

# LUISS



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*

## DISCRIMINAZIONE DI GENERE NELLE ORGANIZZAZIONI: IL RUOLO DEL DIVERSITY MANAGEMENT

### **RELATORE**

Prof. Gabriele Gabrielli

### **CANDIDATO**

Eleonora Telesca 250441

ANNO ACCADEMICO 2020/2021



## **Introduzione**

### **CAPITOLO I. DIFFERENZE UOMO-DONNA NEL MERCATO DEL LAVORO**

- 1.1 Partecipazione femminile al mercato del lavoro
- 1.2 Segregazione verticale
- 1.3 Segregazione orizzontale
- 1.4 Part-time: forma di conciliazione o di discriminazione?
- 1.5 La maternità
- 1.6 Gender pay gap

### **CAPITOLO II. ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE E TUTELE PREVISTE**

- 2.1 La situazione attuale in Europa secondo il Gender Equality Index
  - 2.1.2 Come si posiziona l'Italia?
  - 2.1.3 L'influenza di una pandemia mondiale: il Covid-19
- 2.2 Politiche di welfare
- 2.3 Legge 53/2000
- 2.4 Legge 120/2011
- 2.5 Agenda 2030
- 2.6 L'importanza della partecipazione femminile per l'economia

### **CAPITOLO III. DALLA TUTELA ALLA VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE: IL RUOLO DEL DIVERSITY MANAGEMENT**

- 3.1 La diversità nelle organizzazioni
- 3.2 Il Diversity Management
- 3.3 Enel: Inclusione = Valore
- 3.4 Svantaggi e vantaggi nella gestione della diversità

## **Conclusione**

## **Bibliografia**



## Introduzione

L'argomento dell'elaborato è la disparità di genere all'interno delle organizzazioni, un tema che ha avuto e sta avendo soprattutto oggi un importante sviluppo.

Negli ultimi decenni le donne hanno aumentato la loro presenza sul mercato del lavoro, tuttavia la loro condizione lavorativa non risulta ancora qualitativamente soddisfacente. Sicuramente un aumento dei livelli e dei modi di partecipazione al lavoro è il riflesso di un grosso cambiamento, ma la sola partecipazione non è un buon indicatore del grado di emancipazione femminile. Sussistono ancora oggi dei fenomeni che rendono svantaggiata la partecipazione femminile al mercato del lavoro.

A causa di alcune convinzioni consolidate nel tempo che con la nascita dei figli le donne tendono ad allontanarsi psicologicamente e fisicamente dal lavoro, vengono considerate risorse poco affidabili nelle menti dei capi delle organizzazioni, perciò a parità di performance questi ultimi favoriscono l'occupazione e gli avanzamenti di carriera degli uomini.

Risulta evidente come questa sia una visione condizionata da stereotipi e meccanismi di socializzazione determinati nel corso degli anni che non mettono in luce l'importante opportunità che le donne rappresentano per un'organizzazione, le quali possiedono un insieme di competenze, conoscenze, capacità e esperienze che possono essere fondamentali per la competitività dell'azienda; la maternità da sempre vista come causa di grande ostacolo per la carriera non è poi un evento così drammatico, secondo alcuni studi è proprio dopo quel momento che le donne sono spinte a dare il meglio, grazie ad una maggiore presa di responsabilità e grazie alle abilità acquisite durante un'esperienza impegnativa che le mette a dura prova.

La maternità rappresenta solo una delle tante cause della discriminazione di genere, insieme all'esistenza di stereotipi e un contesto socioculturale "non al passo con i tempi". Questi elementi portano alla creazione di disuguaglianze tra donne e uomini all'interno dei contesti organizzativi.

Nel primo capitolo faremo una panoramica generale su tutte quelle che sono le differenze esistenti tra uomini e donne all'interno del mercato del lavoro, esplicitate nella presenza di una segregazione sia di tipo verticale che orizzontale. Verranno poi analizzati i problemi connessi al "double shift" che svolgono le donne nel lavoro retribuito e nel lavoro di cura della casa e della famiglia, e vedremo come questo rappresenta la migliore spiegazione al perché i contratti di lavoro per le donne siano principalmente "part-time". Verrà affrontato anche il discorso della maternità che svolge un ruolo cruciale in questo contesto, in quanto una delle principali fonti di discriminazione di genere nell'ambito lavorativo. Un'altra importante questione trattata in questo capitolo è la differenza salariale tra uomini e donne, che vede ancora una volta quest'ultime svantaggiate anche dal punto di vista retributivo.

Il secondo capitolo vuole fornire una panoramica della situazione attuale a livello nazionale e a confronto con il resto dei paesi attraverso l'analisi del Gender Equality Index elaborato dall'EIGE. Si osserveranno, inoltre, anche le conseguenze negative che ha trascinato con sé la pandemia mondiale di Covid-19. Infine, verranno descritte tutte le tutele adottate nel tempo dalla giurisprudenza e quelle adottate volontariamente dalle imprese al fine di consentire una corretta integrazione delle donne nel mondo del lavoro ed attenuare il fenomeno della disparità.

Il terzo capitolo si apre con l'analisi delle dimensioni di diversità organizzativa e verrà introdotto un nuovo punto di vista esplicitato nel concetto che la diversità delle persone all'interno dei luoghi di lavoro ha un notevole impatto positivo sulla performance dell'impresa. Qui entra in gioco un approccio strategico, il Diversity Management descritto come quell'insieme di strumenti e tecniche manageriali che hanno come fine principale la valorizzazione della diversità all'interno di un ambiente di lavoro, favorendo la crescita professionale e personale di tutti i soggetti, senza nessuna esclusione. Si finiranno, poi, per analizzare i motivi che hanno spinto le organizzazioni a modificarsi e adottare nuove politiche in tema "diversity" e i relativi vantaggi e svantaggi nella gestione della stessa diversità.

Siamo giunti in epoca in cui ogni cosa si evolve alla velocità della luce, la vita scorre veloce ed è necessario informarsi, formarsi, interessarsi e mettersi in discussione ogni giorno per stare al passo con i tempi. In ogni settore c'è un'innovazione dietro l'angolo, un'accelerazione in qualcosa, tutto il mondo è collegato e si influenza reciprocamente per creare qualcosa di nuovo.

Ma come possiamo sentirci innovativi e rivoluzionari se insistono nelle nostre menti, credenze e pensieri che appartengono ad un'epoca ormai lontana? Eppure, in un mondo del lavoro così dinamico è presente un elemento fa fatica a subire modificazioni nel corso del tempo, se l'uomo di oggi non è l'uomo di ieri, dovrebbe valere lo stesso anche per la donna.

Purtroppo, l'accesso al mercato del lavoro per la donna non si è evoluto insieme a tutto il resto delle cose nel mondo, ed ancora oggi il fenomeno della discriminazione di genere non è superato.

L'elaborato vuole dimostrare come non sia corretta la visione da parte dell'azienda sulla maternità come esclusivamente evento oneroso ma quanto invece sia importante che un'organizzazione sia sensibile alle esigenze delle lavoratrici madri, offrendo maggiori servizi sia dal punto di vista pratico, ma anche maggior sensibilità e collaborazione in un momento che fa parte della vita aziendale di una lavoratrice e se gestito nel miglior modo può avere un grande impatto positivo.

Un altro aspetto chiave è dimostrare quanto la partecipazione femminile al mercato del lavoro sia importante per le organizzazioni, per la società ma anche per l'economia nel suo complesso.

Attraverso una ridefinizione della cultura aziendale, una creazione di un rapporto comunicativo e cooperativo tra tutti gli attori aziendali, un'atmosfera di trasparenza e di benessere è possibile sfruttare il capitale umano al meglio. Il ruolo del Diversity Management risulta in questo senso avere un ruolo cruciale all'interno delle organizzazioni dimostrando che la diversità può essere fonte di vantaggio competitivo.

# CAPITOLO I: DIFFERENZE UOMO-DONNA NEL MERCATO DEL LAVORO

## 1.1 Partecipazione femminile al mercato del lavoro

La presenza delle donne sul mercato del lavoro è influenzata da diversi fattori. Il primo è la propensione della società nei confronti del lavoro femminile; generalmente l'impegno professionale maschile viene visto come un dovere a differenza di quello femminile che ancora viene considerato come un diritto: se una donna decide di dedicarsi esclusivamente alla cura della famiglia non viene criticata, ma all'inverso se decide di dare importanza alla sua carriera (soprattutto con dei figli piccoli) accade il contrario.

Gli stereotipi rappresentano credenze formate nel tempo per effetto di influenze sociali, culturali e politiche piuttosto che su evidenze oggettive, possiamo sintetizzarli come semplificazioni mentali che forniscono già un'idea senza richiedere impegno e ulteriori sforzi per doverla costruire. Gli stereotipi generano pregiudizi, nonché valutazioni precostituite che si manifestano come attitudini irrazionali e ostili nei confronti di individui o di gruppi. I pregiudizi a loro volta generano comportamenti discriminatori, che si trasformano in vere e proprie manifestazioni di comportamenti che portano a trattare le persone in modo diverso.<sup>1</sup>

La rimozione di queste concezioni consolidate nel tempo influenzerebbe il modo in cui gli uomini percepiscono le donne e soprattutto la percezione che le donne hanno di loro stesse, ma più in generale come la donna viene percepita dalla società, riuscendo ad abbattere gli stereotipi che influenzano negativamente il ruolo femminile sia nella vita sociale che economica. Partire dal principio e di fatto agire sul sistema educativo e scolastico potrebbe essere il punto di partenza per eliminare preconcetti e modelli ormai obsoleti.

Il secondo fattore che influenza la partecipazione femminile al mercato del lavoro è l'istruzione. In passato le donne erano meno istruite degli uomini ed il modello di partecipazione al mercato del lavoro le vedeva impiegate nella figura di "carer" e cioè nei ruoli di cura familiare, mentre gli uomini erano i cosiddetti "bread-winner", ovvero coloro che davano sostentamento economico alla famiglia tramite il lavoro retribuito. Oggi si assiste ad un notevole cambiamento nella dinamica dell'istruzione, infatti le donne risultano più istruite rispetto agli uomini: nel 2019 le donne con almeno il diploma sono il 64,5%, mentre gli uomini il 59,8%; le laureate sono il 22,4% contro il 16,8% dei laureati.<sup>2</sup>

Oggi il problema si sposta non più sull'accesso all'istruzione ma su diversi aspetti, tra cui l'asimmetria nella distribuzione delle donne tra i diversi ambiti educativi, infatti la loro presenza sembra essere concentrata nelle discipline umanistiche conseguentemente connesse a lavori come l'insegnamento, professioni di cura o sociali caratterizzate da basse retribuzioni e poche opportunità di carriera; inoltre, il problema è insito anche sulla asimmetria nella distribuzione all'interno della scala gerarchica delle aziende.

Il terzo fattore che influenza la presenza delle donne sul mercato del lavoro è la conciliazione-famiglia lavoro. Qui è il ruolo delle politiche attuate dalle imprese a dover svolgere un ruolo cruciale per il

<sup>1</sup> Gabrielli, G., Profili, S. (2020). Organizzazione e gestione delle risorse umane, ISEDI.

<sup>2</sup> Dati Istat riferiti al 2019 <https://www.istat.it/it/files//2020/07/Livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali.pdf>

l'abbattimento di questo ostacolo. Sul lato prettamente organizzativo si può: agire sui luoghi di lavoro, prevedendo la decentralizzazione dello svolgimento dell'attività lavorativa in diverse sedi in maniera tale da ridurre le distanze dalle residenze dei lavoratori oppure prevedere l'attivazione il telelavoro permettendo ai dipendenti di svolgere i loro compiti anche da casa; agire sulla flessibilità dell'orario di lavoro (concentrazione del lavoro in specifici giorni, settimane o mesi; variazione dell'orario di entrata/uscita; permessi speciali). Sul lato dei servizi il supporto può essere rivolto alla cura, attraverso la creazione di strutture dedicate al fine di supportare le responsabilità di cura del lavoratore (asili nido e dell'infanzia, centri estivi, residenze per anziani e disabili) oppure servizi rivolti al time-saving istituendo figure preposte all'affido di pratiche amministrative e domestiche dei dipendenti. Sul piano economico l'azione può essere diretta alla retribuzione (ad esempio assicurando alle lavoratrici il congedo di maternità pari al 100% dello stipendio, invece dell'80% previsto da normativa) oppure tramite benefit aggiuntivi (bonus erogati in occasione della nascita di un figlio, assicurazioni, buoni d'acquisto per testi scolastici e così via).

Tuttavia, alle politiche delle imprese è necessario instaurare anche un cambiamento nella cultura delle persone in primis degli uomini ma anche delle donne, affinché si riescano ad ottenere risultati soddisfacenti.

Secondo dati Eurostat il tasso di occupazione femminile in Italia nel 2019 si attestava intorno al 53,8% contro il 73,4% di quella maschile, in riferimento a persone di età compresa tra i 20-64 anni.<sup>3</sup> Prendiamo in considerazione l'anno citato per non includere di proposito gli effetti del Covid-19, di cui si tratterà in un capitolo dedicato. Merita particolare attenzione l'esistenza di un notevole divario tra le regioni del Nord e quelle del Sud dove si registra una minore partecipazione femminile il cui valore oscilla tra il 30-35%, una percentuale eccessivamente inferiore rispetto alla media, se non altro ricollegabile a resistenze culturali profondamente radicate al passato nel quale la donna continua a svolgere la maggior parte delle attività legate alla cura della casa e dei bambini.

Analizzando la situazione attuale con gli ultimi dieci anni seppure "a passo lento" dei progressi ci sono stati, ma se da un lato l'occupazione femminile è una tendenza in aumento, dall'altro persistono fenomeni di segregazione occupazionale. In particolar modo si possono distinguere due tipi di segregazione, quella orizzontale e quella verticale. "La segregazione orizzontale può essere definita come un fenomeno sociale che determina la concentrazione dell'occupazione femminile in pochi settori e rami dell'attività economica e in un numero limitato di mestieri e professioni".<sup>4</sup>

"La segregazione verticale invece è un concetto utilizzato per indicare barriere invisibili ma straordinariamente resistenti che ostacolano l'accesso alle donne ai livelli più elevati della gerarchia aziendale"<sup>5</sup>. Analizzeremo nel successivo paragrafo entrambe le tipologie soffermandoci anche sulle implicazioni che ne derivano.

---

<sup>3</sup> Dati Eurostat riferiti al 2019 [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Employment\\_statistics/it&oldid=496566#Aumento\\_del\\_tasso\\_di\\_occupazione\\_femminile\\_nel\\_tempo](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Employment_statistics/it&oldid=496566#Aumento_del_tasso_di_occupazione_femminile_nel_tempo)

<sup>4</sup> Pruna, M.L. (2007). Donne al lavoro, Il Mulino, Bologna, p. 65.

<sup>5</sup> Pruna, M.L. (2007). Donne al lavoro, Il Mulino, Bologna, p. 91.



## 1.2 Segregazione verticale

La segregazione verticale indica la presenza di un “soffitto di cristallo” che ostacola il percorso di carriera delle donne e le esclude dal ricoprire posizioni di responsabilità. La metafora del vetro indica qualcosa di apparentemente non visibile ma dotato di robustezza e di consistenza, non a caso esattamente ciò che rispecchia la realtà del fenomeno in questione.

Al fine di minimizzare il rischio di errori che possono verificarsi al vertice delle organizzazioni gerarchiche, dove le decisioni errate possono produrre danni enormi ricadendo anche sui livelli decisionali sottostanti, è necessario affidare le decisioni importanti alle menti più capaci di cui si dispone. L’intelligenza che ha a disposizione la società è quella racchiusa nelle menti sia di uomini che di donne, che per mezzo dell’istruzione e della formazione la trasformano in un insieme di abilità e competenze acquisite che gli economisti chiamano capitale umano, la più importante forma di capitale delle economie moderne (sia come quantità che come qualità).

In genere gli economisti assumono che uomini e donne siano dotati di intelligenza in ugual modo, e che l’investimento in capitale umano venga realizzato secondo criteri razionali ed efficienti, in maniera tale da incentivare in misura maggiore gli individui più intelligenti ad investire in istruzione e formazione rispetto a quelli meno intelligenti, denotando così le capacità individuali e facilitando gli abbinamenti alle posizioni lavorative.

In effetti il rendimento scolastico delle giovani studentesse evidenzia prestazioni nettamente superiori rispetto a quelle dei maschi, a dimostrazione di una grande fiducia verso l’istruzione utilizzata come meccanismo di segnalazione delle capacità individuali. Purtroppo, l’abbinamento alle posizioni lavorative non è conseguente e nella pratica si presentano molti ostacoli al perfetto funzionamento del meccanismo che abbina gli individui alle posizioni apicali della gerarchia, e le giovani donne neolaureate ne risultano svantaggiate poiché la presenza femminile è veramente ridotta ai vertici di ogni tipo di istituzione sia pubblica che privata.

“In questo modo la società sopporta un costo, come conseguenza del sottoutilizzo della componente femminile nelle posizioni apicali della gerarchia: il costo dovuto al mancato utilizzo di metà della potenziale intelligenza di cui la società dispone, che non produce i suoi benefici all’interno dei processi decisionali. Le politiche di desegregazione sono dunque necessarie fino a quando le regole non saranno capaci di produrre una rappresentanza femminile nelle posizioni apicali della società che rifletta la pari distribuzione di intelligenza tra i generi; fino ad allora, ogni posizione apicale lasciata libera da una donna sarà occupata da un uomo meno capace di lei”.<sup>6</sup>

In sintesi, la segregazione verticale impedirebbe agli individui con maggior talento di raggiungere le posizioni apicali ostacolando benefici che andrebbero a vantaggio non solo dei singoli, ma di tutta l’organizzazione.

Quali potrebbero essere le motivazioni che portano alla creazione di questo “soffitto di cristallo”? Spesso l’assenza per maternità è la principale causa di questa tipologia di segregazione, la maternità infatti (soprattutto se prolungata con i successivi congedi facoltativi) viene percepita dai datori di lavoro come sinonimo di “minor affidamento” da riporre sulle donne rispetto agli uomini.

In questa prospettiva con la nascita di un figlio la donna distoglierebbe l’attenzione dal lavoro per spostarla, sul neonato nel primo periodo e successivamente sulla crescita e cura del bambino e per questo motivo una donna verrebbe definita meno “produttiva” una volta rientrata dalla maternità.

---

<sup>6</sup> D’Isanto, F., Giappichelli, G. (2013). Segregazione di genere e differenziali salariali nel mercato del lavoro italiano, il caso delle organizzazioni no-profit, Torino.

