'assistenza sociale (% di lavoratori e lavoratrici con più di 15 anni).
- Il *Career Prospect Index (CPI)*, (punteggio, 0-100): un indice che consente di misurare la continuità occupazionale, definita in relazione alla tipologia del contratto di lavoro, la sicurezza del lavoro (possibilità di perdere il posto di lavoro nei prossimi sei mesi), le prospettive di avanzamento di carriera.
- La flessibilità del lavoro (% di lavoratori e lavoratrici con più di 15 anni): indica la percentuale di individui a cui viene data la possibilità di beneficiare di una o due ore di pausa durante l'orario di lavoro per occuparsi di questioni personali o familiari.

Secondo l'EIGE il dominio del denaro misura le disuguaglianze di genere in merito alle risorse finanziarie e alla situazione economica delle donne rispetto a quella degli uomini. Il sottodominio delle risorse finanziarie è misurato da due indicatori entrambi espressi nello standard del potere d'acquisto (PPS), che è una valuta artificiale che tiene conto delle differenze nei livelli di prezzo tra gli Stati membri:

- La retribuzione mensile media (PPS, sulla popolazione lavorativa).
- Il reddito medio netto equivalente: che oltre ai guadagni da lavoro retribuito, include pensioni, investimenti, benefici e qualsiasi altra fonte di reddito (PPS, popolazione con più di 16 anni).

Il secondo sottodominio riguarda la situazione economica e segnala il rischio di povertà delle donne rispetto a quello degli uomini e la distribuzione del reddito tra donne e uomini. Gli indicatori che determinano il punteggio di tale sottodominio sono:

- La percentuale di popolazione non a rischio di povertà (% sulla popolazione con più di 16 anni): rappresenta la percentuale di individui in un Paese il cui reddito è superiore o uguale al 60% del reddito mediano nel Paese di riferimento. L'indicatore invertito del tasso di rischio di povertà viene calcolato come cento meno il "tasso di rischio di povertà". Il tasso di rischio di povertà è la quota di persone con un reddito disponibile equivalente (dopo i trasferimenti sociali) al di sotto della soglia di rischio di povertà, che è fissata al 60% del reddito disponibile equivalente mediano nazionale dopo trasferimenti.
- Il rapporto tra quintili di reddito o il rapporto S80/S20 (misurato sulla % di popolazione con più di 16 anni): è una misura della disuguaglianza nella distribuzione del reddito. Viene calcolato come rapporto tra il reddito totale percepito dal 20% della popolazione con il reddito più alto (il quintile più alto) e quello percepito dal 20% della popolazione con il reddito più basso (il quintile più basso).

L'EIGE sostiene che il dominio della conoscenza misura la partecipazione all'istruzione e alla formazione nel corso della vita e la segregazione di genere nella scelta del percorso universitario, che rappresentano i due sottodomini.

Il sottodominio del livello di istruzione è misurato da due indicatori:

- La percentuale di donne e uomini che hanno conseguito un titolo universitario (% della popolazione con più di 15 anni).
- La partecipazione di donne e uomini a programmi educativi e di formazione formale e non formale nel corso della vita (% della popolazione con più di 15 anni).

Il sottodominio della segregazione di genere nella scelta del percorso universitario è definito dalla:

- Percentuale di persone inserite in percorsi universitari relativi la pedagogia, la sanità e il servizio sociale o relativi a discipline umanistiche e artistiche (% della popolazione con più di 15 anni).

Attraverso il dominio del tempo, l'EIGE misura le disuguaglianze di genere nell'allocazione del tempo dedicato alle attività assistenziali e alle attività sociali.

Il sottodominio del tempo dedicato alle attività assistenziali è misurato da:

- La percentuale di persone coinvolte ogni giorno in almeno una di queste attività di cura al di fuori del lavoro retribuito: assistenza a figli, nipoti, anziani e persone con disabilità (% della popolazione con più di 18 anni).
- La percentuale di persone coinvolte ogni giorno nella cucina e nei lavori domestici al di fuori del lavoro retribuito (% della popolazione con più di 18 anni).

Il sottodominio del tempo dedicato alle attività sociali è determinato da:

- La percentuale di lavoratori che svolgono attività sportive, culturali o ricreative a giorni alterni (% della popolazione con più di 15 anni)
- La percentuale di lavoratori coinvolti in attività di volontariato o di beneficenza, almeno una volta al mese (% della popolazione con più di 15 anni).

Il dominio del potere misura l'uguaglianza di genere nelle posizioni decisionali nella sfera politica, economica e sociale. L'EIGE scinde il dominio del potere in tre distinti sottodomini: il primo si riferisce al potere politico e esamina la rappresentanza di donne e uomini nel parlamento nazionale, nel governo e nelle assemblee regionali di ciascun Stato membro; il secondo rileva il potere economico, ed è misurato dalla percentuale di donne nei consigli di amministrazione delle società quotate e delle banche centrali; infine il terzo si focalizza sul potere sociale e include i dati in merito alla partecipazione delle donne al processo decisionale nelle organizzazioni di finanziamento della ricerca, negli organismi pubblici di radiodiffusione, e nelle principali organizzazioni sportive.

Il sottodominio del potere politico è misurato dalla:

- Quota di ministri (% D, U).
- Quota di parlamentari (% D, U).
- Quota di membri delle assemblee regionali (% D, U).

Il sottodominio del potere economico è definito dalla:

- Quota di membri del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale, nelle società quotate (% D, U).
- Quota dei membri del consiglio di amministrazione nelle banche centrali (% D, U).

Il sottodominio del potere sociale è determinato dalla:

- Quota di membri dei più alti organi decisionali delle organizzazioni di finanziamento della ricerca (% D, U).
- Quota di membri nei consigli di amministrazione degli organismi pubblici di radiodiffusione (% D, U).
- Quota dei membri del più alto organo decisionale delle dieci organizzazioni sportive olimpiche nazionali più popolari (% D, U).

Il dominio della salute misura l'uguaglianza di genere in merito a tre aspetti legati alla salute: lo stato di salute, la condotta e l'accesso ai servizi sanitari. L'EIGE descrive lo stato di salute come il sottodominio in grado di esaminare le differenze nell'aspettativa di vita di donne e uomini, la salute auto-percepita e gli anni di vita in buona salute che le donne rispetto agli uomini si aspettano di vivere. Il sottodominio della condotta misura una serie di fattori comportamentali per la tutela della salute, basati sulle raccomandazioni dell'OMS, in particolare in merito consumo di frutta e verdura, l'attività fisica, il fumo e il consumo di alcol. L'accesso ai servizi sanitari è misurato dalla percentuale di persone che segnalano esigenze mediche e odontoiatriche insoddisfatte.

Il sottodominio dello stato di salute è misurato da:

- La percentuale di individui che valutano la propria salute come “buona” o “ottima” (% sulla popolazione con più di 16 anni).
- L'aspettativa di vita in valori assoluti (anni): implica un numero di anni che ci si aspetta di vivere.
- L'aspettativa di vita in salute in valori assoluti (anni): indica quanti anni ci si aspetta di vivere senza malattie che compromettano gravemente la salute.

Il sottodominio della condotta è definito da:

- La percentuale di individui che non fumano e non sono coinvolti in un consumo nocivo di alcol (% sulla popolazione con più di 16 anni): per consumo nocivo di alcol si intende che la percentuale di individui in questione non è coinvolta in un pesante consumo di alcol sporadico, facendo riferimento all'assunzione di più di 6 drink o di 60 grammi di alcol puro, in un'unica occasione.
- La percentuale di individui che svolge attività fisica e consuma frutta e verdura (% sulla popolazione con più di 16 anni): percentuale di persone che svolgono attività fisica almeno per 150 minuti alla settimana, e/o che consumano almeno 5 porzioni di frutta o verdura al giorno.

Il sottodominio dell'accesso ai servizi sanitari è dato da:

- La percentuale di individui che non abbia alcuna visita medica insoddisfatta (% sulla popolazione di età maggiore di 16 anni).
- La percentuale di individui che non abbia alcuna visita dentistica insoddisfatta (% sulla popolazione di età maggiore di 16 anni).

4.2 Gender Equality Index 2020: Analisi dei risultati europei

Nel paragrafo precedente è stata fatta un'analisi qualitativa dell'indice e sono state spiegate le sue componenti, ossia domini e sottodomini, e gli indici di ciascun sottodominio, come descritti dall'European Institute for Gender Equality.

In questo paragrafo saranno analizzati e commentati i risultati dell'Unione Europea del gender equality index 2020, il cui report di riferimento è stato pubblicato sul sito ufficiale dell'EIGE. I dati raccolti fanno riferimento al 2018, è bene ricordarlo dal momento che la Gran Bretagna risulta inclusa nell'analisi e i dati riflettono l'Europa prima del coronavirus. Di seguito analizziamo il punteggio del Gender Equality Index ottenuto dai singoli Paesi e in media dall'Unione Europea, e i progressi realizzati dal 2010.

Come riporta il report pubblicato dall'EIGE (2020), il punteggio complessivo del gender equality index attribuito all'Unione Europea è pari a 67.9. Il punteggio è cresciuto solo di 0.5 punti dal 2017 al 2018, e di 4.1 dal 2010 al 2018. Risulta immediato dedurre che di questo passo, ossia crescendo di 1 punto ogni due anni, ci vorranno più di sessanta anni per raggiungere l'uguaglianza di genere nell'Unione Europea.

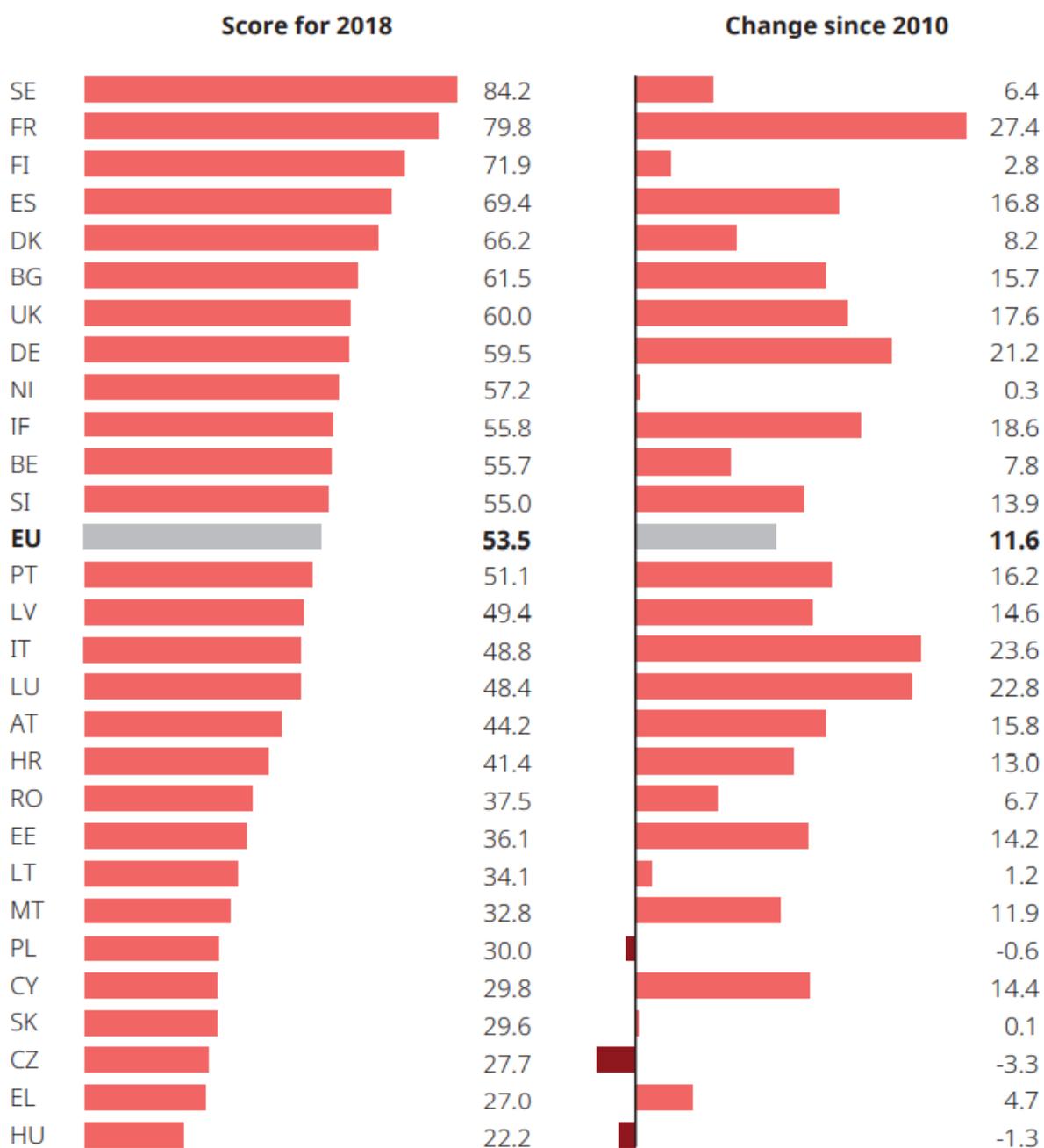
Figura 14: Punteggio (Score) GEI 2020 dei Paesi Europei



Fonte: European Institute for Gender Equality, 2020

È importante al fine di svolgere un'analisi precisa dell'andamento europeo in materia di uguaglianza di genere, osservare il punteggio attribuito a ciascun dominio. Di seguito sarà analizzato il dominio del potere.

Figura 15: Punteggio (*Score*) dominio del potere



Fonte: European Institute for Gender Equality, 2020

È evidente che il dato più emblematico è quello attribuito al dominio del potere, con un punteggio di 53.5 punti. Sebbene dal 2010 il punteggio attribuito al dominio del potere sia cresciuto di ben 11.6 punti (come si vede nella figura 14), resta il dominio con il punteggio più basso. Dai dati si evince che l'Europa è appena giunta a metà strada verso l'uguaglianza di genere nelle posizioni decisionali di potere. I miglioramenti più significativi nel dominio del

potere si sono verificati in Spagna (7.4 punti) e nei Paesi Bassi (7.2 punti) dalla raccolta dati avvenuta nel 2017 a quella realizzata nel 2018.

Lo Stato che ha realizzato l'aumento più significativo del punteggio dal 2010 è la Francia, con un incremento di 27.4 punti, seguita da Italia, Lussemburgo e Germania, che hanno tutti superato i 20 punti di miglioramento. Questi quattro Stati membri hanno registrato i maggiori aumenti nel sottodominio del potere economico. La Slovenia è stato l'unico Stato membro dell'UE che ha mostrato un calo significativo (-5.7 punti) nel potere economico, contrastando la tendenza generale positiva per questo sottodominio dal 2017 al 2018, a ciò si aggiunge un peggioramento dell'uguaglianza di genere nel potere politico nello stesso periodo. Polonia, Ungheria e Repubblica Ceca hanno mostrato una diminuzione nei loro punteggi complessivi nel dominio del potere dal 2010. La Repubblica Ceca e l'Ungheria hanno registrato le maggiori diminuzioni nel potere economico (-11 e -14 punti, rispettivamente).

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, il dominio del potere si articola in tre sottodomini: quello del potere politico, del potere economico e del potere sociale. Dall'analisi nello specifico di ciascun sottodominio emerge che per quanto riguarda il potere politico, il cui punteggio si assesta a 56.9, i punteggi ottenuti negli indici che lo determinano sono i seguenti: la percentuale di ministri è del 29,5% di donne e del 70,5% di uomini, la percentuale dei parlamentari è pari a 30,3% di donne e 69,7% di uomini, mentre, la percentuale di membri delle assemblee regionali è pari al 29% di donne e 71% di uomini.

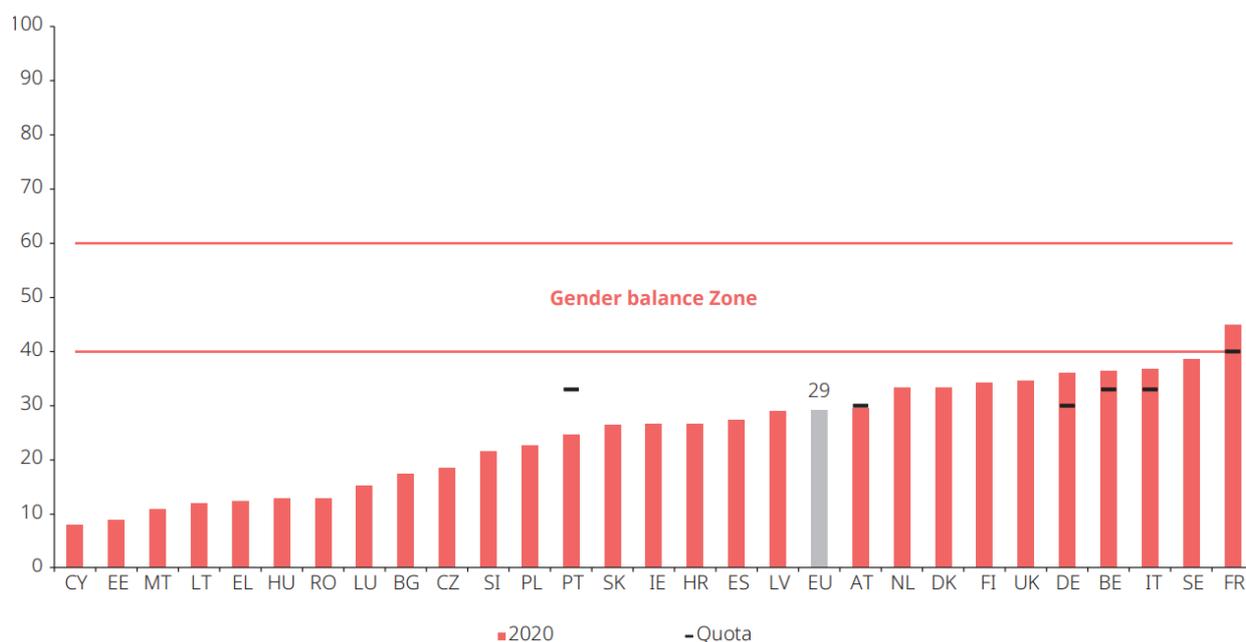
Per quanto concerne il potere economico il punteggio è pari a 46.8, ed è possibile osservare che la percentuale di membri del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale, nelle società quotate è così divisa: 26,6% di donne e 73,4% di uomini, mentre la percentuale dei membri del consiglio di amministrazione nelle banche centrali si scinde tra il 22,1% di donne e 77,9% di uomini.

