



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN Economia e Management

PROVA FINALE

**"Le azioni positive come strumento per colmare il divario di genere a livello
dirigenziale"**

RELATORE:

CH.MO PROF. Antonio Nicolò

LAUREANDA: Valeria Ferraretto

MATRICOLA N. 1065192

ANNO ACCADEMICO 2015-2016

SOMMARIO

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: IL GENDER GAP E LE SUE RAGIONI.....	4
1.1) I FATTORI CULTURALI	8
1.2) LE PREFERENZE INDIVIDUALI.....	12
1.2.1) GLI STUDI SPERIMENTALI SULLA COMPETITIVITA'	13
1.2.2) I RISULTATI E LE POSSIBILI SPIEGAZIONI	16
CAPITOLO 2: LE AZIONI POSITIVE: UNA VALUTAZIONE TEORICA E PRATICA	19
2.1) ORIGINE DELLE AZIONI POSITIVE E LORO RUOLO NELL'ORDINAMENTO EUROPEO ED ITALIANO	19
2.2) LE QUOTE ROSA	22
2.3) UNA VALUTAZIONE IN TERMINI DI EQUITA' ED EFFICIENZA	23
2.3.1) EQUITA'	23
2.3.2) EFFICIENZA	24
2.4) LE QUOTE ROSA IN AZIENDA.....	26
2.4.1) IL CASO DELLA NORVEGIA.....	26
2.4.2) IL CONTESTO ITALIANO	29
2.4.3) L'IMPORTANZA DEL GENDER DIVERSITY	31
CAPITOLO 3: LE AZIONI POSITIVE E GLI STUDI SPERIMENTALI.....	34
3.1) GLI STUDI DI LABORATORIO	34
3.2) GLI STUDI SUL CAMPO	39
CONCLUSIONI	43
BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA	45

INTRODUZIONE

Il “gender gap”, ossia il divario tra i due sessi in termini di opportunità professionali e di retribuzione, è un fenomeno che la teoria economica non è ancora riuscita a spiegare compiutamente e il tentativo di correggerlo ha conseguentemente registrato progressi limitati. In particolare, lo squilibrio di maggiore entità si registra ancora tra gli alti dirigenti delle organizzazioni pubbliche e private, dove la maggioranza è costituita da uomini nonostante siano in possesso di uguali qualifiche rispetto alle colleghe. Questo elaborato si pone quindi il duplice scopo di comprenderne le ragioni e valutare le misure, che prendono il nome di “azioni positive”, adottate in alcuni Paesi per cercare di ridurre questo scompensamento, il tutto integrando gli strumenti di analisi tradizionali con quelli più innovativi forniti dall’economia comportamentale.

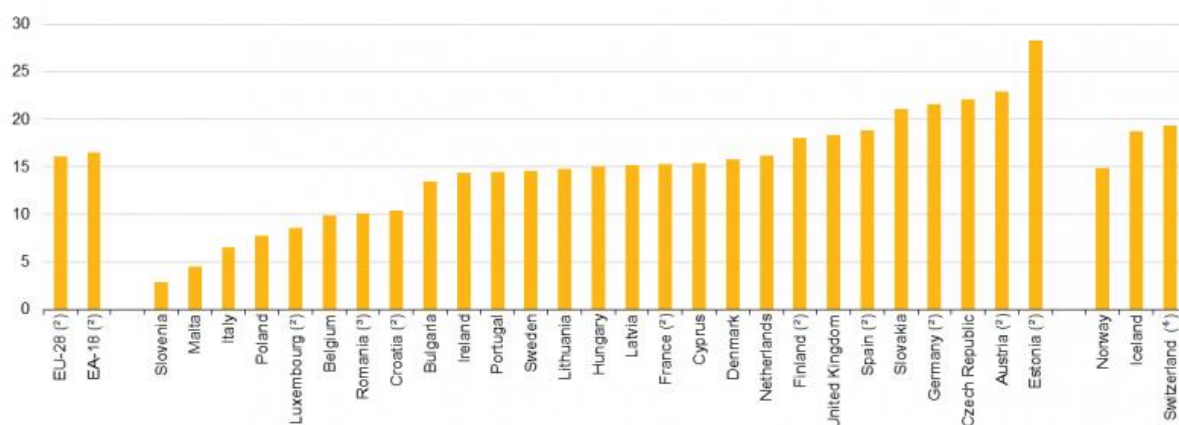
Si procederà pertanto come segue: nel primo capitolo si esporrà il problema facendo ricorso a dati a livello italiano ed europeo e in seguito si cercherà di risalire alle sue cause, esaminando prima di tutto il contesto culturale in cui si colloca il lavoro femminile e successivamente attingendo agli studi sperimentali sull’attitudine alla competitività. Nel secondo capitolo si introducono le azioni positive ed in particolare le quote rosa come soluzione alla limitata presenza femminile negli organi amministrativi, presentandole dal punto di vista teorico e fornendo una breve panoramica dell’iter legislativo seguito a livello europeo e italiano. La domanda che guiderà le riflessioni seguenti è: in che misura questo tipo di intervento è desiderabile, dal punto di vista dell’equità e dell’efficienza sociale? Come si vedrà, la risposta è tutt’altro che semplice, dato che l’economia classica non fornisce modelli teorici che possano venirci in aiuto. E’ necessario pertanto fare ricorso ad altri criteri: si vedrà quali sono state le conseguenze dell’applicazione delle quote in azienda, in particolare analizzando il caso della Norvegia, e le giustificazioni che provengono dal pensiero organizzativo, illustrate nella seconda parte del capitolo 2. In questa sezione si procederà inoltre ad esporre brevemente quali sono i benefici micro e macroeconomici che derivano da una maggiore presenza femminile ai posti di comando. L’ultima dimostrazione della loro validità, a dire il vero la più univoca, proviene dagli studi sperimentali effettuati in laboratorio e sul campo, che verranno presentati nel capitolo 3 e che si pongono a completamento di quelli esposti nel capitolo iniziale.

Le argomentazioni sopraelencate non hanno la pretesa di giustificare l’introduzione delle azioni positive nel mondo del lavoro o di esaurire il dibattito sul tema, quanto più di offrire un ampio quadro di analisi del fenomeno, che parte dalla teoria economica e fornisce una panoramica del contesto legislativo, allargando la prospettiva grazie agli studi sperimentali e dunque a considerazioni anche di tipo socio-culturale.

CAPITOLO 1: IL GENDER GAP E LE SUE RAGIONI

Il divario esistente tra uomini e donne in termini di aspettativa di vita, accesso all'istruzione e alle cure mediche e opportunità professionali è alla base delle disuguaglianze di cui ancora soffre la società moderna, anche se assume forme diverse in ogni parte del mondo. Si tratta di un “fenomeno non omogeneo, ma di una raccolta di problemi disparati ed interconnessi” (A. Sen, 2001), la cui misura più attendibile viene stimata annualmente dal World Economic Forum tramite un indice, il *Global Gender Gap Index*. Questo esamina il divario tra uomo e donna per i vari Paesi del mondo secondo quattro categorie fondamentali: la partecipazione economica e le opportunità, il livello di istruzione, la salute e infine il potere politico. I dati non sono riportati in valore assoluto, ma sono convertiti nel rapporto uomo/donna, in modo tale da permettere un confronto efficace tra gli Stati. I Paesi più virtuosi della classifica (dati del 2015) sono Islanda, Norvegia, Finlandia, Svezia ed Irlanda, mentre l'Italia conquista ben nove posizioni rispetto all'anno precedente grazie all'aumento della presenza femminile in politica, rimanendo però al 41° posto su 145 Paesi. Il settore che spiega maggiormente questo piazzamento è quello delle opportunità professionali: il tasso di partecipazione alla forza lavoro¹ si attesta al 74% per gli uomini, mentre resta fermo al 54% per le donne; il divario si fa ancora più ampio quando si prende in considerazione il salario medio. L'Eurostat misura il *divario retributivo* come la differenza tra lo stipendio medio lordo maschile e femminile espresso come percentuale di quello maschile (figura 1.1): in media, in Europa una donna guadagna il **16% in meno** dei colleghi, ma si può arrivare in certi casi fino al 25%.

Figura 1.1: Differenziale retributivo tra uomini e donne non aggiustato (per le differenze a livello nazionale)², dati del 2013



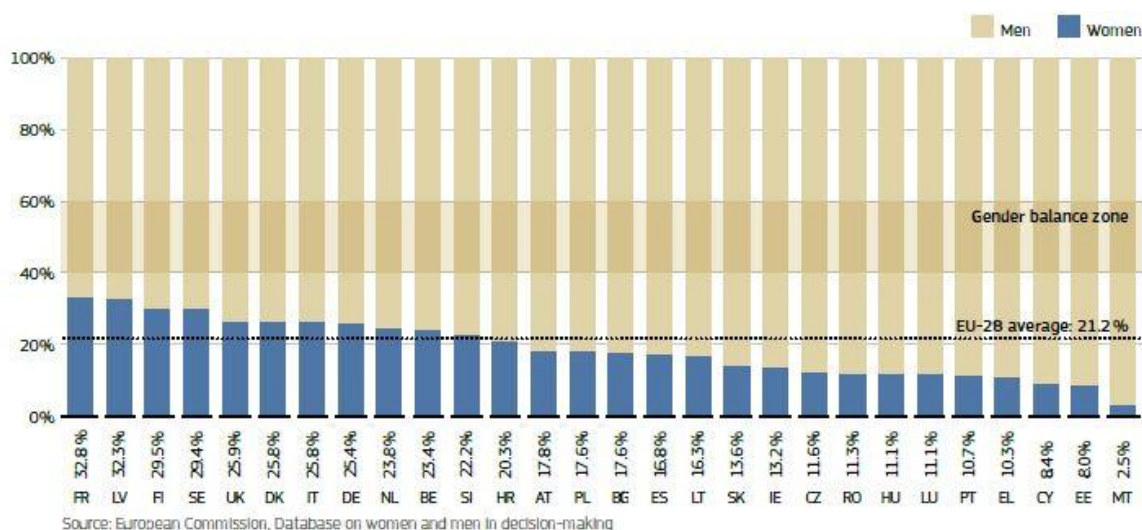
¹ Definito come rapporto della forza lavoro (occupati+disoccupati) sul totale della popolazione in età lavorativa.

² Si veda qui: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Gender_pay_gap_\(GPG\)](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Gender_pay_gap_(GPG)) per ulteriori dettagli sulla costruzione dell'indice.