Le posizioni apicali richiedono responsabilità elevate e rappresentano un ruolo cruciale per le organizzazioni e chi le ricopre deve essere in grado di mettere il lavoro al centro della propria vita, cosa che secondo alcuni per una donna sarebbe impensabile. La mancanza di donne agli alti livelli della scala gerarchica non deriva solo da scelte organizzative discriminatorie, talvolta sono le donne stesse che non si candidano per queste posizioni per paura di non sentirsi all'altezza nell'assunzione di responsabilità lavorative troppo pesanti. Si crea così un circolo vizioso per cui le organizzazioni reputano inadatte le donne per l'assunzione di grandi responsabilità e d'altro canto le donne stesse si sottraggono a queste posizioni per paura di non essere in grado di ricoprirle.

Un'altra motivazione ruota intorno a stereotipi e caratteristiche storicamente attribuite alla personalità maschile e non femminile, quali l'orientamento al potere, al successo e alla carriera.

Non è da escludere un'altra considerazione in merito, ovvero che molto spesso la scelta di questo tipo di posizioni viene condotta da chi già si trova al di là del soffitto di cristallo, e cioè maggiormente da altri uomini che sono spinti a reclutare delle persone con le loro stesse caratteristiche mettendo in atto pratiche di "omosocialità". Tra l'altro la scelta di inserire una donna in gruppi consolidati di uomini potrebbe addirittura essere motivo di perturbamento, come forma di resistenza al cambiamento che crea timore negli uomini.<sup>7</sup>

Nonostante il raggiungimento di ruoli apicali per le donne sia difficile, in quei pochi casi in cui si riesce a raggiungerli si aggiunge il problema della gestione e del mantenimento del potere. Parliamo del fenomeno conosciuto con l'espressione "precipizio di vetro", che indica la precaria permanenza delle donne ai vertici della gerarchia rispetto ai colleghi di sesso maschile. Molto spesso le donne ricoprono questi ruoli per un periodo di tempo limitato ed infine riprecipitano ai gradini inferiori, questo perché sarebbero sottoposte a valutazioni e controlli più rigorosi, da minori consensi dal basso e da una minore capacità di attrarre e fidelizzare gli impiegati loro sottoposti; "o comunque sono tenute implicitamente a dimostrare, in modo continuativo e senza *défaillances*, il proprio talento".<sup>8</sup>

Qui sorge spontaneo chiedersi, perché tutta questa resistenza nell'accettare l'empowerment femminile? Se vogliamo darci una spiegazione anche un po' "psicologica" potrebbe essere la seguente, se le donne diventano consapevoli del valore delle loro potenzialità pretenderanno di entrare a far parte del gruppo di chi decide e non più a sostenere chi decide, le donne consapevoli del proprio punto di vista e delle proprie priorità sarebbero disobbedienti e agirebbero per produrre cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e nella vita sociale.<sup>9</sup>

### 1.3 Segregazione orizzontale

Per segregazione orizzontale si intende quel complesso fenomeno sociale che individua una concentrazione dell'occupazione femminile in pochi settori e rami di attività economica, e in un limitato numero di mestieri e professioni.

---

<sup>7</sup> Cavalletto, G. M., Olganero M. (2015). Lavoro è potere? Segregazione occupazionale e leadership femminile.

<sup>8</sup> Cavalletto, G. M., Olganero M. (2015). Lavoro è potere? Segregazione occupazionale e leadership femminile, p.1.

<sup>9</sup> Alessandrini, G., Mallen, M. (2020). Diversity Management Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente.

“Le donne che scelgono di lavorare avrebbero facoltà di accedere a qualunque professione, almeno in linea teorica; in pratica però ciò non accade, e le loro scelte risultano confinate in un ambito molto più limitato. Le donne, infatti, non si distribuiscono in modo uniforme nei settori di attività, nelle professioni e nei mestieri, ma si concentrano prevalentemente in poche occupazioni, spesso legate a stereotipi sociali e ricalcate sui ruoli tradizionali del lavoro domestico e di cura (insegnanti, segretarie, impiegate, parrucchiere, infermiere, commesse, assistenti sociali, cassiere, dietiste, ecc.). Questi lavori sono caratterizzati da retribuzioni poco elevate, bassa qualificazione e scarse prospettive di carriera, ma sono più compatibili di altri con la gestione delle responsabilità familiari (vicini al luogo di residenza, con orari flessibili, con incarichi di routine che non richiedono trasferimenti e straordinari, ecc.)”.<sup>10</sup>

Questa definizione sembra piuttosto completa nell'esplicitare il problema della segregazione orizzontale. Possiamo notare che i mestieri citati sono principalmente legati alla cura, in quanto propensione femminile, allora un collegamento con il passato sorge spontaneo, la donna di un tempo che doveva occuparsi della cura della casa, del marito e dei figli viene traslata nella donna lavoratrice ma che svolge pur sempre dei compiti “adatti alla sua natura” e del tutto distinti da quelli che può svolgere un uomo. “Il lavoro di cura, quando è trasferito dall'ambito domestico al mercato del lavoro produttivo, mantiene le stesse caratteristiche: è sotto pagato, è pressoché invisibile, è svolto dalle donne”.<sup>11</sup>

Alcuni sostengono che le donne sin da bambine sono propense a giochi che si basano sul prendersi cura (alcuni esempi di giochi sono i bambolotti di cui appunto devono prendersi cura, il gioco “mamma e figlia”, etc.) per questo in mestieri come l'insegnante, l'infermiera e così via sono impiegate maggiormente le donne. La spiegazione risiederebbe nel fatto che questi ruoli sono legati biologicamente al ruolo riproduttivo delle donne, ma secondo un'ottica più realistica non può parlarsi di una naturale predisposizione, bensì di un processo di socializzazione che ha portato alla costruzione degli stereotipi di genere. Le conseguenze si riflettono su due fronti, chi offre lavoro si basa su questi stereotipi sociali escludendo un genere o l'altro per determinate posizioni, ad esempio la maggior parte di studi di professionisti che preferiscono avere come segretarie esclusivamente le donne; e dall'altra parte uomini e donne che ricercano lavoro si orientano a loro volta verso la scelta di una professione basandosi sugli stessi stereotipi di genere e per l'appunto le donne sono orientate maggiormente verso i mestieri di cura.

Non a caso si rileva una grossa carenza di popolazione femminile nelle cosiddette discipline STEM, ossia Science, Technology, Engineering and Mathematics, i dati dimostrano che il 37,3% degli uomini ha una laurea STEM contro solo il 16,2% delle donne.<sup>12</sup> Troviamo spiegazione anche in questo caso nei pregiudizi e stereotipi per cui le donne e le materie scientifiche non siano compatibili. Questa visione da parte della società crea nelle donne una sorta di barriera psicologica che le porta fin da piccole a sentirsi inferiori in questi ambiti rispetto ai loro colleghi maschi, e di conseguenza scelgono di rimanerne fuori e optare per un diverso percorso di studi, si tratterebbe di una sorta di “autoselezione” da parte delle stesse donne che si autoescludono dalla possibilità di perseguire percorsi accademici che in futuro diventeranno professionali. In questo verso incentivi per le donne

---

<sup>10</sup> Simonazzi, A. (2006). Questioni di genere, questioni di politica, Milano, Carocci.

<sup>11</sup> Atti del Convegno del Coordinamento FP Cgil (1990). Le donne e il lavoro di cura, antiche competenze nuove professionalità diversi lavori, Roma, Effepi.

<sup>12</sup> <https://www.istat.it/it/files/2020/07/Livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali.pdf>

a intraprendere questi percorsi di studio potrebbero rappresentare sinonimo di attenuazione del fenomeno di segregazione orizzontale.

Parte di questo fenomeno è attribuibile al confidence gap, ovvero alla maggior insicurezza delle donne rispetto agli uomini. Secondo un importante studio è stato dimostrato che queste ultime esitano in maniera maggiore al momento dell'invio di una candidatura: le donne si candidano solo quando pensando di rispondere al 100% dei requisiti richiesti, mentre per i candidati uomini basta solo il 60%. È ancora discusso se si tratti di una naturale predisposizione o frutto di un processo culturale secondo cui “le bambine vengono lodate sulla base dei risultati, laddove le loro controparti maschili per il coraggio nell'essersi cimentati in una nuova esperienza, o ancora, per le bambine risulta più accettabile mostrarsi emotive, mentre degli atteggiamenti analoghi nei bambini vengono malvisti, e talvolta ripresi. Questo presenta tutta una serie di conseguenze durante la crescita come, per esempio, maggiori resilienza e coraggio negli uomini, ma anche minore emotività e empatia, che sono caratteristiche che generano poi alcuni degli stereotipi più comuni attribuiti ai due sessi”.<sup>13</sup>

Il gap delle discipline STEM non solo si declina in un problema di segregazione di tipo verticale, ma riflette perfino gran parte del gender pay gap, di cui verrà discusso dopo, in quanto le figure professionali che vengono formate attraverso questi percorsi di studi hanno stipendi piuttosto elevati. Il gap nelle discipline STEM non rappresenta un problema esclusivamente femminile, la sua eliminazione porterebbe ad un aumento del PIL pro capite europeo dello 0,7-0,9% nel 2030, che potrebbe arrivare al 2,2-3% nel 2050 che in termini monetari si tradurrebbe in un miglioramento di 610-820 miliardi di euro.<sup>14</sup>

## **1.4 Part-time: forma di conciliazione o di discriminazione?**

Il contratto di lavoro part-time è un contratto di lavoro subordinato, una forma di occupazione flessibile caratterizzata da una riduzione dell'orario di lavorativo rispetto al contratto a tempo pieno, il monte delle ore è normalmente pari a 40 settimanali. La riduzione dell'orario può avvenire secondo tre modelli: verticale, orizzontale e misto.

Il modello verticale prevede una riduzione dell'orario ma che l'attività lavorativa venga svolta tutti i giorni; il modello orizzontale prevede che il lavoratore eserciti la sua attività a tempo pieno, ma solo alcuni giorni della settimana, del mese o dell'anno; mentre la modalità mista, come già suggerisce la parola stessa, è un'unione tra il modello verticale ed orizzontale.

“Il part-time è ultimamente mascherato e mescolato al concetto di settimana breve che renderebbe i lavoratori più felici, creerebbe più occupazione e risponderebbe anche al desiderio di avere più tempo da dedicare alla gestione della vita privata, degli hobby e dei bisogni primari. Da qualsiasi punto la si guardi o a prescindere da come la si definisca, si parla comunque di una riduzione di ore retribuite, meno ore significano meno possibilità di raggiungere posizioni apicali, e meno guadagni a contributi versati ridotti<sup>15</sup>”.

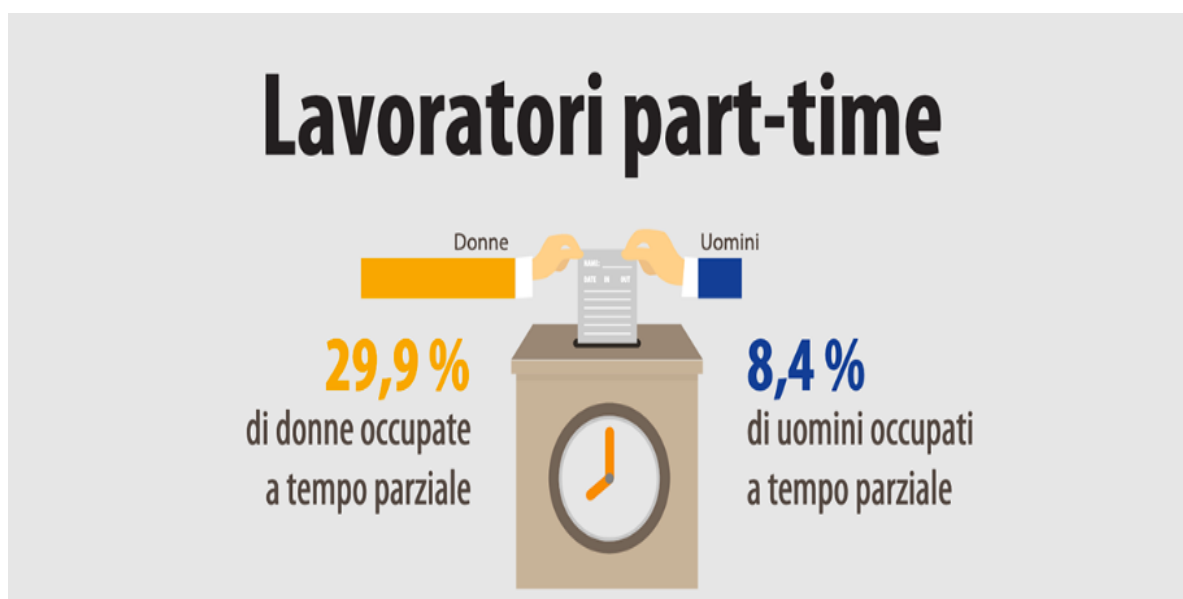
---

<sup>13</sup> Alessandrini, G., Mallen, M. (2020). Diversity Management Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente, p. 174.

<sup>14</sup> Alessandrini, G., Mallen, M. (2020). Diversity Management Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente.

<sup>15</sup> <https://allevoop.ilsole24ore.com/2019/06/03/part-time-donne/>

Se da un lato il part-time può sembrare uno strumento favorevole, dall'altro può essere considerato come uno strumento che aumenta il gap tra i generi. Non a caso il lavoro part-time è più diffuso tra le donne (29,9%) che tra gli uomini (8,4%)<sup>16</sup>, vedremo subito perché.



*Fonte: Istat, La vita delle donne e degli uomini in Europa", Percorso lavorativo*

Secondo alcune analisi il passaggio al part-time viene utilizzato dalle donne come scelta forzata per riuscire a conciliare le necessità familiari e il lavoro retribuito. Nella piccola percentuale di uomini che scelgono il part-time, invece, le motivazioni non hanno nulla a che vedere con le responsabilità di cura familiare; piuttosto prevalgono motivazioni legate all'impossibilità di trovare un lavoro a tempo pieno oppure a scelte attinenti allo studio o alla formazione o semplicemente alla volontà personale di avere più tempo libero.

Da questa affermazione l'importante aspetto da prendere in considerazione risulta evidente, se da una parte il part-time offre ovvi vantaggi per la conciliazione famiglia-lavoro, dall'altra ci si deve domandare quanto sia realmente il risultato di una scelta spontanea e desiderata e quanto invece rappresenti una forzatura dovuta all'impossibilità di lavorare a tempo pieno.

In molti casi, infatti, una donna può sentirsi costretta ad optare per il part-time per "incastrare" nella sua vita quotidiana il lavoro retribuito, ovvero il suo impegno professionale, con il lavoro di cura dei figli, dei suoi familiari e della casa. Questo accade in conseguenza del fatto che nel nostro Paese (e non solo) il lavoro di cura della casa e della famiglia viene ritenuto di "competenza" quasi esclusivamente femminile.

A confermarlo sono alcune evidenze fornite dall' ISTAT, da cui emerge che un maggior numero di donne rispetto agli uomini si dedica alla cura dei figli, ai lavori domestici e alla cucina.

In Italia l'81 % delle donne cucina e/o svolge attività domestiche quotidianamente e solo il 20% degli uomini, dato inferiore rispetto ad una media europea già bassa (il 79 % delle donne, rispetto al 34 % degli uomini). Per quanto riguarda la cura dei figli invece, gli uomini risultano essere più partecipi, ma pur sempre in maniera inferiore rispetto alle donne. In Italia il 97% di donne tra i 25 e i 49 anni

<sup>16</sup> <https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2b.html?lang=it>

(con figli sotto i 18 anni) si prende cura dei propri figli quotidianamente, rispetto al 73% degli uomini.<sup>17</sup>

Questo non può che tradursi in un'arretratezza culturale che ancora caratterizza il nostro Paese, dove persistono tanti stereotipi e luoghi comuni sulla divisione dei ruoli e sulla gestione dei carichi familiari. Il problema principale è insito nell'accettazione da parte delle donne di queste considerazioni, le quali non si sottraggono alle responsabilità di cura e gran parte di loro considera gli impegni verso la casa e la famiglia una "competenza femminile".

Una curiosa osservazione sta nell'attenuazione di questi stereotipi di genere all'aumentare del titolo di studio posseduto dall'uomo o dalla donna. Lo stereotipo dell'uomo breadwinner<sup>18</sup>, come unico fornitore di reddito per la famiglia, e della donna "carer" è più alto tra chi ha un basso titolo di studio. Sull'affermazione "È meglio per la famiglia che l'uomo si dedichi prevalentemente alle necessità economiche e la donna alla cura della casa" sono molto o abbastanza d'accordo il 37,4% degli uomini laureati contro il 53% di quelli con licenza media o titolo inferiore; sono molto o abbastanza d'accordo il 21,6% delle laureate contro il 39% di quelle in possesso della licenza media o inferiore. Spostando il focus a livello territoriale notiamo che questo stereotipo resiste di più nelle regioni del Centro e nel Mezzogiorno rispetto alle regioni del Nord.<sup>19</sup>

Analogamente, il basso tasso di occupazione delle donne anziane (fra 54 e 64 anni) può riflettere il fatto che ancora una volta sono le donne a farsi carico delle responsabilità di assistenza nei confronti di familiari anziani o non autonomi con esigenze di assistenza a lungo termine, ed è quindi più probabile che siano obbligate a convertirsi ad un part-time o lasciare del tutto il lavoro.<sup>20</sup>

Possiamo considerare allora, il part-time come un rimedio "apparente", perché a lungo termine, include costi e rischi squilibrati all'interno della coppia che non portano a vantaggi significativi per la donna. Con il lavoro part-time aumentano le disparità di condizioni economiche e sociali, si riducono le possibilità di carriera, si contribuisce ad avere prestazioni pensionistiche più basse, nonché diminuiscono le occasioni di migliorare le proprie competenze. In questo modo le donne rimangono economicamente dipendenti dai loro partner.<sup>21</sup>

In altri casi, invece, non è sempre possibile parlare di discriminazione, in quanto molto spesso sono le stesse donne ad optare per scelte che le portano a sacrificare le proprie ambizioni professionali, scegliendo quindi il part-time. Questo strumento risulta essere agevole per conciliare il ruolo di madre da una parte e di lavoratrice dall'altra potendo così soddisfare sia le ambizioni lavorative sia le motivazioni che attengono alla sfera riproduttiva, allora, solo in questo senso il lavoro part time risulterebbe essere una scelta del tutto personale.

---

<sup>17</sup> La vita delle donne e degli uomini in europa, Istat, 2019. Consultabile su <https://www.istat.it/it/files//2017/10/WomenMenEurope->

<sup>18</sup> Breadwinner è un termine che individua un modello di sostentamento familiare sviluppatosi nel corso dei secoli dove il peso economico e del sostentamento dell'intera comunità grava su di un solo membro.