Infine, il punteggio più alto tra i sottodomini del potere è quello ottenuto dal potere sociale, 57.6, dato ottenuto dai seguenti risultati: la quota di membri dei più alti organi decisionali delle organizzazioni di finanziamento della ricerca è divisa tra il 37,6% di donne e il 62,4% di uomini. La quota di membri nei consigli di amministrazione di organismi pubblici di radiodiffusione è pari a 36,7% di donne e 63,3% di uomini. Infine, la quota dei membri del più alto organo decisionale delle dieci organizzazioni sportive olimpiche nazionali più popolari vede ben l'84,6% di uomini contro il 15,4% di donne.

Alla luce dei risultati appena riportati, il dato più eclatante è stato raggiunto nel sottodominio del potere economico che è cresciuto di ben 17.9 punti rispetto alla prima pubblicazione del

gender equality index, i cui dati sono stati raccolti nel triennio 2009-2010-2011, e pubblicati nel 2013: il potere economico era pari a 28.9 e soltanto il 12,3% di donne sedevano nei board delle società quotate europee. La presenza di donne nei consigli di amministrazione delle società quotate è aumentata in modo sorprendente con l'introduzione delle quote di genere da parte degli Stati membri, come è stato analizzato nel terzo capitolo, in merito al board diversity. Risulta cruciale osservare le fondamenta del progresso che l'Unione Europea sia riuscita a realizzare nel sottodominio del potere economico.

Figura 16: Percentuale di donne in Europa che siede nei consigli di amministrazione o nei collegi sindacali delle società quotate, dati del 2020.



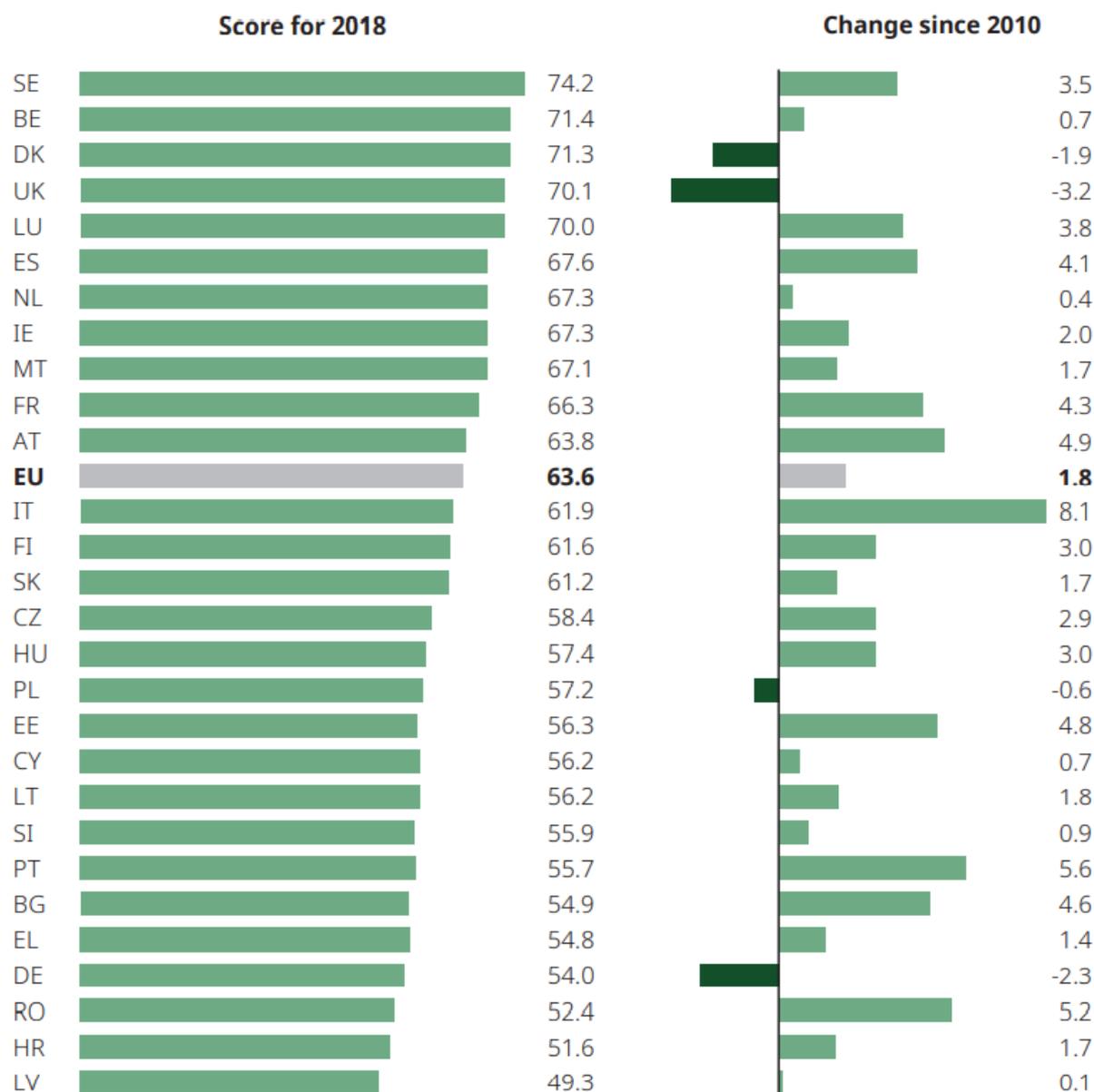
Fonte: European Institute for Gender Equality, 2020

Come emerge dalla figura 15, la Francia è attualmente l'unico Stato membro ad aver superato la soglia del 40% di donne nei consigli di amministrazione o nei collegi sindacali. Il numero di paesi in cui le donne rappresentano almeno un terzo dei consigli di amministrazione è cresciuto fino a otto nel 2020 (Belgio, Danimarca, Germania, Italia, Paesi Bassi, Finlandia, Svezia e Regno Unito), mentre sono stati compiuti progressi sostanziali in Croazia (+8%), Irlanda (+8%) e Portogallo (+5%). Tuttavia, vi sono ancora 10 Stati membri con consigli d'amministrazione composti da oltre l'80% di uomini.

Diversi Stati membri dell'Unione Europea hanno intrapreso azioni per promuovere una rappresentanza di genere più equilibrata nella leadership aziendale. In alcuni casi sono state adottate misure *soft*, volte a incoraggiare le aziende ad autoregolarsi e ad incentivare la presenza delle donne nei board in modo indipendente, e in altri casi approcci regolamentari *hard*, che prevedevano l'applicazione di quote legalmente vincolanti al fine di garantire la presenza nei board del genere meno rappresentato, in alcuni casi sono state previste sanzioni per non conformità. Ad oggi, sei Stati membri hanno adottato quote obbligatorie per le società quotate: Belgio, Francia e Italia nel 2011, seguite dalla Germania nel 2015 e dall'Austria e dal Portogallo nel 2017.

L'impatto delle quote introdotte è estremamente evidente: basti pensare che, a seguito dell'introduzione delle quote, in media i Paesi che hanno adottato strategie *hard* in Europa, nel 2020 hanno registrato il 37% di donne tra i membri del consiglio di amministrazione delle maggiori società quotate, rispetto al 25% nei paesi che hanno adottato soltanto misure *soft* o che non hanno intrapreso alcuna azione. Dunque, come emerge dai dati, le strategie *hard* hanno condotto a risultati efficaci in tutti Paesi europei in cui sono state adottate. L'analisi condotta nel capitolo precedente in merito ai risultati della Legge Golfo-Mosca, accanto agli obiettivi raggiunti dagli altri Paesi, ci consente di ritenere che l'Europa stia percorrendo la strada giusta per accrescere il potere economico delle donne. Di seguito verrà analizzato il dominio della conoscenza.

Figura 17: Punteggio (Score) dominio della conoscenza



Fonte: European Institute for Gender Equality, 2020

Il dominio della conoscenza ha ottenuto un punteggio pari a 63.6 punti risultate dai punteggi attribuiti ai due sottodomini che lo determinano: il livello di istruzione conseguito e la partecipazione (pari a 73.1) e la segregazione (pari a 55.4). Il sottodominio relativo al livello di istruzione conseguito e alla partecipazione si articola nella percentuale di individui in Europa che ha conseguito la laurea: 26,3% di donne e 25,3% di uomini, da un lato, dall'altro lato vi è la percentuale che misura la quota di donne e di uomini che ricevono una formazione a livello formale o informale, pari al 17,2% della popolazione femminile e al 16,2% di quella maschile.

Il sottodominio della segregazione è misurato dalla percentuale di individui che consegue la laurea in pedagogia, nell'ambito sanitario e nel servizio sociale oppure in discipline umanistiche e artistiche ossia ben il 43,1% delle donne contro il 21,4% di uomini.

Per quanto concerne il dominio della conoscenza si registra il secondo peggior dato tra i domini dell'UE. La causa principale è insita nella persistente segregazione di genere nei diversi campi di studio. Il punteggio è rimasto praticamente invariato dal 2017 ed è migliorato solo in minima parte (1.8 punti) dal 2010. I principali progressi dal 2010 sono stati realizzati in Italia (+8.1), Portogallo (+5.6) e Romania (+5.2). Svezia, Belgio, Danimarca, Regno Unito e Lussemburgo, registrano punteggi superiori a 70 punti. All'estremità opposta troviamo Croazia, Lettonia e Romania, tutte con punteggi inferiori ai 55 punti. La segregazione di genere nell'istruzione e la scarsa partecipazione all'apprendimento degli adulti restano le sfide chiave che bloccano i progressi più significativi in questo dominio.

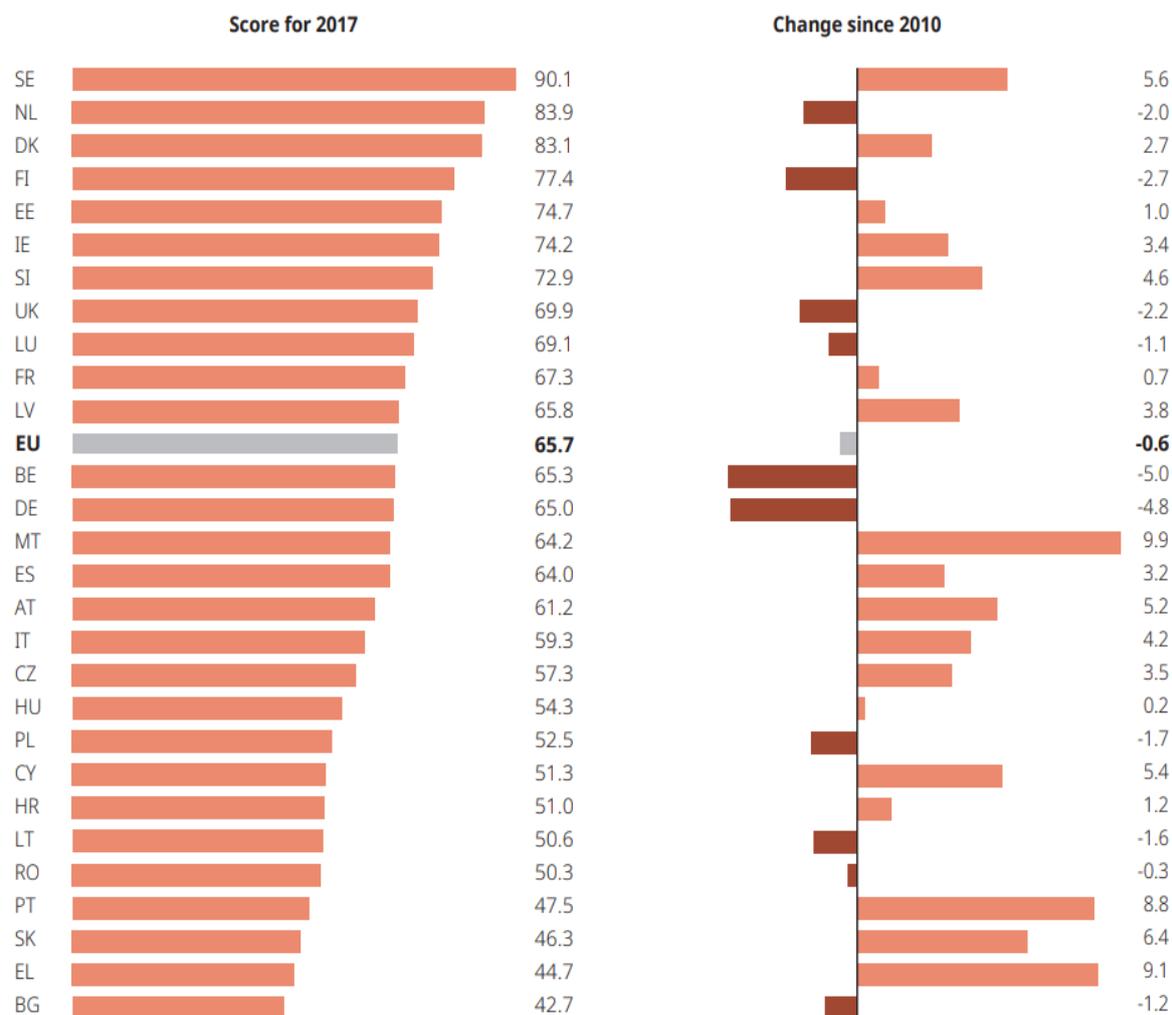
Il sottodominio del livello di istruzione conseguito guida la crescita complessiva nel dominio della conoscenza. Dal 2010 al 2018 è passato da 68.5 a 73.1 punti. Infatti, per quanto riguarda il sottodominio del conseguimento dell'istruzione universitaria e della partecipazione, dieci Stati membri dell'UE hanno registrato un aumento di almeno 1 punto rispetto alla precedente edizione dell'indice sull'uguaglianza di genere (Bulgaria, Estonia, Irlanda, Francia, Croazia, Italia, Lussemburgo, Malta, Polonia e Slovacchia). A lungo termine, ossia dal 2010 ad oggi, i miglioramenti più significativi sono stati realizzati da Austria (+12.1), Francia (+11.7), Lussemburgo (+11.1) e Portogallo (+10.5). In Europa, negli ultimi dieci anni, i dati riguardo la quota di donne e uomini che hanno conseguito il titolo universitario sono migliorati: nel 2010, il 20% delle donne e il 21% degli uomini avevano conseguito la laurea, mentre nel 2018 il trend risulta invertito ci sono più donne laureate rispetto agli uomini: il 26,3% di donne e il 25,3% di uomini.

Il sottodominio della segregazione di genere nell'istruzione resta uno dei principali ostacoli all'uguaglianza di genere nell'UE. Tale sottodominio non mostra alcun cambiamento dal 2017 (55.4 punti), anzi è persino leggermente peggiorato rispetto al 2010 (quando il punteggio era di 55.8 punti). Nel lungo periodo, Italia e Romania hanno realizzato i progressi più sostanziali (+12.1 e +7.8 punti, rispettivamente). Al contrario, c'è stata una regressione significativa in Germania (-6.8), Malta (-5.0), Regno Unito (-4.7) e Paesi Bassi (-4.2) nel periodo 2010-2018.