Fonte: Eurostat (2013)

Se si considera la *presenza femminile ai vertici societari*, invece, vi è qualche miglioramento rispetto al passato: secondo i dati forniti dalla Commissione Europea aggiornati al 2015, questa sarebbe pari al 25.8% per le società quotate italiane, contro una media europea del **21.2%**. L'espressione inglese usata per parlare del problema della scarsa rappresentanza femminile agli alti livelli dirigenziali è *glass ceiling* (il "soffitto di vetro"), ossia la barriera invisibile che impedisce ad una determinata categoria sociale –tipicamente le donne- di salire oltre ad un certo livello in una gerarchia. La Commissione Europea ha infatti intitolato il suo report del 2015 dedicato alla parità di genere tra i dirigenti d'azienda "L'Europa sta rompendo il soffitto di vetro", in quanto la media nel 2003 era solamente dell'8.5% e dell'11.9% nel 2010. Questo successo è frutto di lungo lavoro e impegno da parte delle istituzioni comunitarie, che resesi conto dello squilibrio tra i sessi che vigeva in Europa, hanno ritenuto necessario agire per accelerare un processo che, se lasciato all'iniziativa individuale, avrebbe richiesto almeno cinquant'anni per raggiungere la soglia del 40%, obiettivo che ci si è posti di raggiungere entro il 2020.

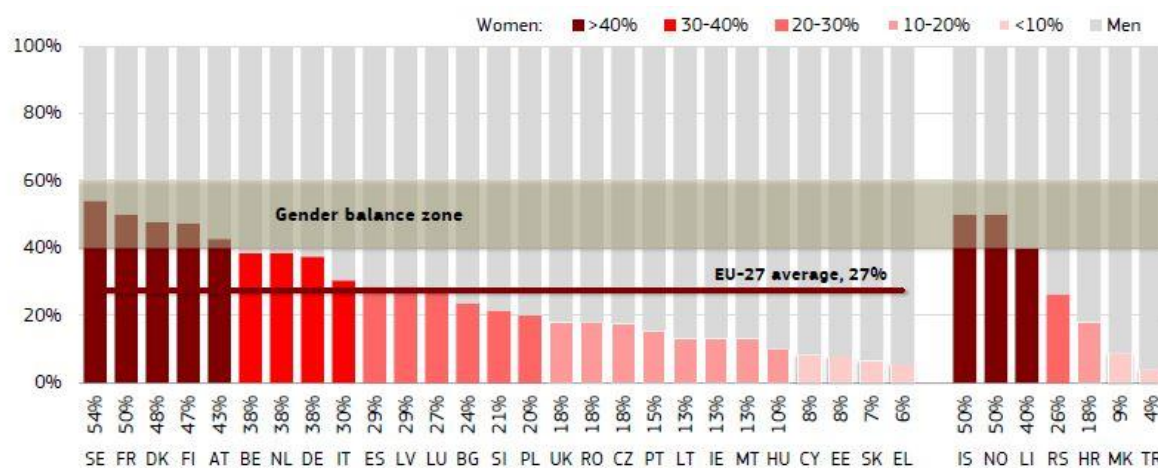
Figura 1.2: Presenza maschile e femminile negli organi amministrativi delle maggiori società quotate (aprile 2015)



Secondo quanto indicato dal report del 2013, nelle banche centrali e nelle altre istituzioni finanziarie vige ancora un forte squilibrio in quanto le donne sono largamente superate dagli uomini in quattro casi su cinque; i progressi più significativi, come già accennato, si registrano in politica, sia nelle istituzioni comunitarie che nei Parlamenti nazionali. Come riportato dalla figura 1.3, infatti, la media europea della percentuale di donne nei governi si attesta a 27 e un

numero notevole di stati membri ha già provveduto a garantire pari opportunità alla componente femminile della popolazione, con un aumento progressivo e costante a partire dal 2005 in poi.

Figura 1.3: Presenza maschile e femminile nei governi nazionali (in numero di ministri), dati del 2013



Source: European Commission, database on women and men in decision-making. Data refer to the situation in May 2013.
 Note: Senior ministers are those with a seat on the Cabinet or Council of Ministers.

Per quale motivo è così importante garantire la parità di genere ai livelli dirigenziali? Oltre ad essere giustificata da un principio di giustizia ed equità, peraltro fulcro delle fonti di diritto comunitarie e nazionali, vi sono serie ragioni per credere che da questa dipenda la crescita economica futura: se, infatti, il 49.5% della popolazione mondiale è costituita da donne³ e solo la metà di queste fa parte della forza lavoro⁴, significa che stiamo sotto-utilizzando le nostre risorse, con un enorme spreco di capitale umano. La mancanza di donne ai posti di comando dimostra che stiamo sottovalutando il talento femminile e la qualità delle nomine potrebbe venirne compromessa, in quanto non vi è alcuna prova del fatto che siano meno qualificate o istruite rispetto ai colleghi (si vedano i dati a p.7), senza considerare l’apporto positivo che le donne possono dare alle aziende. Inoltre, questo non è che il primo passo per colmare un gap oramai totalmente ingiustificato: una società che sceglie delle donne come amministratrici, manager, dirigenti, è una società che fa più attenzione alle necessità femminili e che adotta misure per incentivare la loro presenza nel mercato del lavoro (o almeno così si auspica). Queste e altre argomentazioni verranno riprese e approfondite al paragrafo 2.4.3.

I dati sul divario di genere a livello retributivo sono, da un certo verso, contrastanti con quelli provenienti dal settore dell’educazione: secondo l’OECD (Organisation for Economic

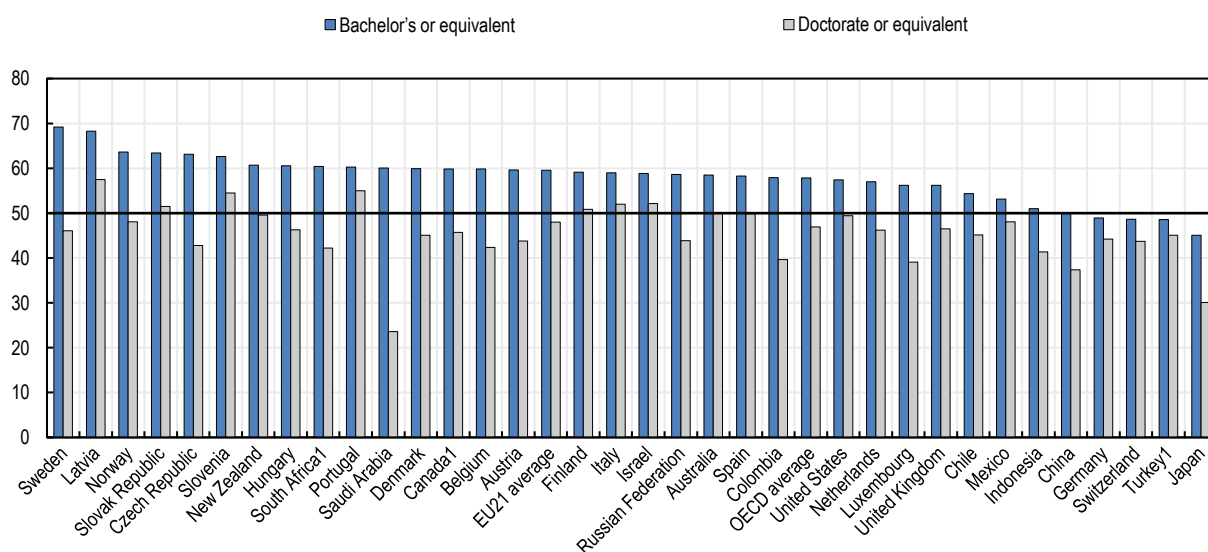
³ Fonte: The World Bank

⁴ Secondo i dati riportati da The World Bank, nel 2014 la percentuale di donne facenti parte della forza lavoro era del 50.3.

Cooperation and Development), un'organizzazione internazionale di studi economici che mette a confronto le esperienze politiche per la risoluzione dei problemi comuni ai Paesi membri, le ragazze stanno surclassando i compagni maschi sui banchi di scuola. Addirittura l'Economist (7 Marzo 2015) vi dedica un articolo intitolato "Il sesso debole", affermando: "E' un problema che sarebbe stato inimmaginabile fino a qualche decennio fa. Fino agli anni '60 i ragazzi trascorrevano più tempo a scuola e proseguivano gli studi più delle ragazze, ed era più probabile che ottenessero un titolo universitario. Ora, nei Paesi più ricchi e in un numero crescente di Paesi poveri, c'è stata un'inversione di tendenza."

Ciò appare evidente nel caso delle abilità di lettura, in cui sono le ragazze ad essere le migliori nella categoria nel 10.8% dei casi contro un 6.1% dei ragazzi (dati relativi alla media OECD), mentre i maschi continuano a dominare nella matematica e, anche se con margini più variabili, nel campo delle scienze. L'istituto ritiene che quelle linguistiche siano tra le abilità più importanti, in quanto da queste dipendono tutti gli studi successivi. In ogni caso, è risaputo che ragazzi e ragazze tengano atteggiamenti molto diversi in ambito scolastico. Gli adolescenti di sesso maschile ricevono spesso voti negativi, in larga parte a causa del comportamento scorretto, hanno una maggiore probabilità di non raggiungere adeguate conoscenze di base nelle materie fondamentali e, infine, di abbandonare la scuola. Il vantaggio femminile prosegue anche dopo la scuola dell'obbligo, in quanto a livello universitario le donne costituiscono oggi il 56% degli studenti immatricolati, contro il 46% del 1985.

Figura 1.4: Percentuale di laureate (2013)



Fonte: OECD, Education at a glance (2015)

La storia recente ha registrato diverse conquiste per il mondo femminile, come la pillola anticoncezionale, il divorzio, la legalizzazione dell'aborto, l'innalzamento dell'età matrimoniale, tutti fattori che dovrebbero agevolare la vita professionale. Come si spiega dunque il fatto che le donne di oggi, ambiziose e ben qualificate, guadagnino ancora circa i tre quarti dei colleghi uomini?

Lo studio condotto da Bertrand e Hallock (2001) sul data set ExecuComp⁵ relativo al periodo 1992-1997 spiega, ad esempio, come il differenziale retributivo tra i dirigenti americani sia dovuto alla scarsa presenza femminile nelle aziende di maggiori dimensioni (è provato che la dimensione dell'azienda sia positivamente correlata con gli stipendi degli amministratori delegati), alla segregazione occupazionale⁶ tra i due sessi, che fa sì che le posizioni più ambite e meglio remunerate siano riservate agli uomini, ed infine alla minore età ed anzianità delle donne rispetto ai colleghi. Ammesso che simili prove non siano contingenti al campione considerato e giochino il loro ruolo nel spiegare le differenze tra i due sessi ai vertici societari, una parte del differenziale rimane però *inspiegato* dai fattori precedentemente indicati, lasciando spazio ad altre ipotesi. La parte seguente del capitolo esaminerà rapidamente il background culturale che sta alle spalle del lavoro femminile e che fornisce le spiegazioni più "tradizionali" al problema, mentre l'ultima esporrà più approfonditamente un nuovo filone di teorie che fa riferimento ai comportamenti e alle preferenze individuali delle donne.