<sup>20</sup> European Commission, Le donne sul mercato del lavoro.

<sup>21</sup> Naldini, M., Saraceno, C. (2011). Conciliare famiglia e lavoro vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni, Il Mulino.

## 1.5 La maternità: opportunità o minaccia?

La maternità è un momento molto delicato nella vita di una donna che riflette vissuti di realizzazione e felicità; molto spesso, però, accade che la maternità per le donne lavoratrici venga vissuta con ansia e timore di perdere importanza e non essere considerata più allo stesso modo dal proprio datore di lavoro. Infatti, un numero non indifferente di donne si ritrova a posticipare il più possibile il momento in cui comunicare la gravidanza al proprio datore di lavoro per paura che questa possa segnare la fine della loro carriera o comunque la porti a non essere considerata più allo stesso modo (niente più incarichi di responsabilità o mansioni importanti). Questo comportamento ha ripercussioni negative sull'intera organizzazione perché aumenta l'incertezza da gestire, rendendo ancora più complicata la ricerca di soluzioni e sostituti. Al contrario la creazione di un contesto favorevole al dialogo potrebbe favorire la riduzione di questa tipologia di disagi, dove tutto viene pianificato regolarmente e segue uno schema opportuno.

La maternità risulta essere una delle fonti principali generatrici di discriminazione in ambito lavorativo, nella maggior parte dei casi la motivazione risiede nella convinzione di molte imprese che la ritengono un enorme costo da dover supportare, e per questo a pari meriti preferiscono scegliere un uomo piuttosto che una donna. Analizziamo, allora, quali sono i costi che un'impresa deve sostenere: in primo luogo dobbiamo considerare i costi diretti che derivano dal congedo di maternità (obbligatorio) e dal congedo parentale (facoltativo).

Per quanto riguarda l'astensione obbligatoria, la madre ha diritto di assentarsi dal lavoro per un periodo complessivo di 5 mesi ricevendo una indennità pari all'80% della sua retribuzione. Normalmente l'indennità è anticipata dal datore di lavoro che poi la recupera nel conguaglio con i versamenti fiscali e contributivi; è, infatti, l'Inps a provvedere all'attribuzione dei contributi figurativi alla donna in congedo di maternità. Tuttavia, il costo diretto per l'azienda non è pari a zero perché deve pagare: i ratei di ferie, TFR per i periodi di assenza e mensilità aggiuntive, qualora sia prevista anche l'integrazione al 100% della retribuzione e qualora sia necessario l'assunzione in sostituzione di un altro lavoratore. Il congedo parentale invece, è facoltativo, ed il periodo massimo di godimento è pari 11 mesi in cui si percepisce una indennità pari al 30% dell'ultima retribuzione.

Secondo alcuni studi il costo diretto della maternità è una voce molto contenuta nei bilanci aziendali, ma non percepita come tale per il grado d'incertezza che viene legato alla sua gestione.

Infatti, quelli che risultano essere più "fastidiosi" per le organizzazioni sono proprio i costi percepiti, ovvero lo sforzo che l'impresa deve sopportare per la riorganizzazione del lavoro, la sostituzione della lavoratrice in attesa tramite una nuova dipendente da formare (o in alternativa tramite un sovraccarico di mansioni per i lavoratori che sono già in azienda), l'aggiornamento della dipendente al rientro, ma più in generale per l'incertezza.

Gestire l'incertezza risulta essere l'unica alternativa capace di diminuire i costi per l'azienda, in tal caso è necessario instaurare un clima di trasparenza che favorisca al meglio il dialogo tra capo e madri-lavoratrici. In conclusione, possiamo affermare che "è errato considerare la maternità un costo: la maternità è un fatto aziendale che va gestito sicuramente dal punto di vista monetario, ma anche dal punto di vista delle prassi di gestione, delle politiche aziendali e delle competenze relazionali dei capi e dei lavoratori che possono facilitare la riorganizzazione e programmazione del lavoro".<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Osservatorio sul Diversity Management in collaborazione con Assolombarda, Maternità, ma quanto ci costi? Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane, 2008-2009.

Di seguito uno schema che propone una corretta pianificazione, gestione e attuazione di pratiche volte a facilitare il rapporto lavoratrice – organizzazione.

PRIMA	DURANTE	DOPO
<b>I° STEP Miglioramento della relazione tra la risorsa in maternità e il capo</b>		
Comportamenti volti a instaurare un'aperta comunicazione per favorire lo scambio e il confronto sulle problematiche organizzative e gestionali causate dall'entrata in maternità della dipendente	Mantenimento dei contatti per assicurare la continuità dell'informazione sull'evolvere delle problematiche aziendali	Accoglimento al rientro dalla maternità
Comportamenti volti a coinvolgere la risorsa nella ricerca di soluzioni per la sua sostituzione durante la maternità		
<b>II° STEP Supporto per la risorsa volto a mantenere professionalità e motivazione</b>		
Pianificazione del possibile sviluppo del potenziale professionale della lavoratrice	Possibilità per la lavoratrice di partecipare a corsi di aggiornamento durante l'aspettativa facoltativa	Comportamenti volti a verificare le ipotesi progettate precedentemente
Possibili ipotesi volte ad assicurare conciliazione		Corsi di aggiornamento e formazione per favorire il reinserimento post-maternità
		Conciliazione delle responsabilità professionali e genitoriali

*Rielaborazione personale di possibili comportamenti organizzativi messi in atto per una corretta gestione della maternità*



A porre rimedio a queste assenze ripetute che creano incertezza, anche a seguito del congedo di maternità, si potrebbe anche valutare uno strumento che potrebbe ridurre l'impatto, ovvero lo smart-working. Durante la pandemia di covid-19, la maggior parte dei lavoratori impossibilitati a recarsi nella sede di lavoro sono stati costretti a svolgere il loro lavoro da remoto. Di lì ad oggi questo strumento si è largamente diffuso nella gran parte delle organizzazioni ed è stata una vera e propria leva di cambiamento, sebbene abbia i suoi difetti (tra cui la difficoltà a separare la vita lavorativa da quella privata) potrebbe essere uno strumento efficiente per ridurre i giorni di assenza di una donna per via degli impegni familiari, lì dove la tipologia di lavoro permetterebbe di applicarlo.

Finora abbiamo discusso di costi solo dal punto di vista delle organizzazioni, ma è necessario considerare anche i costi dall'altro punto di vista, ovvero da parte delle madri lavoratrici. Per farlo è necessario introdurre il concetto di costo-opportunità della maternità, che rappresenta l'insieme degli svantaggi dovuti alla nascita di un figlio, o meglio il reddito di lungo periodo che una donna avrebbe potuto percepire nel caso in cui non fosse andata in maternità. Noto anche con il nome di "child penalty", appunto perché si tratta di una penalizzazione sul reddito, che ancora una volta resta uno svantaggio esclusivamente del mondo femminile e porta ad allargare i differenziali retributivi all'interno delle coppie; gli uomini, infatti, non subiscono nessuna diminuzione del loro reddito qualora dovesse nascere un nuovo membro della loro famiglia.

Le conseguenze sul reddito della madre sono principalmente due: la prima riguarda la parte di stipendi non percepiti durante i periodi di congedo per la maternità, una riduzione pari al 20% per 5 mesi che potrebbe diventare ancora più consistente nel momento in cui la madre scelga di usufruire anche del congedo facoltativo dove lo stipendio subisce una decurtazione che arriva addirittura al 70%; la seconda, che è anche la più preoccupante, è l'effetto sugli stipendi futuri a causa del deprezzamento del capitale umano e quindi alle minori esperienze accumulate ma non solo, l'assenza per un periodo di tempo dall'azienda potrebbe far rimanere "indietro lavorativamente" la donna andata in maternità rispetto ai colleghi rimasti in azienda, infatti nel frattempo potrebbero essere state apportate delle importanti modifiche di cui non è a conoscenza e per le quali sarà necessario avviare una formazione o nel peggiore dei casi qualcuno potrebbe aver preso il suo posto.<sup>23</sup>

Il risultato è che una percentuale non indifferente di donne dopo essere diventate madri rinunciano al loro lavoro, nel 2019 infatti il tasso di occupazione rispetto al numero di figli minorenni è il seguente:

Con 1 figlio: le donne lavoratrici sono il 58,8%, gli uomini lavoratori l'80,4%.

Con 2 figli: le donne occupate sono il 57,7 %, gli uomini l'87,9%.

Con 3 o più figli: le donne scendono al 46%, gli uomini all'85%.<sup>24</sup>

Invece le donne più istruite, ovvero quelle costrette a pagare un maggior costo-opportunità, sono molto più incentrate sulla carriera e per ridurre gli svantaggi rinunciano ad avere un maggior numero di figli entrando in una frustrazione "famiglia o lavoro?" da cui risulta difficile uscirne. Questa affermazione trova conferma nei dati ISTAT dove viene dimostrato che le donne con un più alto titolo di studio hanno minor propensione ad abbandonare la propria professione anche una volta diventate madri, sono occupate l'80% delle madri con la laurea, contro il 34% di quelle con titolo di studio pari o inferiore alla terza media.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Espring-Andersen, G. (2011). La Rivoluzione Incompiuta: donne, famiglie, welfare, Il Mulino.

<sup>24</sup> <https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2b.html>

<sup>25</sup> ISTAT (2018). Conciliazione tra famiglia e lavoro, Roma.

Un'altra questione fondamentale su cui reputo interessante soffermare l'attenzione è un momento particolarmente delicato: il rientro della madre-lavoratrice. In alcuni casi le donne sentono di essere ingiustamente confinate a mansioni meno gratificanti e di subire rallentamenti nella propria crescita professionale. Al contrario una valorizzazione della persona e delle sue esigenze da parte dell'organizzazione la renderebbe più produttiva e motivata nel rientro in azienda. Secondo la ricerca MAAM (Maternity As A Master) alcune donne evidenziano come essere mamme abbia incrementato le loro competenze e prestazioni sul lavoro. "Saper prendere decisioni con i propri figli implica avere senso di responsabilità, rispondere alle necessità esterne, essere veloci, intuitivi, coinvolgere i propri figli. Un bambino, in modo particolare nei primi periodi di vita, è in continuo cambiamento presentando ogni giorno problematiche ed esigenze differenti. L'attuale mondo del lavoro non è molto differente da un bambino, è in continuo mutamento ed evoluzione, richiede decisioni sempre più contestuali, differenti e veloci".<sup>26</sup> L'esperienza genitoriale può contribuire in modo positivo allo sviluppo personale dell'individuo, ma soprattutto allo sviluppo delle sue competenze al pari di un master.

In conclusione, possiamo affermare che la maternità non deve essere vista come un evento negativo ma come un momento che fa parte della vita aziendale e se ben gestito può avere conseguenze positive sulla persona interessata (aumento della motivazione e soddisfazione), sull'azienda nel suo complesso (aumento di fidelizzazione e produttività), sulla società in generale (minor abbandono del lavoro femminile post-maternità).

## 1.6 Gender pay gap

Il Gender pay gap è, nella definizione di Eurostat, "la differenza tra i salari orari lordi medi di uomini e donne espressi in percentuale del salario maschile. Si tratta di un indicatore denominato «grezzo» o «non aggiustato» perché la differenza nella retribuzione media oraria rappresenta solo una parte della disparità di retribuzione complessiva tra uomini e donne."<sup>27</sup>

Il divario medio dei Paesi UE è pari al 14,8%, in Italia è fermo al 5%.<sup>28</sup> Apparentemente questo dato potrebbe sembrare positivo rispetto alla media europea, ma in realtà non lo è perché non tiene conto di alcuni fattori determinanti. Se considerassimo la retribuzione media annua invece della retribuzione media oraria, il gap si allargherebbe per il minor numero di ore lavorate e per il basso tasso di occupazione delle donne in Italia.

Sul piano formale il pay-gap è inesistente e per altro proibito dagli ordinamenti giuridici, tuttavia non fatica a nascondersi attraverso una discriminazione indiretta. Questo tipo di discriminazione trova collocazione soprattutto dietro ai salari variabili (premi di risultato, ore di lavoro straordinario, e altre tipologie di personalizzazione sulla retribuzione) oltre che alla segregazione occupazionale di genere.

---

<sup>26</sup> Vitullo, A., Zezza, R. (2014). MAAM, La Maternità è un Master che rende più forti Uomini e Donne, Edizione BUR, Rizzoli.

<sup>27</sup> [https://www.ilsole24ore.com/art/salari-divario-inspiegabile-gli-uomini-e-donne-italia-AEA9eHPE?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/salari-divario-inspiegabile-gli-uomini-e-donne-italia-AEA9eHPE?refresh_ce=1)

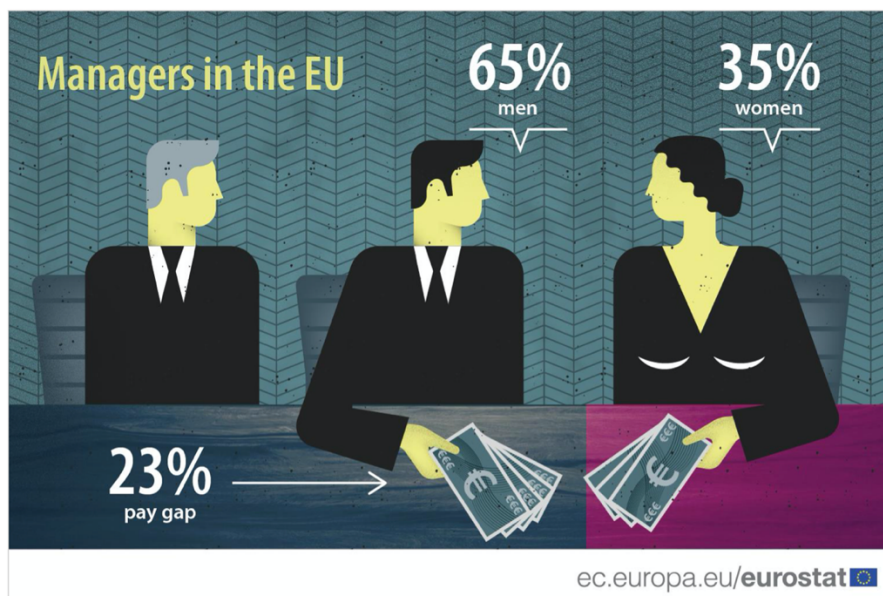
<sup>28</sup> Fonte Eurostat [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/d/d0/Gender\\_pay\\_gap\\_data2018\\_EU27-01.jpg](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/d/d0/Gender_pay_gap_data2018_EU27-01.jpg)

Come esposto nei paragrafi precedenti, la segregazione si connota da un lato in una partecipazione asimmetrica di uomini e donne nei diversi ambiti professionali (segregazione orizzontale) e dall'altro in una non simmetrica distribuzione di uomini e donne nelle posizioni apicali, nonché maggiormente qualificate e retribuite (segregazione verticale).

Nel caso della segregazione orizzontale il principale problema riguarda i bassi salari dei posti di lavoro a predominanza femminile, al contrario dei settori a predominanza maschile che presentano livelli retributivi molto più alti.

Nel caso della segregazione verticale la differenza retributiva è dovuta alla minor presenza di donne nei ruoli apicali, dove appunto le retribuzioni sono più alte. Inoltre, laddove si conta qualche presenza femminile ai piani alti della scala gerarchica il differenziale retributivo rispetto agli uomini risulta essere ancora più elevato.

Se allarghiamo la prospettiva all'Europa in generale la situazione non cambia, secondo la fonte EUROSTAT le donne che ricoprono i ruoli manageriali in Europa guadagnano il 23,4% in meno rispetto agli uomini (oltre il fatto che sono la minoranza, 35% donne e 65% uomini).



Fonte: Eurostat, only 1 manager out of 3 in the EU is a women

Sussiste uno svantaggio retributivo nelle professioni “femminilizzate” e viceversa un vantaggio retributivo nei lavori a maggioranza maschile. Nel caso in cui una donna occupi una posizione tradizionalmente intesa come maschile (ad esempio il ruolo di dirigente) esiste un divario salariale a svantaggio della donna; al contrario nel caso in cui un uomo lavori in un settore tradizionalmente inteso come femminile, la sua professionalità viene immediatamente riconosciuta e soprattutto meglio retribuita.<sup>29</sup>

Pierre Bourdieu esplicita questa asimmetria paragonando la maschilità ad una forma di nobiltà: “le stesse attività possono essere nobili e difficili quando sono realizzate da uomini, insignificanti e impercettibili, facili e futili quando sono esercitate da donne, come risulta dalla distanza che separa il cuoco dalla cuoca, il sarto dalla sarta: basta che gli uomini si assumano compiti considerati

<sup>29</sup> Murgia, A., Poggio, B., Vogliotti, S. Oltre il gender pay gap, ricerca sulla (s)valutazione del lavoro femminile in Alto Adige, DI.RE. Differenze REtributive, Differenze da eliminaRE.

femminili e li svolgano fuori dalla sfera privata perché tali compiti vengano come nobilitati e trasfigurati”.<sup>30</sup>

In conclusione, lo scenario risulta evidente: seppur apparentemente sembra la motivazione più evidente non si può parlare di differenze contrattuali e retributive, ma piuttosto il problema delle differenze retributive ha radici profonde in un contesto socioculturale legato a modelli tradizionali e stereotipi di genere di uomini e donne, generando così il fenomeno del gender pay gap.

---

<sup>30</sup> Bourdieu, 1998, p.73

## **CAPITOLO II: ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE E TUTELE PREVISTE**

### **2.1 La situazione attuale in Europa secondo il Gender Equality Index**

Per effettuare l'analisi della situazione nel nostro paese e porla in confronto con il resto dell'Europa ci serviremo del Gender Equality Index (GEI) fornito dall'EIGE (European Institute for Gender Equality), che ha come finalità quella di misurare il livello di uguaglianza di genere in vari Paesi.

La parità di genere viene misurata attraverso otto aree, denominate "domini", rilevanti per il quadro politico dell'UE. Sei di questi domini (lavoro, denaro, conoscenza, tempo, potere e salute) sono combinati in un indice centrale e sono ulteriormente suddivisi in sottodomini che coprono le questioni chiave all'interno della rispettiva area.