Vale la pena portare all'attenzione il fatto che c'è uno stretto legame tra la segregazione di genere nell'istruzione e la segregazione di genere nel mercato del lavoro. I dati raccolti nel 2017 mostravano che il 43% di tutte le donne in Europa aveva intrapreso un percorso universitario

relativo la pedagogia, la sanità e il servizio sociale o relativo a discipline umanistiche e artistiche. La percentuale di uomini era del 21%, segnando un divario di 22 punti percentuali, invariato rispetto ai dati raccolti nel 2010. Tale divario rispecchia la segregazione occupazionale orizzontale, fenomeno descritto nel secondo capitolo. Il rischio principale è legato al fatto che tale segregazione è strettamente correlata al fatto che i settori che impegnano nello studio ben il 43% delle studentesse hanno delle peculiarità relative ai livelli salariali, le prospettive di carriera e le condizioni di lavoro. Esiste una considerevole differenza di genere tra i laureati in materie ICT (Innovazione sociale, Comunicazione e nuove Tecnologie) e STEM (Scienze, Tecnologie, Ingegneria e Matematica), tuttavia tali differenze non sono spiegate dal rendimento scolastico, poiché ragazzi e ragazze mostrano livelli simili di rendimento in scienze e matematica nell'istruzione secondaria. Piuttosto, la spiegazione più accreditata della segregazione di genere nella scelta del corso di laurea sembrerebbe essere il risultato di norme sociali e aspettative di genere riguardo alle scelte di carriera, fattori chiave della segregazione di genere nel contesto universitario. Questo concetto ricorda quanto detto nel secondo capitolo in merito alla teoria essenzialista: a volte gli individui potrebbero esprimere preferenze professionali sulla base di aspettative e auto-valutazioni tipizzate dal sesso. La teoria rischia di assumere una forza che modella i risultati del mercato del lavoro (Levanon & Grusky, 2016) e in questo caso anche dell'istruzione. Osserviamo successivamente cosa accade nel dominio del tempo.

Figura 18: Punteggio (*Score*) dominio del tempo



Fonte: European Institute for Gender Equality, 2020

Il dominio del tempo ha ottenuto un punteggio pari a 65.7 punti, sono riportati i dati del GEI 2019, raccolti nel 2017, dal momento che per mancanza di dati non è stato possibile aggiornarli. In media in Europa il sottodominio del tempo dedicato alle attività assistenziali ha raggiunto un punteggio di 70.0 misurato sia dalla percentuale di persone coinvolte ogni giorno in attività di cura al di fuori del lavoro retribuito (es. assistenza a figli, nipoti, anziani e persone con disabilità): ben il 37,5% di donne e il 24,7% di uomini. Sia dalla percentuale di persone coinvolte ogni giorno nei lavori domestici al di fuori del lavoro retribuito: il 78,7% delle donne europee e soltanto il 33,7% degli uomini europei.

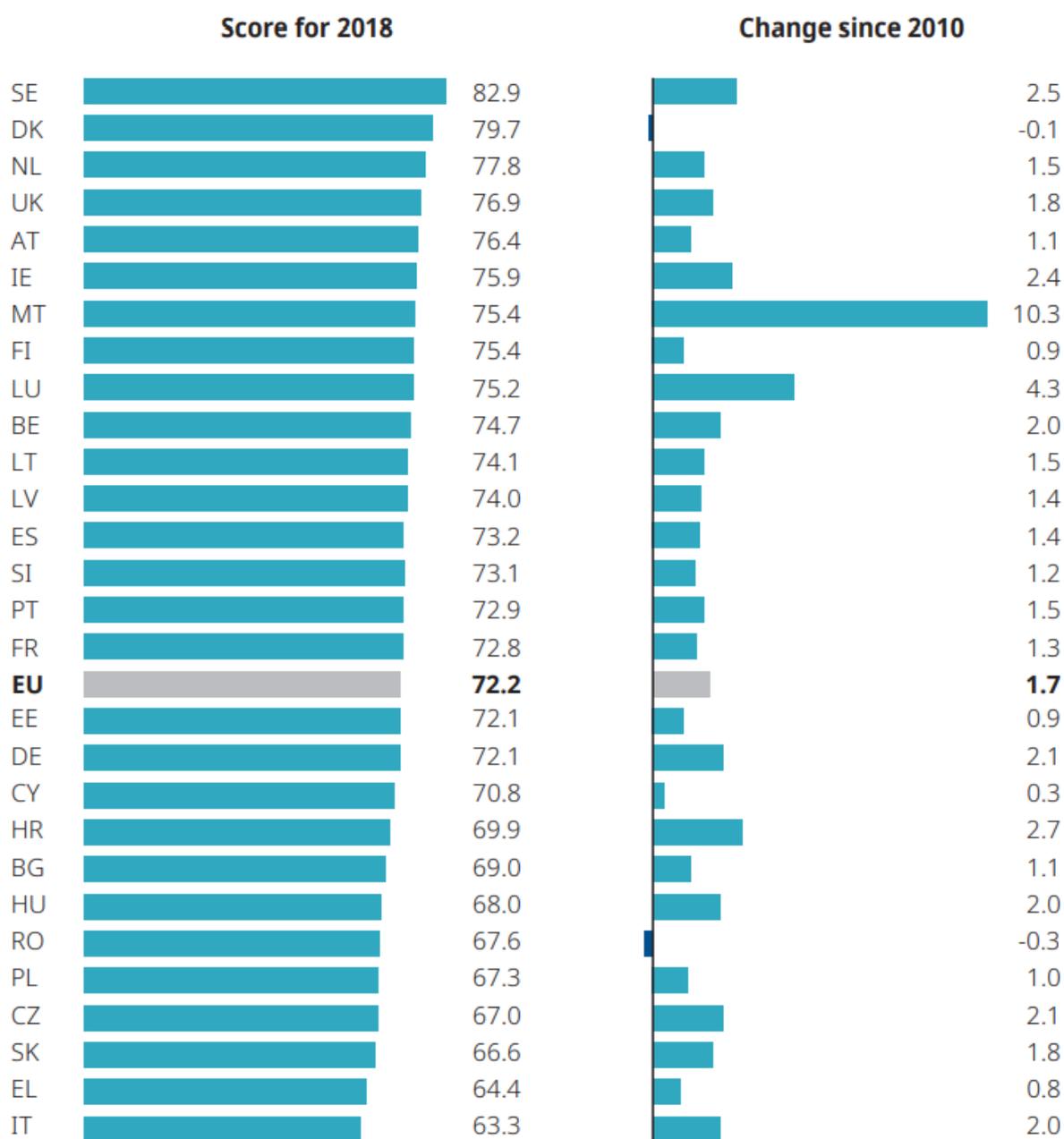
Il sottodominio del tempo dedicato alle attività sociali, con un punteggio di 61.1 punti, è determinato sia dalla percentuale di lavoratori che svolgono attività sportive, culturali o ricreative a giorni alterni, ossia il 27,5% di donne e 31,9% di uomini. Sia dalla percentuale di

lavoratori coinvolti in attività di volontariato o di beneficenza, almeno una volta al mese, ossia il 12,2% delle donne e l'11,4% di uomini.

Le disuguaglianze di genere nell'uso del tempo hanno registrato un calo di 0.6 punti dal 2010. Il dominio del tempo indica persistenti disparità di genere non solo in relazione all'assistenza informale per i membri della famiglia, ma anche in termini di accesso al tempo libero e alle attività ricreative. La crescente pressione sul lavoro retribuito, da parte dei datori di lavoro e quella sul lavoro non retribuito da parte della famiglia, limita l'accesso al tempo libero per molte donne, il che può avere conseguenze per il loro benessere generale e persino per la loro salute. Le responsabilità di assistenza tengono 7,7 milioni di donne (di età compresa tra 20 e 64 anni) fuori dal mercato del lavoro, rispetto ai 450.000 uomini. Anche molte più donne che uomini lavorano a part-time (8,9 milioni di donne contro 560.000 uomini) a causa delle loro responsabilità di assistenza (EIGE, 2020).

Dal 2010, 10 Stati membri hanno visto diminuire il loro punteggio (Paesi Bassi, Finlandia, Regno Unito, Lussemburgo, Belgio, Germania, Polonia, Lituania, Romania e Bulgaria). Le regressioni più pronunciate sono state osservate in Belgio (-5 punti), Germania (-4,8 punti) e Finlandia (-2,7 punti). Sebbene, la maggior parte dei paesi dell'UE ha osservato miglioramenti nei punteggi dal 2010, che vanno da aumenti di 9.9 punti a Malta, 9.1 punti in Grecia e 8.8 punti in Portogallo. Il punteggio UE per il dominio del tempo (65.7 punti) maschera una varietà di circostanze nazionali, con punteggi che vanno da 42.7 in Bulgaria a 90.1 in Svezia. Il tempo ha la seconda più ampia dispersione dei punteggi dei paesi nell'indice sull'uguaglianza di genere (dopo il dominio del potere), questa riflessione cela una dinamica precisa relativa al potere che hanno i singoli stati nel promuovere incentivi da un lato e servizi assistenziali dall'altro, in grado di agevolare la gestione del tempo delle famiglie, e soprattutto delle donne. Successivamente, saranno affrontate le dinamiche alla base del dominio del lavoro.

Figura 19: Punteggio (Score) dominio del lavoro



Fonte: European Institute for Gender Equality, 2020

Il dominio del lavoro ha ottenuto un punteggio di 72.2 in media in Europa, risultante rispettivamente da 81.5 punti per la partecipazione e 64.0 punti per la segregazione.

Nello specifico, il sottodominio della partecipazione è misurato da due indicatori: il tasso di occupazione equivalente a tempo pieno che misura gli occupati in modo da renderli confrontabili anche qualora lavorino un numero diverso di ore settimanali, che vede occupate il 41,5% di donne e il 57,4% di uomini. L'altro indicatore è la durata della vita lavorativa, che

misura quanto gli individui si aspettino di lavorare ed è pari a 33.7 anni per le donne e 38.6 anni per gli uomini.

Il sottodominio della segregazione, con un punteggio di 64.0 punti, è misurato da tre indicatori: l'indice di prospettive di carriera (il cui punteggio va da 0 a 100) che per le donne è pari 62.6 e per gli uomini 63.7, la percentuale di uomini (8.3%) e di donne (30.5%) impegnati nei settori della pedagogia, nel settore sanitario e dell'assistenza sociale, ed infine, dalla percentuale di lavoratori e lavoratrici che lavorano in un regime di flessibilità lavorativa, ossia il 22,8% delle donne europee e il 27,3% di uomini europei.

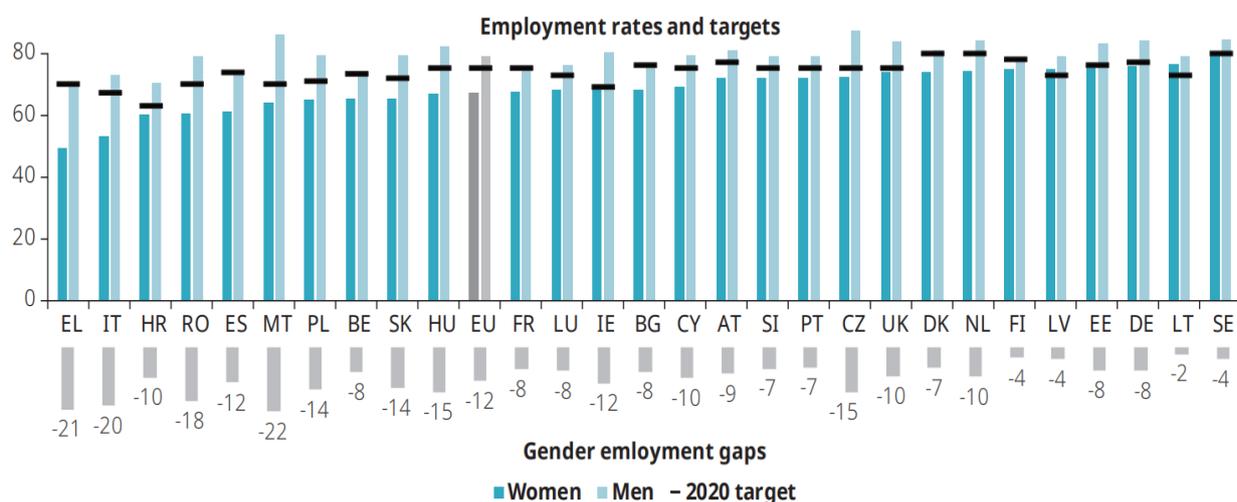
La parità di genere nel mondo del lavoro sta progredendo a un ritmo lento nell'UE sia a breve che a lungo termine. In media, il punteggio dell'indice per il dominio del lavoro è cresciuto di circa 0.2 punti all'anno, raggiungendo i 72.2 punti per il GEI 2020. Tuttavia, è bene specificare che gli ultimi dati (raccolti nel 2018) non tengono conto delle potenziali implicazioni della crisi COVID-19, che potrebbe determinare una battuta d'arresto per la crescita del livello di uguaglianza di genere nel dominio del lavoro.

I cambiamenti nei punteggi nel dominio del lavoro sono stati quasi interamente determinati dall'aumento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Dal 2010, il punteggio del sottodominio della partecipazione è aumentato di circa 0.4 punti all'anno, grazie ad una riduzione del divario di genere nell'occupazione. La prima volta che sono stati raccolti i dati nel 2010 il divario era di ben 17,6 punti percentuali, nel 2018 tale divario ammontava a 15,9 punti percentuali, registrando una riduzione di 1,7 punti percentuali.

La strategia Europea (UE2020), tra i cinque obiettivi ambiziosi da raggiungere entro il 2020, aveva stabilito come obiettivo primario il raggiungimento del target del 75% di occupati nell'UE, indipendentemente dal genere. Tale obiettivo fornito in via centrale, era stato poi declinato nei singoli Stati membri. Ad esempio, l'Italia, alla luce delle proprie condizioni generali, si era posto l'obiettivo di raggiungere il 67-69% di occupati per il 2020. Dal 2010 sono stati compiuti alcuni progressi verso il raggiungimento di tale obiettivo, con un tasso di occupazione complessivo che in media in Europa è passato dal 69% nel 2010 al 73% nel 2018. Il tasso di occupazione delle donne è pari al 67% mentre per gli uomini al 79%, indicativo del fatto che soltanto gli uomini hanno già raggiunto l'obiettivo europeo. Il lento cammino verso una riduzione ed eliminazione del divario di genere nel tasso di occupazione di uomini e donne è legato principalmente ad una divisione sproporzionata delle responsabilità familiari e domestiche, come abbiamo visto nel dominio del tempo. L'obiettivo target del 75% di occupati è stato raggiunto in 23 Stati membri, per quanto riguarda gli uomini, nel caso delle donne

soltanto 4 Stati membri, ossia Germania, Estonia, Lituania e Svezia, come è possibile osservare nella figura 19.

Figura 20: Percentuale di lavoratori e lavoratrici occupate nei Paesi europei



Fonte: European Institute for Gender Equality, 2020

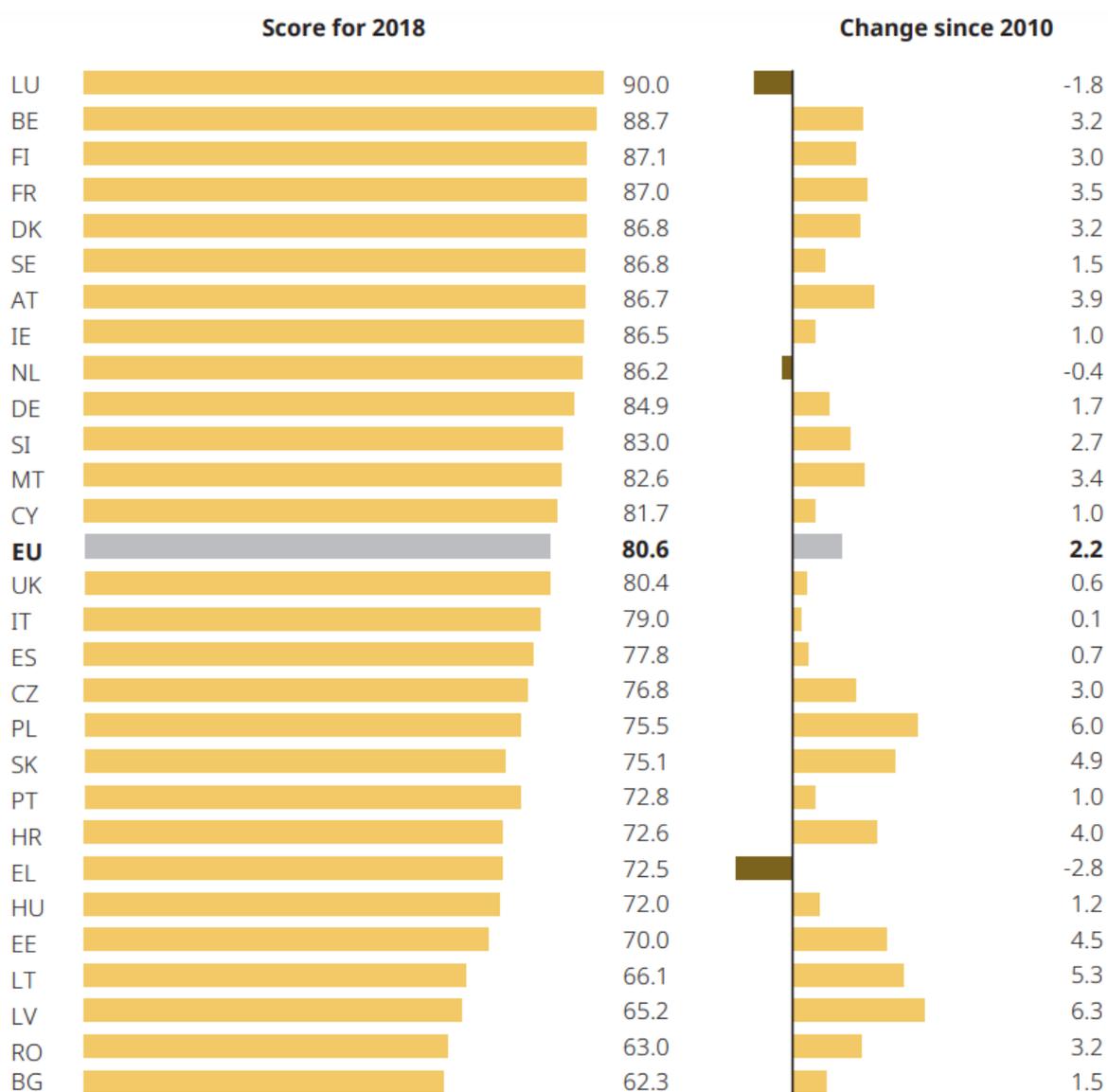
Nel dominio del lavoro, l'aumento della quota di donne occupate è stato contrastato dalla persistente segregazione di genere tra le professioni.