1.1) I FATTORI CULTURALI

Una ragione della disparità risiede senza dubbio nella scelta del *settore di istruzione*: le materie umanistiche, l'educazione e le scienze sociali registrano un tasso di presenza femminile di gran lunga più elevato di quello maschile, che prevale invece nel campo ingegneristico e tecnico in generale, nonostante spesso non vi sia alcuna reale differenza di abilità tra i due sessi.

Tabella 1.5: Percentuale di adulti, divisi per sesso e per area di studi al più alto livello di educazione raggiunto

⁵ Si tratta di dati forniti da Standard&Poor's, che contengono informazioni sulla retribuzione dei 5 più alti dirigenti all'interno di ogni società americana presente nei principali indici azionari (S&P 500, S&P Midcap 400, S&P SmallCap 600).

⁶ È la distribuzione non uniforme delle occupazioni tra diversi gruppi della popolazione (per es., donne e uomini o diverse etnie). Come conseguenza, alcune tipologie di individui si concentrano in determinate professioni o settori di attività. (Treccani)

	Humanities, languages and arts			Social sciences, business and law			Science, mathematics and computing			Engineering, manufacturing and construction		
	Men	Women	% points diff. (M-W)	Men	Women	% points diff. (M-W)	Men	Women	% points diff.	Men	Women	% points diff. (M-W)
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
	(13)	(15)	(17)	(19)	(21)	(23)	(25)	(27)	(29)	(31)	(33)	(35)
OECD countries												
Australia	5	7	-2	17	25	-8	6	4	2	29	3	26
Austria	3	4	-1	18	40	-22	3	2	1	52	7	45
Canada	6	10	-4	15	19	-5	13	8	5	24	2	22
Czech Republic	3	4	-1	8	32	-23	3	2	1	67	22	45
Denmark	4	8	-4	14	16	-2	12	7	5	34	4	30
Estonia	2	6	-4	8	24	-16	4	3	2	40	16	24
Finland	3	6	-4	12	23	-11	2	3	0	51	7	44
France	3	8	-4	12	20	-8	12	10	2	34	4	31
Germany	3	4	-1	17	39	-22	5	3	1	54	10	44
Ireland	7	11	-4	18	25	-7	18	11	7	31	2	29
Italy	9	25	-17	16	21	-5	23	19	4	23	2	21
Japan	3	10	-7	16	10	5	3	2	1	31	2	29
Korea	6	13	-7	11	12	0	9	10	-1	29	6	23
Netherlands	4	6	-3	30	28	2	11	3	8	29	3	26
Norway	5	8	-2	18	23	-5	9	6	3	44	9	34
Poland	3	8	-5	9	15	-7	6	8	-2	53	14	38
Slovak Republic	3	6	-3	6	19	-13	9	5	4	55	12	43
Spain	10	15	-5	19	26	-7	14	10	3	32	4	27
Sweden	5	8	-4	17	24	-7	7	4	3	44	8	36
United States	10	10	-1	24	21	3	18	11	7	21	c	c
Average	5	10	-4	15	23	-8	10	7	3	38	7	32

Fonte: OECD, Education at a glance (2015)

Secondo i dati dell'OECD risalenti al 2015, infatti, in media il 10% delle donne tra 16 e 65 anni si occupa di scienze umanistiche, arte e lingue, contro solo il 5% degli uomini, mentre il dato più rilevante si registra nell'ingegneria, la manifattura e le costruzioni, dove la popolazione maschile supera quella femminile con un gap percentuale pari a 32 punti. In Italia, in particolare, le differenze sono molto più marcate: il gap uomo-donna in campo umanistico è del -17% (quindi a favore delle donne), in quello tecnico arriva addirittura al 21% (a favore degli uomini). Per quanto riguarda le scienze sociali, il diritto e l'economia, la parità nel nostro Paese è quasi sfiorata, con una differenza del 5% a favore delle donne; sorprendentemente, la situazione si rivela essere simile, anche se leggermente a favore del sesso opposto, nell'ambito scientifico e matematico.

I dati sembrano rivelare un certo pregiudizio sulla divisione delle professioni ritenuta "opportuna" tra uomo e donna, influenzata da fattori culturali, religiosi e sociali caratteristici del Paese di appartenenza, che nella maggior parte dei casi vengono instillati fin dall'infanzia (si tratta del già citato fenomeno della "segregazione occupazionale"). Ciò causa un notevole costo sociale ed economico, in quanto posti di lavoro nel settore scientifico-tecnologico rimangono vacanti, quando invece potrebbero essere occupati da ragazze altrettanto meritevoli

rispetto ai colleghi maschi. È da tenere in considerazione, inoltre, che ragazzi e ragazze perseguono fini universitari in parte differenti. I ragazzi si orientano verso facoltà con maggiori probabilità di occupazione e ritorno economico, le ragazze verso una professione che le gratificherà: tale frattura fa sì che si indirizzino verso facoltà ritenute più idonee all'uno o all'altro obiettivo. Studi sperimentali nell'economia comportamentale confermano infatti la presenza di significative differenze tra uomini e donne nell'atteggiamento individuale verso valori come l'altruismo e l'avidità (si vedano Andreoni e Vesterlund, 2001), e verso la leadership e la competitività (si vedano Gneezy et al., 2003). Anche Fortin (2005) trova divergenze di genere quando ci si trova davanti al bivio tra un lavoro ben pagato e uno reputato utile per la società. Una professione tipicamente ritenuta femminile, ad esempio, è quella dell'insegnante di scuola primaria: nel 2013 in Italia, il 95.94% della categoria è rappresentata da donne, dato che risulta essere in costante aumento dal 2000 in poi (nel 1990 arrivava all'89.90%) e che si rivela essere molto simile anche nel resto d'Europa.⁷ La situazione è tale che si è addirittura arrivati a sostenere la necessità di introdurre delle “*quote blu*”: ne ha parlato il Ministro della Pubblica Istruzione in carica nel 2006, Giuseppe Fioroni, affermando che “Siamo l'unico settore che non ha bisogno delle quote rosa ma di quote blu. Solo un insegnante su cinque è maschio. La completa femminilizzazione dell'insegnamento sarebbe un errore. Occorre rendere più appetibile questa professione e ridarle dignità.”⁸

Figura 1.6: Percentuale di insegnanti nell'educazione primaria che sono di sesso femminile



⁷ Fonte: <http://data.worldbank.org/indicator/SE.PRM.TCHR.FE.ZS>

⁸ Corriere della sera, 16 giugno 2006, p. 15, Politica

Fonte: The World Bank

Gli studi di Fernandez, Fogli e Olivetti (2004) svelano inoltre come le scelte lavorative femminili siano correlate con quelle delle donne nel proprio paese d'origine e con quelle dei propri figli. Ciò viene interpretato come dimostrazione del fatto che gli atteggiamenti culturali riguardanti il ruolo della donna nella famiglia e nel luogo di lavoro siano trasmessi attraverso le generazioni. La stessa relazione vale per l'atteggiamento maschile nei confronti delle donne lavoratrici e delle scelte professionali delle compagne. Gli ultimi cinque decenni, al contrario di quanto accadeva in passato, sono stati caratterizzati da una drastica crescita nella partecipazione delle donne nel mercato del lavoro e ciò evidenzia come il successo economico femminile influisca sullo sviluppo di una posizione favorevole alle donne lavoratrici nelle generazioni successive. (L. Farrè e F. Vella, 2007).

Fa senza dubbio parte del patrimonio culturale tradizionale la visione secondo cui all'uomo debba essere assegnato il ruolo di capofamiglia e alla donna la cura dei figli e della casa, che influenza tutt'oggi, anche se meno direttamente di un tempo, la carriera lavorativa femminile. Basti tenere in considerazione che la scelta del tempo da dedicare alla carriera per una donna si configura nella maggior parte dei casi, più che come una scelta tra lavoro e tempo libero, tra lavoro retribuito e non retribuito, ossia il lavoro domestico. E' inevitabile pertanto constatare come ad un certo punto l'ambizione personale venga a scontrarsi con valori affettivi, facendo interrompere o rallentare l'avanzamento professionale a volte per scelta ma molte altre per necessità. Analizzando i dati relativi alla retribuzione dei laureati provenienti dalla University of Michigan Law School dal 1982 al 1991, Goldin (2014) sostiene che il divario di genere può essere spiegato dalla maggiore quantità di ore passate al lavoro degli uomini rispetto alle colleghe, che invece tendono a ridurre il loro apporto con il passare del tempo. In professioni come quelle nel settore legale, la relazione che intercorre tra le ore di lavoro e lo stipendio annuale risulta essere non-lineare quando una certa soglia di ore viene superata, pertanto l'occupazione potenzialmente più remunerativa sarà la stessa che penalizza maggiormente in caso di assenze prolungate dal lavoro (come quelle dovute alla maternità). Nel campione considerato, al quindicesimo anno dopo la laurea il 16.5% delle donne e il 21% di quelle con figli di qualsiasi età esce dalla forza lavoro. Il trend risulta confermato dai dati Eurostat, che sottolineano come la metà delle donne nella fascia d'età 25-54 sia inattiva a causa di motivi familiari (9.5% sul 20.5% di donne fuoriuscite dal mercato del lavoro), mentre solo lo 0.6% degli uomini dà simili spiegazioni.⁹

⁹ Fonte: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/People_outside_the_labour_market

Un altro fattore che gioca a sfavore della progressione professionale femminile, almeno per quanto riguarda l'Italia, è la carenza di *misure di assistenza* alla famiglia e alla maternità, che impedisce quella conciliazione tra la vita lavorativa e familiare di cui si è già parlato precedentemente. Secondo il rapporto ISTAT del 2014 dedicato al sistema del welfare, infatti, la parte più ingente delle risorse (pari al 52% contro una media UE del 40%) viene destinata nel nostro Paese alla previdenza sociale sotto forma di trasferimenti monetari o in natura, mentre lo stanziamento di fondi dedicati alle famiglie (sotto forma di benefici finalizzati al sostegno del reddito a tutela della maternità e paternità, di assegni familiari, asili nido, strutture residenziali, assistenza domiciliare per famiglie numerose) ammonta al 4.8%, valore quasi dimezzato rispetto alla media europea.¹⁰

1.2) LE PREFERENZE INDIVIDUALI

Il ramo degli studi economici noto come “*Economia comportamentale*”, che sfrutta la psicologia cognitiva per comprendere le decisioni economiche, ha dedicato grande interesse alla questione del divario di genere, ampliando l'orizzonte ad una serie di fattori che fino alla fine del secolo scorso erano rimasti inosservati.