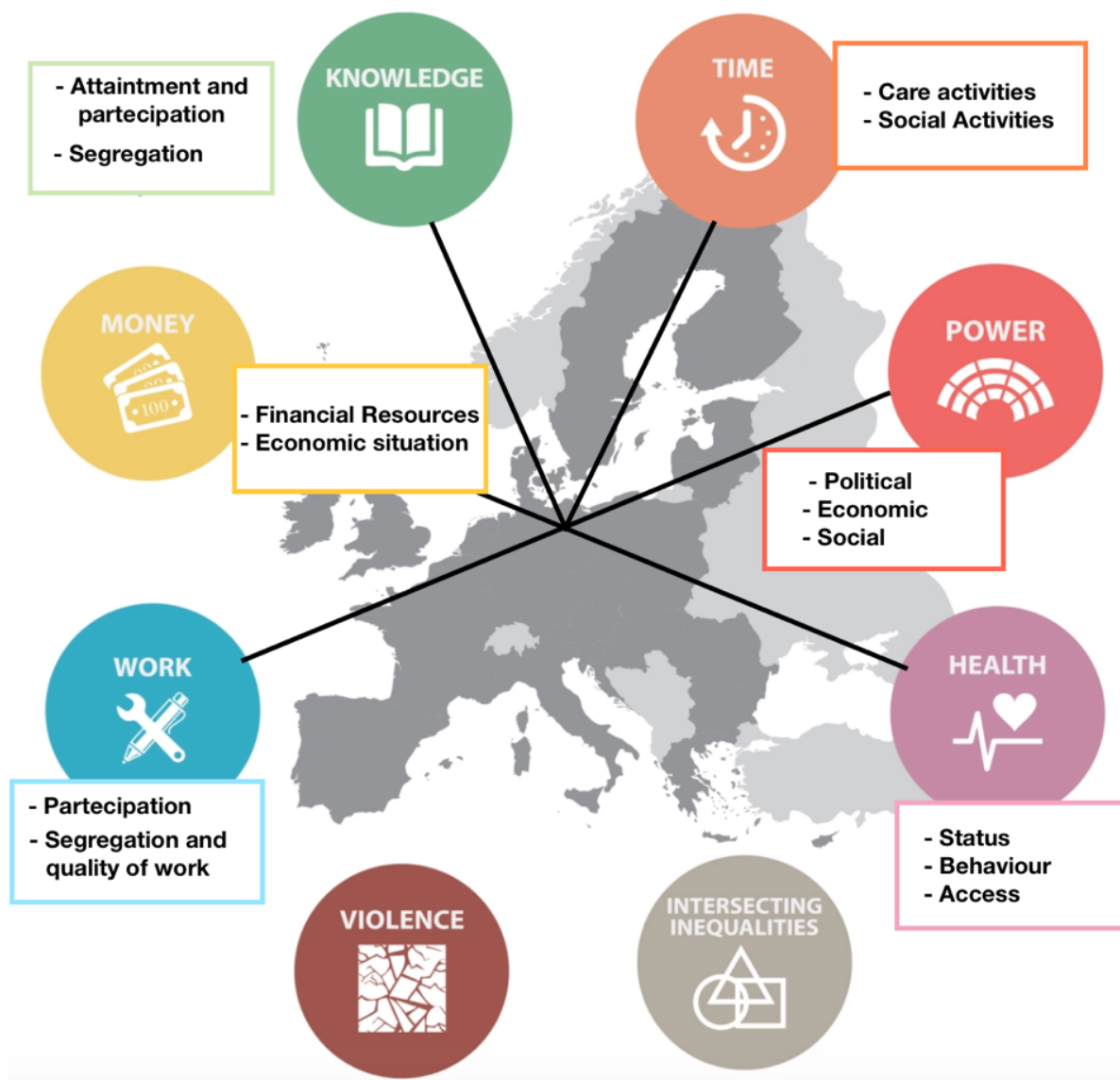
L'indice centrale è integrato da due ulteriori e ugualmente importanti, domini satellite. Il primo è la violenza di genere, che analizza esperienze di violenza vissute dalle donne; il secondo indice è rappresentato dalle disuguaglianze che si intersecano, che evidenzia come le disuguaglianze di genere si manifestano in combinazione con età, disabilità, paese di nascita, istruzione e tipo di famiglia. Questi domini satellite appartengono comunque all'indice, ma non influiscono sul punteggio complessivo.

Vediamo come funziona: 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 e 0 la totale disparità. Il punteggio che viene attribuito ad ogni singolo paese è espressione dei singoli punteggi ottenuti in ogni sottodominio, e successivamente in ogni dominio.

Secondo il report di riferimento pubblicato dall'EIGE, gli ultimi dati che abbiamo a disposizione risalgono al 2018. Dobbiamo, perciò, considerare che questi dati non riflettono l'impatto del Covid-19 di cui si parlerà dopo e che la Gran Bretagna è ancora inclusa nel conteggio (in quanto al tempo ancora parte dell'UE).

Di seguito verrà fornita un'analisi dei singoli componenti dell'indice con il rispettivo punteggio che concorrono alla formazione del punteggio finale del Gender Equality di cui si discuterà alla fine del capitolo. Tutti i dati presenti in questo paragrafo sono coerenti su quanto riportato nella ricerca suddetta elaborata dall'EIGE.

Prima di iniziare l'analisi, per comprendere meglio quanto detto può essere di supporto un'immagine che sintetizza i domini e sottodomini di cui si parlerà singolarmente.



*Rielaborazione personale Gender Equality Index*

Partiamo dal dominio del lavoro, il quale si riferisce alla misura in cui donne e uomini possono godere della parità di accesso all'occupazione e di buone condizioni di lavoro.

Ha un punteggio di 72.2, totalizzato attraverso i due sottodomini: il primo è la partecipazione lavorativa che conta 81.5 punti (ottenuta guardando la durata della vita lavorativa e il tasso di occupazione equivalente a tempo pieno) e il secondo è la segregazione che ottiene 64.0 punti (la quale misura la possibilità di avere flessibilità nel lavoro, il Career Prospect Index e la percentuale di occupati nei settori dell'assistenza, pedagogici e sanitari).

Il dominio del denaro misura le disuguaglianze di genere in merito alla situazione economica e alle risorse finanziarie delle donne rispetto agli uomini. L'emancipazione economica delle donne è fondamentale per realizzare i diritti delle donne e l'uguaglianza di genere. Inoltre, investire nell'indipendenza economica delle donne consente una crescita economica più inclusiva e l'eliminazione della povertà e dell'esclusione sociale, l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile si basa sulla premessa che l'emancipazione economica delle donne è fondamentale per lo sviluppo.

Il dominio del denaro misura un punteggio di 80.6 ed entrando nel dettaglio dei sottodomini precisamente 74.3 in quello delle risorse finanziarie, dove l'ostacolo principale è proprio il gender pay gap e 87.5 in quello della situazione economica. Infatti, nonostante cambiamenti positivi nei tassi di occupazione delle donne e nel livello di istruzione sono avvenuti, le disuguaglianze di genere persistono nella retribuzione e nel reddito.

Il dominio della conoscenza misura la partecipazione all'istruzione delle donne e risulta essere pari a 63.6 punti. I sottodomini che lo determinano sono: il livello di istruzione conseguito e la partecipazione (pari a 73.1) e la segregazione (pari a 55.4). È proprio quest'ultima, ovvero la segregazione, a rappresentare un problema per l'evoluzione dell'uguaglianza di genere. Non si può non considerare che c'è uno stretto legame tra la segregazione di genere nell'istruzione e la segregazione di genere nel mercato del lavoro, il 43% di tutte le donne in Europa ha intrapreso un percorso universitario relativo la pedagogia, la sanità e il servizio sociale o relativo a discipline umanistiche e artistiche (contro il 21% degli uomini); accade l'inverso per i percorsi di laurea STEM, dove sono gli uomini a dominare mentre la percentuale di donne è bassissima.

Il dominio del tempo misura le disuguaglianze di genere nell'allocazione del tempo dedicato alle attività assistenziali e alle attività sociali. Il punteggio attribuito è pari a 65.7 punti, il terzo dominio più basso tra i sei. Questo punteggio riflette persistenti disparità di genere in relazione all'assistenza informale per i membri della famiglia (assistenza a figli, nipoti, anziani e persone con disabilità) e in relazione all'accesso al tempo libero e alle attività ricreative. Nell' UE, le responsabilità di cura tengono fuori dal mercato del lavoro circa 7,7 milioni di donne, rispetto a soli 450 000 uomini. Come vedremo nel capitolo successivo a seguito della pandemia di Covid-19 le differenze in questo campo sono esacerbate. La disponibilità di servizi di assistenza di qualità e a prezzi accessibili è senz'altro ritenuta essenziale per consentire la conciliazione tra lavoro retribuito e responsabilità di assistenza/cura.

Il dominio del potere misura l'uguaglianza di genere nelle posizioni decisionali nella sfera politica, economica e sociale. Possiamo affermare che è senz'altro il dominio più problematico, con un punteggio di 53,5 punti. La prima donna presidente della Commissione europea, Ursula Von Der Leyen, è stata eletta nel 2019, rompendo la lunga assenza di donne ai vertici del sistema UE; lo stesso per la nomina di Christine Lagarde a Presidente della Banca Centrale Europea, che segna un cambiamento atteso da tempo. La Commissione Europea ha portato questione dell'equilibrio di genere nel processo decisionale e la politica in primo piano, come una delle cinque aree prioritarie della strategia dell'UE per la parità di genere 2020-2025, sottolineando così l'importanza di avere donne in posizioni di leadership in politica ed economia.

In effetti un cambiamento c'è stato, rispetto ai dati 2011 l'incremento è stato di 11.6 punti, ma questo resta comunque il dominio con il valore più basso.

Il dominio del potere si articola in tre sottodomini: quello del potere politico, del potere economico e del potere sociale. Analizzando nello specifico ciascun sottodominio emerge che per quanto riguarda il potere politico, il cui punteggio è 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 il sottodominio del 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, invece la percentuale dei membri del consiglio di amministrazione nelle banche centrali è per il 22,1% composta da donne e 77,9% composta da uomini.

Infine, il punteggio più alto tra i sottodomini del potere è quello ottenuto dal potere sociale che misura 57.6, il dato è ottenuto dai seguenti risultati: la quota di membri dei più alti organi decisionali delle organizzazioni di finanziamento della ricerca è per il 37,6% di donne e il 62,4% di uomini. La quota di membri nei consigli di amministrazione di organismi pubblici 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, una disuguaglianza molto importante.

Un'altra mancanza femminile sconvolgente risiede negli organi decisionali istituiti in tutto il mondo specificamente per affrontare il Covid-19, nonostante l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) sia la prima a sottolineare l'importanza dell'equilibrio di genere, solo il 30 % dei ministri della salute nell'UE sono donne. Peraltro, le donne costituirebbero il 70% degli operatori sanitari e l'80% degli operatori sanitari associati.<sup>31</sup>

Il dominio della salute con un punteggio di 88.0 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.

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.

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.

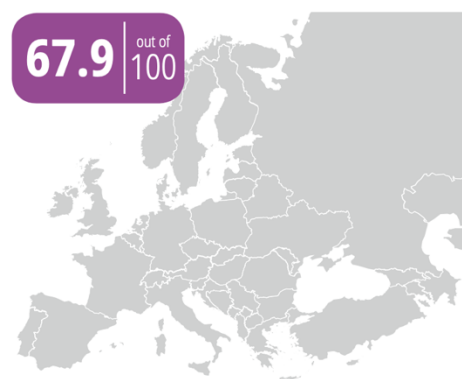
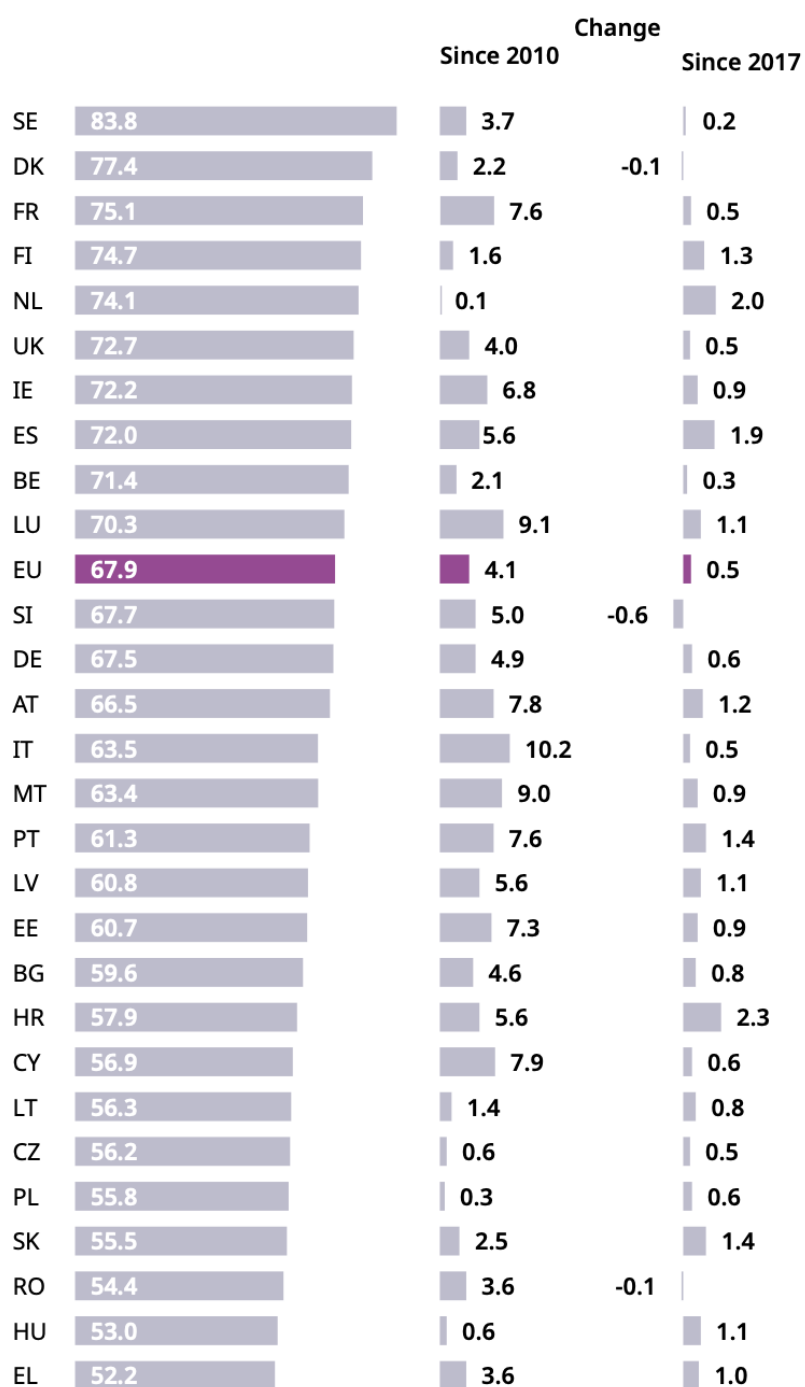
Come abbiamo detto all'inizio, i dati in riferimento al dominio della salute quanto precedenti non riflettono gli effetti della pandemia di Covid-19 che sta avendo ed avrà gravi ripercussioni sulla salute mentale e fisica di donne e uomini. Gli effetti negativi vanno oltre il virus in sé e si ripercuotono particolarmente sulla sfera psicologica, giusto per citare un esempio l'isolamento sociale per un lungo periodo può causare depressione, malattie cardiache e altri problemi gravi.

Il report pubblicato dall'EIGE nel 2020 attribuisce all'Unione Europea un punteggio complessivo del Gender Equality Index pari a 67.9 punti su 100, purtroppo un segnale privo di positività che si traduce in un traguardo ancora molto lontano. Il punteggio dell'indice sull'uguaglianza di genere è aumentato di soli 4,1 punti dal 2010 e di 0,5 punti dal 2017. A questo ritmo di progresso 1 punto ogni 2 anni ci vorranno più di 60 anni per raggiungere l'uguaglianza di genere nell'UE. Il segnale è chiaro: è necessaria un'accelerazione.

---

<sup>31</sup> EIGE, Gender Equality Index 2020, Digitalization and the future of work.





Fonte: EIGE, misurazione del Gender Equality Index nei paesi europei con rispettivi cambiamenti rispetto all'anno 2010 e 2017

### 2.1.1. Come si posiziona l'Italia?

L'Italia, con un punteggio di 63.5 punti si è classificata al 14° posto su 28 nella classifica del Gender Equality Index 2020 e si allontana di 4.4 punti rispetto alla media Europea.

Di seguito riportiamo i risultati ottenuti nei vari domini:



Fonte: EIGE, Gender Equality Index Italia

Il potere con un punteggio di 48.8 (2020) dimostra un grosso progresso rispetto al primo anno di riferimento (2010) in cui il punteggio era di solo 25.5. Grazie all'introduzione della legge Golfo Mosca si registra un aumento di equilibrio di genere nel processo decisionale economico: 36,7% di donne nei consigli di amministrazione, rispetto al 5% nel 2010. I miglioramenti si trovano anche nel processo decisionale politico: 34% di donne ministro, rispetto al 18% del 2010 e 36% di donne deputato in Parlamento, rispetto al 20% del 2010.

Il dominio della salute, al contrario, ha un valore pari a 88,4. Appena sopra la media ma che vede l'Italia al primo posto.

Il dominio del tempo ha un valore molto basso, pari a 59,3, ed è purtroppo la principale causa del basso livello di occupazione femminile nel nostro paese. La divisione dei compiti all'interno della famiglia riguardanti la casa e la cura dei figli non è ancora in equilibrio: secondo dati dell'EIGE cucina e lavori domestici quotidiani spettano per l'81% alle donne e solo per il 20% agli uomini. In

questo campo l'Italia dimostra di possedere grave arretratezza rispetto ai paesi del Nord Europa, ad esempio la Svezia registra un punteggio di 90.1.

Il dominio del lavoro conta solo un aumento di 2 punti, passando da 61.3 del 2010 a 63.3 dell'ultima rilevazione. L'Italia si posiziona all'ultimo posto nello scenario europeo che possiede una media di 72.2 punti. Questo vuole dimostrare che le problematiche di cui nel primo capitolo abbiamo esplicitato in maniera teorica trovano riscontro nella realtà attraverso dati certi.