Il punteggio dell'indice per la qualità del lavoro e la segregazione ha registrato un incremento irrisorio. Basti pensare che nel 2010 era pari a 63.7 punti e nel 2018 a 64.0 punti. Circa il 30% di tutte le donne occupate continua ad essere occupata in attività pedagogiche, sanitarie e di assistenza sociale, rispetto all'8% degli uomini. Altri settori e occupazioni restano dominati dagli uomini: ad esempio, solo il 17% degli specialisti in ICT (Innovazione sociale, Comunicazione e nuove Tecnologie) sono donne. Ciò richiama quanto detto rispetto al dominio della conoscenza; è evidente, infatti, che la segregazione di genere parte dei percorsi di studi universitari seguiti dalle donne che indirizzano la popolazione femminile verso attività che sostengono la segregazione occupazionale orizzontale.

Il dominio della segregazione e della qualità del lavoro riporta all'attenzione alcuni dati rilevanti ossia che le donne lavorano più spesso in alcune forme di occupazione non standard, come il lavoro part-time (31% delle donne rispetto all'8% degli uomini) o il lavoro temporaneo (12% contro il 10%), che contribuisce a una maggiore incidenza del lavoro precario (26% contro 15%).

È evidente il saldo legame tra i risultati del dominio della conoscenza e quelli del lavoro. Tuttavia, è bene puntualizzare che un basso livello di occupazione femminile e condizioni di lavoro precarie espongono le donne ad un rischio di povertà alto, rendendo la loro situazione economica instabile, come vedremo di seguito nel dominio del denaro.

Figura 21: Punteggio (*Score*) dominio del denaro



Fonte: European Institute for Gender Equality, 2020

Secondo il report del GEI 2020 il dominio del denaro ha ottenuto un punteggio di 80.6, precisamente 74.3 nel sottodominio delle risorse finanziarie, e 87.5 nel sottodominio della

situazione economica. Il dominio del denaro ha mostrato lievi miglioramenti, in aumento di 0.2 punti dal 2017 e con un aumento di 2.2 punti dal 2010.

Il punteggio attribuito al sottodominio della situazione economica è pari a 83.4, indicando che attualmente il 79,6% delle donne e l'82% degli uomini non risulta a rischio di povertà. Si rileva un leggero peggioramento dal 2010, quando l'81% delle donne non era a rischio povertà e l'84% di uomini.

L'ostacolo principale al raggiungimento dell'uguaglianza di genere nel sottodominio delle risorse finanziarie (che è misurato dalla retribuzione media mensile e dal reddito medio) è il gender pay gap, di cui si è discusso nel secondo capitolo. Dal 2010, il divario di genere nelle retribuzioni è aumentato in 17 Stati membri, e attualmente in Europa vi è un gender pay gap del 16%. Ridurre il gender pay gap consentirebbe, almeno in parte, la crescita dell'uguaglianza di genere nel sottodominio delle risorse finanziarie, e dunque, nel dominio del denaro. È particolarmente interessante esplorare le dinamiche che stanno alla base del legame tra il gender pay gap e il sottodominio delle risorse finanziarie: osservando i dati dei primi tre paesi nella classifica del dominio del denaro Lussemburgo, Belgio e Finlandia, che hanno ottenuto nel sottodominio delle risorse finanziarie nel 2020 un punteggio rispettivamente pari a 97.3, 83.8 e 79.4 vediamo che nel caso del Lussemburgo che mantiene il podio, il gender pay gap negli ultimi 8 anni si è ridotto del 50% circa passando dall'8,7% al 4,6%, in Belgio il gender pay gap è passato dal 10,2% nel 2010 al 6% nel 2018, mentre la Finlandia che nel 2010 aveva registrato un gender pay gap del 20,3% è passata al 16,3%. L'analisi incrociata ci consente di sostenere, che la riduzione del gender pay gap è direttamente proporzionale alla crescita del livello di uguaglianza nel dominio del denaro. Di seguito saranno analizzati i dati relativi al dominio della salute.

Figura 22: Punteggio (*Score*) dominio della salute



Fonte: European Institute for Gender Equality, 2020

Il dominio della salute ha raggiunto un punteggio di 88.0 nella media europea. Occorre osservare i singoli punteggi dei tre sottodomini:

Il sottodominio dello stato di salute si attesta a 92.2 ed è misurato dalla percentuale di individui che valutano la propria salute come “buona” o “ottima” ben il 66,9% delle donne e il 71,6% degli uomini. L’aspettativa di vita in valori assoluti è pari a 83.6 anni per le donne e 78.3 per gli uomini. Mentre l’aspettativa di vita in salute in valori assoluti è pari a 63.8 per le donne e 63.4 per gli uomini.

Il sottodominio della condotta con un punteggio pari a 75.4, è definito sia dalla percentuale di individui che non fumano e non sono coinvolti in un consumo nocivo di alcol, ossia il 72,4% di donne e il 52,2% di uomini. Sia dalla percentuale di individui che svolge attività fisica e consuma frutta e verdura 36,1% di donne e 40,1% di uomini.

Il sottodominio dell'accesso ai servizi sanitari raggiunge un punteggio altissimo, pari a 98.1, ottenuto dai seguenti indicatori: la percentuale di individui che abbia fatto tutti gli esami e le visite mediche necessarie nell'ultimo anno 96,1% di donne e 96,8% di uomini e la percentuale di individui che non abbia alcuna visita dentistica insoddisfatta 95,9% sia degli uomini che delle donne.

Sebbene il punteggio del dominio della salute sia il più alto tra i domini (88.0), occorre puntualizzare che ci si aspetta nelle prossime edizioni dell'indice un notevole decremento. Ciò in virtù del fatto che i dati del GEI 2020, raccolti nel 2018, non sono indicativi dell'emergenza sanitaria che ha colpito l'Europa, e il mondo intero. La pandemia COVID-19 avrà ripercussioni sulla salute mentale e fisica di donne e uomini ben oltre gli effetti immediati del virus, invertendo i progressi già raggiunti in materia di parità di salute. La salute mentale di donne e uomini, così come quella di ragazze e ragazzi, richiederà un'attenzione particolare. Basti pensare, osservando gli indicatori dei due sottodomini, che in merito al sottodominio dell'accesso alle cure mediche, nel 2020 numerose visite di routine sono slittate a causa dell'emergenza sanitaria. Inoltre, in merito al sottodominio dello stato di salute percepito, è facile prevedere che anche quello avrà un drastico calo.

Al di là della previsione, occorre puntualizzare che l'analisi dell'Indice sull'uguaglianza di genere conferma che la buona salute e l'assistenza sanitaria non sono godute allo stesso modo da tutte le donne e gli uomini. L'età, l'istruzione, lo stato di immigrazione, lo stato di famiglia e la disabilità si intersecano in una certa misura con il genere e incidono su uno dei principali indicatori di salute auto-percepita. Studi recenti suggeriscono che alcuni gruppi di persone LGBTI potrebbero avere una salute peggiore rispetto ad altri gruppi. Ad esempio, l'80% delle donne lesbiche e l'84% degli uomini gay riferiscono di una salute buona o molto buona, in media, rispetto a solo il 64% delle persone trans e il 65% delle persone intersessuali, e il 79% delle persone LGBTI complessivamente in media (FRA, 2020).

In conclusione, dieci paesi sono al di sopra della media europea, ciascuno con più di 70 punti nell'indice di uguaglianza di genere. Svezia (83.8 punti), Danimarca (77.4 punti) e Francia (75.1 punti) mantengono il loro primato, come nell'edizione precedente, con Svezia e Danimarca che hanno ottenuto le migliori performance dal 2013, quando è stato pubblicato il primo indice

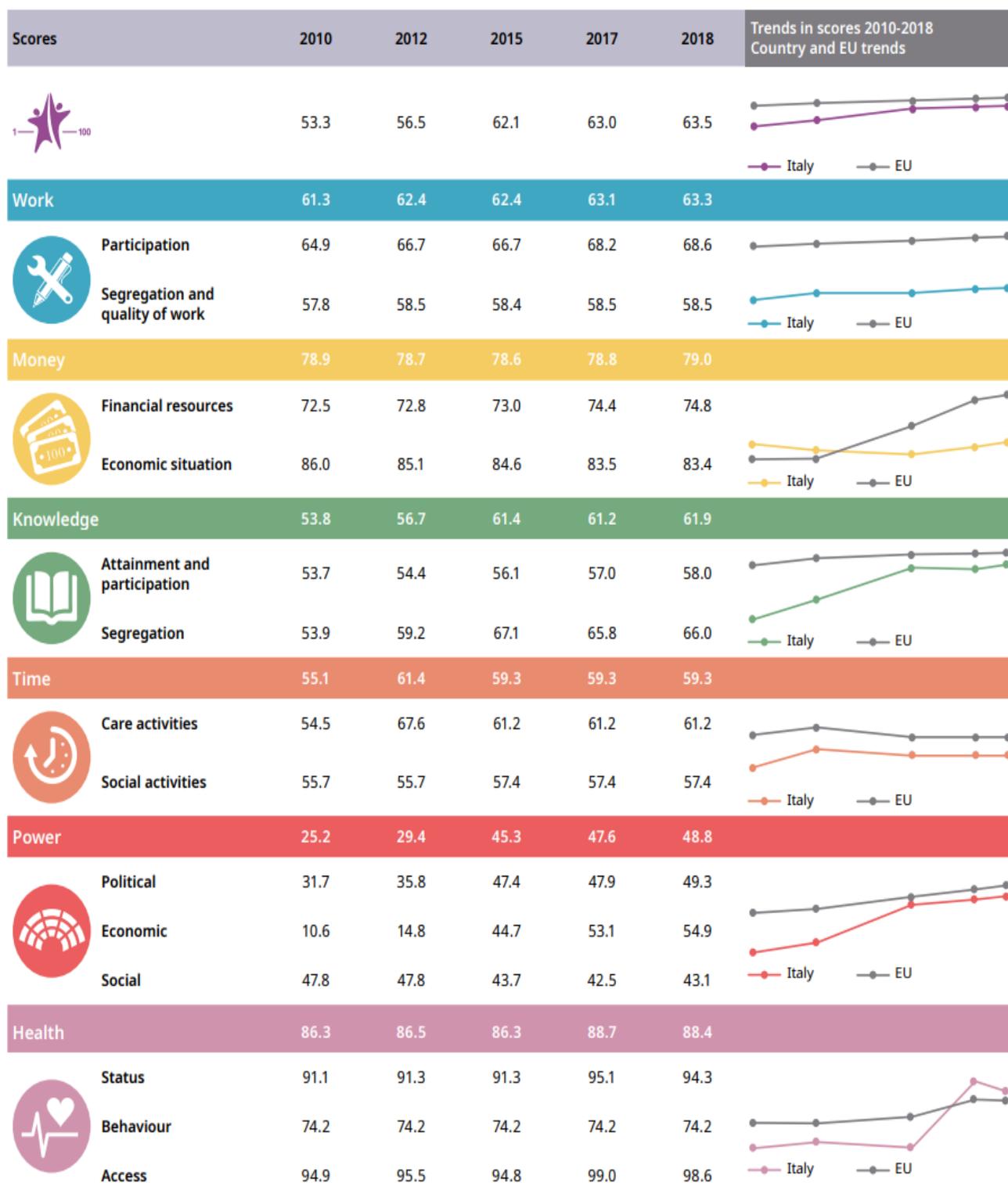
sull'uguaglianza di genere. Più di un terzo degli Stati membri hanno ottenuto meno di 60 punti, con la Grecia (52.2 punti) e l'Ungheria (53.0 punti) in particolare che necessitano di miglioramenti. Dal 2017, i punteggi dell'indice sull'uguaglianza di genere hanno registrato i maggiori aumenti in Croazia, Paesi Bassi e Spagna (circa 2 punti o più), Portogallo, Finlandia, Austria, Lussemburgo e Lettonia (da 1 a 1.4 punti), e Grecia, Ungheria e Slovacchia (circa 1 punto). Dal 2010, i maggiori progressi sull'uguaglianza di genere sono stati evidenti in Italia (10.2 punti), Lussemburgo (9.1 punti), Malta (9 punti), Estonia, Portogallo, Francia, Austria e Cipro (tra 7.3 e 7.9 punti), Bulgaria, Germania, Slovenia, Lettonia, Spagna, Croazia e Irlanda (tra 4.6 e 6.8 punti). Repubblica Ceca, Ungheria, Polonia e Paesi Bassi hanno registrato progressi minimi dal 2010 (meno di 1 punto).

Nel paragrafo successivo saranno analizzati esclusivamente i risultati del gender equality index 2020 realizzati in Italia.

4.3 Gender Equality Index 2020: Analisi dei risultati realizzati dall'Italia

L'Italia, con un punteggio di 63.5 punti si è classificata al 14° posto nella classifica del gender equality index 2020, lontana di ben 4.4 punti rispetto alla media europea. Di seguito saranno analizzati i punteggi dei singoli domini e quelli ottenuti in tutte le edizioni del gender equality index, dal 2010 al 2018.

Figura 23: Andamento dell'Italia dal 2010 al 2018



Fonte: European Institute for Gender Equality, 2020

In primo luogo, per quanto concerne la performance complessiva del gender equality index, l'Italia ha realizzato una crescita considerevole dal 2010 al 2018, crescendo di ben 10.2 punti,

e 0.5 punti dal 2017. L'Italia è uno degli Stati membri che ha realizzato progressi rilevanti in materia di uguaglianza, basti pensare che dal 2010 ha scalato 8 posizioni in classifica.

Il punteggio più alto tra i vari domini è quello che è stato ottenuto dal dominio della salute (88.4), che colloca l'Italia sopra la media europea (88.0).

Un dato altrettanto positivo è quello realizzato dal dominio del denaro (79.0) sebbene la crescita realizzata dal 2010 sia molto contenuta, pari soltanto a 0.1 rispetto a quella realizzata in media dagli Stati membri pari a 2.2 punti. Dato che conferma quanto detto nel paragrafo precedente in merito al legame stringente tra il divario retributivo di genere e il punteggio del dominio del denaro, che consente di segnalare uguaglianza di genere in merito alle risorse finanziarie. L'Italia ha uno tra i gender pay gap più bassi in Europa, pari al 5%, e ha, infatti, realizzato un punteggio relativamente alto nel dominio del denaro.

Le disuguaglianze di genere sono particolarmente pronunciate nel dominio del potere, del tempo e della conoscenza. Il dominio del potere, il cui punteggio è pari a 48.8 punti, è quello che, tuttavia, ha realizzato progressi emblematici: basti pensare che nel 2010 il punteggio era 25.2, in 8 anni è cresciuto di ben 23.6 punti. La causa principale di tale miglioramento è attribuibile all'introduzione nel 2011 della Legge Golfo Mosca, che ha consentito di accrescere la presenza delle donne nei board passando dal 5% nel 2010 al 37% nel 2020. Nel 2017 grazie alla Legge Rosato, al fine di incrementare la presenza delle donne a livello nazionale alla Camera, e a livello regionale al Senato, è stata introdotta una quota minima del 40%. Le donne ministro sono passate dal 18% nel 2010 al 34% nel 2020, mentre le donne parlamentari sono passate dal 20% al 36% nel 2020. Tali leggi hanno aperto numerose porte alle donne in Italia e le hanno consentito di accrescere il proprio potere, sebbene la strada sia ancora lunga, non ci sono dubbi sul fatto che sia quella giusta.

Il dominio della conoscenza in Italia ottiene un punteggio di 61.9, dal 2010 tale dominio ha registrato una crescita di 8.1 punti. L'Italia non è molto lontana dalla media europea, se non per un dato in particolare, ossia la percentuale di laureate: il 15,9% di donne italiane hanno conseguito la laurea contro il 26,3% di donne europee, lo stesso divario si registra per gli uomini, il che cela un problema non tanto relativo all'uguaglianza di genere (dal momento che la percentuale di donne italiane laureate è superiore di 2,5 punti percentuali rispetto a quella degli uomini) piuttosto attinente alla categoria dei giovani, al di là del genere. Basti pensare che nella classifica di tutti gli Stati membri nel dominio della conoscenza all'ultimo posto vi è la Lettonia con un punteggio di 49.3, la percentuale di laureate in Lettonia è pari al 36,2% mentre la Svezia, che detiene il primo posto nella classifica, ha una percentuale di donne laureate del

41,7%, poco distante dall'ultima in classifica. Dunque, analizzando singolarmente l'indice che misura la percentuale di laureati, nel sottodominio del livello di istruzione conseguito, l'Italia palesa una situazione problematica, che merita di essere affrontata.