Il fulcro di questa disciplina risiede nella convinzione che, aumentando il realismo delle ipotesi sulla psicologia degli agenti economici su cui poggia tutta l'analisi moderna, essa possa migliorare in termini di previsione degli eventi e di ispirazione di nuove politiche economiche (Camerer e Loewenstein, 2004). Ciò non significa mettere da parte l'approccio neoclassico (rappresentato dal cosiddetto “*homo oeconomicus*”), basato su concetti come la massimizzazione dell'utilità, l'equilibrio, l'efficienza, bensì modificarne alcune delle ipotesi per avvicinare il più possibile i modelli teorici alla realtà. L'interazione tra psicologia ed economia ha portato alla spiegazione di fenomeni in ambito finanziario come l'andamento dei prezzi dei titoli sul mercato azionario, oppure in quello della teoria dei giochi, permettendo di arrivare ad un equilibrio singolo laddove il criterio di Nash lasciava spazio a soluzioni multiple.

Molti altri sono i fatti rimasti inspiegati dalla teoria economica classica per quanto riguarda il mercato del lavoro, come la disoccupazione involontaria (perché alcune persone non riescano a trovare un'occupazione) oppure il gender gap.

Riassumendo l'appassionato dibattito sull'argomento, i numerosi tentativi di spiegare il divario di genere possono essere classificati in due categorie: la prima spiegazione risiede nelle differenze di genere nelle abilità e nelle preferenze e dunque in una sorta di *auto-selezione occupazionale*, mentre la seconda si riferisce alle *discriminazioni* sul posto di lavoro, che

¹⁰ Fonte: <http://www.istat.it/it/files/2014/05/cap4.pdf> pg 155

portano ad un trattamento differenziato di uomini e donne con identiche propensioni e capacità (Gneezy et al., 2003). In quanto ad abilità e competenze, infatti, numerosi studi sperimentali non hanno riscontrato alcuna differenza significativa tra i sessi (come confermato dai dati sull'istruzione) che possa giustificare una tale disparità agli alti livelli dirigenziali. Secondo le teorie del primo filone di pensiero, pertanto, fattori come la competitività, la resistenza allo stress, la fiducia in se stessi e la propensione al rischio sarebbero la chiave della questione in oggetto, in quanto potrebbero avere implicazioni rilevanti per il benessere femminile, inclusa la scelta della carriera, la negoziazione salariale e la performance in determinati ambienti di lavoro.

Una serie di autori (Niederle, Vesterlund, Gneezy, per citarne alcuni) si sono specificamente dedicati allo studio della diversa inclinazione alla **competitività** tra uomini e donne, essendo questa un buon indicatore riassuntivo dei motivi precedentemente elencati. Se le donne, infatti, tendono a competere con meno frequenza degli uomini, questo non solo farà diminuire il numero di donne che si mettono in gioco, ma anche di quelle che primeggiano. E' inoltre importante valutare se la performance delle donne vari a seconda che queste si trovino in un ambiente competitivo o meno e a cosa sia dovuta l'eventuale differenza. Dinamiche di questo tipo si sviluppano, a livello aziendale, nel contesto di assunzioni per posti di lavoro altamente remunerativi oppure di progressioni di carriera, e diventano fondamentali per spiegare la minore partecipazione femminile in determinate professioni. Se il comportamento dei soggetti è influenzato dalla natura competitiva della procedura di selezione o di valutazione e se il contesto richiede un certo grado di competitività è corretto che anche la procedura lo sia, in caso contrario questa produrrebbe una selezione subottimale tra i candidati (Gneezy e Rustichini, 2002).

1.2.1) GLI STUDI SPERIMENTALI SULLA COMPETITIVITA'

Per quanto riguarda la diversa tendenza a partecipare alle competizioni, il primo studio che vale la pena menzionare è sicuramente quello condotto da **M. Niederle e L. Vesterlund** all'Università di Pittsburgh nel 2007, che si propone di esaminare se uomini e donne con le stesse capacità differiscano nell'auto-selezione in un contesto competitivo. Per evitare qualsiasi tipo di aspettativa sulla performance dell'altro sesso, è stato scelto un compito in cui non ci si attendono significative disparità tra i generi, ossia la risoluzione di addizioni di cinque numeri a due cifre in un arco temporale di cinque minuti. I partecipanti dapprima svolgono la prova venendo ricompensati "a cottimo" (*piece-rate scheme*), ossia ricevendo 50 centesimi per ogni risposta corretta, in seguito la ripetono in modalità di un "torneo" (*tournament scheme*), in cui vince 2\$ per risposta esatta solo chi risolve il numero maggiore di problemi nel proprio gruppo,

composto da due uomini e due donne. Nonostante i concorrenti siano informati sul loro rendimento assoluto al termine di ogni prova, non ricevono alcun riscontro su quello degli altri. In queste due prime fasi, come ipotizzato, la distribuzione delle performance degli uomini è molto simile a quella delle donne, con un miglioramento significativo per entrambi durante la seconda rispetto alla prima, pertanto con uguale probabilità nel vincere il torneo (per chi risolve 13 problemi, la probabilità è del 26.6%).

La fase 3 consiste invece nella scelta del metodo di compensazione (piece rate oppure tournament) per la performance futura: se viene scelto il torneo, il partecipante riceve 2\$ per risposta corretta se il punteggio registrato in questo stadio risulta essere maggiore rispetto a quello alla fase 2. In questo modo, si gareggia contro avversari che hanno già giocato il loro turno alle stesse condizioni, evitando una potenziale fonte di errore basata su convinzioni errate sulle scelte altrui, come sarebbe potuto avvenire nel caso in cui gli uomini avessero creduto che le donne non avrebbero partecipato alla sfida. A questo punto, i risultati sono piuttosto sorprendenti: solo il 35% delle donne contro il 73% degli uomini sceglie il tournament come metodo di compensazione. Il modello Probit di regressione binaria rivela che mentre la performance valutata secondo i due diversi schemi non influisce significativamente sulla scelta di partecipare o meno alla competizione, il genere dei partecipanti si dimostra essere il fattore discriminante. Se si dovesse valutare il benessere generale prodotto da questa scelta, è semplice verificare come non si tratti di un equilibrio ottimale, in quanto, come mostrato dalla tabella 1.7, le donne con le performance migliori partecipano troppo raramente al “torneo”, mentre gli uomini con quelle più scarse lo fanno troppo spesso, rispettivamente sotto- e sopravvalutandosi.

Tabella 1.7: Costi attesi della sovra- e sotto-partecipazione al tournament della fase 3

EXPECTED COSTS OF OVER- AND UNDER-ENTRY IN TASK-3 TOURNAMENT				
	Calculation based on Task-2 performance		Calculation based on Task-3 performance	
	Women	Men	Women	Men
Under-entry				
Number who should enter	12	12	9	20
Of those how many do not enter	8	3	6	4
Expected total cost of under-entry	99.4	34.5	84.6	49.6
Average expected cost of under-entry	12.4	11.5	14.1	16.5
Over-entry				
Number who should not enter	24	22	24	19
Of those how many do enter	9	14	8	12
Expected total cost of over-entry	32.9	56.5	28.9	43.8
Average expected cost of over-entry	3.7	4.0	3.6	3.6
Total expected costs	132.3	91.0	113.5	93.3

Participants solving fourteen or more problems should enter the tournament, and those with twelve and fewer problems should select the piece rate. Participants with thirteen problems (who are virtually indifferent between the two compensation schemes) are not included in the analysis.

Il costo dell'ottenere un payoff inferiore a quello massimizzante l'utilità individuale è calcolato come la differenza tra i guadagni potenziali con i due diversi metodi di compensazione, rispettivamente ex-ante se confrontato con la performance alla fase 2 o ex-post con quella effettivamente registrata alla fase 3. Come appare chiaro, più donne che uomini non competono quando dovrebbero e viceversa, caricandosi di un costo di sotto-partecipazione che è più alto della sovra-partecipazione.

Si pongono invece da un'altra prospettiva le precedenti indagini di **U. Gneezy, M. Niederle e A. Rustichini**, che nel 2001 hanno coinvolto gli studenti del Technion (Israel Institute of Technology) di Haifa, in Israele, con lo scopo di valutare come reagiscono le prestazioni maschili e femminili all'introduzione di una competizione. L'esperimento è molto simile a quello proposto da Niederle e Vesterlund, ma il compito assegnato è in questo caso la risoluzione di labirinti con l'utilizzo di un computer, divisi in cinque livelli di difficoltà crescente. Per stabilire se uomini e donne differiscano nella loro abilità o propensione ad eseguire esercizi in ambienti dove sono costretti a confrontarsi gli uni con gli altri, viene predisposto un sistema di incentivi che si articola in due fasi: nella prima (*piece rate payment*), ogni partecipante guadagna in modo proporzionale ai labirinti risolti in un tempo pari a 15 minuti, mentre nella seconda (*mixed tournament*) viene ricompensato solo il membro del gruppo, composto da tre uomini e tre donne, che risolve il maggior numero di enigmi. Non vi è alcuna differenza significativa nella performance tra i generi quando il metodo di compensazione non è sensibile alla prestazione altrui; lo squilibrio appare invece, diversamente dall'esperimento precedente, all'introduzione della sfida. Gli uomini, infatti, collezionano punteggi decisamente più alti nella seconda fase, mentre le colleghe non sembrano reagire alla competizione, mantenendo i loro risultati piuttosto stabili tra l'una e l'altra fase. Il gender gap è pertanto dovuto, in questo contesto, al miglioramento della performance maschile e alla stasi di quella femminile.

Per approfondire questi risultati, gli autori introducono una variante della seconda fase (*single sex tournament*), in cui a sfidarsi sono solo persone dello stesso sesso. In questo modo, si può tenere sotto controllo la possibilità che ogni genere possa percepire unicamente i partecipanti dello stesso sesso come "veri" avversari e che una parte significativa del rendimento maschile sia dovuta alla presenza delle donne. Sorprendentemente, laddove gli uomini mantengono pressoché inalterati i loro risultati, le donne li migliorano sensibilmente, addirittura più che con la compensazione "a cottimo", pertanto il divario si riduce passando dalla competizione in gruppi misti a gruppi omogenei.

Un anno dopo, gli stessi autori (**U. Gneezy e A. Rustichini**) estendono l'indagine appena descritta con un esperimento che si distingue dal precedente in primis per la giovane età dei partecipanti (inferiore ai dieci anni) per verificare qualora la diversa competitività sia dovuta a processi relazionali che intercorrono durante l'adolescenza, oppure a qualcosa di ben più radicato fin dall'infanzia. L'ipotesi che la performance maschile migliori quando la competitività del contesto aumenta viene testata sul campo, senza informare i soggetti di essere parte di uno studio: i bambini vengono fatti correre su di una breve distanza, prima da soli e poi in coppia, variando la composizione dei gruppi. Non è offerta alcuna ricompensa, pertanto lo sforzo è dovuto solo alla motivazione intrinseca ai bambini.