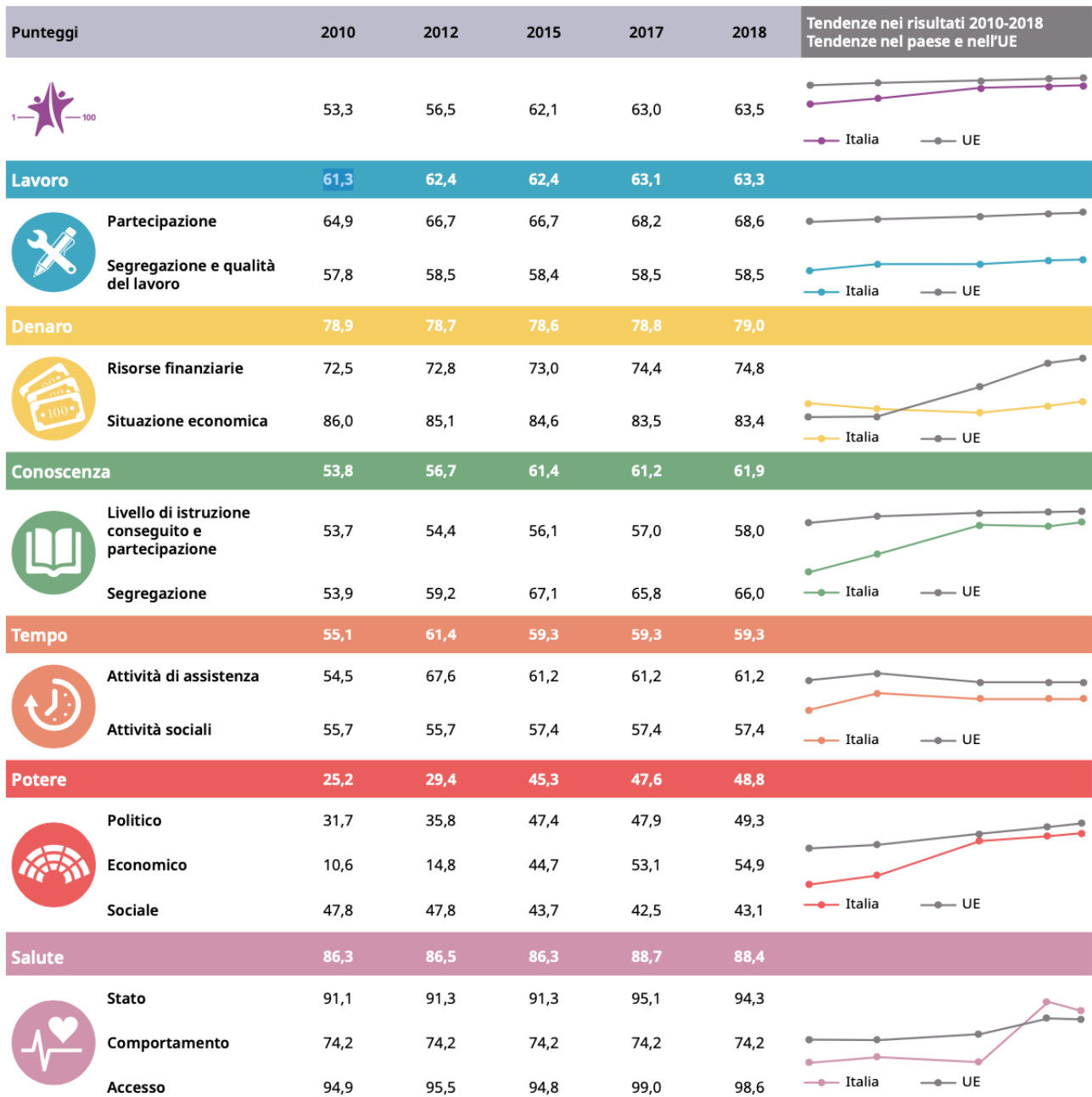
Nel dominio della conoscenza il punteggio è pari a 61.9, un valore ancora troppo basso che riflette dinamiche di segregazione di genere nei campi di studio. Secondo i dati riportati dall'EIGE la segregazione nei settori tecnologici sembra essere esorbitante: i laureati ICT sono 20.9% donne e 71.9%, gli specialisti ICT sono 14.8% donne e 85.2% uomini, scienziati ed ingegneri nei settori tecnologici 22.8% donne e 77.2% uomini.<sup>32</sup>

Infine, nel dominio del denaro il progresso è quasi nullo, si passa da un punteggio di 78.9 del 2010 a 79.0.

In conclusione, possiamo affermare che l'Italia ha ottenuto diversi progressi nel corso di questi ultimi 10 anni, tuttavia la strada da percorrere è ancora molta. Di seguito uno schema riassuntivo di quanto detto in questo paragrafo, il quale mostra i punteggi dell'Italia nei diversi domini che concorrono alla formazione del Gender Equality Index ponendoli in confronto con la media europea. Lo schema, inoltre, evidenzia i progressi ottenuti dall'anno 2010 al 2018, ovvero l'ultimo anno di cui abbiamo dati a disposizione mettendo in luce anche i punteggi parziali ottenuti nei sottodomini.

---

<sup>32</sup> Digitalization in the world of work in Italy 2020, EIGE. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/digitalisation/country/IT>



Fonte: EIGE, Gender Equality Index Italia a confronto con la media UE

## 2.1.2 L'influenza di una pandemia mondiale: il Covid-19

Qui la nostra visione si estenderà, invece, in una prospettiva internazionale. Parlando di una pandemia mondiale non possiamo escludere dall'analisi tutto ciò che è fuori dall'Europa. Per prendere in considerazione anche il resto del mondo ci serviremo delle analisi fornite dal World Economic Forum, e dall'ILO (International Labour Organization).

Secondo il [Global Gender Gap Report 2021](#) del World Economic Forum “un'altra generazione di donne dovrà attendere per ottenere la parità. Mentre l'impatto della pandemia generata dal Covid-19

continua a farsi sentire, il divario di genere su scala globale è aumentato da 99,5 anni a 135,6 anni in una generazione”.<sup>33</sup> Nessuno di noi vedrà la parità di genere, ne tantomeno i nostri figli.

A seguito della pandemia la scalata verso la parità di genere sta rallentando in diverse grandi economie. La spiegazione risiede nel fatto che le donne sono maggiormente impiegate nei settori più colpiti dai provvedimenti di contenimento della pandemia e che in questo periodo più che mai, si ritrovano sulle spalle pressioni dovute all'assistenza familiare.

È chiaro che la pandemia di Covid-19 ha avuto impatto un negativo sulla vita di tutti ma alcune ricerche dimostrano come le più svantaggiate siano state (ancora una volta) le donne, vediamo perché. Quello che emerge dalla ricerca è che in primo luogo le donne sono impiegate maggiormente nei settori più colpiti (se non distrutti) dal lock-down e dalle misure di contenimento, con conseguente elevato tasso di disoccupazione. Le donne, infatti, rappresentano una grande maggioranza nel settore dei servizi (come ristorazione e turismo), proprio quei settori che hanno visto una drammatica contrazione.

Un ulteriore dato negativo dimostra come la partecipazione femminile alla forza lavoro sia scesa più di quella degli uomini durante la pandemia, inoltre emerge come il reimpiego sia stato più lento, con tassi di assunzione inferiori e con ritardi nell'assunzione in ruoli di leadership. Inoltre, tra le donne che hanno continuato a lavorare durante la pandemia, molte hanno ridotto l'orario lavorativo in maggior misura rispetto agli uomini e alcune si sono ritirate da promozioni e ruoli di leadership.

Un altro dato rilevante dimostra come le donne abbiano svolto un ruolo importante per l'intera società durante la pandemia, esse ricoprono la maggior parte delle occupazioni che si sono rivelate fondamentali in questo scenario pandemico. La maggior parte delle cassiere di supermercato sono donne nonché sottopagate, nonostante abbiano dovuto affrontare grosse sfide tra salute e equilibrio lavoro-vita privata. Inoltre, le donne rappresentano oltre l'85% dei professionisti infermieristici e assistenti nei servizi sanitari, che hanno affrontato la crisi pandemica in prima linea rischiando per primi la loro salute personale.

Se guardiamo la sfera delle relazioni personali sono state di nuovo le donne a pagare un prezzo più alto, in riferimento al periodo di stretto lock-down (ovvero da marzo a maggio) ci sono state tre gravi ripercussioni sulla loro vita: in primo luogo i casi di violenza domestica subita sono aumentati a seguito della convivenza forzata, in secondo luogo la focalizzazione della sanità verso i malati di Covid ha reso più difficile e meno sicuro l'accesso ai servizi per esigenze biologicamente legate alle donne, come le patologie riproduttive o il parto.<sup>34</sup>

La terza grave ripercussione, e anche quella che si concilia di più la nostra discussione è l'intensificazione della sovrapposizione di responsabilità lavorative e responsabilità di cura (lavori domestici, assistenza all'infanzia e assistenza agli anziani e disabili), in particolare per le famiglie con bambini. Sebbene sia vero che gli uomini abbiano aumentato il loro contributo al lavoro domestico dallo scoppio del Covid-19, queste responsabilità ricadono ancora in modo sproporzionato sulle donne.

La chiusura delle scuole e le conseguenti modifiche alle routine di assistenza sono tra i principali fattori che hanno contribuito ad ampliare i divari di genere nella partecipazione alla forza lavoro durante la pandemia. Le donne lavoratrici spesso svolgono metaforicamente un “double-shift”: un turno diurno in un lavoro formale e un turno notturno o mattutino per il lavoro di cura in casa.

---

<sup>33</sup> World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2021.

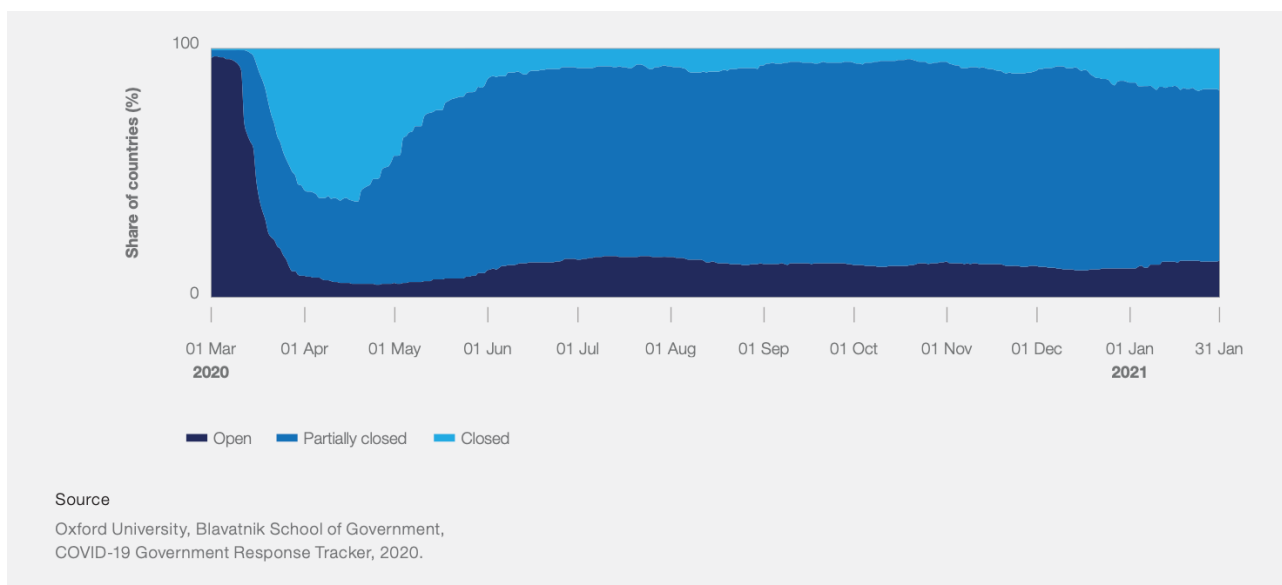
<sup>34</sup> <https://www.corriere.it/speciale/cronache/2020/donne-lavoro-covid-occupazione-femminile/>

L'effetto della chiusura delle scuole (come anche degli asili nido) è ricaduto maggiormente su di loro; se è vero che i padri abbiano, anche in questo caso, aumentato il tempo dedicato alla cura dei figli, durante la pandemia in media le donne continuano a svolgere un double-shift più ampio con conseguente riduzione dell'orario di lavoro, inversione di tendenza all'ingresso in posizioni di leadership e una maggiore incidenza nell'abbandono della forza lavoro.

Tra aprile e maggio 2020 quando la gravità della pandemia ha raggiunto il culmine, i luoghi di lavoro hanno subito chiusure a livello globale, come dimostra la figura 1. A giugno 2020 in alcune parti del mondo determinate aziende avevano parzialmente riaperto ma anche tutt'ora non sembrano, essere tornati a livelli pre-Covid. La ridotta attività imprenditoriale ha portato a tassi di disoccupazione più elevati e orari di lavoro più brevi, soprattutto nei settori più direttamente colpiti.

Proiezioni e scenari dell'ILO (International Labour Organization) che mappano il potenziale impatto della pandemia di COVID-19, suggeriscono che l'occupazione è diminuita di 114 milioni di posti di lavoro rispetto al 2019 e, se si tiene conto della crescita potenziale dell'occupazione nel 2020, questo numero potrebbe raggiungere i 144 milioni. La disoccupazione di massa è stata evitata in diversi paesi attraverso misure fiscali a sostegno alle imprese e limitazioni ai licenziamenti, tuttavia, le ore lavorate (e di conseguenza i redditi) sono diminuite per milioni di dipendenti e lavoratori autonomi.

L'ILO stima che, a livello globale, nel secondo trimestre del 2020, il Covid-19 ha causato una perdita del 18% delle ore lavorate totali rispetto al secondo trimestre del 2019 e il 7,2% nel terzo trimestre.<sup>35</sup>



Fonte: World Economic Forum, Diminuzione del lavoro Marzo 2020 – Febbraio 2021 (fig.1)

La pandemia ha avuto un duplice impatto sui settori: ha modificato la domanda dei consumatori per particolari prodotti e servizi e ha reso il lavoro una vera sfida per le imprese impossibilitate a passare al lavoro a distanza. Ad esempio, servizi di alloggio e ristorazione, agricoltura, vendita al dettaglio, edilizia, trasporti offrono minori opportunità di lavoro da casa rispetto ad altri settori e le donne sono

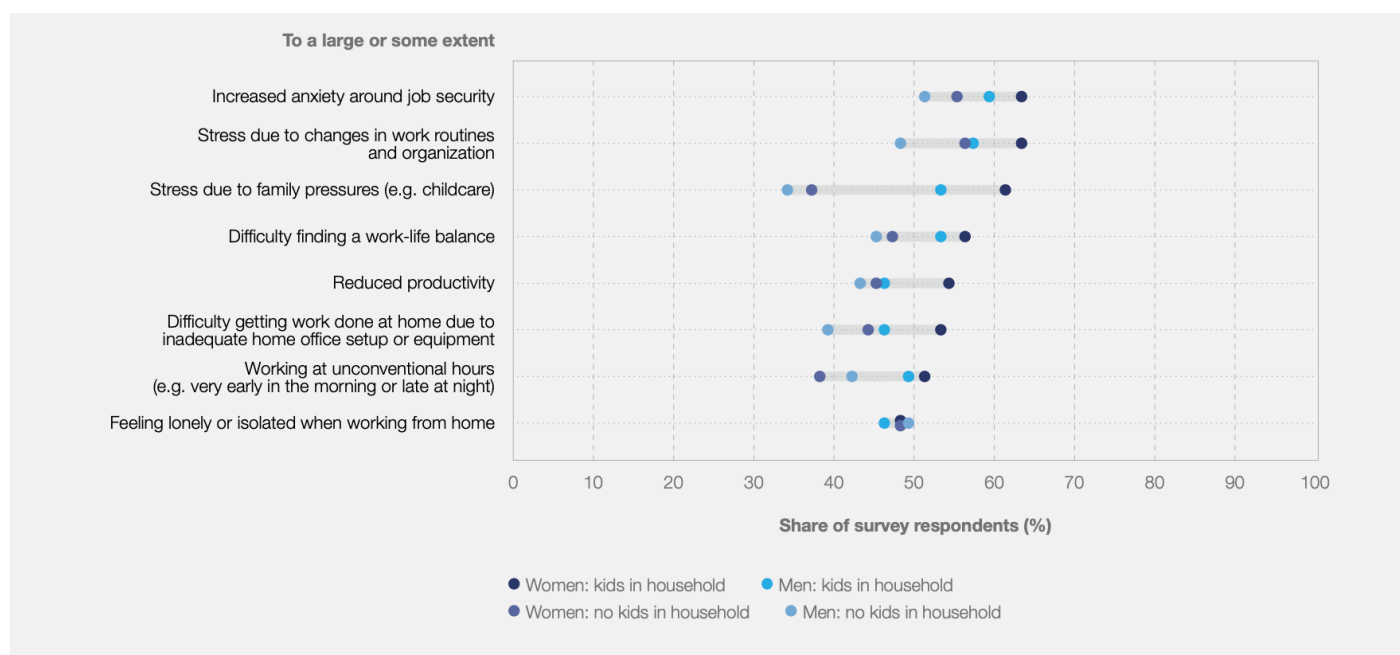
<sup>35</sup> ILO, International Labour Organization (2020). The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work,

spesso impiegate in questa tipologia di settori, con conseguente aumento dell'asimmetria di genere nella disoccupazione.

Oltre alle chiusure dei luoghi di lavoro, c'è stata un'accelerazione senza precedenti nell'adozione del lavoro a distanza e della digitalizzazione dei processi lavorativi, un cambiamento che ha richiesto rapide riqualificazioni nelle competenze persone.

Anche l'istruzione è stata costretta a passare a metodi di apprendimento remoti basati sul digitale, causando ulteriori pressioni in tutte le famiglie poiché i genitori e in maggior misura le donne sono state costrette ad adottare nuove routine per gestire l'istruzione dei loro figli.

Infatti, le donne con bambini in famiglia hanno dimostrato un maggiore aumento dei livelli di stress a causa dei cambiamenti nelle routine lavorative, delle pressioni legate alla cura della famiglia durante la pandemia e delle inadeguatezze nel loro ambiente casa-lavoro. La maggior parte dei lavoratori in generale racconta di una produttività ridotta, ma le cifre risultano essere più elevate per le donne: il 54% delle donne con figli in famiglia ha riportato una ridotta produttività, rispetto al 46% degli uomini con figli in famiglia, al 45% delle donne senza figli in famiglia e al 43% degli uomini senza figli in famiglia.