Per quanto riguarda il dominio del tempo il cui punteggio è pari a 59.3 occorre puntualizzare che dal 2015 non ci sono stati progressi. Il tema del tempo è particolarmente rilevante in Italia, poiché è una tra le cause principali del basso livello di occupazione femminile è relativa al fatto che le donne sono le uniche ad occuparsi della cura della casa e della famiglia. Talvolta, il lavoro non retribuito rappresenta la sola occupazione delle donne. Pertanto, è importante portare all'attenzione il risultato di uno degli indici del sottodominio del tempo dedicato alle attività di cura: la percentuale di donne che ogni giorno svolge lavori domestici in Italia è pari all'80,9% rispetto al 78,7% di donne in Europa, ma la percentuale di uomini che ogni giorno svolge attività domestiche in Europa è pari al 33,7% contro il 19,7% degli uomini in Italia. Ciò a dimostrazione del fatto che la distribuzione delle responsabilità familiari in Italia non è assolutamente equa e tale dinamica può comportare un'elevata percentuale di donne che sceglie di lavorare part-time o addirittura che rinuncia completamente ad un lavoro, non avendo altra scelta.

Non sorprende, infatti, che l'Italia è attualmente all'ultimo posto della classifica nel dominio del lavoro. Il dominio del lavoro in Italia con un punteggio di 63.3 chiude la classifica di tutti i Paesi europei. Dal 2010 ad oggi l'Italia ha realizzato un incremento di soli 2 punti. L'Europa in media registra un punteggio di 72.2 punti. Il dato più preoccupante è il tasso di occupazione equivalente a tempo pieno (ETP) pari al 30,7% per le donne italiane rispetto al 40,8% delle donne in Europa. Il problema principale legato al livello di occupazione femminile resta, come visto in merito al dominio del tempo, l'equilibrio tra lavoro retribuito e non retribuito. In Italia il tasso di occupazione è pari al 63% indicativo del fatto che non sia stato raggiunto l'obiettivo nazionale della strategia EU2020, che consisteva nel raggiungimento del 67-69% di occupati. Ad oggi, soltanto il 53% delle donne in Italia ha un lavoro contro il 73% degli uomini, indicativo del fatto che l'uguaglianza nel mondo del lavoro (e tra le mura domestiche) è ancora molto lontana. Come riportato nel secondo capitolo, a ciò si aggiungono ulteriori disuguaglianze: circa il 33% delle donne lavora part-time, contro il 9% di uomini. In media le donne lavorano 33 ore a settimana contro le 40 ore che gli uomini dedicano al lavoro retribuito. La segregazione orizzontale in Italia resta ancora radicata e vede circa il 26% delle donne segregate nei settori della pedagogia, della sanità e delle attività sociali, contro il 7% degli uomini. A ciò si aggiunge che soltanto il 6% delle donne rispetto al 31% degli uomini ha un'occupazione nei settori STEM.

Un altro dato particolarmente rilevante è quello risultante dal *career prospect index* (che indica la qualità del lavoro, il tipo di contratto, e le prospettive di carriera in termini di promozioni) che attribuisce alle donne italiane un punteggio di 51.9 contro 55.7 per gli uomini. Un divario piuttosto ampio rispetto a quello europeo, dove le donne registrano un punteggio di 62.6 e gli uomini 63.7. Tale scenario non fa che confermare ciò che da un punto di vista teorico è stato affermato in merito alla presenza del soffitto di cristallo in Italia.

In conclusione, risulta evidente che ciò che è stato affrontato nei capitoli precedenti, in merito alle varie aree del gender diversity che sono state esaminate, da un punto di vista teorico, ha forti basi empiriche come dimostrato dall'analisi dei dati raccolti dall'European Institute for Gender Equality per l'edizione del gender equality index 2020.

CONCLUSIONE

Il presente elaborato ha avuto la finalità prioritaria di approfondire tutte le dimensioni del gender diversity e i fenomeni che quotidianamente limitano la vita professionale delle donne. In primo luogo, è stato approfondito il fenomeno della segregazione occupazionale orizzontale mostrando come le donne restino segregate in alcuni settori, piuttosto che in altri, e quali caratteristiche tali settori presentino, ad esempio, spesso, bassi livelli salariali. Di seguito, è stato analizzato il gender pay gap, calcolato come la differenza tra la retribuzione media lorda all'ora percepita a livello aggregato dagli uomini e la retribuzione media lorda all'ora percepita a livello aggregato dalle donne, in uno stesso paese. Sono stati confrontati i dati del gender pay gap degli Stati dell'Unione Europea raccolti nel 2017 dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE), e sono emerse importanti conclusioni dall'osservazione dei dati: un gender pay gap particolarmente basso può essere una conseguenza di un tasso occupazionale femminile altrettanto basso, per cui non bisogna osservarlo con ottimismo. I dati mostrano che gli Stati membri caratterizzati da divari retributivi di genere inferiori presentano, in concomitanza, tassi di occupazione inferiori per le donne di età compresa tra i 20 e i 64 anni. Un'altra importante osservazione è stata fatta in merito al tempo che le donne dedicano al lavoro non retribuito (lavori domestici, cura della famiglia, assistenza ai familiari più anziani...) che spesso sottrae tempo che potrebbero dedicare al lavoro retribuito. Nell'UE, il numero medio di ore lavorative settimanali per gli uomini è di 40 ore, rispetto alle 34 ore per le donne, che talvolta per potersi dedicare ai lavori domestici scelgono occupazioni part-time, in Europa ben il 31% delle donne rispetto all'8% degli uomini ha un'occupazione part-time.

Nel terzo capitolo attraverso l'analisi della segregazione occupazionale verticale è stato possibile comprendere gli stereotipi e i pregiudizi che arrestano la crescita professionale delle donne e le trattengono ai livelli più bassi della gerarchia. La discriminazione esercitata in questo caso aumenta man mano che si sale nella gerarchia organizzativa. Infatti, le donne si vedono private delle stesse possibilità di avanzamento che sono concesse agli uomini. Come se ci fosse un "soffitto di cristallo" che si interponesse tra loro e le posizioni apicali. È un problema, dunque, che abbraccia il *middle management* femminile, impedendo alle donne di ricoprire posizioni apicali (Cotter et al., 2001). Pertanto, è stato analizzato il tasso di promozione femminile per ogni livello della scala gerarchica organizzativa ed è emerso che il numero di donne che entra nelle aziende è pressoché pari a quello degli uomini, ogni 100 uomini che entrano nel primo livello della scala gerarchica organizzativa, ci sono 91 donne. Salendo di livello, vediamo che la situazione gradualmente peggiora: nella categoria dei *senior manager* il

rapporto di uomini presenti rispetto alle donne è quasi 2:1, ogni 100 uomini presenti ci sono solo 52 donne. Nei livelli superiori il fenomeno del soffitto di cristallo è estremamente visibile, il dato peggiore come sostenuto dalla teoria è leggibile ai vertici: ogni 10 uomini ci saranno solo 3 donne (McKinsey & Company, 2019).

È bene tuttavia riconoscere che i governi nazionali di numerosi Stati membri dell'Unione Europea hanno implementato iniziative finalizzate ad accrescere la presenza delle donne ai vertici, e soprattutto nei board delle società quotate, come analizzato nel paragrafo sul board diversity. Nello specifico, è stato dedicato un paragrafo al caso italiano, ossia alla Legge Golfo-Mosca e i risultati conseguiti con la sua introduzione. Uno studio italiano promosso dalla Consob (2018) proprio sull'efficacia della Legge 120/2011 ha segnalato che da quando è entrata in vigore, la presenza delle donne nei consigli di amministrazione è aumentata continuamente e a giugno 2018 si è stato registrato il 36% di donne nei board (nel 2009 era del 6,7%) raggiungendo un dato più alto della quota prevista dalla stessa legge. Basti pensare che prima della legge del 2011 solo il 44% delle società quotate avevano almeno una donna nei board, dal 2012 ad oggi grazie a tale legge le donne sono presenti in tutti board delle società quotate.

Come detto precedentemente, l'obiettivo che ha guidato la stesura del presente elaborato consiste nell'approfondimento di tutte le dimensioni del gender diversity, ed è per questo che dopo aver illustrato nei primi tre capitoli da un punto di vista teorico e pratico i pilastri del gender diversity, si è resa necessaria un'analisi empirica più profonda che fosse in grado di offrire una chiave di lettura a 360° in merito all'uguaglianza di genere. Pertanto, nel quarto capitolo è stato analizzato il Gender Equality Index 2020, i cui dati sono stati raccolti nel 2018. Attraverso l'analisi dell'indice e dei domini che lo compongono è stato possibile avere un quadro chiaro in merito all'uguaglianza di genere nei Paesi dell'Unione Europea e nello specifico in Italia. Dall'analisi dei risultati raggiunti sono emerse importanti evidenze, che hanno confermato quanto discusso teoricamente nei capitoli precedenti e hanno svelato il legame che sussiste tra i vari fenomeni del gender diversity.

Il GEI 2020 ha attribuito all'Europa un punteggio pari a 67.9 mentre all'Italia un punteggio pari a 63.5, le principali evidenze nel caso Europeo, sono state osservate nel dominio del potere, nel dominio della conoscenza e nel dominio del denaro. Per quanto concerne il dominio del potere, che misura l'uguaglianza di genere nel potere economico, sociale e politico, il dato più eclatante è stato raggiunto in merito al potere economico, che misura la presenza di donne nei consigli di amministrazione delle società quotate. È stato osservato un aumento considerevole negli ultimi dieci anni grazie all'introduzione delle quote di genere. Dall'analisi dei dati raccolti dall'EIGE è stato possibile confrontare i Paesi che hanno adottato strategie *soft* e i Paesi che hanno adottato

strategie *hard* per incrementare la presenza delle donne nei board quali esiti hanno raggiunto. In media i Paesi che hanno adottato strategie *hard* in Europa, nel 2020 hanno registrato il 37% di donne tra i membri del consiglio di amministrazione delle maggiori società quotate, rispetto al 25% nei paesi che hanno adottato soltanto misure *soft* o che non hanno intrapreso alcuna azione. Dunque, come emerge dai dati, le strategie *hard* hanno condotto a risultati efficaci in tutti Paesi europei in cui sono state adottate.

In merito al dominio della conoscenza, vale la pena portare all'attenzione il fatto che c'è uno stretto legame tra la segregazione di genere nell'istruzione e la segregazione di genere nel mercato del lavoro. I dati raccolti nel 2017 mostravano che il 43% di tutte le donne in Europa aveva intrapreso un percorso universitario relativo la pedagogia, la sanità e il servizio sociale o relativo a discipline umanistiche e artistiche. La percentuale di uomini era del 21%, segnando un divario di 22 punti percentuali. Tale divario rispecchia perfettamente quello relativo alla segregazione occupazionale orizzontale che divide precisamente di 22,2 punti percentuali le donne (30,5% di donne occupate) che lavorano in settori relativi la pedagogia, la sanità, il servizio sociale o nell'ambito umanistico o artistico, rispetto agli uomini occupati in tali settori (8,3%). Le cause alla base della segregazione occupazionale orizzontale, che sono state analizzate nel secondo capitolo spiegherebbero anche le dinamiche che spingono la segregazione di genere nel contesto universitario.

Osservando i risultati raggiunti nel dominio del denaro è stato possibile intravedere lo stretto legame tra il gender pay gap e il livello di uguaglianza di genere in merito alle risorse finanziarie: osservando i dati dei primi tre paesi nella classifica del dominio del denaro Lussemburgo, Belgio e Finlandia, che hanno ottenuto nel sottodominio delle risorse finanziarie nel 2020 un punteggio rispettivamente pari a 97.3, 83.8 e 79.4 vediamo che nel caso del Lussemburgo che mantiene il podio, il gender pay gap negli ultimi 8 anni si è ridotto del 50% circa passando dall'8,7% al 4,6%, in Belgio il gender pay gap è passato dal 10,2% nel 2010 al 6% nel 2018, mentre la Finlandia che nel 2010 aveva registrato un gender pay gap del 20,3% è passata al 16,3%. L'analisi incrociata ci consente di sostenere, che la riduzione del gender pay gap è direttamente proporzionale alla crescita del livello di uguaglianza nel dominio del denaro.

In conclusione, l'elaborato ha svolto un'analisi teorica del gender diversity e attraverso i dati è stato possibile supportare l'analisi teorica e dimostrare le relazioni che intercorrono tra i vari fenomeni relativi la diversità di genere. Sebbene l'uguaglianza sia ancora lontana, studiare e comprendere le dinamiche alla base del problema ci avvicina alla soluzione.

BIBLIOGRAFIA

- Abendroth, A. K., Melzer, S., Kalev, A., & Tomaskovic-Devey, D. (2017). Women at work: Women's access to power and the gender earnings gap. *ILR Review*, 70(1), 190-222.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158.
- Adler, N. J. (1980). *Cultural synergy: The management of cross-cultural organizations* (pp. 163-184). McGill University, Faculty of Management.
- Adler, P. S. (1999). Building better bureaucracies. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 36-47.
- Aghazadeh, S. M. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(6), 521-531.
- Ali, M., Metz, I., & Kulik, C. T. (2015). Retaining a diverse workforce: the impact of gender-focused human resource management. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 580-599.
- Ali, M., Metz, I., & Kulik, C. T. (2015). The impact of work-family programs on the relationship between gender diversity and performance. *Human Resource Management*, 54(4), 553-576.
- Alkadry, M. G., & Tower, L. E. (2006). Unequal pay: The role of gender. *Public Administration Review*, 66(6), 888-898.
- Allen, J., & Sanders, K. (2002). Gender gap in earnings at the industry level. *European Journal of Women's Studies*, 9(2), 163-180.
- Amaram, D. I. (2007). Cultural diversity: Implications for workplace management. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 2(4), 1-6.
- Angeloni, S. (2010). *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*, Collana di Studi Aziendali Applicati diretta da Giuseppe Paolone (Vol. 14, pp. 1-356). FrancoAngeli.
- Angeloni, S. (2013). Integrated disability management: An interdisciplinary and holistic approach. *Sage Open*, 3(4), 1-15.

- Badgett, M. V., Durso, L. E., Mallory, C., & Kastanis, A. (2013). The business impact of LGBT-supportive workplace policies, 1-37.
- Bettio, F., Verashchagina, A., Mairhuber, I., & Kanjoo-Mrčela, A. (2009). *Gender segregation in the labour market: Root causes, implications and policy responses in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Bianco, M., Ciavarella, A., & Signoretti, R. (2015). Women on corporate boards in Italy: The role of family connections. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 129-144.
- Bishu, S. G., & Alkadry, M. G. (2017). A systematic review of the gender pay gap and factors that predict it. *Administration & Society*, 49(1), 65-104.
- Blackburn, R. M., Brooks, B., & Jarman, J. (2001). The Vertical Dimension of Occupational Segregation. *Work, Employment and Society*, 15(3), 511-538.
- Blackburn, R., Brooks, B., & Jarman, J. (2001). The Vertical Dimension of Occupational Segregation. *Work, Employment & Society*, 15(3), 511-538.
- Blandford, J. M. (2003). The nexus of sexual orientation and gender in the determination of earnings. *ILR Review*, 56(4), 622-642.
- Bonaventura, L., & Biondo, A. E. (2016). Disclosure of sexual orientation in the USA and its consequences in the workplace. *International Journal of Social Economics*, 43(11), 1115-1123.
- Bridges, W. (2003). Rethinking Gender Segregation and Gender Inequality: Measures and Meanings. *Demography*, 40(3), 543-568.
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433-451.
- Bury, M. (2000). On chronic illness and disability. *Handbook of medical sociology*, 5, 173-183.
- Campbell, K., & Vera, A. M. (2010). Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects. *Journal of Management & Governance*, 14(1), 37-59.
- Carnevale, A. P., & Stone, S. C. (1994). Diversity beyond the golden rule. *Training & Development*, 48(10), 22-40.
- Carrell, M. R., Mann, E. E., & Sigler, T. H. (2006). Defining workforce diversity programs and practices in organizations: A longitudinal study. *Labor Law Journal*, 57(1), 5-12.

- Chang, M. L. (2000). The evolution of sex segregation regimes. *American Journal of Sociology*, 105(6), 1658-1701.
- Chapman, J. (1975). Comparison of Male and Female Leadership Styles. *The Academy of Management Journal*, 18(3), 645-650.
- Charles, M. (2003). Deciphering sex segregation: Vertical and horizontal inequalities in ten national labor markets. *Acta sociologica*, 46(4), 267-287.
- Charles, M., & Bradley, K. (2009). Indulging our gendered selves? Sex segregation by field of study in 44 countries. *American journal of sociology*, 114(4), 924-976.
- Charles, M., & Grusky, D. B. (2005). *Occupational ghettos: The worldwide segregation of women and men* (Vol. 200). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Chernesky, R. H. (2003). Examining the glass ceiling: Gender influences on promotion decisions. *Administration in Social Work*, 27(2), 13-18.
- Chrobot-Mason, D., Button, S. B., & DiClementi, J. D. (2001). Sexual identity management strategies: An exploration of antecedents and consequences. *Sex roles*, 45(5), 321-336.
- Clair, J. A., Beatty, J. E., & MacLean, T. L. (2005). Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. *Academy of Management Review*, 30(1), 78-95.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Cuomo, S., & Mapelli, A. (2011). Gender diversity e corporate governance dopo la legge Golfo-Mosca. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (6), 41-48.
- Cutillo, A., & Centra, M. (2017). Gender-based occupational choices and family responsibilities: The gender wage gap in Italy. *Feminist Economics*, 23(4), 1-31.
- Day, N. E., & Schoenrade, P. (2000). The relationship among reported disclosure of sexual orientation, anti-discrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees. *Personnel review*, 29(3), 346-363.