Come nei casi precedenti, in assenza di competizione i risultati delle femmine sono in media molto simili a quelli dei maschi: nella corsa singola, infatti, i bambini corrono alla stessa velocità delle bambine. Quando, in seguito, vengono formate le coppie (prima omogenee e poi miste), l'equilibrio si spezza e in media mentre i maschi migliorano il proprio tempo, le femmine lo peggiorano. Analizzando nel dettaglio tutte le casistiche, nelle coppie di soli maschi si misura un significativo incremento della performance rispetto alla prima fase, contrariamente a quelle di sole femmine, e quando a correre è un sesso contro l'altro, quella maschile aumenta ulteriormente. I risultati confermano pertanto quanto già dimostrato dallo studio precedente, con la differenza che le donne non migliorano quando competono tra loro. Lo stesso effetto si ripete, dunque, in contesti totalmente diversi per età, tipo di compito assegnato e informazioni disponibili ai partecipanti.

1.2.2) I RISULTATI E LE POSSIBILI SPIEGAZIONI

Gli studi sperimentali finora presi in considerazione conducono a due importanti conclusioni: la prima è che, a parità di abilità individuali, quando viene data loro la possibilità di scegliere le donne partecipano alle competizioni più raramente degli uomini, la seconda che esistono circostanze in cui la performance femminile si rivela essere inferiore a quella maschile in ambienti competitivi.

Per quanto riguarda la minore propensione al confronto, Niederle e Vesterlund propongono tre diverse spiegazioni:

- a) **Gli uomini amano competere più delle donne.** Mentre l'idea di prendere parte ad una competizione potrebbe causare alle donne un "costo" psichico e conseguentemente scoraggiarle, gli uomini potrebbero percepire invece un beneficio ed esserne attratti. Ciò è dovuto a ragioni sia culturali sia naturali, a causa dei valori che le famiglie e le

istituzioni tendono a trasmettere a bambini e bambine e di una inevitabile componente evolutivista legata alle strategie riproduttive dei due sessi.

- b) **Gli uomini sono più sicuri di sé.** Gli psicologi hanno riscontrato che, nella gran parte dei casi, mentre sia gli uomini sia le donne tendono a sovrastimare i propri risultati, gli uomini lo fanno più spesso delle donne. Conseguentemente, la probabilità di scegliere la competizione, a parità di capacità individuali, sarà più elevata per un uomo che per una donna.
- c) **Gli uomini sono meno avversi al rischio.** Negli esperimenti precedenti in cui la performance era collegata ad una ricompensa, le potenziali differenze di genere nella propensione al rischio sono destinate ad influenzare la scelta del metodo di compensazione. La scelta tra il *piece rate* e il *tournament scheme*, infatti, non è altro che la scelta tra una vincita certa e una scommessa dall'esito incerto. Gli studi sperimentali che si propongono di misurare il divario di genere in quest'ambito concludono che le donne dimostrano avere una maggiore avversione al rischio nelle scelte rispetto agli uomini (si vedano Eckel e Grossman, 2002).

Queste conclusioni sono state dimostrate sperimentalmente da **Kamas e Preston** nel 2011, che hanno analizzato l'incidenza dei fattori sopraindicati sulla probabilità di ingresso in una competizione attraverso una serie di esperimenti condotti in tre diverse facoltà universitarie alla Santa Clara University (California). Gli esperimenti sono pensati per misurare l'attitudine alla competitività, l'incidenza dei tratti di genere, l'avversione al rischio e la fiducia in se stessi, ulteriormente scomposta secondo tre indicatori: la stima dei propri risultati, l'accuratezza delle aspettative e il piazzamento atteso, ossia la stima della propria performance in relazione agli altri. I risultati sono in seguito sintetizzati attraverso un'analisi Probit di regressione binaria in cui la variabile dipendente è la probabilità di ingresso in una competizione. Il coefficiente dalla maggiore magnitudine si rivela essere quello del *piazzamento atteso*, che rimane significativamente diverso da zero anche al livello di significatività dell'1%, seguito dall'effetto di essere donna.

Tabella 1.8: Analisi Probit della scelta di competere

Table 6
Probit analysis of choice to compete in winner-take-all tournaments.²

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Female	-0.178** (0.001)	-0.175** (0.002)	-0.149** (0.007)	-0.171** (0.001)	-0.156** (0.005)	-0.084 (0.137)	-0.057 (0.326)
Score in piece rate	0.017** (0.001)	0.017** (0.001)	0.017** (0.001)	0.012* (0.056)	0.017** (0.002)	0.006 (0.230)	0.006 (0.349)
Masculine		0.015 (0.656)					
Feminine		0.008 (0.812)					
Risk averse			-0.164* (0.042)				-0.164* (0.051)
Perception of risk taking			0.046* (0.025)				0.041* (0.054)
Expected score				0.008* (0.094)			0.003 (0.608)
Certainty					0.042* (0.053)		0.002 (0.949)
Expected ranking						-0.249*** (0.000)	-0.240*** (0.000)
Pseudo R ²	0.057	0.057	0.086	0.064	0.065	0.171	0.196
Sample	310	310	310	310	310	308	308

² Coefficients displayed are changes in the probability of entering the tournament for a one unit change in the independent variable, and p values are given in parentheses. All models also include a dummy variable equal to one if the subject played the RC tournament round before the WTA tournament round. Models with risk variables also include a dummy equal to one if the subject's risk attitudes were irrational.

* Coefficient is significantly different from zero at the 0.10 level.

** Coefficient is significantly different from zero at the 0.05 level.

*** Coefficient is significantly different from zero at the 0.01 level.

Quando l'analisi viene ripetuta distinguendo per facoltà universitaria, i risultati appaiono essere simili a quelli appena descritti per le materie umanistiche e le scienze sociali, mentre sono molto diversi nelle facoltà tipicamente maschili (scienze, ingegneria, matematica), dove non viene riscontrato alcun divario di genere nella volontà di competere. Gli uomini nelle business school si rivelano essere addirittura più competitivi di tutti gli altri uomini nelle restanti facoltà.

Questi risultati sono ovviamente influenzati dal tipo di compito oggetto della competizione, in quanto gli stereotipi di genere sulle abilità matematiche possono incidere sulla sicurezza in se stessi; usando esercizi verbali piuttosto che numerici, infatti, altri studi (si vedano Grosse e Riender, 2010, Kamas e Preston, 2010) non hanno riscontrato alcun gender gap nella scelta di competere.

Infine, la diversa performance tra uomini e donne sottoposti alla stessa sfida può essere spiegata distinguendo se il problema riguardi la minore propensione alla competitività delle donne di per sé oppure soltanto quando messe in confronto con l'altro sesso. Se, infatti, si riuscisse a dimostrare che le donne danno il meglio di sé in assenza di avversari maschi (i risultati degli studi sperimentali sono molto confusi in materia), sarebbe un'argomentazione valida anche se molto discussa per giustificare la presenza, ad esempio, di scuole femminili.¹¹

¹¹ E' questo il punto di vista di Gneezy e Rustichini (2002), tuttavia sono gli stessi a dimostrare nel 2003 (Gneezy, Niederle, Rustichini) che "l'aumento nella performance femminile nelle competizioni tra sole donne è dovuto al sistema di incentivi e non all'assenza di partecipanti maschi" (*ibid.*, p. 1064)

CAPITOLO 2: LE AZIONI POSITIVE: UNA VALUTAZIONE TEORICA E PRATICA

La limitata presenza femminile nelle posizioni di comando fa sorgere alcune riflessioni a proposito degli interventi che le politiche pubbliche dovrebbero adottare per cercare di minimizzare, se non risolvere, questo scompenso. Se, infatti, il mercato del lavoro non riesce autonomamente ad includere le donne più meritevoli nei suoi organi decisionali, è necessario un intervento centralizzato da parte dello Stato per risolvere quello che altro non è che un fallimento di mercato.¹² In molti Paesi, la soluzione scelta è stata quella di introdurre quote di genere dapprima in politica e successivamente un crescente interesse ha condotto al loro inserimento anche nei Consigli di Amministrazione delle società pubbliche e private.

Questo genere di misure, previste sia dalle norme comunitarie che nazionali, rientrano nel quadro più ampio delle **azioni positive**, interventi che puntano al superamento delle discriminazioni che gravano su alcune categorie svantaggiate di lavoratori. Si tratta di misure temporanee, destinate ad esaurirsi nel momento stesso in cui il loro obiettivo dovesse essere pienamente realizzato, che devono servire a “rimuovere quegli specifici ostacoli materiali che si frappongono alla reale e sostanziale parità tra lavoratori e lavoratrici”.¹³

Si procederà pertanto ad esaminarne le origini, la loro applicazione a livello legislativo in Europa in Italia e si vedrà rapidamente il dibattito in essere sulla loro equità ed efficienza, per concludere con alcune prove provenienti dal mondo aziendale (tra queste il caso della Norvegia) che ne giustificano l’implementazione, confermata dai numerosi studi sperimentali che verranno presentati nel capitolo successivo.

2.1) ORIGINE DELLE AZIONI POSITIVE E LORO RUOLO NELL’ORDINAMENTO EUROPEO ED ITALIANO

Il termine “azioni positive” venne usato per la prima volta nel 1961 negli Stati Uniti, quando il Presidente John F. Kennedy firmò l’*Executive Order no. 10925*, con il quale disponeva che i datori di lavoro titolari di contratti di appalto e fornitura nei confronti dello Stato dovessero “mettere in atto azioni positive per assicurare che i candidati siano assunti, e i dipendenti siano trattati durante il loro impiego, senza tenere conto della loro razza, credo religioso, colore o origine”. L’intento era quello di affermare l’impegno dello Stato a garantire pari opportunità per tutte le persone qualificate, ed intensificare gli sforzi per assicurare pari opportunità alla società complessivamente considerata. Questo provvedimento fu portato avanti ed applicato nel 1965 dal Presidente Lyndon B. Johnson, che dettò regole più stringenti per

¹² Per fallimento di mercato si intende una situazione in cui i mercati non riescono ad allocare le risorse in modo efficiente.

¹³ <http://www.wikilabour.it/azioni%20positive.ashx>

combattere le discriminazioni nel settore pubblico con l'*Executive Order no. 11246*, imponendo per la prima volta l'implementazione di azioni positive per la tutela delle minoranze.