Fonte: World Economic Forum, Sfide lavorative per uomini e donne durante la pandemia di Covid-19 (fig. 2)

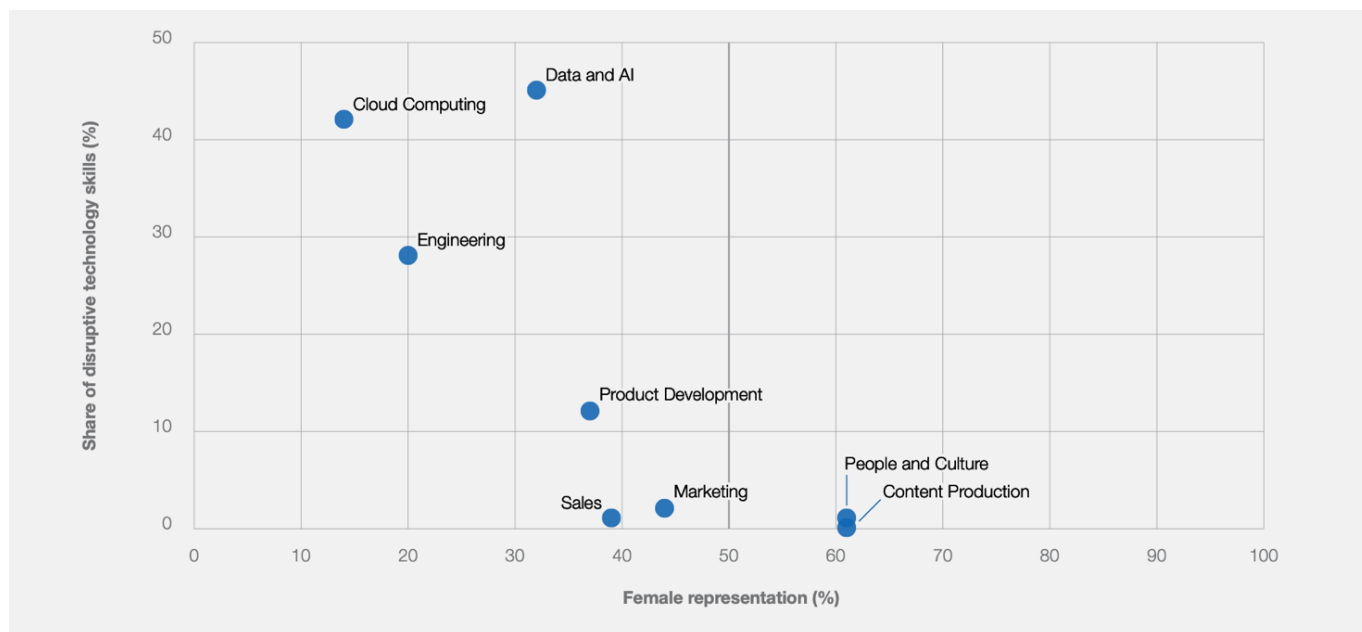
Un'altra conseguenza incisiva è il cambiamento dei mercati del lavoro a seguito della pressione pandemica e dell'adozione di nuove tecnologie. Il rapporto Future of Jobs 2020 del World Economic Forum ha rivelato che l'84% dei datori di lavoro sta accelerando la propria agenda di digitalizzazione e il 50% dei datori di lavoro intende accelerare l'automazione dei posti di lavoro. Questi cambiamenti porteranno ad accelerare la distruzione di una serie di ruoli ormai ridondanti nel nuovo mondo del lavoro ma allo stesso tempo porteranno ad accelerare la creazione di nuovi ruoli.<sup>36</sup>

Nel corso del 2019 e del 2020, il World Economic Forum ha collaborato con il LinkedIn Economic Graph Team per ottenere nuove informazioni sui lavori che stanno emergendo nel mercato del lavoro.

<sup>36</sup> Zahidi, S., Ratcheva, V., Hingel, G., Brown, S. (2020). Future of Jobs Report, World Economic Forum.

La ricerca ha identificato 99 ruoli la cui domanda sta costantemente aumentando in 20 economie, raggruppati in 8 distinti cluster di lavoro sulla base del profilo di competenze.

I dati suggeriscono sfide significative per il futuro della parità di genere, infatti solo nei due degli otto cluster di lavoro monitorati risulta esserci una parità di genere, mentre gli altri mostrano una grave sottorappresentazione di donne. Questi “lavori del futuro” includono ruoli che sottolineano la continua importanza dell'interazione umana nella nuova economia, come marketing, vendite, persone e cultura e produzione di contenuti, nonché ruoli che supportano lo sviluppo di tecnologie emergenti come cloud computing, ingegneria, intelligenza artificiale, gestione dati e AI.



Fonte: World Economic Forum, Cluster di lavoro emergenti e percentuale di donne che occupano posti all'interno (Fig. 3)

I dati mostrano che i divari di genere sono più probabili nei settori che richiedono competenze tecniche, in particolare il cloud computing, dove le donne rappresentano solo il 14% della forza lavoro; nell'ingegneria, dove le donne costituiscono il 20% della forza lavoro; e Data e AI, dove le donne costituiscono il 32% della forza lavoro. Esempi rappresentativi di ruoli in questi cluster di lavoro includono sviluppatori Full Stack, ingegneri dati e ingegneri cloud.<sup>37</sup>

È probabile che i futuri divari di genere saranno determinati dalla segregazione occupazionale nei ruoli emergenti, e in particolare per quelli che da sempre presentano una minoranza di donne, tra cui il settore dell'informatica. Tra l'altro i ruoli emergenti con una minore rappresentanza femminile vedono una retribuzione superiore alla media, che contribuisce all'aumento della disuguaglianza salariale.

Allora queste considerazioni, ma più in generale questa ricerca condotta dal World Economic Forum deve fungere da elemento chiave per monitorare, prevenire e colmare i divari di genere nelle professioni emergenti. La pandemia di Covid-19 ha modificato la vita di uomini e donne, introducendo nuove sfide per il progresso verso la parità di genere nel mondo del lavoro, è necessario

<sup>37</sup> World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2021.



ad oggi progettare sistemi e politiche che aumentino la parità di genere nella partecipazione economica durante fase di ripresa, evitando che i danni della pandemia diventino permanenti. Politiche che devono necessariamente essere abbinata a culture e strutture aziendali che abbracciano la diversità, l'equità e l'inclusione.

## 2.2 Politiche di welfare

La partecipazione delle donne al mercato del lavoro è fortemente influenzata non solo dalle variabili di cui abbiamo discusso fin ora, ma anche dalla presenza di servizi volti a supportare la conciliazione tra il ruolo di donna lavoratrice e il ruolo di madre. La possibilità di trovare un equilibrio soddisfacente tra lavoro e famiglia, infatti, dipende in gran parte dalle politiche che in diversa forma vanno a sostegno delle famiglie.

In Italia solo il 31% delle famiglie utilizza servizi pubblici o privati come asili nido, scuole materne, baby-sitter e altro, contro il 38% di famiglie che scelgono di ricorrere all'aiuto della propria famiglia o di amici. Tra le motivazioni più frequenti legate all'indagine ci sono costi troppo alti e mancanza di strutture a livello territoriale.<sup>38</sup> Il nesso tra partecipazione delle donne al mercato del lavoro e servizi a disposizione è spiegato dalla bassa presenza di donne occupate in territori in cui i servizi di assistenza sono carenti. Qui entra in gioco l'importanza dei sistemi di welfare aziendale.

Il welfare aziendale nasce a seguito di una crisi del welfare pubblico, dovuta a diversi fattori tra cui: un aumento della vita media con conseguente maggior esborso dal punto di vista delle pensioni, un aumento del costo delle cure mediche che risultavano sempre più precise e avanzate e una maggior difficoltà per le assicurazioni sanitarie a promuovere i propri servizi a causa dello scarso rendimento nei mercati finanziari. In aggiunta le istituzioni pubbliche riscontrarono difficoltà nel fronteggiare l'incessante mutamento dei bisogni e rischi sociali.

Anche se il welfare può apparentemente essere sinonimo di privato, non significa che vada a sostituire quello pubblico, piuttosto si può parlare di un supporto integrativo sia livello quantitativo che qualitativo, in conseguenza di un arrancare delle prestazioni pubbliche per via di una domanda sociale sempre più ampia e differenziata.

Le principali aree di welfare aziendale sono la tutela pensionistica complementare e l'assistenza sanitaria integrativa, e ultimamente soprattutto servizi di assistenza alle persone e servizi rivolti a soddisfare le esigenze di cura delle persone, dei dipendenti e della loro famiglia, dai bambini agli anziani: si includono servizi di mobilità, ricreativi e culturali (messa a disposizione di palestre, biblioteche, centri sportivi, etc.), sostegni al potere di acquisto del lavoratore (buoni pasto, mensa aziendale).<sup>39</sup>

“Il welfare aziendale identifica un insieme variegato di iniziative, beni e servizi di natura prevalentemente non monetaria ma tangibile che si aggiunge alla retribuzione. Hanno un esteso perimetro di beneficiari che comprende oltre che i dipendenti anche i loro familiari e indirettamente anche il territorio”.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Dati Istat, “Conciliazione tra lavoro e famiglia” <https://www.istat.it/it/files/2019/11/Report-Conciliazione-lavoro-e-famiglia.pdf>

<sup>39</sup> Treù, T. (2020). Welfare aziendale, Ipsos.

<sup>40</sup> Gabrielli, G., Profili, S. (2020). Organizzazione e gestione delle risorse umane, ISEDI.

Si tratta di interventi differenziati e mirati in funzione delle esigenze nei vari e differenti contesti, considerando le variabili territoriali, economiche e demografiche.

Lo scopo è quello di migliorare lo stile di vita e l'uso del tempo dei propri dipendenti al fine di giungere ad un complessivo well being, che beneficia in prima battuta sul benessere del singolo e in seconda battuta (quindi come conseguenza) sulla produttività dell'impresa.

Spetta all'impresa decidere se investire denaro in welfare aziendale o meno, denaro che altrimenti potrebbe essere impiegato in maniera differente. Allora la domanda sorge spontanea, riporre fiducia e denaro nel welfare è la scelta più conveniente o ci sono alternative migliori? Quali sono i vantaggi aziendali e quali i benefici delle lavoratrici? Investendo nel welfare l'azienda riesce ad avere un vantaggio rispetto ai suoi competitors attraverso una fidelizzazione dei propri dipendenti, dato che per questi ultimi risulterà più costoso e meno conveniente abbandonare il posto di lavoro. Il clima all'interno dell'organizzazione risulterà migliore in termini di fiducia con un conseguente aumento della produttività e della qualità dei prodotti o servizi. Il miglioramento del clima all'interno dell'azienda può rivelarsi un ottimo ostacolo all'assenteismo e al turnover del personale dipendente. Oggi trovare un lavoro non è facile, a maggior ragione dopo la crisi post-pandemia che stiamo vivendo, e ancor di più trovare un'organizzazione attenta a determinati aspetti fondamentali non solo legati all'ambito professionale, pertanto la propensione ad abbandonarlo è molto bassa, ma più in generale possiamo affermare che un dipendente soddisfatto ed appagato da un clima lavorativo benevole non è incline "a guardarsi intorno".

Il vantaggio non deriva solo dalla fidelizzazione degli attuali dipendenti ma anche dall'attrazione da parte di quelli futuri, in questa prospettiva l'organizzazione è appetibile da chi la guarda dall'esterno. Sono le ricerche, infatti, a dimostrare che, le aziende che promuovono piani di welfare aziendale sono più attraenti rispetto a quelle in cui non viene considerato, agli occhi dei lavoratori, sapere di poter godere di determinati vantaggi come l'utilizzo di buoni, sconti, maggior tempo libero da riservare ai propri interessi o alla famiglia, li porta a preferire queste tipologie di imprese rispetto che altre.

Se abbandoniamo l'ottica generalizzata per soffermarci nello specifico sul punto di vista delle donne, il welfare aziendale ha un'influenza ancor maggiore poiché determinerebbe addirittura la scelta circa la possibilità di entrare e rimanere nel mercato del lavoro.

In occasione dell'apertura di un nuovo stabilimento nel 1955 Adriano Olivetti citò le seguenti parole: "Può l'impresa darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione, anche nella vita da fabbrica?". Da qui nasce l'idea di porre al centro la persona, la sua dignità, la responsabilità verso il territorio e verso la comunità. Tra l'altro Olivetti fu la prima impresa italiana a riconoscere un congedo di 9 mesi e mezzo all'80% della retribuzione per le madri lavoratrici e a costruire asili nido vicino alle fabbriche per agevolare il rientro a lavoro per le mamme.

In effetti Olivetti negli anni d'oro (1946-1958) aumentò la capacità produttiva del 580% grazie alla motivazione, all'impegno e l'identificazione che avevano i lavoratori nei confronti dell'azienda.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Alessandrini, G., Mallen, M. (2020). Diversity Management Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente.

## 2.3 Legge 53/2000

Introduciamo una legge in materia di pari opportunità e conciliazione: la legge 8 marzo 2000 n. 53 “Disposizioni per il sostegno della maternità e paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città” introduce una importante novità “morale”, ovvero che padri e madri lavoratori hanno entrambi il diritto di accudire i propri figli nei primi anni di vita. Pertanto, anche il padre-lavoratore può chiedere e ottenere un periodo di congedo dopo la nascita dei figli.

La legge è strutturata su due ambiti di intervento, il primo è “interno” alla famiglia” ed ha il fine di indirizzare la gestione dei ruoli familiari verso una condizione di maggior equilibrio tra uomini e donne; il secondo è “esterno”, dove il fine è reprimere la tendenza del mercato del lavoro a penalizzare le donne, che si trovano sole nel tentativo di conciliare le esigenze familiari e quelle professionali.<sup>42</sup> Come citato nell’ art. 1, la legge interviene “promuovendo un equilibrio tra tempi di lavoro, di cura, di formazione e di relazione, mediante:

- a) l'istituzione dei congedi dei genitori e l'estensione del sostegno ai genitori di soggetti portatori di handicap;
- b) l'istituzione del congedo per la formazione continua e l'estensione dei congedi per la formazione;
- c) il coordinamento dei tempi di funzionamento delle città e la promozione dell'uso del tempo per fini di solidarietà sociale”.

Di particolare rilevanza è l’art. 9 della legge n. 53 che vuole incentivare la conciliazione tra gli impegni familiari e professionale dei lavoratori attraverso incentivi alle imprese che presentino progetti per l’introduzione di flessibilità lavorativa (banca delle ore, orario flessibile in entrata e uscita, flessibilità dei turni, telelavoro, lavoro a domicilio, piani formativi e servizi salva tempo o di supporto alla conciliazione come voucher baby-sitter, e così via) e progetti per il reinserimento dopo il congedo.

Sono trascorsi più di 20 anni dall’approvazione di questa legge, tuttavia le difficoltà di organizzazione dei compiti di cura per le donne non hanno subito grossi cambiamenti. L’unica nota positiva risiede nell’attivazione di alcune dinamiche positive: se per lungo tempo, le misure di conciliazione sono state viste come una questione di competenza esclusivamente femminile oggi il problema della condivisione del lavoro di cura familiare tra entrambi i membri della coppia risulta maggiormente condiviso rispetto al passato, tuttavia la strada da percorrere è ancora molta.<sup>43</sup>

## 2.4 Legge 120/2011 (Golfo Mosca)

Introduciamo ora un’altra legge che ha segnato un rilevante traguardo sulla questione della parità di genere. La 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

---

<sup>42</sup> Prendere tempo, le forme di conciliazione tra famiglia, formazione e lavoro, per una nuova cultura di pari opportunità e conciliazione, Progetto “Demetra”.

<sup>43</sup> Biancheri, R. (2012). La rivoluzione organizzativa. Differenze di genere nella gestione delle risorse umane, Plus.

regolamentati”, viene anche indicata anche come legge Golfo-Mosca in onore del nome delle due deputate (Lella Golfo e Alessia Mosca) che l’hanno presentata all’attenzione deliberativa del Parlamento. Il provvedimento è volto ad introdurre obbligatoriamente un certo numero di presenze femminili all’interno dei Consigli di amministrazione e Collegi sindacali ed ha come fine principale quello di ridurre la discriminazione di genere e in particolare consentire alle donne di sfondare il famoso “soffitto di vetro”, ovvero quella barriera invisibile ma resistente che impedisce alle donne di accedere ad incarichi prestigiosi e decisionali.

Lo scenario che sussisteva prima dell’emanazione della legge era il seguente: le società quotate erano 272, con un totale di 2815 consiglieri, di cui 2646 uomini e soltanto 169 donne. Collegi sindacali delle quotate contavano 817 sindaci, di cui 762 uomini e soltanto 55 donne. Numeri altrettanto inadeguati di presenze femminili sussistevano anche nei Consigli di amministrazione.

Dall’ultimo rapporto della Consob pubblicato il 6 aprile 2021 si evince una situazione nettamente diversa, nei board dei Consigli di amministrazione delle quotate rinnovati nel 2020, abbiamo il 42,8% di presenze femminili.<sup>44</sup>

Senza l’emanazione della Legge 120/2011, ancora oggi le presenze femminili nei Consigli di amministrazione di quotate e partecipate avrebbero rappresentato un numero irrilevante; convinzione confermata dai numeri dei board dei Consigli di amministrazione delle società non quotate, che in quanto non destinatarie della normativa contano una bassa presenza femminile. Ma non solo, anche nelle stesse quotate dove per altre posizioni apicali come l’amministratore delegato non è indirizzata alcuna normativa in merito, si osserva un numero irrisorio di donne.

Possiamo quindi affermare che la legge Golfo-Mosca ha segnato degli importanti traguardi nella lotta alla discriminazione di genere, ma tuttavia esistono delle criticità. Secondo dati Cerved solo il 13,9% delle aziende prese in considerazione superava il numero previsto dalla legge, a conferma del fatto che le imprese hanno adottato queste politiche esclusivamente per non andare contro la legge, tuttavia quello che risulta più importante è intaccare la cultura di quest’ultime per poter avviare un cambiamento reale. L’altra criticità da risolvere è l’esclusione di moltissime società dalla normativa, anche se si registra una tendenza in aumento.

Nel mese di dicembre 2019, con la Legge di Bilancio 2020, sono state introdotte alcune modifiche alla Legge “Golfo–Mosca”:

- un nuovo periodo di vigenza del vincolo, la “temporaneità” della legge sarà valida per sei mandati consecutivi anziché tre;
- la percentuale che il genere meno rappresentato deve ottenere nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali passa da un terzo (33%) a due quinti (40%) degli amministratori e sindaci.<sup>45</sup>

Alla Consob è attribuito un potere sanzionatorio che consiste nell’emanazione di una prima diffida nei confronti della società che non si adegua. Nel caso in cui dopo la prima diffida, trascorre un preciso periodo temporale entro il quale la società continua a non adempiere, alla Consob è affidato il potere di sancire una sanzione amministrativa pecuniaria sia per l’organo di amministrazione che

---

<sup>44</sup> Consob – Rapporto sulla Corporate Governance delle società quotate italiane, Aprile 2021.

<sup>45</sup> Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana

per l'organo di controllo. Inoltre, nel caso in cui la società continui a non adempiere, in *extrema ratio*, la Consob irroga la sanzione che prevede la decadenza dell'intero Consiglio di amministrazione.

È proprio la stessa Consob a evidenziare che, dall'entrata in vigore della legge è aumentata la presenza di laureati e con un titolo di studio post-laurea e si è, invece, ridotta l'età media dei componenti dei consigli di amministrazione di società quotate. Sono stati individuati effetti positivi sia sulle performance delle società, sia sui temi riguardanti la sostenibilità, sensibilizzando maggiormente le imprese riguardo i temi sociali.