- De La Rey, C. (2005). Gender, women and leadership. *Agenda*, 19(65), 4-11.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Intrinsic motivation. *The Corsini encyclopedia of psychology*, 1-2.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), 1072-1089.
- Dietert, M., & Dentice, D. (2009). Gender identity issues and workplace discrimination: The transgender experience. *Journal of Workplace Rights*, 14(1), 121-140.
- Dilli, S., Carmichael, S. G., & Rijpma, A. (2019). Introducing the historical gender equality index. *Feminist Economics*, 25(1), 31-57.
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569-591.
- Emrich, C. G. (1999). Context effects in leadership perception. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 991-1006.
- Eurofound (2018), *Pay transparency in Europe: First experiences with gender pay reports and audits in four Member States*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Exploring the Determinants of Diversity Climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39-53.
- Farrell, K. A., & Hersch, P. L. (2005). Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 85-106.
- Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P., & Pronzato, C. (2018). Do board gender quotas matter? Selection, performance and stock market effects. *IZA Discussion Paper No. 11462*.
- Ferrera, M. (2008). *Il fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*. Milano: Oscar Mondadori.

- Fornengo, G. P., & Guadagnini, M. (1999). *Un soffitto di cristallo?: le donne nelle posizioni decisionali in Europa* (Vol. 45). Roma: Fondazione Adriano Olivetti.
- Fullerton, M. (2013). Diversity and inclusion—LGBT inclusion means business. *Strategic HR Review*, 12(3), 121-125.
- Gabrielli G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi.
- García-Mainar, I., Molina, J. A., & Montuenga, V. M. (2011). Gender differences in childcare: time allocation in five European countries. *Feminist Economics*, 17(1), 119-150.
- Gardenswartz L., Rowe A. (1994). *Diverse team at work: capitalizing on the power of diversity*. New York: McGraw-Hill.
- Gash, V. (2008). Preference or constraint? Part-time workers' transitions in Denmark, France and the United Kingdom. *Work, Employment and Society*, 22(4), 655–674.
- Geiler, P., & Renneboog, L. (2015). Are female top managers really paid less? *Journal of Corporate Finance*, 35, 345-369.
- Gibelman, M. (2000). The nonprofit sector and gender discrimination. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(3), 251-269.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21(1), 61-76.
- Giuffre, P., Dellinger, K., & Williams, C. L. (2008). “No retribution for being gay?”: Inequality in gay-friendly workplaces. *Sociological Spectrum*, 28(3), 254-277.
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
- Goffman, E. (1963). *Stigma. L'identità negata*.
- Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *American economic review*, 90(4), 715-741.
- Guinea-Martin, D., Mora, R., & Ruiz-Castillo, J. (2018). The Evolution of Gender Segregation over the Life Course. *American Sociological Review*, 83(5), 983–1019.
- Hakim, C. (2002). Lifestyle preferences as determinants of women's differentiated labor market careers. *Work and occupations*, 29(4), 428-459.

- Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). Board Diversity and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 641-660.
- Harris, P. R. (2004). European leadership in cultural synergy. *European Business Review*, 16(4), 358-380.
- Helgesen S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleda.
- Herdman, A. O., & McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39-53.
- Herdman, A. O., & McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39-53.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella Jr, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.
- Hogg, M. A., & Ridgeway, C. L. (2003). Social identity: Sociological and social psychological perspectives. *Social Psychology Quarterly*, 66(2), 97-100.
- Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2019). Do LGBT workplace diversity policies create value for firms? *Journal of Business Ethics*, 167, 775-791.
- Huber, C., & O'Rourke, S. (2017). How to accelerate gender diversity on boards. *McKinsey Quarterly*, 1, 116-120.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300-329.
- Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2013). Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes. *Personnel Review*, 42(6), 724-744.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public personnel management*, 29(1), 75-92.
- Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision sciences*, 34(2), 351-384.

- Jarman, J., Blackburn, R., & Racko, G. (2012). The Dimensions of Occupational Gender Segregation in Industrial Countries. *Sociology*, 46(6), 1003-1019.
- Joyce, Y., & Walker, S. P. (2015). Gender essentialism and occupational segregation in insolvency practice. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 41-60.
- Kanter. (1977). *Men and Women of the Corporation*.
- Keane, C., Russell, H., & Smyth, E. (2017). *Female participation increases and gender segregation* Working Paper, No. 564, The Economic and Social Research Institute (ESRI), Dublin.
- Kemp, L. J., Madsen, S. R., & Davis, J. (2015). Women in business leadership: A comparative study of countries in the Gulf Arab states. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(2), 215-233.
- Kersten, A. (2000). Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235-248.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. & Dijkers, J. (2008), Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Kreimer, M. (2004). Labour Market Segregation and the Gender-Based Division of Labour. *European Journal of Women's Studies*, 11(2), 223–246.
- Kulich, C., Trojanowski, G., Ryan, M. K., Alexander Haslam, S., & Renneboog, L. D. (2011). Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration. *Strategic Management Journal*, 32(3), 301-321.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of organizational behavior*, 32(2), 264-290.
- Levanon, A., & Grusky, D. B. (2016). The persistence of extreme gender segregation in the twenty-first century. *American Journal of Sociology*, 122(2), 573-619.
- Linehan, M., & Scullion, H. (2008). The development of female global managers: The role of mentoring and networking. *Journal of business ethics*, 83(1), 29-40.

- Lloren, A., & Parini, L. (2017). How LGBT-supportive workplace policies shape the experience of lesbian, gay men, and bisexual employees. *Sexuality Research and Social Policy, 14*(3), 289-299.
- Longarela, I. (2017). Explaining vertical gender segregation: A research agenda. *Work, Employment & Society, 31*(5), 861-871.
- Markulis, P., Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. (2006). The impact of leadership modes on team dynamics and performance in undergraduate management classes. *Journal of Education for Business, 81*(3), 145-150.
- Martin, G. C. (2014). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of diversity management (JDM), 9*(2), 89-92.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, Volume 5, Number 4, pages 117- 130.
- McFadden, C. (2015). Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and human resource development: A systematic literature review. *Human Resource Development Review, 14*(2), 125-162.
- Murphy, E. F., Eckstat, A., & Parker, T. (1995). Sex and Gender Differences in Leadership. *Journal of Leadership Studies, 2*(1), 116–131.
- Mussida, C., & Picchio, M. (2014). The gender wage gap by education in Italy. *The Journal of Economic Inequality, 12*(1), 117-147.
- National Defense Research Institute. (2010). Sexual Orientation and Disclosure. In *Sexual Orientation and U.S. Military Personnel Policy: An Update of RAND's 1993 Study* (pp. 91-136). RAND Corporation.
- Nielsen, M. W., & Börjeson, L. (2019). Gender diversity in the management field: Does it matter for research outcomes? *Research Policy, 48*(7), 1617-1632.
- Oliver, M. (2013). The social model of disability: Thirty years on. *Disability & society, 28*(7), 1024-1026.
- O'Reilly III, C. A., Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help? In D. H Gruenfeld (Ed.), *Research on managing groups and teams, 1*, 183-207.

- Parker, S. K., & Andrei, D. M. (2020). Include, individualize, and integrate: Organizational meta-strategies for mature workers. *Work, Aging and Retirement*, 6(1), 1-7.
- Pillai, R., & Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: A “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24(5), 643-671.
- Pitt-Catsouphes, M., Mirvis, P., & Berzin, S. (2013). Leveraging age diversity for innovation. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 238-254.
- Poggio, B. (2010). Vertical segregation and gender practices. Perspectives of analysis and action. *Gender in Management*, 25(6), 428-437.
- Post, C. (2015). When is female leadership an advantage? Coordination requirements, team cohesion, and team interaction norms. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1153-1175.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, 35(1), 158-188.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2002). Exploring the influence of decision makers' race and gender on actual promotions to top management. *Personnel Psychology*, 55(2), 397-428.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306-326.
- Preston, J. A. (1999). Occupational gender segregation trends and explanations. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 39(5), 611-624.
- Preston, J. A. (1999). Occupational gender segregation trends and explanations. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 39(5), 611-624.
- Provasi, R., & Harasheh, M. (2020). Gender diversity and corporate performance: Emphasis on sustainability performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 127-137.
- Ragins, B. R. (2008). Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review*, 33(1), 194-215.
- Ragins, B. R., Singh, R., & Cornwell, J. M. (2007). Making the invisible visible: Fear and disclosure of sexual orientation at work. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1103-1118.

- Rigg, C., & Sparrow, J. (1994). Gender, Diversity and Working Styles. *Women in Management Review*, 9(1), 9-16.
- Rolleri, L. A. (2013). Understanding gender and gender equality. *Research fACTs and Findings*.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.
- Ryan, M., & Haslam, S. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426.
- Saleh, S. D., & Grygier, T. G. (1969). Psychodynamics of intrinsic and extrinsic job orientation. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 446-450.
- Sampson, S. D., & Moore, L. L. (2008). Is there a glass ceiling for women in development?. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(3), 321-339.
- Sandfort, T. G., Bakker, F., Schellevis, F. G., & Vanwesenbeeck, I. (2006). Sexual orientation and mental and physical health status: findings from a Dutch population survey. *American journal of public health*, 96(6), 1119-1125.
- Santuzzi, A. M., & Waltz, P. R. (2016). Disability in the workplace: A unique and variable identity. *Journal of Management*, 42(5), 1111-1135.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of applied psychology*, 57(2), 95-100.
- Seierstad, C., Gabaldon, P., & Mensi-Klarbach, H. (Eds.). (2017). *Gender Diversity in the Boardroom: Volume 1: The Use of Different Quota Regulations*. Springer.
- Semenza, R., Boccardo, G., & Sarti, S. (2020). So Far, so Similar? Labour Market Feminization in Italy and Chile. *Social Indicators Research*, 1-26.
- Shakespeare, T., & Watson, N. (2001). The social model of disability: an outdated ideology?. In *Exploring theories and expanding methodologies: Where we are and where we need to go*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2, 9-28.

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Singh, V., Terjesen, S., & Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European management journal*, 26(1), 48-58.
- Spataro, S. E. (2005). Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. *Behavioral sciences & the Law*, 23(1), 21-38.
- Sterns, H.L. & Doverspike, D. (1989). Aging and the retraining and learning process in organizations. In Goldstein, I. and Katze, R. (Eds), *Training and Development in Work Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 299-332.
- Stier, H., & Yaish, M. (2014). Occupational segregation and gender inequality in job quality: a multi-level approach. *Work, Employment and Society*, 28(2), 225–246.
- Stone, A. (2004). Essentialism and anti-essentialism in feminist philosophy. *Journal of Moral Philosophy*, 1(2), 135-153.
- Tempest, S., Barnatt, C., & Coupland, C. (2002). Grey advantage: New strategies for the old. *Long Range Planning*, 35(5), 475-492.
- Tettamanzi, P., Montani, E., & Orlando, A. (2016). Female representation on boards of directors of Italian companies following the introduction of pink quotas. *Journal of business and human resource management*, 2(1), 1-14.
- Thanem, T. (2008). Embodying disability in diversity management research. *Equal Opportunities International*, 27(7), 581-595.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74(5), 1-13.
- Tosi, H. L., & Pilati, M. (2011). *Managing organizational behavior: Individuals, teams, organization and management*. Edward Elgar Publishing.
- Tower, L. E., & Alkadry, M. G. (2008). The Social Costs of Career Success for Women. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 144-165.
- Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and Leadership Styles: A Meta-Analysis of Research Published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3–18.

- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Velasquez, M. (1996). Why Ethics Matters: A Defense of Ethics in Business Organizations. *Business Ethics Quarterly*, 6(2), 201-222.
- Velten, L., & Lashley, C. (2018). The meaning of cultural diversity among staff as it pertains to employee motivation. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 105-113.
- Walby, S. (1989). Theorising Patriarchy. *Sociology*, 23(2), 213-234.
- Wang, M., & Fang, Y. (2020). Age diversity in the workplace: Facilitating opportunities with organizational practices. *Public Policy & Aging Report*, 30(3), 119-123.
- Wang, M., & Kelan, E. (2013). The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 449-466.
- Weber, R., & Crocker, J. (1983). Cognitive processes in the revision of stereotypic beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 961-977.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the “female” professions. *Social problems*, 39(3), 253-267.
- Woodhams, C., & Danieli, A. (2000). Disability and diversity—a difference too far? *Personnel Review*, 29(3), 402-417.
- Wu, M. S. F. (2015). Effects of Female Managers’ Leadership on Teamwork and Organizational Performance in Catering Industry. *Acta Oeconomica*, 65(s2), 325-337.
- Zanella, S. (2020). *Il futuro del lavoro è femmina. Come lavoreremo domani*. BOMPIANI.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Women score higher than men in most leadership skill. *Harvard Business Review*.
- Zizza, R. (2013). The gender wage gap in Italy. *Bank of Italy Occasional Paper*, (172)

SITOGRAFIA

Azioni positive. *European Institute for Gender Equality*: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/concepts-and-definitions>

Corporate Equality Index. *Human Right Campaign Foundation*, 2009: https://assets2.hrc.org/files/assets/resources/CorporateEqualityIndex_2009.pdf

Diversity Matters. *McKinsey & Company*, 2015: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>

EU-LGBTI II. A long way to go for LGBTI equality. *The EU Agency for Fundamental Rights (FRA)*, 2020: [A long way to go for LGBTI equality \(europa.eu\)](https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2015-measuring-gender-equality-european-union-2005-2012-report)

Gender diversity and corporate performance. *Credit Suisse*, 2012: https://wapp.hks.harvard.edu/files/wapp/files/gender_diversity.pdf

Gender Equality Index 2015 - Measuring gender equality in the European Union 2005-2012: Report. *European Institute for Gender Equality*, 2015. <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2015-measuring-gender-equality-european-union-2005-2012-report>

Gender Equality Index 2020: Digitalisation and the future of work. *European Institute for Gender Equality*, 2020: <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2020-digitalisation-and-future-work>

Gender in employment. *European Institute for Gender Equality*, 2017: <https://eige.europa.eu/publications/gender-employment>

Gender Statistics Database: Gender pay gap. *European Institute for Gender Equality*, 2017: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/eustrat_sege1619_gpaygap_tesem180/hbar/year:2017/geo:EU28,EA19,BE,BG,CZ,DK,DE,EE,IE,EL,ES,FR,HR,IT,CY,LV,LT,LU,HU,MT,NL,AT,PL,PT,RO,SI,SK,FI,SE,UK,IS,NO,CH,ME,MK,RS,TR/unit:PC/nace_r2:B-S_X_O

Getting to Equal 2019: Creating a Culture That Drives Innovation. *Accenture*, 2019: <https://www.accenture.com/acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-Equality-Equals-Innovation-Gender-Equality-Research-Report-IWD-2019.pdf>

Global Gender Gap Report 2020. *World Economic Forum*, 2020:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

Glossary & Thesaurus. *European Institute for Gender Equality*:
<https://eige.europa.eu/thesaurus>

How to accelerate gender diversity on boards. *McKinsey & Company*, 2017:
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/how-to-accelerate-gender-diversity-on-boards>

Il Nasdaq spinge inclusione e diversity nei board delle aziende quotate. *ValoreD*, 2020.
<https://valored.it/news/il-nasdaq-spinge-inclusione-e-diversity-nelle-aziende-quotate/>

Il reverse mentoring: l'empowerment dello sviluppo intergenerazionale. *FORBES*, 2019:
<https://forbes.it/2019/06/10/reverse-mentoring-l-empowerment-dello-sviluppo-intergenerazionale/>

International Labour Organization, *World Employment and Social Outlook: Trends for Woman 2018 – Global snapshot*, 2018: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2018/WCMS_619577/lang--it/index.htm

La donna in azienda – A 10 anni dalle quote rosa come è cambiata la governance delle imprese in Italia, come cambierà nei prossimi anni. *ANSA*, 2020:
https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2020/09/17/la-donna-in-azienda-e-la-governance-del-futuro-su-ansa.it_da86f538-56d6-4a00-818b-792eae4a8c2e.html

Legge 12 luglio 2011, n. 120, Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati. *Gazzetta Ufficiale*, 2011:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg>

Legge 12 marzo 1999, n. 68, Norme per il diritto al lavoro dei disabili. *Gazzetta Ufficiale*, 1999:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1999/03/23/099G0123/sg>

Legge 2 aprile 1968, n. 482, Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private. *Gazzetta Ufficiale*, 1968:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1968/04/30/068U0482/sg>

Measuring What Matters in Gender Diversity. *The Boston Consulting Group*, 2018:
<https://www.bcg.com/it-it/publications/2018/measuring-what-matters-gender-diversity>

Nasdaq, arrivano le quote di genere pena l'espulsione dal listino. *Sole24ORE*, 2020.
https://alleyoop.ilsole24ore.com/2020/12/09/43579/?cmpid=nl_alleyweek

PD Lombardia, *Gender Pay Gap. Ma perché io guadagno meno di te?* – *Tito Boeri*, 2019,
<https://www.youtube.com/watch?v=RScpWHGgqDo>

Report differenziali retributivi in Italia anno 2017. ISTAT 2020:
<https://www.istat.it/it/files//2019/12/Differenziali-retributivi-in-Italia.pdf>

Women in Workplace 2019. *McKinsey & Company*, 2019:
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

SINTESI

Il presente elaborato si è proposto di inquadrare, in primo luogo, il diversity management, e successivamente canalizzare l'analisi sul gender diversity e sullo studio di tutti i fenomeni relativi ad esso. Obiettivo principale era offrire, infine, attraverso l'analisi del gender equality index, una fotografia della situazione attuale in materia di uguaglianza di genere, in Europa e in Italia.