Simili misure puntavano principalmente ad affrontare le discriminazioni razziali contro gli afro-americani nel mondo dell'educazione e del lavoro, e sono state estese successivamente a quelle di genere. Le fonti legislative su cui poggiava tutta la politica dedicata alle pari opportunità sono l'*Equal Pay Act* del 1963 e il Titolo VII del *Civil Rights Act* del 1964, che puntavano ad abolire rispettivamente la disparità retributiva basata sul sesso e la segregazione razziale nelle scuole, sul posto di lavoro e nelle strutture pubbliche. Le quote entrarono immediatamente nei piani di azioni positive, ma non senza critiche da parte dell'ala liberale, che le considerava contrarie al principio di egualitarismo liberale, secondo cui qualunque sia la ragione per cui un gruppo sociale è svantaggiato, ciò non può giustificare un'ingiustizia ai danni di qualunque individuo il quale ha l'inalienabile diritto ad essere trattato come eguale. Significativo a questo proposito è il caso di *Bakke* (1978), studente bianco che, non essendo riuscito ad entrare per due anni consecutivi alla Scuola di Medicina della California Davis a causa della presenza di posti riservati per le minoranze, accusò l'Università di aver violato il suo diritto ad un eguale trattamento, visto che i suoi voti risultavano essere migliori di quelli degli studenti appartenenti ai gruppi di minoranza.

A **livello europeo**, le prime disposizioni sulla parità retributiva sono contenute nel Trattato di Roma del 1957, ora Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, che recita all'art. 157, c.4: "Ciascuno Stato membro assicura l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore". E' negli anni Settanta, però, che le azioni positive fanno la loro comparsa nell'ordinamento con la direttiva 76/207/CEE del Consiglio, del 9 febbraio 1976, relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionale e le condizioni di lavoro. La direttiva esorta gli Stati Membri "a *prendere tutte le misure necessarie* affinché siano soppresse le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative contrarie al principio della parità di trattamento" e predispone il ricorso in via giudiziaria per "tutti coloro che si ritengono lesi dalla mancata applicazione nei loro confronti del principio". In seguito la legislazione presente in materia viene trasfusa nella direttiva 2006/54/CE del Parlamento e del Consiglio, del 5 luglio 2006, riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego, che vieta ogni discriminazione diretta ed indiretta tra uomini e donne in sede di assunzione, licenziamento e formazione professionale.

Per quanto riguarda l'**Italia**, di grande rilievo è il principio di *pari trattamento retributivo* di donne e minori rispetto al trattamento dell'uomo adulto a parità di lavoro (inteso come parità di mansioni, ossia di compiti assegnati) contenuto all'art. 37 della Costituzione. All'art. 3, c. 2 della Costituzione è inoltre affermato il principio di uguaglianza sostanziale, che giustifica l'intervento dello Stato per ripristinare la parità tra i cittadini: "è compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese". Sono state pertanto dichiarate nulle le clausole dei contratti collettivi che prevedevano, nell'ambito della stessa qualifica, tabelle retributive differenziate per donne e minori e trattamenti discriminatori riguardanti gli scatti di anzianità o le indennità di contingenza.

Oltre all'aspetto retributivo, è prevista l'adozione di apposite misure per garantire *pari opportunità* mediante azioni positive, disciplinate dal Dlgs 11 aprile 2006, n. 198, detto anche "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", che ha assorbito le precedenti disposizioni in materia (dettate dalla leggi n. 903 del 1977, n. 125 del 1991 e del Dlgs n. 196 del 2000). Questa evoluzione del sistema viene indicata come una tendenza al passaggio dalla tutela alla parità, cioè da una protezione rigida (a proposito della maternità, matrimonio, mansioni, orario) disincentivante l'occupazione femminile ad una effettiva uguaglianza nell'accesso al lavoro, nelle condizioni di lavoro e nella carriera (Vallebona, 2015, p. 305). Si intende in questo modo colpire gli atti discriminatori sui luoghi di lavoro, che consistono in un'ingiustificata differenza di trattamento dovuta ad un determinato fattore tipizzato dalla legge. Le direttive comunitarie danno rilievo alle discriminazioni per ragioni sindacali, politiche, religiose, razziali, etniche, di lingua, di sesso, di età e si distinguono tra dirette e indirette. La discriminazione è diretta quando consegue all'applicazione di un criterio di differenziazione vietato dalla legge, indiretta quando il criterio adottato è formalmente neutro, ma risulta in uno svantaggio per i lavoratori protetti dalla legge.

La parità, in ogni caso, è ancora un miraggio lontano e alcuni provvedimenti, come quelli relativi all'istituto del *congedo di paternità*, sembrano avere funzione più formale che sostanziale: si legge infatti all'art. 28 del d.lgs. 151/2001 che "il padre lavoratore ha diritto di astenersi dal lavoro...in caso di morte o di grave infermità della madre ovvero di abbandono, oppure in caso di affidamento esclusivo"; il ministro Fornero ha inoltre introdotto una misura temporanea dal carattere ancora più irrisorio all'art. 4 della l. 92/2012: "il padre lavoratore dipendente entro i cinque mesi dalla nascita del figlio ha l'obbligo di astenersi dal lavoro per

un periodo di un giorno. Entro il medesimo periodo...può astenersi per un ulteriore periodo di due giorni”.

2.2) LE QUOTE ROSA

Una tipologia di azioni positive, sulla cui legittimità è ancora attivo un vasto dibattito, è quella relativa alle quote rosa. Queste altro non sono che un “provvedimento, in genere temporaneo, teso a equilibrare la presenza di uomini e donne nelle sedi decisionali, effettuato introducendo obbligatoriamente un certo numero di presenze femminili” (Treccani). Il loro scopo deliberato è dunque quello di consentire alle donne di sfondare il *glass ceiling* di cui si parlava al cap.1. ¹⁴ Finora, le quote rosa sono state principalmente utilizzate per aumentare il numero di donne presenti nei Parlamenti: nonostante il 35% degli Europarlamentari sia donna, la loro quota nei Parlamenti nazionali è in media del 24%; per quanto riguarda la Commissione Europea, invece, mentre un terzo dei suoi membri è di sesso femminile, solo 9 tra premier e capi di stato in Europa sono donne¹⁵. In Europa, le quote sono state introdotte volontariamente dai partiti politici come strumento fondamentale per aumentare la partecipazione femminile nel processo decisionale. Queste hanno sicuramente aumentato il numero di rappresentanti femminili all’interno delle istituzioni, ma non sempre hanno portato con sé risultati altrettanto soddisfacenti, in quanto la loro efficacia dipende dal contesto e da dove queste vengono imposte (tra i candidati, nelle liste elettorali o direttamente mediante l’apposizione di posti riservati alle donne). Per quanto riguarda il mondo degli affari, invece, l’esempio più celebre di introduzione di quote nei consigli di amministrazione è la Norvegia, dove nel 2003 una legge ha imposto che il 40% degli amministratori delle società per azioni pubbliche fossero donne. Altri Paesi (Spagna, Francia, Paesi Bassi) hanno provato ad emulare la Norvegia, ma la conformità con i valori obiettivo rimane bassa; in altri casi, ad introdurre volontariamente le quote rosa sono state le stesse società, tra cui ricordiamo le tedesche *Daimler* e *Deutsche Telekom*. Per cercare di ristabilire un equilibrio tra i due sessi ai vertici aziendali, il 14 novembre 2012 la Commissione Europea ha presentato un progetto di legge che ha come scopo quello di aumentare il numero di donne nei consigli delle società dell’UE, fissando un obiettivo minimo del 40% di presenza del sesso sotto-rappresentato fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in Borsa e prevedendo sanzioni per le imprese inadempienti. Tale obiettivo dovrebbe essere raggiunto entro il 2020, ma la proposta è rimasta sul tavolo del Consiglio, che fatica a trovare un accordo.

¹⁴ Si veda p.5.

¹⁵ European Commission’s Network to Promote Women in Decision-making in Politics and the Economy, 2011

Nel nostro Paese, i primi tentativi per introdurre le quote a livello politico risalgono alla Legge n.81 del 25 marzo 1993, che introduceva un criterio di proporzione tra i due sessi nella composizione delle liste dei candidati alle elezioni dei Consigli comunali e provinciali. E' stato tuttavia solo nel 2011, con l'entrata in vigore della **L. 12 agosto 2011, n. 120** ("Golfo-Mosca") che si è giunti ad una svolta epocale: l'introduzione delle quote anche a livello societario. La legge, infatti, prevedeva che gli organi sociali delle società quotate dovessero essere rinnovati a partire da quella data riservando una quota pari ad almeno un quinto dei propri membri al genere meno rappresentato: le donne. La frazione doveva essere pari ad un terzo a partire dal secondo e terzo rinnovo degli stessi, per arrivare fino al 2022, anno di esaurimento della sua efficacia. In caso di inosservanza della disposizione, la penalità imposta consiste nel licenziamento automatico dalla posizione nel Consiglio di Amministrazione. La legge ha, dunque, una validità temporale di soli dieci anni, entro i quali si auspica di raggiungere l'obiettivo di rimuovere gli ostacoli che sinora hanno limitato l'accesso delle donne a ruoli di comando, favorendo un processo di rinnovamento culturale a supporto di una maggiore meritocrazia e di opportunità di crescita.¹⁶

Ai fini della nostra indagine, lasceremo da parte l'argomento delle quote in politica e ci concentreremo su quelle introdotte in azienda, in considerazione dell'impatto più diretto e facilmente misurabile che queste hanno sulla partecipazione femminile nel mercato del lavoro.

2.3) UNA VALUTAZIONE IN TERMINI DI EQUITÀ' ED EFFICIENZA

Sostenere che le azioni positive, ed in particolare le quote, siano lo strumento più adatto per rimediare alla scarsità delle donne ai posti di comando è un'affermazione ancora controversa e gli studi sperimentali riportano risultati spesso contrastanti. Mentre le principali argomentazioni sostenute dalle forze politiche si basano sull'equità e le pari opportunità, il dibattito accademico è concentrato sulla loro efficienza a livello economico. Si provvederà, pertanto, ad esaminare separatamente i due aspetti per comprendere più a fondo i risvolti di queste misure.

2.3.1) EQUITÀ'

Nell'economia del benessere, l'equità risponde al concetto di giustizia distributiva ed è il criterio con cui interpretare gli equilibri di ottimo paretiano a cui giunge un sistema economico e attraverso il quale giustificare un eventuale intervento pubblico a carattere redistributivo. Gli equilibri a cui giunge autonomamente un mercato concorrenziale (in questo caso l'allocazione

¹⁶ Il Sole 24 Ore, 2011 <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2012/03/1a-legge-1202011-golfo-mosca-sulle-quote-rosa-effetti-e-conseguenze.php>

dei posti di comando tra uomini e donne), infatti, seppur efficienti, potrebbero rivelarsi non equi sotto il profilo distributivo.

Obbligando le società a riservare dei posti alle donne con un intervento centralizzato da parte di un agente esterno, si possono aggirare le discriminazioni esercitate dai datori di lavoro e si permette una più equa rappresentazione degli interessi della componente femminile. In politica, si dice che le quote aumentino la rappresentanza sia descrittiva (quanto il rappresentante assomigli al rappresentato, in termini di caratteristiche descrittive come l'occupazione, l'etnia, il sesso), sia sostanziale (quanto il rappresentante agisca nell'interesse del rappresentato).¹⁷ Dall'altra parte, simili interventi potrebbero essere etichettati come anti-democratici e anti-meritocratici e inoltre potrebbero escludere altre minoranze ugualmente sotto-rappresentate.