La necessità di ridurre il divario tra la presenza di uomini e donne all'interno dei Consigli di amministrazione va di pari passo con un miglioramento della performance economica dell'azienda.<sup>46</sup> Infatti la scarsa presenza femminile nei boards delle società non rappresenta solo di un problema di discriminazione con risvolti negativi unicamente sulle donne, ma sembra piuttosto un problema di generalizzato con risvolti sull'intera società, perché in grado di compromettere l'efficienza economica.

Secondo un'analisi dettagliata, i ritorni positivi per l'azienda nel suo complesso sarebbero giustificati dalle seguenti affermazioni: la diversità permette di capire meglio il mercato attraverso un "matching" tra la diversità dei capi dell'impresa e la diversità dei loro interlocutori (consumatori e dipendenti) incrementando, perciò, l'abilità di penetrare il mercato. In secondo luogo, la diversità aumenta il grado di creatività e innovazione, in quanto caratteristiche non casualmente distribuite all'interno della popolazione ma tendenti a variare in funzione di variabili demografiche, come il genere.

Infine, la diversità può migliorare il problem-solving per la diversità di prospettive che emergono nei board delle società, che si traducono in maggior alternative da valutare.

Non solo, i ritorni positivi sarebbero dovuti anche all'immagine della società con conseguente impatto vantaggioso sui consumatori, in aggiunta ai miglioramenti sul piano motivazionale dei dipendenti.<sup>47</sup>

Tuttavia, l'impatto della presenza femminile sui risultati dell'impresa è un dato difficilmente misurabile. Nelle aziende di maggior successo, che solitamente hanno più risorse per assicurare la diversità di genere, l'alto tasso di diversità è spesso conseguenza del successo aziendale. Allora la domanda sorge spontanea: è la presenza femminile a rendere le aziende più profittevoli? O sono le aziende più profittevoli ad attrarre le donne? Forse la causalità va in entrambi i sensi, e tra i due elementi vi è un rapporto di reciproca dipendenza.

Il tema della presenza femminile nei boards delle società è molto sentito a livello mondiale, sono molti gli ordinamenti giuridiche che presentano regole a riguardo. Sono circa 20 i Paesi nel mondo che si sono provvisti di una legge che prevede l'obbligo che entrambi i generi siano rappresentati nei boards delle società (di solito, come per l'Italia, quelle quotate e quelle pubbliche).<sup>48</sup>

A segnare per prima questo percorso è stata la Norvegia, con il Norwegian Company Act che a partire dal 1° gennaio 2004 introduceva, per tutte le aziende di proprietà dello Stato o con partecipazione

---

<sup>46</sup> Armstrong, J., Walby S., UNESCO Chair in Gender Research Group, Lancaster University (2012). Gender Quotas in Management Boards, European Parliament.

<sup>47</sup> Campell, K., Minguez-Vera, A. (2007). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance, Springer.

<sup>48</sup> Cuccu, F. (2018). Il diritto diseguale delle quote di genere e la performance dell'impresa, GIURETA.

statale, l'obbligo di avere almeno il 40% di donne nei consigli di amministrazione. Obbligo poi esteso, a partire dal 2006, anche alle grandi aziende private quotate in borsa.

## 2.5 Agenda 2030

Nel 2015, più di 150 leader internazionali si sono incontrati alle Nazioni Unite per contribuire allo sviluppo globale, promuovere il benessere umano e salvaguardare l'ambiente. Hanno approvato l'Agenda 2030 i cui elementi essenziali sono 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development, Goals OSS o SDGs) e i 169 sotto-obiettivi.

Gli obiettivi riguardano aspetti di fondamentale importanza per lo sviluppo sostenibile con il fine di migliorare la situazione odierna per il nostro futuro e per quello delle generazioni a venire. Questi obiettivi congiuntamente condivisi e successivamente approvati hanno valenza globale; sono vincolanti per tutti i Paesi, i quali devono fornire un contributo per raggiungerli in base alle proprie competenze, risorse e capacità. È importante comprendere come questi obiettivi sono tra loro interrelati per il raggiungimento degli stessi, ogni obiettivo ha un' influenza reciproca sull'altro.



*Fonte: Agenzia per la coesione territoriale, 17 obiettivi dell'Agenda 2030*

Le aree di intervento dell'Agenda 2030 sono:

1. Fame e povertà nel mondo;
2. Salute e istruzione;
3. Uguaglianza e pari opportunità;
4. Sfruttamento delle risorse;
5. Economia, innovazione e sviluppo;
6. Cambiamento climatico e salvaguardi dell'ambiente;

## 7. Pace, giustizia e cooperazione

Ci soffermiamo nell'area 5, che riguarda nello specifico l'argomento dell'elaborato. Il quinto Sustainable Development Goal (SDG5) ha come scopo quello di raggiungere l'uguaglianza di genere per far sì che uomini e donne, ragazzi e ragazze, siano posti tutti sullo stesso piano, senza distinzioni o discriminazioni.

Tra i sotto-obiettivi (anche chiamati target) troviamo:

<b>5.1</b>	Porre fine ad ogni forma di discriminazione contro le donne e le adolescenti.
<b>5.2</b>	Eliminare ogni forma di violenza esercitata nei confronti di donne, adolescenti e bambine, sia nella sfera pubblica che in quella privata, compreso il traffico di donne, lo sfruttamento sessuale e di ogni altro tipo.
<b>5.3</b>	Impedire ogni pratica tradizionale lesiva, tra cui i matrimoni precoci e forzati e il fenomeno delle Mutilazioni Genitali Femminili (MGF).
<b>5.4</b>	Riconoscere e valorizzare la cura e il lavoro domestico non retribuito, promuovendo responsabilità condivise all'interno delle famiglie.
<b>5.5</b>	Assicurare l'equità di genere nel mondo del lavoro. così come l'eguale rappresentanza nei processi decisionali, politici ed economici.
<b>5.6</b>	Garantire l'accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti in ambito riproduttivo stabiliti in accordo con il Programma d'Azione della Conferenza Internazionale su Popolazione e Sviluppo (Cairo, 1994), con la Piattaforma d'Azione di Pechino (1995) e con i documenti finali di tutte le conferenze di follow-up.
<b>5 A</b>	Avviare riforme che assicurino alle donne uguali diritti di accesso alle risorse economiche, alla titolarità e al controllo della terra e ad altre forme di proprietà, ai servizi finanziari, eredità e risorse naturali, in conformità con le rispettive leggi nazionali.
<b>5 B</b>	Migliorare l'uso delle tecnologie abilitanti, in particolare l'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione per promuovere l'empowerment delle donne.

5 C	Adottare ed intensificare, su tutti i livelli, politiche adeguate ed una legislazione vincolante per la promozione della parità di genere e l'emancipazione di tutte le donne e le adolescenti.
-----	---

### *Rielaborazione personale dei target dell'obiettivo 5*

Come abbiamo detto inizialmente tutti gli obiettivi dell'agenda 2030 sono tra loro interrelati, perciò tutte queste azioni servono per raggiungere l'uguaglianza di genere e sono condizioni necessarie ma non sufficienti e tutte le altre azioni sono strettamente connesse al raggiungimento dell'uguaglianza di genere.

In correlazione al nostro argomento il goal 10 risulta molto vicino alla tematica di discussione, esso, infatti, mira alla riduzione delle disuguaglianze. Più specificamente mira a promuovere l'inclusione sociale, economica e politica a prescindere dall'età, dal sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione o status. Ha come finalità quella di assicurare pari opportunità eliminando politiche, leggi, e pratiche discriminatorie promuovendo una legislazione appropriata. Adottare politiche, in particolare negli ambiti fiscali, salariali e di protezione sociale per raggiungere progressivamente una maggiore uguaglianza.

L'adozione dell'agenda 2030 rappresenta il più recente e concreto impegno per raggiungere l'uguaglianza di genere a livello mondiale. L'emergenza causata dal Covid-19 si è presentata (e continua ad esserlo) come una barriera al conseguimento di questi obiettivi, la crisi ha ridotto l'occupazione nel mercato del lavoro, ha inasprito le disuguaglianze di genere nello svolgimento di lavori di cura non retribuiti, specialmente durante il lock-down le donne hanno subito molti abusi e maltrattamenti all'interno delle mura domestiche e a causa di un più frequente accesso ad internet hanno sopportato forme di violenza online e virtuale.<sup>49</sup>

Allora, l'impegno per la realizzazione dei diritti delle donne e per l'emancipazione dovrà essere ancora più incisivo.

## **2.6 L'importanza della partecipazione femminile per l'economia**

I danni legati alla scarsa partecipazione femminile e alla presenza della segregazione occupazionale di genere non si limitano ad avere un'importanza esclusivamente per il genere femminile in quanto discriminato ma colpiscono anche altri soggetti.

La partecipazione femminile ha un importante impatto all'interno delle famiglie, di fatti un doppio stipendio è una risposta all'instabilità che da sempre preoccupa la vita del singolo e non ne permette lo sviluppo. Non a caso esiste una correlazione tra maggior tasso di occupazione femminile e aumento della natalità. Maggior indipendenza e disponibilità economica spingono verso la creazione di una progettualità e successivamente ad avere volontà nel creare nuovi nuclei familiari.

<sup>49</sup> Giovannini, E., Riccaboni, A., Agenda 2030 Un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile, ASviS e Santa Chiara Lab, Roma.



La partecipazione femminile, inoltre, svolge il ruolo di protezione dal rischio di povertà delle famiglie stesse in quanto il reddito all'interno aumenta.

Un altro soggetto su cui si ripercuote la partecipazione femminile sono le organizzazioni, l'esclusione delle donne dalla maggior parte delle occupazioni è uno spreco di talento e di risorse con conseguente sottoutilizzo della forza lavoro. In particolare, la segregazione è causa di rigidità del mercato del lavoro, perché limita la capacità dello stesso di adattarsi ai cambiamenti tecnologici.

Inoltre, la segregazione verticale che impedisce agli individui di maggior talento di raggiungere le posizioni apicali delle strutture gerarchiche, va a discapito di tutta l'organizzazione perché il talento viene sottoutilizzato talvolta sprecando risorse brillanti.

Un altro danno si riflette sull'economia in generale perché una famiglia con doppio reddito attiva un impulso importante di attività economiche e posti di lavoro. Questo contribuisce ad avere maggior consumi e quindi maggiori entrate per lo Stato in termini di fiscali e di contributi previdenziali.

Per di più la correlazione suddetta tra aumento dell'occupazione femminile e aumento di fecondità e natalità, sono realtà indispensabili per la crescita dell'intera economia di un paese.

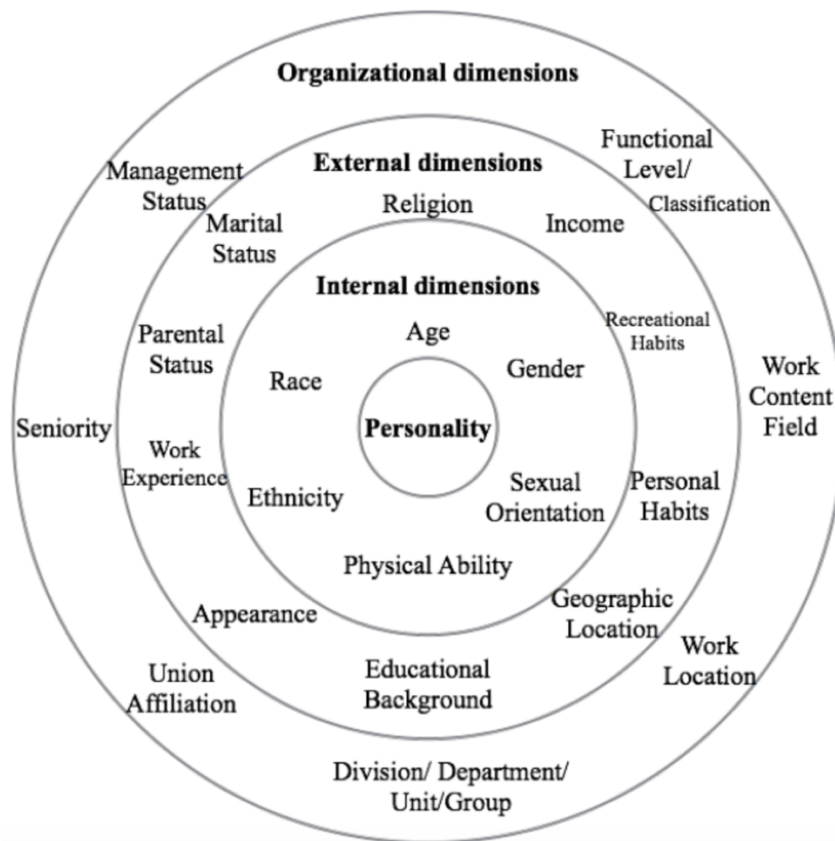
In conclusione, il problema dell'occupazione femminile non si limita ad essere solo una questione "etica" ma qualcosa di più importante che coinvolge diversi elementi all'interno di un'economia.

# CAPITOLO III. DALLA TUTELA ALLA VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE: IL RUOLO DEL DIVERSITY MANAGEMENT

## 3.1 La diversità nelle organizzazioni

“La diversità deve essere declinata nelle sue numerose dimensioni, tante quante sono le caratteristiche che differenziano le persone tra di loro, caratteristiche che influiscono sugli atteggiamenti, sulle aspettative, sul modo di leggere il mondo che ci circonda e, in ultima istanza, sui nostri comportamenti”.<sup>50</sup>

Un modello che analizza le dimensioni della diversità è quello proposto da Gardenswartz e Rowe, rappresentato da quattro cerchi che indicano quattro livelli di diversità. Partendo dal centro troviamo gli aspetti poco influenzabili per un individuo, dove è collocata la personalità, ovvero un insieme di caratteristiche psicologiche di una persona difficilmente modificabili. Il secondo livello è rappresentato dalle dimensioni interne, sulle quali la persona non può avere controllo (età, genere, razza, gruppo etnico, abilità fisica, preferenze sessuali). Andando verso l'esterno, invece, troviamo dimensioni che dipendono dall'ambiente esterno e organizzativo, sulle quali l'individuo può avere maggior controllo.



Fonte: ResearchGate, il Modello di Gardenswartz e Rowe

<sup>50</sup> Gabrielli, G., Profili, S. (2020). Organizzazione e gestione delle risorse umane, ISEDI.

Le dimensioni di riferimento per questo modello sono 4:

- La personalità.  
“Per personalità si intende 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”.  
La personalità ha carattere duraturo e stabile, tuttavia risulta meno evidente nelle situazioni informali, dove alcune circostanze come regole o divieti riducono la discrezionalità nel comportamento dell’individuo (classico esempio è la parata militare dove sarebbe impossibile percepire la personalità dei singoli militari), mentre tende ad essere più evidente in situazioni informali.<sup>51</sup>
- Le dimensioni interne.  
Si tratta di aspetti sui quali è impossibile avere controllo. Tra questi abbiamo l’età, il genere, la razza, l’etnia, l’orientamento sessuale e le abilità fisiche (anche se quest’ultima dimensione ha maggior margine di discrezionalità perché può dipendere dalle scelte che si fanno e da alcune predisposizioni fisiche).
- Le dimensioni esterne.  
All’interno di questo anello troviamo tutte quelle dimensioni che possono essere più facilmente modificabili e che riguardano condizioni familiari e personali, tuttavia sono condizioni che possono mutare con il tempo. Stiamo parlando di localizzazione geografica, reddito, abitudini personali, passatempi abituali, religione, istruzione, esperienze lavorative, aspetto fisico, condizione familiare e stato civile.
- Le dimensioni organizzative.  
Qui si fa riferimento ad aspetti esclusivamente relativi all’organizzazione. Rientrano nell’anello lo status manageriale, l’anzianità, il luogo di lavoro, l’iscrizione al sindacato, il livello funzionale e il contenuto del lavoro.

L’insieme di queste caratteristiche rende ogni individuo unico e diverso dagli altri.

### **3.2 Il Diversity Management**

Il Diversity Management si sviluppò negli anni Ottanta negli Stati Uniti a seguito di discriminazioni razziali e dibattiti sulla questione multiculturale degli ambienti di lavoro con lo scopo di ridurre comportamenti discriminatori nei confronti dei lavoratori. È solo dopo che lo scopo principale diventa promuovere la competitività e la produttività delle imprese grazie allo sfruttamento della diversità nella forza lavoro presente negli ambienti lavorativi.

Nella nostra Europa il Diversity Management inizia ad affacciarsi solo negli anni Novanta, esattamente trenta anni dopo la sua nascita negli Stati Uniti.

Il Diversity management rappresenta un contesto in cui si utilizzano strumenti e tecniche manageriali volte al miglioramento delle condizioni di lavoro e allo sviluppo della crescita personale e professionale di tutti.

---

<sup>51</sup> Gabrielli, G., Profili, S. (2020). Organizzazione e gestione delle risorse umane, ISEDI.

Oggi possiamo allora riconsiderare le organizzazioni non più unicamente come centri di profitto e produzione ma come luoghi in grado di sviluppare l'emancipazione sia della donna che dell'uomo. Tuttavia, esistono dei fattori che rendono questo tema difficile da affrontare e sono riconducibili, secondo D. Bodega e G. Scaratti, alle questioni della sostenibilità organizzativa. La sostenibilità viene declinata in quattro dimensioni: la sostenibilità relazionale, la sostenibilità sociale e culturale, la sostenibilità economica, la sostenibilità istituzionale.<sup>52</sup>

La sostenibilità relazionale fa riferimento alla capacità e disponibilità di un individuo ad avere scambi e transizioni interpersonali che necessitano di un minimo di tolleranza e accoglienza della reciproca diversità.

La sostenibilità sociale si esplicita nella difficoltà di riconoscere il valore della diversità in un clima che ostacola la comune costruzione o la difficoltà dovuta a dinamiche di conflitto tra gruppi, ma anche la difficoltà dovuta ad un livello non sufficiente di vitalità tale per cui riescano ad attivarsi curiosità e interesse reciproco.

La sostenibilità culturale si riferisce alla “presenza di forti diversità in riferimento a repertori simbolici e valori profondi di riferimento e che richiede un'attenta regolazione in termini di riconoscimento e di legittimazione reciproca”.<sup>53</sup>

La sostenibilità economica è insita nei limiti presenti all'interno delle decisioni che considerano le persone come un costo da tagliare quando si presentano situazioni di criticità, invece la sostenibilità istituzionale è riconducibile alle “transazioni dentro e tra le imprese, secondo modalità che riguardano la circolazione del sapere, l'alleanza consolidata verso l'innovazione, i sistemi premianti, i fenomeni dell'opportunità presenti e la loro gestione”.<sup>54</sup>

Perciò possiamo affermare che il cambiamento dipende non solo dall'approccio del Diversity Management ma anche dalle capacità della comunità sociale di supportare una seria gestione della diversità.