Negli ultimi anni, a causa di numerosi fenomeni, come la globalizzazione e l'internazionalizzazione delle imprese, si è assistito alla crescita di una forza lavoro sempre più eterogena. Le aziende hanno sentito l'esigenza di riconoscere tali diversità e trarne un vantaggio competitivo. Perché ciò potesse avvenire si è reso necessario superare la trappola degli stereotipi e dei pregiudizi. In primo luogo, le organizzazioni hanno dovuto concentrarsi sul concetto di giustizia sociale, implementando le azioni finalizzate a migliorare le condizioni etniche e razziali e quelle di genere delle minoranze, con etica e responsabilità sociale. Infatti, alla base del diversity management vi sono dei principi etici imprescindibili, tra cui l'idea che non può esservi inclusività se non vi è parità di trattamento per tutti i dipendenti dell'organizzazione. Il diversity management è un programma volontario che l'organizzazione implementa per creare una migliore inclusione di tutti gli individui all'interno dell'organizzazione, attraverso la valorizzazione di differenze demografiche, etniche ed individuali (Gilbert et al., 1999).

Il diversity management abbraccia numerose aree della diversità, che sono state analizzate nel corso del presente elaborato, a partire dall'ageing diversity che rappresenta il filone del diversity management che si occupa di valorizzare ed integrare gli individui a prescindere dalla loro età anagrafica. Il fine primario di una gestione del personale che sia *age-inclusive* consiste nell'assicurare a tutti i dipendenti un trattamento equo che escluda la possibilità che le risorse umane possano essere vittime di pregiudizi o stereotipi relativi alla loro età. Ciò si rende possibile attraverso pratiche inclusive e finalizzate a promuovere e garantire la soddisfazione sia dei *belongingness needs* che degli *uniqueness needs* (Parker & Andrei, 2020). I primi fanno riferimento ai bisogni legati al senso di appartenenza, ossia al bisogno emotivo di aggregarsi ad un gruppo ed essere accettato dai membri che lo compongono. Gli *uniqueness needs*, invece, si riferiscono al bisogno dell'individuo di mantenere un senso di sé proprio e differenziato. Ed infatti, l'inclusione rappresenta l'esperienza di persone diverse che riescono a provare un senso

di appartenenza e si sentono apprezzate per le caratteristiche che le differenziano e le rendono uniche (Shore et al., 2011).

Successivamente, è stata analizzata un'ulteriore area del diversity management, ossia il *cultural diversity* definito come la rappresentazione, in un sistema sociale, di persone appartenenti a gruppi di provenienza differenti tra loro e con una rilevanza culturale (Cox, 1993). Numerosi studiosi si sono occupati del *cultural diversity*, molti dei quali hanno avuto modo di convergere sull'idea che non basta avere all'interno della propria organizzazione diversità di carattere etnico e culturale, ma è necessario avere un modello organizzativo appropriato per includere tali diversità: il modello della sinergia culturale. Le organizzazioni culturalmente sinergiche creano nuove forme di gestione: trascendono le culture individuali dei loro membri. Questo approccio suggerisce che la diversità culturale non deve essere né ignorata né minimizzata, ma piuttosto vista come una risorsa nella progettazione e nello sviluppo delle organizzazioni. Un'organizzazione culturalmente sinergica è un'organizzazione in cui la struttura e il processo riflettono gli aspetti migliori delle culture di tutti i membri senza violare le norme di ogni singola cultura presente (Adler, 1980).

Il disability management ha rappresentato la terza area del diversity management che è stata esaminata. A partire dalla definizione del termine "disabilità" intesa come un'incapacità a svolgere azioni di vita quotidiana e, di conseguenza, attività lavorative. L'analisi si è poi spostata sulle diverse concezioni di disabilità che sono state avanzate dagli studiosi, una parte della letteratura ha studiato la disabilità in termini biologici e fisici ritenendo che la disabilità fosse causata da menomazioni dovute a malattie, cause genetiche e incidenti. Un'altra parte della letteratura si è concentrata per lo più sulle implicazioni sociali che la disabilità comporta come Mike Oliver che introdusse *the social model of disability*. Il modello sociale della disabilità definisce la disabilità come l'oppressione sociale causata da barriere sociali e materiali nell'ambiente, e si fonda sull'idea che le persone disabili si configurano come tali dal momento che sono "disabilite" dalla società, cioè dalle barriere che essa erige che possono essere di carattere strutturale o sociale.

Un'ulteriore area del diversity management è l'orientamento sessuale che abbraccia gli individui LGBT (*Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender*). Nel corso del paragrafo dedicato all'orientamento sessuale sono state affrontate le varie forme di discriminazione che quotidianamente i dipendenti LGBT devono affrontare: gli stereotipi, la discriminazione di genere e le molestie sessuali (Giuffrè, 2008). Le donne lesbiche e bisessuali sono particolarmente colpite da queste diverse forme di discriminazione sul posto di lavoro. A differenza delle minoranze etniche o delle persone obese i cui stigmi sono riconoscibili, i

dipendenti LGB hanno stigmi invisibili e possono quindi scegliere di rivelare o nascondere la loro identità sessuale a colleghi, superiori o subordinati (Lauren & Parini, 2017). Pertanto, il tema della *disclosure* è estremamente rilevante, come numerosi studi hanno sottolineato, l'apertura sul proprio orientamento sessuale consentirebbe il raggiungimento di risultati positivi di salute psicologica, benessere sul lavoro, soddisfazione sul lavoro e impegno organizzativo. Ciò si rende possibile nel momento in cui nelle aziende ci sia un clima organizzativo inclusivo che sia in grado di accogliere le risorse "diverse" e di accrescere il loro potenziale.

Alla fine del primo capitolo è stato introdotto il *gender diversity*, che rappresenta il tema principale del presente elaborato. I capitoli successivi sono stati strutturati in modo da poter affrontare i principali pilastri del *gender diversity*, e in modo da poter offrire al lettore un apparato teorico che permettesse la comprensione dei fenomeni. Attraverso lo studio del *Gender Equality Index 2020*, è stato possibile svolgere un'analisi empirica rispetto alla situazione attuale in Europa e in Italia in materia di uguaglianza di genere, al fine di comprendere quanto sia ancora lontana l'uguaglianza e in che modo i fenomeni affrontati teoricamente nei capitoli precedenti, oggigiorno si ripercuotano ancora sulle carriere delle donne e in che modo.

Il primo tra i fenomeni affrontati è stato quello della segregazione occupazionale orizzontale. La segregazione occupazionale orizzontale si riferisce alla concentrazione dell'occupazione femminile in un ristretto numero di ruoli organizzativi. Numerose teorie hanno proposto delle spiegazioni in merito alla segregazione occupazionale orizzontale che le donne subiscono da tempo. Una spiegazione particolarmente accreditata è quella che vede le donne come le responsabili di tale segregazione. Tale argomentazione viene sostenuta da Hakim che è il fondatore della "*preference theory*" la quale afferma che gran parte delle donne scelgono occupazioni che le consentono di mantenere lo stile di vita che loro preferiscono. Le donne hanno preferenze eterogenee rispetto alle priorità in merito al binomio famiglia-lavoro e tali preferenze (orientamento alla cura della casa, orientamento al lavoro e un orientamento adattivo delle esigenze lavorative a quelle domestiche) sono indicate come tipi ideali. Queste "preferenze", tuttavia, non riflettono necessariamente una scelta libera da vincoli, poiché molte donne, in assenza di sostegno pubblico, sono obbligate a adattare le proprie scelte professionali in modo da soddisfare le proprie responsabilità familiari

Le ricerche condotte in merito alla segregazione occupazionale orizzontale hanno rivelato che segregare professionalmente gli uomini e le donne in settori differenziati contribuisce non solo a ridurre i livelli di innovazione nelle professioni prive di diversità di genere, ma comporta anche un effetto aggravante sui divari retributivi. Pertanto, è stato analizzato il *gender pay gap*, l'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE) calcola il divario retributivo di genere

come la differenza tra la retribuzione media lorda all'ora percepita da tutti gli uomini e la retribuzione media lorda all'ora percepita da tutte le donne, in uno stesso paese. Come riportato dall'EIGE, il divario retributivo di genere nell'Unione Europea, secondo i dati al 2017, si attesta al 16%. Esistono grandi differenze tra i vari paesi dell'UE, basti pensare che il divario retributivo di genere va dal 3,5% in Romania al 25,6% in Estonia. Una situazione particolarmente favorevole è presente in Belgio, Italia, Lussemburgo, Polonia, Romania e in Slovenia, dove il divario è inferiore al 10%. Si possono riscontrare dei margini di miglioramento, nel corso degli anni, maggiori nei paesi quali la Germania, l'Estonia e il Regno Unito, dove il divario è superiore al 20%. Occorre specificare che un divario retributivo di genere inferiore non indica necessariamente una maggiore parità di genere piuttosto può essere una conseguenza della minore partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Un'importante evidenza consiste nel fatto che i divari retributivi inferiori sembrano avere un legame con la partecipazione al mercato del lavoro. I dati mostrano che gli Stati membri caratterizzati da divari retributivi di genere inferiori presentano, in concomitanza, tassi di occupazione inferiori per le donne. Ad esempio, in Italia dove il divario è del 5,0% il tasso di occupazione delle donne è del 53,1% contro il 72,9% degli uomini. In Romania, dove il divario è del 3,5%, il 60,6% delle donne è occupata rispetto al 78,9% degli uomini. Negli Stati membri con maggiori divari retributivi, i tassi di occupazione delle donne sono molto più elevati, come in Germania ed Estonia, dove il tasso di occupazione delle donne è rispettivamente del 75,8% e del 75,6% rispetto all'83,9% e all'83,4% per gli uomini e il loro gender pay gap è pari rispettivamente al 21% e al 25,6%.

Esiste un legame strutturale tra il divario retributivo e la segregazione occupazionale orizzontale che comporta una concentrazione di donne in determinati settori, per lo più mal retribuiti. Tuttavia, sono numerose le cause che possono concorrere nel determinare la segregazione di gran parte delle donne in determinati settori, alcuni studiosi hanno commentato il fenomeno con diverse teorie. Una tra queste è quella proposta da Alkadry e Tower (2006, p.889) che affermano che “la tipizzazione di genere e la socializzazione tendono a provocare la segregazione delle donne in determinate occupazioni e posizioni”. Il concetto di tipizzazione di genere è rappresentato dal fenomeno del sex typing che rappresenta “un fenomeno di differenziazione dei lavori sulla base del genere, dentro e fuori le organizzazioni” (Profili & Innocenti, 2016, p.373). Gli individui tendono a categorizzare propriamente le donne e gli uomini sulla base di stereotipi che dettano cosa sia tipico per gli uni piuttosto che per gli altri. Dunque, negli ambiti lavorativi in cui si palesano particolarmente necessarie caratteristiche quali una spiccata cura dell'altro, pazienza saranno favorite le donne, sulla base di stereotipi

che attribuiscono a tutte le donne tali caratteristiche. Mentre, d'altra parte, avremmo ruoli che richiedono caratteristiche quali competizione, resistenza ed energia attribuiti in via prioritaria a uomini.

In merito al fenomeno del sex typing, Charles (2003) offre una chiave di lettura alternativa attraverso la teoria dell'essentialismo di genere, che rappresenta le donne come particolarmente preparate e competenti rispetto agli uomini nella cura degli altri e nelle interazioni sociali. Sebbene le differenze biologiche relative al sesso (come il ruolo riproduttivo della donna e la forza fisica dell'uomo) abbiano contribuito in un primo momento allo sviluppo di tali teorie, si sono poi radicate ideologicamente e istituzionalmente e hanno assunto una vita propria. L'essentialismo di genere è definito come: "La convinzione che *le cose* abbiano proprietà intrinseche ed essenziali, proprietà che sono necessarie al fine di rendere *tali cose* ciò che sono. Ricontestualizzando l'essentialismo con la questione di genere, l'essentialismo diviene il credo secondo il quale esistono delle proprietà nell'essenza delle donne, cui ciascuna donna deve necessariamente avere per configurarsi come tale. Queste proprietà possono essere biologicamente costruite o socialmente costruite e assegnano alle donne particolari ruoli, quali possono essere quelli educativi e domestici. L'essentialismo, quindi, finisce per diventare una fonte di categorizzazione universale" (Stone, 2004, p.138).

Esiste un nesso tra la segregazione orizzontale e le teorie essentialiste di genere ed è visibile attraverso meccanismi intermedi quali sono: la discriminazione sia a livello istituzionale che individuale, preferenze interiorizzate e le autovalutazioni. Le ideologie essentialiste di genere hanno degli effetti sulla struttura occupazionale che sono estremamente durevoli, anche nei contesti culturali che maggiormente celebrano l'uguaglianza. Basti pensare che in Europa attualmente sono segregate nei settori relativi la pedagogia, la sanità, il servizio sociale o nell'ambito umanistico o artistico ben il 30,5% del totale delle donne occupate.

Nel terzo capitolo il focus si è spostato sul fenomeno della segregazione occupazionale verticale. L'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE) definisce la segregazione occupazionale verticale come quel fenomeno che descrive la concentrazione delle donne e degli uomini in gradi, livelli di responsabilità o posizioni differenti. Il problema reale della segregazione verticale è insito nel fatto che se si analizzasse, in qualsiasi settore, la presenza delle donne lungo la scala gerarchica sarebbe evidente che le donne che ricoprono un ruolo apicale sono sistematicamente sottorappresentate. Come se ci fosse un soffitto di cristallo che si interponesse tra le donne e i ruoli apicali.

Il soffitto di cristallo rappresenta una metafora che descrive un invisibile, sistematica barriera che impedisce alle donne di raggiungere posizioni di apicali (McKinsey, 2019). Il soffitto di cristallo impedisce alle donne di salire ai gradini più alti della gerarchia aziendale, indipendentemente dalle loro qualifiche o risultati. La caratteristica principale che contraddistingue tale fenomeno è inerente al fatto che la discriminazione esercitata nei confronti delle donne non è spiegata da nessuna rilevante caratteristica lavorativa. Questo significa che il fenomeno del soffitto di cristallo è misurato come una discriminazione residuale che va al di là dell'istruzione, delle esperienze, delle abilità possedute, della motivazione e altre caratteristiche rivelanti attinenti al lavoro. La discriminazione esercitata in questo caso aumenta, man mano che si sale nella gerarchia organizzativa. Infatti, la disuguaglianza di genere tra gli uomini e le donne sta nel fatto che non hanno le stesse possibilità di avanzamento ai livelli più alti da un punto di vista organizzativo. È un problema, dunque, che abbraccia il *middle management* femminile, impedendo alle donne di ricoprire posizioni apicali. (Cotter et al., 2001).

Quindi, se da un lato le donne sono vittime del fenomeno dello “*sticky floor*” ossia del pavimento appiccicoso, “metafora utilizzata per indicare un modello occupazionale discriminatorio che trattiene le lavoratrici ai gradini inferiori della scala lavorativa, con bassa mobilità e ostacoli invisibili all'avanzamento di carriera” (EIGE), gli uomini d'altra parte, sono agevolati dal fenomeno del “*glass escalator*” espressione coniata da Williams (1992) che tradotta letteralmente significa “scala mobile di vetro” un metafora finalizzata ad indicare che esiste una scala mobile nelle organizzazioni che consentirebbe agli uomini di accelerare la propria scalata organizzativa, livello dopo livello.

Pertanto, è stato analizzato il tasso di promozione femminile per ogni livello della scala gerarchica organizzativa ed è emerso che il numero di donne che entra nelle aziende è pressoché pari a quello degli uomini, ogni 100 uomini che entrano nel primo livello della scala gerarchica organizzativa, ci sono 91 donne. Salendo di livello, vediamo che la situazione gradualmente peggiora: nella categoria dei *senior manager* il rapporto di uomini presenti rispetto alle donne è quasi 2:1, ogni 100 uomini presenti ci sono solo 52 donne. Nei livelli superiori il fenomeno del soffitto di cristallo è estremamente visibile, il dato peggiore come sostenuto dalla teoria è leggibile ai vertici: ogni 10 uomini ci saranno solo 3 donne (McKinsey & Company, 2019).