Da questo punto di vista, la letteratura sembra essere concorde nell'affermare gli effetti positivi delle quote di genere. Grazie all'implementazione delle azioni positive, infatti, il tasso di occupazione delle minoranze è aumentato anche se Holzer e Neumark (1999) sottolineano quanto l'aumento sia stato, in certi casi, modesto; risultati dalla magnitudine maggiore possono essere invece riscontrati nel settore dell'educazione, dove grazie alla predisposizione di posti riservati agli studenti minoritari, il loro tasso di immatricolazione è salito rapidamente (dati relativi agli anni 1960-1990, Stati Uniti). Queste conclusioni sono inoltre confermate dagli studi sperimentali che verranno presentati nel capitolo 3 e dal caso della Norvegia e dell'Italia per quanto riguarda la partecipazione femminile nel mondo del lavoro.

2.3.2) EFFICIENZA

Più complesso è invece il concetto di efficienza, che si rifà al criterio Paretiano secondo cui un'allocatione delle risorse (dei posti di lavoro) è Pareto-efficiente se non è possibile aumentare il benessere di almeno uno degli individui che compongono la società senza diminuire quello di qualcun altro. L'efficienza si traduce pertanto nell'impossibilità di ricavare più utilità (in termini di benessere sociale) allocando diversamente le risorse disponibili.

Nella nostra discussione, l'introduzione di una quota nel mercato del lavoro sarebbe efficiente se il beneficio procurato alla minoranza in esame (in questo caso alle donne) non causasse un costo al resto della popolazione. La critica più frequente che viene fatta alle quote rosa, infatti, è che comportino una sorta di "discriminazione al contrario", ossia che, nel tentativo di correggere una disparità, ne creino un'altra, e che riservando dei posti alle donne vengano lasciati da parte uomini ugualmente, o addirittura meglio qualificati. Dal punto di vista più speculativo, essendo la diseguale allocatione dei posti di lavoro un vero e proprio fallimento di

¹⁷ R. Pande and D. Ford, 2011

mercato, l'introduzione delle quote potrebbe correggerlo, modificando le convinzioni errate a proposito del lavoro femminile e riducendo la discriminazione statistica¹⁸; potrebbero inoltre avere effetti positivi sulle altre donne, creando dei modelli da imitare e alzando le loro aspirazioni professionali. Dall'altro lato, se le donne si convincessero che il loro avanzamento professionale sarà semplificato dall'introduzione di una quota, questo potrebbe creare esternalità negative legate al minore incentivo ad investire nella formazione.

Secondo Holzer e Neumark, che nel 1999 hanno raccolto tutte le ricerche economiche relative al dibattito sull'efficienza delle *affirmative actions*, il "costo" imposto dalle quote si valuterebbe in termini di produttività e di mancato investimento in capitale umano da parte delle minoranze. Gli studi teorici immaginano vari tipi di discriminazione e propongono una politica correttiva per ognuna di essa, stimando poi i loro effetti in termini di efficienza. Tra i più recenti vi è quello condotto da **Coate e Loury** (1993), che considera l'impatto delle azioni positive sugli stereotipi negativi a proposito dei lavoratori appartenenti ad una determinata minoranza. La valutazione inferiore delle qualifiche che i datori di lavoro assegnano loro, infatti, si riflette nell'assegnazione meno frequente di incarichi più impegnativi, piuttosto che in disparità retributiva. Nonostante le capacità di questi lavoratori non siano significativamente diverse da quelle degli altri, a causa del pregiudizio nei loro confronti il rendimento dell'investimento in capitale umano (nell'educazione) sarà più basso, e ciò li porterà ad essere meno qualificati rispetto alla maggioranza: in equilibrio, pertanto, gli stereotipi negativi sono confermati, generando una "profezia che si auto-realizza". L'intervento proposto richiede che il tasso di assegnazione ai lavori più gravosi sia lo stesso per il gruppo di minoranza e di maggioranza, e ci si domanda se grazie a questo si riesca a raggiungere un equilibrio in cui i datori di lavoro detengano convinzioni omogenee a proposito della produttività di entrambi i gruppi, rimuovendo pertanto i pregiudizi iniziali. I risultati sono ambivalenti, in quanto ci sono equilibri che soddisfano questi criteri, altri in cui gli stereotipi non sono eliminati, ma in alcuni casi addirittura peggiorati.

Parimenti, la ricerca teorica complessivamente considerata non sembra essere di grande aiuto nella valutazione: come si può verificare dalla tabella 2.1, ha portato a previsioni perlopiù ambigue, facendo dubitare sull'attendibilità di modelli tesi a studiare dinamiche dai complessi risvolti sociali come queste.

¹⁸ Per *discriminazione statistica* si intende il fenomeno riguardante i decision-maker, che, in presenza di asimmetrie informative, compiono le loro scelte usando caratteristiche osservabili degli individui (razza, etnia, sesso) come buona approssimazione per quelle inosservabili, ma rilevanti ai fini della selezione (H. Fang, A. Moro, 2010)

Tabella 2.1: Principali risultati teorici sull'efficienza delle azioni positive nel mercato del lavoro

	<u>Nature of discrimination</u>	<u>Effects of Affirmative Action</u>
Welch (1976)	None, or taste discrimination	Reduce efficiency in production
Lundberg and Startz (1983)	Statistical discrimination (worse information about minorities)	Increase efficiency in human capital investment, decrease efficiency in production, net effect ambiguous
Milgrom and Oster (1987)	Promotion discrimination, to maintain "Invisibility" of minorities and women	Increase efficiency in production and human capital investment
Lundberg (1991)	Statistical discrimination (worse information about minorities)	Increase efficiency in human capital investment, decrease efficiency in production, net effect ambiguous
Coate and Loury (1993)	Negative stereotype about skills of minorities	Ambiguous

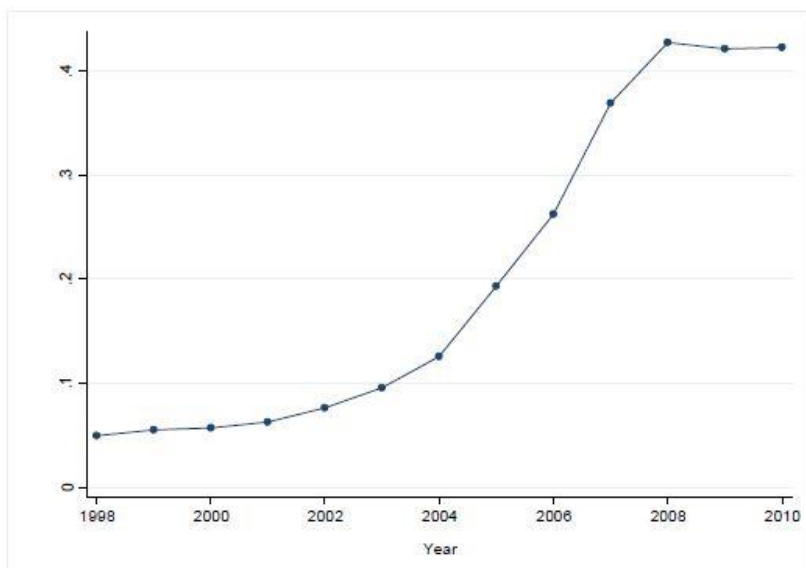
2.4) LE QUOTE ROSA IN AZIENDA

Come già accennato precedentemente, per garantire una rappresentanza femminile all'interno delle aziende, in alcuni Paesi è stato imposto il rispetto di una proporzione minima di posti da riservare alle donne nei Consigli di Amministrazione; in altri casi, simili misure sono state introdotte del tutto volontariamente dal management stesso. Poiché è ormai chiaro che "non vi è ancora alcuna prova del fatto che le quote funzionino" (Bertrand et al., 2014), è opportuno verificare nell'evidenza dei fatti gli effetti che le quote rosa hanno portato a livello aziendale in termini di produttività e professionalità, nonché il loro più ampio impatto sul mercato del lavoro complessivamente considerato. Il tentativo di cercare una correlazione tra la presenza di dirigenti femminili e la performance aziendale potrebbe risultare in alcuni casi riduttivo, in quanto, da una prospettiva più lungimirante, il problema riguarda non tanto la redditività aziendale, quanto più riflessioni sul ruolo che la società riconosce alla donna e i pregiudizi sul suo conto.

2.4.1) IL CASO DELLA NORVEGIA

Potrebbe essere a buon diritto considerata un pioniere in materia la **Norvegia**, dove una legge introdotta nel dicembre 2003 proponeva che all'interno delle società pubbliche a responsabilità limitata ogni sesso fosse rappresentato almeno nella proporzione del 40%. Poiché la maggior parte delle aziende non ottemperava al requisito, nel gennaio 2006 la legge è diventata obbligatoria, pena lo scioglimento in caso di inadempienza entro il gennaio 2008. Mentre alcune società hanno cambiato appositamente tipo societario o trasferito la loro sede altrove per evitare vincoli di questo genere, quelle rimaste hanno raggiunto l'obiettivo previsto e la percentuale di membri femminili ha raggiunto il 40% entro il 2007 (*Ibid.*).

Figura 2.2: Percentuale di donne dirigenti nelle società per azioni norvegesi, dal 1998 al 2010



Anche se l'arco di tempo trascorso non è sufficiente per valutare le ripercussioni sul tessuto sociale, il caso si rivela essere particolarmente interessante in quanto costituisce una sorta di esperimento naturale di applicazione delle quote.

Tra gli studi più recenti vale la pena menzionare quello condotto da **D. Matsa e A. Miller** (2012), che si propone di valutare l'impatto della riforma sulla valutazione del mercato azionario in termini di performance e di politiche aziendali. Per isolare l'effetto della quota, vengono confrontate le variazioni nei risultati economici delle aziende quotate norvegesi negli anni che precedono e seguono l'imposizione della quota e un campione di aziende scandinave comparabili che non erano direttamente colpite dall'intervento. Per quanto riguarda i profitti, l'indicatore scelto è quello della *redditività*, misurato in questo caso come rapporto tra il reddito operativo e le attività. Nel breve periodo, i dati raccolti indicano chiaramente che i profitti delle società quotate norvegesi sono diminuiti rispetto al resto del campione. Poiché una diminuzione dei profitti dev'essere dovuta o ad una riduzione delle entrate o ad un aumento delle uscite, viene analizzato in modo più approfondito l'impatto della quota sulle diverse componenti di reddito, scoprendo così che l'effetto più significativo (sia in termini statistici che economici) della legge si ha sul *costo del lavoro*, aumentato del 21%. Questa variazione è dovuta non tanto ad un incremento dei salari o a nuove assunzioni, quanto più a minori riduzioni del personale, che potrebbero essere spiegate dalla volontà di massimizzare il valore per gli azionisti nel lungo periodo evitando licenziamenti ed alti tassi di turnover, che, oltre ad impattare negativamente sulla motivazione dei dipendenti, richiedono continui ed onerosi investimenti in capitale umano. Concludendo, non si può dire che le ripercussioni economiche di questa legge siano state negative, bensì che le quote di genere per i dirigenti si traducono in differenze significative

nelle strategie aziendali, dovute ai diversi stili di leadership che caratterizzano uomini e donne. Se queste strategie creeranno valore a lungo termine per le aziende interessate, sarà poi il tempo a rivelarlo.