È opportuno analizzare quali sono stati i fattori che hanno spinto le aziende ad adottare l'approccio del Diversity Management. Le motivazioni sono molteplici ed è possibile racchiuderle in tre macro-gruppi.

#### 1) Cambiamenti dall'esterno.

In questo gruppo rientrano tutti quei fattori esterni che hanno subito cambiamenti notevoli tali da rendere necessario per le organizzazioni affrontare il tema della diversità. Uno dei principali è la globalizzazione, a seguito di liberazioni, privatizzazioni, abolizioni di barriere commerciali, deregolamentazioni ma soprattutto l'influenza della tecnologia hanno permesso l'affermarsi di un unico grande mercato internazionale dove le persone scambiano costantemente prodotti, servizi e informazioni da una parte all'altra del mondo, in questo contesto l'affronto di diverse nazionalità, culture e religioni diventa inevitabile.

Un altro fattore importante è il cambiamento demografico della forza lavoro a seguito della femminilizzazione del mercato del lavoro, l'invecchiamento della popolazione, il fenomeno del cross

---

<sup>52</sup> Alessandrini, G., Mallen, M. (2020). Diversity Management Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente.

<sup>53</sup> Bodega D., Scaratti G (2013). Organizzazione, Milano, Egea, p.155.

<sup>54</sup> Bodega D., Scaratti G. (2013). Organizzazione, Milano, Egea, p.156.

culture (dovuto alle migrazioni e ai sempre più frequenti spostamenti all'estero dei processi aziendali).

Anche lo sviluppo di un'economia incentrata sui servizi (e non più industriale), che spingendo le imprese ad essere sempre più in stretto contatto con il consumatore finale tramite un rapporto diretto, ha smosso la necessità di conoscere e comprendere sempre di più le culture e i bisogni di chi si ha davanti come prerogativa per svolgere al meglio la propria attività; sono, allora, le stesse imprese a doversi dotare di personale culturalmente diversificato.

Nella stessa direzione, anche la customizzazione dei prodotti (che sono sempre meno standardizzati) ha reso necessaria una miglior comprensione delle esigenze degli individui. Le persone comprano i prodotti che rispecchiano loro ideali o che li fanno sentire parte di un determinato gruppo, l'organizzazione per essere competitiva deve essere in grado di individuare i bisogni di ciascun gruppo di consumatori anche se appartenenti a culture diverse o minoritarie.

2) Cambiamenti interni alle organizzazioni. Qui facciamo riferimento a quei cambiamenti situati all'interno degli apparati organizzativi. Uno di questi è la modificazione dei rapporti tra le imprese, tra cui l'affermarsi di alleanze strategiche, acquisizioni e fusioni, outsourcing, co-branding etc. Si tratta di tecniche che riscuotono successo solo se le imprese riescono a sviluppare una solida intesa tra di loro, la quale richiede accettazione della diversità, infatti, queste relazioni molto spesso sono instaurate tra aziende con background culturali totalmente diversi.

Anche la crescente importanza del capitale umano come fonte di vantaggio competitivo per le organizzazioni ha spinto verso la comprensione e valorizzazione della diversità. Le imprese tendono a mettere sempre più frequentemente in primo piano il benessere dei loro dipendenti creando un ambiente favorevole alla comprensione di esigenze, priorità e benessere dei singoli.

3) Scelte manageriali. Quest'ultima è una voce per lo più generica e riferita a scelte volontarie attuate dai manager mirate alla modificazione della cultura aziendale per motivi interni e non dovuti ad alcuna influenza o spinta esterna.

Ma diamo uno sguardo al futuro, cosa ne sarà del "diversity"? La seguente testimonianza pone una grossa riflessione in merito.

Chiara Temperanza, Human Resources Assistant at KOHLER Engines EMEA dice: "Per noi, figli del millennio o generazione Z è più facile o per lo meno dovrebbe esserlo definire cos'è la diversity. Per me la diversity è un termine che solo in apparenza è di origine anglofona, ma di fatto è un concetto stratificato, che custodisce al suo interno vissuto amaro, di lotte, di pregiudizi e vicende contrastanti, ma anche di valori, visioni e comportamenti condivisi solo ora da gran parte della società. Sono una HR Assistant, ho 26 anni appena compiuti e da 2 anni sono l'unica donna e punto di riferimento per il dipartimento all'interno di uno stabilimento produttivo composto da 119 uomini. Fin dall'inizio sono stata catalogata come "quella delle risorse umane" o "che fa le paghe", infatti lavoro per una multinazionale che distribuisce motori diesel di diversa cilindrata ed il cui personale è per il 70% di sesso maschile.

Un giorno la diversità sarà cancellata dal dizionario e l'inclusione innata nella nostra cultura, così che non si abbia più bisogno di etichette o dati statistici per ricordarci che esiste. Sarebbe bello far vedere ai vecchi baluardi italici la realtà sotto la lente di ingrandimento di noi figli del cosmopolitismo, abituati a viaggiare, conoscere culture e confrontarsi con persone di diversa razza, etnia, colore, fede

e orientamento sessuale, vedere cioè che dice la scrittrice J.K. Rowling “le differenze di abitudini e linguaggi non contano se i nostri intenti sono identici e i nostri cuori aperti”.<sup>55</sup>

Probabilmente se tutti i manager del futuro la pensassero in questo modo il problema della gestione della diversità verrebbe facilmente superato, in quanto non si parlerebbe più di “diversità” ma di “normalità”.

### 3.3 Enel: Inclusione = Valore

Ad oggi sono molte le imprese che, anche in Italia, hanno adottato politiche di inclusione orientate al tema diversity. Ho deciso di prendere in considerazione un’azienda italiana molto importante, ovvero Enel, che ad oggi rappresenta una delle principali organizzazioni italiane a svolgere un ruolo importante in materia di inclusione. Infatti, il caso aziendale Enel con il paradigma “Inclusione = Valore” risulta eccellente per esplicitare dalla teoria alla pratica l’argomento in questione.

Il Gruppo Enel da anni ha messo al centro del suo business anche la sostenibilità, rendendo trasparente il suo impegno attraverso la definizione di obiettivi pubblici che fanno parte del Piano Sostenibilità e il loro avanzamento viene riportato all’interno del Bilancio di Sostenibilità.<sup>56</sup>

“Da anni mettere le persone al centro valorizzando le diverse competenze e personalità, è l’unico modo per motivare tutti e ottenere il meglio da ciascuno. Solo lavorando con passione, infatti, si possono generare nuove soluzioni e idee per aprirci il futuro”<sup>57</sup> dice Guido Stratta, People and Organization Gruppo Enel in qualità di responsabile HR Development and Senior Executives HRBP. Enel classifica il suo operato di inclusione in quattro principali aree: non-discriminazione, pari opportunità, ambiente di lavoro inclusivo, rispetto dell’equilibrio vita-lavoro.<sup>58</sup>

Per quanto riguarda la diversità di genere le attività intraprese da Enel partono dal processo di selezione. In questo senso è essenziale avere figure professionali formate e capaci di trasmettere primariamente avversione alla discriminazione.

Enel nel 2020 registra il 44% di donne nei bacini di selezione, con l’obiettivo di raggiungere entro il prossimo anno il 50%. Un altro target importante è l’aumento di percentuale di donne manager e middle manager, che ad ora si attesta rispettivamente al 21,6% e 29,4% con l’obiettivo di aumentarla entro i prossimi 2 anni. Questi target che Enel ha fissato sono coerenti con l’SDG numero 5 dell’Agenda 2030.

Un’altra importante area in cui il Gruppo Enel interviene riguarda la sensibilizzazione ad incoraggiare le ragazze a intraprendere percorsi professionali STEM.

Ancora in tema di inclusione sono numerosi i programmi intrapresi anche a supporto della maternità e paternità in base alle legislazioni locali dato che Enel è presente in cinque continenti e in più di trenta Paesi. In Italia, per esempio, è riconosciuta alle madri lavoratrici una retribuzione pari al 100% nei primi 5 mesi obbligatori, invece che pari all’80% previsto dalla legge; inoltre, anche per quanto

---

<sup>55</sup> Alessandrini, G., Mallen, M. (2020). Diversity Management Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente, p 155-157.

<sup>56</sup> [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2020/bilancio-sostenibilita\\_2020.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2020/bilancio-sostenibilita_2020.pdf) Bilancio di Sostenibilità Enel 2020.

<sup>57</sup> Alessandrini, G., Mallen, M. (2020). Diversity Management Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente

<sup>58</sup> <https://www.enel.com/it/carriere/diversita-inclusione>

riguarda il congedo di paternità nella maggior parte dei casi sono aggiunti per i lavoratori ulteriori giorni di permessi retribuiti.

L'impegno e la trasparenza del Gruppo sono stati confermati da Bloomberg nel 2021 attraverso l'inserimento dell'organizzazione per la seconda volta all'interno del proprio Gender Equality Index. Si è inoltre posizionata all'ottavo posto a livello globale tra le prime cento aziende del Gender Equality Global Report & Ranking.

### **3.4 Svantaggi e vantaggi nella gestione della diversità**

Il Diversity Management non è costituito da modelli e politiche standard applicabili all'interno di ogni contesto organizzativo, bensì è necessario adattarlo ad ogni specifica realtà organizzativa. Per questo motivo solo grazie ad una corretta implementazione si riescono a trarne dei benefici.

Tra i vantaggi osservabili grazie all'applicazione di politiche di Diversity Management elenchiamo in primo luogo un miglioramento dell'ambiente lavorativo, che porta conseguenze sul benessere fisico e psicologico delle persone al suo interno. Dipendenti appagati, felici e fieri della propria organizzazione vivono un aumento della motivazione che porterà a renderli più produttivi e più efficienti a vantaggio dell'azienda, la conseguenza finale è un basso tasso di turnover e un basso tasso di assenteismo, considerati fonte di elevati costi per l'organizzazione.

Il miglioramento del benessere viene percepito non solo all'interno, ma anche dall'esterno migliorando l'immagine e la reputazione dell'azienda che risulterà attraente agli occhi di chi la guarda da fuori. Grazie all'immagine attrattiva conquistata l'impresa è in grado di attirare migliori i talenti presenti sul mercato e trattenere quelli già presenti.

Non solo produttività ed efficienza, il vantaggio dovuto alla diversa composizione di genere, culturale, etnica e così via migliora l'innovazione e l'adattamento dell'impresa all'ambiente esterno per via delle diverse prospettive e punti di vista che emergono grazie alla diversità, rendendo l'organizzazione molto più competitiva.

Tra l'altro attraverso l'implementazione del Diversity Management si riesce ad ampliare l'accesso ad un bacino più ampio di lavoratori, superando in questo modo la carenza di manodopera.

Nonostante i vantaggi siano ovvi, in contrapposizione con quanto elencato prima esistono degli svantaggi collegati alla scelta di questo approccio o ancor meglio più che svantaggi sarebbe più coerente parlare di criticità.

Sicuramente al primo posto dobbiamo menzionare i costi relativi all'implementazione, che risultano essere un grave disincentivo ad operare questa scelta, soprattutto per le piccole imprese che non possiedono molti fondi. Molto dipende anche dal tipo di assetto organizzativo presente all'interno dell'organizzazione stessa, è chiaro che organizzazioni più rigide tendono ad avere più difficoltà ad effettuare una ristrutturazione culturale diversa da quella già presente da diversi anni e sono facilmente riscontrabili dei conflitti che ne compromettono la riuscita.

Un'altra complicazione potrebbe essere relativa ad una mancanza di attenzione nella gestione della diversità nella sua totalità, favorendo ulteriori discriminazioni tra discriminati.

Il superamento di questi ostacoli non è impossibile, per sperimentare i vantaggi ottenibili grazie all'applicazione del Diversity Management è essenziale porre molte accortezze e pianificare l'intero processo attraverso l'aiuto di persone esperte e preposte.

## Conclusione

Mai come oggi ci si ritrova a parlare dell'occupazione femminile come un problema prioritario, indici e dati ci dimostrano che il problema dell'occupazione femminile è ancora troppo accentuato.

Le politiche adottate in passato, come la Legge Golfo-Mosca e la Legge 53/2000 hanno segnato una sorta di canale da attraversare per raggiungere la parità di genere. Questo "canale" continua il suo percorso con l'inclusione e la priorità data all'argomento anche in progetti molto importanti come l'Agenda 2030.

L'approccio del Diversity Management risulta essere cruciale per affrontare questa tematica, esso infatti mette al centro l'importanza della diversità per il raggiungimento del successo da parte di un'azienda; è proprio grazie alla diversità che un'organizzazione è in grado di essere maggiormente competitiva, i singoli appartenenti all'organizzazione stessa sono più appagati e motivati. Ne deriva un benessere totalitario percepibile sia dall'interno che dall'esterno.

L'importanza e soprattutto i vantaggi dell'approccio del Diversity Management vengono sempre più recepiti dalle organizzazioni e dai lavoratori, sono infatti sempre di più le grandi imprese che scelgono di adottare questa tipologia di politiche. La diversità è un valore dal quale non si può più prescindere. Se è vero che molto è stato fatto, molto altro ancora resta da fare. La pandemia è stata un vero e proprio shock su molti aspetti della vita, che siano questi personali ma anche e soprattutto professionali. Le donne risultano essere le più colpite dalle conseguenze riportate dal Covid-19 dal punto di vista delle difficoltà di conciliazione e gestione degli impegni familiari con quelli lavorativi ma non solo, risultano essere svantaggiate anche verso le prospettive future che, come conseguenza della pandemia, porteranno ad una crescita esponenziale degli impieghi in settori di tipo ingegneristico e informatico dove i dati dimostrano una scarsa presenza femminile.

È necessario, a questo punto, guardare questa pandemia come un trampolino di lancio per modificare alcuni aspetti della nostra vita. Durante il lock-down iniziato il 9 marzo 2020, molte aziende sono state costrette ad adottare lo smart-working come unica soluzione possibile, sono stati così modificati molti aspetti della vita professionale dei lavoratori, inoltre questo passaggio ha obbligato ad un intero ripensamento dei sistemi di valutazione delle performance tradizionali in direzione di modelli meno orientati al controllo e più al raggiungimento degli obiettivi. Allora perché non sfruttare questo momento di "cambiamento forzato", come leva per eliminare strutture ormai obsolete per introdurne delle nuove coerenti sul piano dell'equità e sostenibilità?





## **Bibliografia**

- Alessandrini, G., Mallen, M. (2020). Diversity Management Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente.
- Armstrong, J., Walby S., UNESCO Chair in Gender Research Group, Lancaster University, (2012). Gender Quotas in Management Boards, European Parliament.
- Atti del Convegno del Coordinamento FP Cgil (1990). Le donne e il lavoro di cura, antiche competenze nuove professionalità diversi lavori, Roma, Effepi.
- Biancheri, R. (2012). La rivoluzione organizzativa. Differenze di genere nella gestione delle risorse umane, Plus.
- Bodega, D., Scaratti, G. (2013). Organizzazione, Milano, Egea.
- Campell, K., Miguez-Vera, A. (2007). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance, Springer.
- Cavalletto, G. M., Olganero M. (2015). Lavoro è potere? Segregazione occupazionale e leadership femminile.
- Consob, Rapporto sulla Corporate Governance delle società quotate italiane, Aprile 2021.
- Cuccu, F. (2018). Il diritto diseguale delle quote di genere e la performance dell'impresa, GIURETA.
- D'Isanto, F., Giappichelli, G. (2013). Segregazione di genere e differenziali salariali nel mercato del lavoro italiano, il caso delle organizzazioni no-profit, Torino.
- EIGE, Gender Equality Index 2020, Digitalization and the future of work.
- Espring-Andersen, G. (2011). La Rivoluzione Incompiuta: donne, famiglie, welfare, Il Mulino.
- European Commission, Scheda tematica per il semestre europeo, le donne sul mercato del lavoro.
- Gabrielli, G., Profili, S. (2020). Organizzazione e gestione delle risorse umane, ISEDI.
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.
- Giovannini, E., Riccaboni, A., Agenda 2030 Un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile, ASviS e Santa Chiara Lab, Roma.
- ILO, International Labour Organization, (2020). The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work.
- Murgia, A., Poggio, B., Vogliotti, S. Oltre il gender pay gap, ricerca sulla (s)valutazione del lavoro femminile in Alto Adige, DI.RE. Differenze REtributive, Differenze da eliminaRE.

Naldini, M., Saraceno, C. (2011). Conciliare famiglia e lavoro vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni, Il Mulino.

Osservatorio sul Diversity Management in collaborazione con Assolombarda, Maternità, ma quanto ci costi? Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane, 2008-2009.

Prendere tempo, le forme di conciliazione tra famiglia, formazione e lavoro, per una nuova cultura di pari opportunità e conciliazione, Progetto "Demetra".

Pruna, M.L. (2007). Donne al lavoro, Il Mulino, Bologna.

Simonazzi, A. (2006). Questioni di genere, questioni di politica, Milano, Carocci.

Treù, T. (2020). Welfare aziendale, Ipsa.

Vitullo, A., Zezza, R. (2014). MAAM, La Maternità è un Master che rende più forti Uomini e Donne, Edizione BUR, Rizzoli.

World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2021.

Zahidi, S., Ratcheva, V., Hingel, G., Brown, S. (2020). Future of Jobs Report, World Economic Forum.

## **Sitografia**

<http://www.getupproject.eu/>

<https://www.enel.com>

<https://www.istat.it>

<https://www.weforum.org/>

<https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

<https://www.corriere.it/speciale/cronache/2020/donne-lavoro-covid-occupazione-femminile/>

<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/digitalisation/country/IT>

<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/IT>

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/d/d0/Gender\\_pay\\_gap\\_data2018\\_EU27-01.jpg](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/d/d0/Gender_pay_gap_data2018_EU27-01.jpg)

[https://www.ilsole24ore.com/art/salari-divario-inspiegabile-gli-uomini-e-donne-italia-AEA9eHPE?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/salari-divario-inspiegabile-gli-uomini-e-donne-italia-AEA9eHPE?refresh_ce=1)

<https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2b.html>

<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2019/06/03/part-time-donne/>

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Employment\\_statistics/it&oldid=496566#Aumento\\_del\\_tasso\\_d\\_i\\_occupazione\\_femminile\\_nel\\_tempo](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Employment_statistics/it&oldid=496566#Aumento_del_tasso_d_i_occupazione_femminile_nel_tempo)