Kanter (1977), nell'analisi dei processi di promozione condotta in una grande azienda, ha rilevato che l'obiettivo primario dei dirigenti aziendali è ridurre al minimo l'incertezza. L'incertezza è presente ogni volta che si fa affidamento sugli individui e gli effetti dell'incertezza sono maggiori quando gli individui su cui si fa affidamento hanno una responsabilità significativa per la direzione dell'organizzazione. Un modo per ridurre

l'incertezza nella *suite executive* è che coloro che ne fanno parte evitino l'accesso a persone che sono diverse da loro per caratteristiche altamente visibili e immutabili come il genere. Il paradigma di attrazione per somiglianza suggerisce che coloro che decidono se promuovere o meno una risorsa ad una posizione apicale, sono coloro che ricoprono un ruolo apicale (per lo più uomini), costoro tendono a scegliere individui della loro "categoria" per ridurre l'incertezza.

Al fine di approfondire l'analisi in termini di uguaglianza di genere ai vertici aziendali, è stato affrontato il tema del board diversity. Quando si fa riferimento al board diversity, si allude al livello di diversità nei consigli di amministrazione e nelle *C-suite* delle società. Sono numerose le argomentazioni a favore di un incremento della presenza femminile nei consigli di amministrazione e possono essere suddivise in due branche: la branca etica e quella economica. Alla luce di ragioni etiche risulta immorale che le donne siano escluse dai consigli di amministrazione per motivi di genere inoltre è evidente che le aziende dovrebbero assumere più donne direttrici per ottenere un risultato più equo per la società, dal momento che la loro esclusione poggia esclusivamente su dinamiche discriminatorie. Le argomentazioni di carattere economico si fondano sull'idea che le aziende che non selezionano i candidati migliori, al di là del genere, sono destinate a performance finanziarie inferiori rispetto alle loro competitor che guardano ad un pool più vasto di candidati, senza discriminazione (Campbell & Vera, 2010).

Uno studio condotto da McKinsey & Company (2008) ha dimostrato che gli elementi più spesso evidenziati come rilevanti nel determinare il legame tra presenza femminile nei Consigli di amministrazione e performance dell'impresa sono riconducibili ad aree di eccellenza dello stile di direzione femminile: l'attenzione alle persone, la gestione delle relazioni con gli interlocutori sia interni sia esterni, la prevenzione e la gestione dei conflitti, la condivisione delle decisioni, la minor propensione al rischio.

Rosener (1995) ha dimostrato che le donne hanno uno stile di leadership che enfatizza l'inclusione. In particolare, è stato rilevato che le donne condividano potere e informazioni mantenendo canali di comunicazione aperti con i loro subordinati e rafforzino il loro senso di autostima. Lo stile di leadership femminile si caratterizza per essere più democratico e partecipativo, rispetto a quello dei loro colleghi (Eagly e Johnson, 1990). Tali comportamenti manageriali promuovono la condivisione di informazioni rilevanti per l'attività, un processo chiave alla base degli effetti positivi della diversità (Van Knippenberg et al., 2004). Di conseguenza, ci aspettiamo che la diversità di genere migliori le prestazioni del top management team. Una migliore prestazione delle attività da parte del top management team, a sua volta, porta direttamente a migliori prestazioni dell'azienda. Di conseguenza ci aspettiamo che la rappresentanza femminile nel top management non solo migliori le prestazioni del top

management stesso, ma aumenti anche la motivazione e l'impegno delle donne ai livelli manageriali inferiori, oltre a incoraggiare l'adozione di comportamenti associati allo stile di management femminile, come e quando appropriato. Ciascuno di questi effetti dovrebbe, a sua volta, migliorare le prestazioni dei compiti individuali e di gruppo in tutta l'azienda e quindi migliorare le prestazioni stesse dell'impresa.

In Italia la presenza delle donne nei board delle società quotate Italiane è cresciuta notevolmente grazie alla Legge del 12 luglio 2011, n. 120, nota come Legge Golfo Mosca. Uno studio italiano promosso dalla Consob (2018), proprio sull'efficacia della Legge 120/2011 segnala che da quando è entrata in vigore, la presenza delle donne nei consigli di amministrazione è aumentata continuamente e a giugno 2018 si è stato registrato il 36% di donne nei board (nel 2009 era del 6,7%) raggiungendo un dato più alto della quota prevista dalla stessa legge, e il 38% di donne negli organi di sorveglianza. Basti pensare che prima della legge del 2011 solo il 44% delle società quotate avevano almeno una donna nei board, dal 2012 ad oggi grazie a tale legge le donne sono presenti in tutti board delle società quotate.

L'argomento principale a favore dell'adozione delle quote di genere è la loro efficacia nel mitigare i risultati di sistematiche discriminazioni nei confronti delle donne. Queste politiche possono portare a una redistribuzione di posti di lavoro, ruoli e contratti a favore delle donne. Inoltre, se le donne che beneficiano di un'azione positiva, in questo caso di una "quota rosa", e sono ampiamente qualificate per svolgere con successo i compiti a cui sono state assegnate, i benefici non rimangono all'interno del gruppo delle donne ma si estendono all'intera economia (Profeta et al., 2018).

Nonostante le numerose ricerche e gli studi che hanno confermato i vantaggi di una leadership femminile, le donne devono affrontare un'ulteriore discriminazione che è rappresentata dal fenomeno della scogliera di cristallo. Quando si fa riferimento alla scogliera di cristallo si intende quel fenomeno che comporta la predilezione di donne in posizioni di leadership in circostanze di crisi o difficoltà per l'organizzazione: "*Think Crisis–Think Female*". Più specificamente, la ricerca ha dimostrato che le donne leader hanno maggiori probabilità di essere nominate in un momento di scarso rendimento o quando c'è un rischio evidente di fallimento, e, come tale, le loro posizioni di leadership possono essere viste come più precarie di quelle di uomini. Infatti, la discriminazione consiste nel fatto che vengano scelte per ricoprire ruoli "collegati ad un alto rischio di critica, impopolarità e fallimento. Questa sindrome penalizza le donne due volte: rende più difficile portare a termine i compiti, e dunque il successo delle donne che accedono a posizioni di leadership; disturba la misurazione dell'impatto

economico effettivo della leadership femminile e dunque rinforza i pregiudizi negativi” (Ferrera, 2008, p.41).

Nei primi tre capitoli sono stati descritti i principali fenomeni relativi al gender diversity. Nel quarto capitolo l’analisi si focalizza sull’uguaglianza di genere. Secondo l’European Institute for Gender Equality, l’uguaglianza di genere si realizza nel momento in cui sono garantiti in egual modo, agli uomini e alle donne, gli stessi diritti, le stesse responsabilità e le stesse opportunità. Attraverso il Gender Equality Index 2020 (GEI), i cui dati sono stati raccolti nel 2018, è stato possibile osservare attualmente in Europa quanto sia ancora lontana l’uguaglianza.

L’indice sull’uguaglianza di genere è uno strumento sviluppato dall’European Institute for Gender Equality finalizzato a misurare i progressi riguardo l’uguaglianza di genere nell’Unione Europea. A ciascun Paese viene attribuito un punteggio che va da 0 a 100, dove 100 rappresenta la situazione ideale in cui vi è totale parità di genere. Il GEI è suddiviso in domini e ciascun dominio è suddiviso a sua volta in sottodomini. Il punteggio che viene attribuito ad ogni singolo paese è espressione dei singoli punteggi ottenuti in ogni sottodominio, e successivamente in ogni dominio. Di seguito saranno elencati i domini del GEI e i rispettivi sottodomini:

- Dominio del denaro: sottodominio della situazione economica e sottodominio delle risorse finanziarie.
- Dominio del potere: sottodominio del potere economico, sottodominio del potere politico e sottodominio del potere sociale.
- Dominio del lavoro: sottodominio della partecipazione e sottodominio della segregazione e della qualità del lavoro.
- Dominio della conoscenza: sottodominio della segregazione e sottodominio del livello di istruzione conseguito e della partecipazione.
- Dominio del tempo: sottodominio delle attività sociali e sottodominio delle attività assistenziali.
- Dominio della salute: sottodominio dello stato di salute, sottodominio della condotta, sottodominio dell’accesso.

Dall’analisi dei risultati raggiunti sono emerse importanti evidenze, che hanno confermato quanto discusso teoricamente nei capitoli precedenti e hanno svelato il legame che sussiste tra i vari fenomeni del gender diversity.

Il report pubblicato dall’EIGE (2020) attribuisce un punteggio complessivo all’Unione Europea pari a 67.9. Le principali evidenze in Europa sono state osservate nel dominio del potere, nel dominio dell’istruzione e nel dominio del denaro. Per quanto concerne il dominio del potere, il

dato più eclatante è stato raggiunto in merito al potere economico, che misura la presenza di donne nei consigli di amministrazione delle società quotate. È stato osservato un aumento considerevole delle donne nei board negli ultimi dieci anni grazie all'introduzione delle quote di genere. Dall'analisi dei dati raccolti dall'EIGE è stato possibile confrontare i Paesi che hanno adottato strategie *soft* e i Paesi che hanno adottato strategie *hard* per incrementare la presenza delle donne nei board e quali esiti hanno raggiunto. In media i Paesi che hanno adottato strategie *hard* in Europa, nel 2020 hanno registrato il 37% di donne tra i membri del consiglio di amministrazione delle maggiori società quotate, rispetto al 25% nei paesi che hanno adottato soltanto misure *soft* o che non hanno intrapreso alcuna azione. Dunque, come emerge dai dati, le strategie *hard* hanno condotto a risultati efficaci in tutti Paesi europei in cui sono state adottate.

In merito al dominio della conoscenza, vale la pena portare all'attenzione il fatto che dai dati trapela uno stretto legame tra la segregazione di genere nell'istruzione e la segregazione di genere nel mercato del lavoro. I dati raccolti nel 2017 mostravano che il 43% di tutte le donne in Europa aveva intrapreso un percorso universitario relativo la pedagogia, la sanità e il servizio sociale o relativo a discipline umanistiche e artistiche. La percentuale di uomini era del 21%, segnando un divario di 22 punti percentuali. Tale divario rispecchia perfettamente quello relativo alla segregazione occupazionale orizzontale che divide precisamente di 22,2 punti percentuali le donne (30,5% di donne occupate) che lavorano in settori relativi la pedagogia, la sanità, il servizio sociale o nell'ambito umanistico o artistico, rispetto agli uomini occupati in tali settori (8,3%). Le cause alla base della segregazione occupazionale orizzontale, che sono state analizzate nel secondo capitolo spiegherebbero anche le dinamiche che spingono la segregazione di genere nel contesto universitario.

Osservando i risultati raggiunti nel dominio del denaro è stato possibile intravedere lo stretto legame tra il gender pay gap e il livello di uguaglianza di genere in merito alle risorse finanziarie: osservando i dati dei primi tre paesi nella classifica del dominio del denaro Lussemburgo, Belgio e Finlandia, che hanno ottenuto nel sottodominio delle risorse finanziarie nel 2020 un punteggio rispettivamente pari a 97.3, 83.8 e 79.4 vediamo che nel caso del Lussemburgo che mantiene il podio, il gender pay gap negli ultimi 8 anni si è ridotto del 50% circa passando dall'8,7% al 4,6%, in Belgio il gender pay gap è passato dal 10,2% nel 2010 al 6% nel 2018, mentre la Finlandia che nel 2010 aveva registrato un gender pay gap del 20,3% è passata al 16,3%. L'analisi incrociata ci consente di sostenere, che la riduzione del gender pay gap è direttamente proporzionale alla crescita del livello di uguaglianza nel dominio del denaro.

In merito al caso italiano, sono stati analizzati i punteggi del GEI realizzati dal 2010 ad oggi per comprendere l'andamento italiano in materia di uguaglianza di genere ed è emerso che: L'Italia, con un punteggio di 63.5 punti si è classificata al 14° posto nella classifica del gender equality index 2020, lontana di ben 4.4 punti rispetto alla media europea.

Per quanto concerne la performance complessiva del gender equality index, l'Italia ha realizzato una crescita considerevole dal 2010 al 2018, crescendo di ben 10.2 punti, e 0.5 punti dal 2017. L'Italia è uno degli Stati membri che ha realizzato progressi rilevanti in materia di uguaglianza, basti pensare che dal 2010 ha scalato 8 posizioni in classifica.

Un dato altrettanto positivo è quello realizzato dal dominio del denaro (79.0) sebbene la crescita realizzata dal 2010 sia molto contenuta, pari soltanto a 0.1 rispetto a quella realizzata in media dagli Stati membri pari a 2.2 punti. Dato che conferma quanto detto nel paragrafo precedente in merito al legame stringente tra il divario retributivo di genere e il punteggio del dominio del denaro, che consente di segnalare uguaglianza di genere in merito alle risorse finanziarie. L'Italia ha uno tra i gender pay gap più bassi in Europa, pari al 5%, e ha, infatti, realizzato un punteggio relativamente alto nel dominio del denaro.

Le disuguaglianze di genere sono particolarmente pronunciate nel dominio del potere, del tempo e della conoscenza. Il dominio del potere, il cui punteggio è pari a 48.8 punti, è quello che, tuttavia, ha realizzato progressi emblematici: basti pensare che nel 2010 il punteggio era 25.2, in 8 anni è cresciuto di ben 23.6 punti. La causa principale di tale miglioramento è attribuibile all'introduzione della Legge Golfo Mosca, che ha consentito di accrescere la presenza delle donne nei board passando dal 5% nel 2010 al 37% nel 2020. Nel 2017 grazie alla Legge Rosato, al fine di incrementare la presenza delle donne a livello nazionale alla Camera, e a livello regionale al Senato, è stata introdotta una quota minima del 40%. Le donne ministro sono passate dal 18% nel 2010 al 34% nel 2020, mentre le donne parlamentari sono passate dal 20% al 36% nel 2020. Tali leggi hanno aperto numerose porte alle donne in Italia e le hanno consentito di accrescere il proprio potere.

Per quanto riguarda il dominio del tempo il cui punteggio è pari a 59.3 occorre puntualizzare che dal 2015 non ci sono stati progressi. Il tema del tempo è particolarmente rilevante in Italia, poiché è una tra le cause principali del basso livello di occupazione femminile è relativa al fatto che le donne sono le uniche ad occuparsi della cura della casa e della famiglia. Talvolta, il lavoro non retribuito rappresenta la sola occupazione delle donne. Pertanto, è importate portare all'attenzione il risultato di uno degli indici del sottodominio del tempo dedicato alle attività di cura: la percentuale di donne che ogni giorno svolge lavori domestici in Italia è pari all'80,9%

rispetto al 78,7% di donne in Europa, ma la percentuale di uomini che ogni giorno svolge attività domestiche in Europa è pari al 33,7% contro il 19,7% degli uomini in Italia. Ciò a dimostrazione del fatto che la distribuzione delle responsabilità familiari in Italia non è assolutamente equa e tale dinamica può comportare un'elevata percentuale di donne che sceglie di lavorare part-time o addirittura che rinuncia completamente ad un lavoro, non avendo altra scelta.

Non sorprende, infatti, che l'Italia sia attualmente all'ultimo posto della classifica nel dominio del lavoro. Il dominio del lavoro in Italia con un punteggio di 63.3 chiude la classifica di tutti i Paesi europei. Dal 2010 ad oggi l'Italia ha realizzato un incremento di soli 2 punti. L'Europa in media registra un punteggio di 72.2 punti. Il problema principale legato al livello di occupazione femminile resta, come visto in merito al dominio del tempo, l'equilibrio tra lavoro retribuito e non retribuito. In Italia il tasso di occupazione è pari al 63% indicativo del fatto che non sia stato raggiunto l'obiettivo nazionale della strategia EU2020, che consisteva nel raggiungimento del 67-69% di occupati. Ad oggi, soltanto il 53% delle donne in Italia ha un lavoro contro il 73% degli uomini, indicativo del fatto che l'uguaglianza nel mondo del lavoro (e tra le mura domestiche) è ancora molto lontana. A ciò si aggiungono ulteriori disuguaglianze di carattere occupazionale: circa il 33% delle donne lavora part-time, contro il 9% di uomini. In media le donne lavorano 33 ore a settimana contro le 40 ore che gli uomini dedicano al lavoro retribuito. La segregazione orizzontale in Italia resta ancora radicata e vede circa il 26% delle donne segregate nei settori della pedagogia, della sanità e delle attività sociali, contro il 7% degli uomini. A ciò si aggiunge che soltanto il 6% delle donne rispetto al 31% degli uomini ha un'occupazione nei settori STEM.

Come detto precedentemente, il punteggio complessivo del Gender Equality Index attribuito all'Unione Europea è pari a 67.9. Il punteggio è cresciuto solo di 0.5 punti dal 2017 al 2018, e di 4.1 dal 2010 al 2018. Risulta immediato dedurre che di questo passo, ossia crescendo di 1 punto ogni due anni, ci vorranno più di sessanta anni per raggiungere l'uguaglianza di genere nell'Unione Europea. Nonostante i progressi, le sfide restano numerose e potranno essere affrontate solo con la partecipazione di tutti gli uomini e di tutte le donne, al di là del genere.