In ogni caso, cercare di spiegare accuratamente la correlazione tra quote nei Consigli di Amministrazione e andamento aziendale potrebbe non essere particolarmente rilevante, in quanto i compiti ad essi delegati riguardano più la supervisione dei manager e l'individuazione delle linee strategiche generali, le quali non influiscono così direttamente sulla performance. Parimenti, le misure che incorporano la valutazione del mercato azionario potrebbero catturare più la reazione del mercato alla quota, piuttosto che ai cambiamenti nella composizione degli organi amministrativi (Pande and Ford, 2011).

Lo studio di **Bertrand, Black, Jensen, Lleras-Muney** (2014), pubblicato dall'*Institute for the Study of Labor* di Bonn si pone dunque da una prospettiva più ampia e cerca di valutare l'effettività della riforma norvegese rispetto al suo obiettivo primario, quello di ridurre le disparità di genere sul mercato del lavoro. Vengono quindi approfondite le conseguenze della legge prima sulle donne nominate nei Consigli di Amministrazione grazie alla legge del 2003 e successivamente su quelle impiegate nelle stesse aziende (ma non ai vertici societari), per concludere con alcune valutazioni sul lavoro femminile all'interno delle società norvegesi non interessate dalla riforma e sulle aspirazioni dei giovani norvegesi complessivamente considerate.

Come sottolineano gli autori, una delle principali critiche che erano state mosse alla riforma era che non vi fossero abbastanza donne qualificate adatte ad occupare i posti riservati all'interno degli organi amministrativi: al contrario, viene dimostrato come il divario nel livello di educazione si sia ridotto e addirittura rovesciato a favore delle donne, che appaiono sempre più spesso in possesso di specializzazioni post-lauream in ambito aziendale (i cosiddetti MBA, Master in Business Administration) e di esperienze professionali rilevanti. Di conseguenza, il gap retributivo si è abbassato dal 38% nel periodo pre-riforma ad un valore compreso tra il 28 e il 32% dopo l'entrata in vigore di essa, pertanto la composizione degli organi collegiali risulta più bilanciata non solo in termini di numero di rappresentanti maschili e femminili presenti, ma anche nel "calibro" di questi individui. Si presume inoltre che un numero maggiore di amministratori donna porti con sé una serie di vantaggi per le lavoratrici delle stesse aziende, come un progressivo aumento della presenza femminile alle posizioni di top management, incrementi nelle nuove assunzioni o politiche di risorse umane più favorevoli (orari flessibili, integrazioni salariali). Contrariamente alle previsioni, non si verificano miglioramenti significativi per questi soggetti, ma questa conclusione dev'essere contestualizzata: i

cambiamenti riscontrati ai vertici societari (anche se riguardanti un numero limitato di individui) sono comunque importanti e la mancanza di spillover¹⁹ positivi sui dipendenti potrebbe essere dovuta al limitato lasso di tempo trascorso dall'introduzione della legge. Simili risultati si riscontrano anche quando la platea dei soggetti considerati si allarga alle donne altamente qualificate presenti nelle altre aziende norvegesi, che non sembrano aver ricevuto alcun beneficio indiretto rilevante; per integrare queste conclusioni e comprendere se vi è stato un cambiamento nelle aspirazioni giovanili dovuto alla riforma, gli autori hanno provveduto inoltre a condurre un'inchiesta sugli studenti della Norwegian School of Economics, una delle più importanti business school presenti in Norvegia. Nonostante la maggior parte delle intervistate (70%) siano convinte che la loro carriera potrà giovare di questo intervento, non vi sono dati che contemplino una loro intenzione di cambiare i loro piani per il futuro (riguardo al matrimonio e alla maternità). Gli effetti positivi delle quote sono perciò limitati, per il momento, ai vertici societari: se questi si estenderanno alla società norvegese, le variazioni saranno riscontrabili solamente nel lungo periodo.

2.4.2) IL CONTESTO ITALIANO

Per quanto riguarda il nostro Paese, la già citata **Legge Golfo-Mosca** del 2011 pare stia sortendo i propri effetti: secondo i dati riportati dalla Commissione Europea aggiornati ad aprile 2016, infatti, su 36 società quotate (vengono prese in considerazione solo le società ad alta capitalizzazione azionaria con sede in Italia) le rappresentanti femminili nei Consigli di Amministrazione sono arrivate a toccare il 30% contro una media europea del 23%, un risultato sorprendente per l'Italia ma piuttosto contenuto se confrontato con altre realtà (Francia, Finlandia, Svezia e Norvegia).²⁰ Secondo una stima della Banca d'Italia, stando ai ritmi degli ultimi anni, senza legge la parità si sarebbe raggiunta solo nel 2075.²¹ Nel suo discorso tenuto a Bruxelles il 7 maggio 2012, il Commissario Europeo per la giustizia Viviane Reding ha parlato dell'Italia come di “un esempio da seguire”, dimostrante l'efficacia degli interventi normativi in materia.

Considerando sia le società pubbliche che quelle private, il numero di donne richieste per conformarsi alla legge era particolarmente alto, ed era sorta la preoccupazione che non vi fossero abbastanza donne adatte a ricoprire le cariche disponibili sul mercato del lavoro, o perlomeno che non vi fossero abbastanza informazioni disponibili per reperire le figure

¹⁹ Fenomeno per cui un'attività economica volta a beneficiare un determinato settore o una determinata area territoriale produce effetti positivi anche oltre tali ambiti (Trecani).

²⁰ Fonte: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm

²¹ Fonte: <http://27esimaora.corriere.it/articolo/la-legge-sulle-quote-rosa-che-ha-fatto-raddoppiare-le-donne-ai-vertici/>

richieste. Si è assistito dunque al proliferare di iniziative dirette a semplificare il match tra domanda e offerta in questo specifico segmento di mercato, lanciate da istituti pubblici e privati (tra questi, la *Fondazione Bellisario* e il *Professional Women's Association portal* di Roma, che mirano a selezionare profili di donne altamente qualificate per aumentarne la visibilità). Essendo questa una misura temporanea, lo scopo deliberato non è quello di imporre il rispetto di quote permanenti, quanto più di promuovere un cambiamento culturale che ci si aspetta possa proseguire anche in assenza di regolamenti.

In assenza di studi analizzanti le conseguenze derivanti dall'introduzione delle quote nel nostro Paese a livello aziendale, visto anche il limitato tempo finora trascorso, ci limiteremo a menzionare alcune delle società in cui è già avvenuto il ricambio dei Consigli di Amministrazione e che dedicano particolare attenzione alle problematiche di genere:

- In **Unicredit**, uno dei principali istituti creditizi italiani, già con il rinnovo del 2012, benché la legge n. 120/2011 non fosse ancora entrata in vigore, la composizione dell'organo amministrativo è risultata rispettare la quota del quinto su base volontaria. Con l'ultimo rinnovo del 2015, su 16 membri del CdA 5 sono donne, tutte elette con la carica di consigliere: Henryka Bochniarz, Lucrezia Reichlin, Clara C. Streit, Paola Vezzani ed Elena Zambon. Si tratta di profili di altissimo livello, provenienti dal mondo accademico e con esperienze in altri *board*, spesso internazionali.
- **Luxottica**, il leader italiano nel design, produzione e distribuzione di occhiali, ha riservato da sempre un'attenzione particolare al welfare e alle misure di assistenza per i dipendenti, anche per quanto riguarda la diversità e l'inclusione. Il gruppo, dalla forte connotazione internazionale, dichiara di incoraggiare il lavoro in team multiculturali e le esperienze di volontariato, nonché di organizzare appositi corsi di formazione sulla diversità. Ai dipendenti della sede di Milano, inoltre, vengono offerti servizi di assistenza alle famiglie come il babysitting on demand o gli incontri sul tema della genitorialità. Le attuali componenti femminili del CdA sono Marina Brogi, Elisabetta Magistretti, Maria Pierdicchi e Cristina Scocchia, anch'esse con numerose esperienze accademiche e nel settore bancario e finanziario.
- Il presidente del Consiglio di Amministrazione di **Enel** porta dal maggio 2014 un nome femminile: è Patrizia Grieco, precedentemente Amministratore Delegato di Olivetti ed attualmente membro del board, tra le altre, dell'Università Bocconi e di Fiat Industrial. A coadiuvarla ci sono altre due donne, Paola Girdinio e Anna Chiara Svelto. Tra i progetti dedicati alle donne, è d'obbligo menzionare "*Le donne che fanno splendere il sole*" avviato nel campo solare di Chañares nel deserto cileno di Atacama, che coinvolge

donne della comunità locale nella manutenzione dei pannelli fotovoltaici, offrendo loro la possibilità di imparare una professione tradizionalmente riservata agli uomini.

2.4.3) L'IMPORTANZA DEL GENDER DIVERSITY

A prescindere dalla decisione di imporre o meno il rispetto di quote di genere all'interno delle organizzazioni, è stato dimostrato da più fonti autorevoli (tra queste, la Commissione Europea e la società di consulenza McKinsey) come la **diversità di genere** all'interno dei *board* societari sia una risorsa da coltivare e valorizzare, che porta vantaggi in primis alle stesse aziende e in senso lato alla società nel suo complesso. La stessa argomentazione si può addurre per giustificare l'inclusione di individui di diverse etnie, background culturale e provenienza: un esempio ragguardevole in quest'ambito è costituito dal CERN di Ginevra, il più grande laboratorio al mondo di fisica delle particelle, che ha sempre fatto della *diversity policy* il suo punto di forza. A conferma di questo, dal 1 gennaio 2016 l'organizzazione è guidata per la prima volta da un direttore generale donna, Fabiola Gianotti, colei che ha annunciato la scoperta del bosone di Higgs e che nel novembre 2014 aveva dichiarato al giornale *Le Scienze*: "il CERN non è solo un laboratorio di fisica delle particelle. È scienza, tecnologia, innovazione, istruzione. Ed è un esempio completo di collaborazione tra scienziati di tutto il mondo. E di pace. Questa convivenza non ci rende solo scienziati migliori. Ci rende persone migliori".

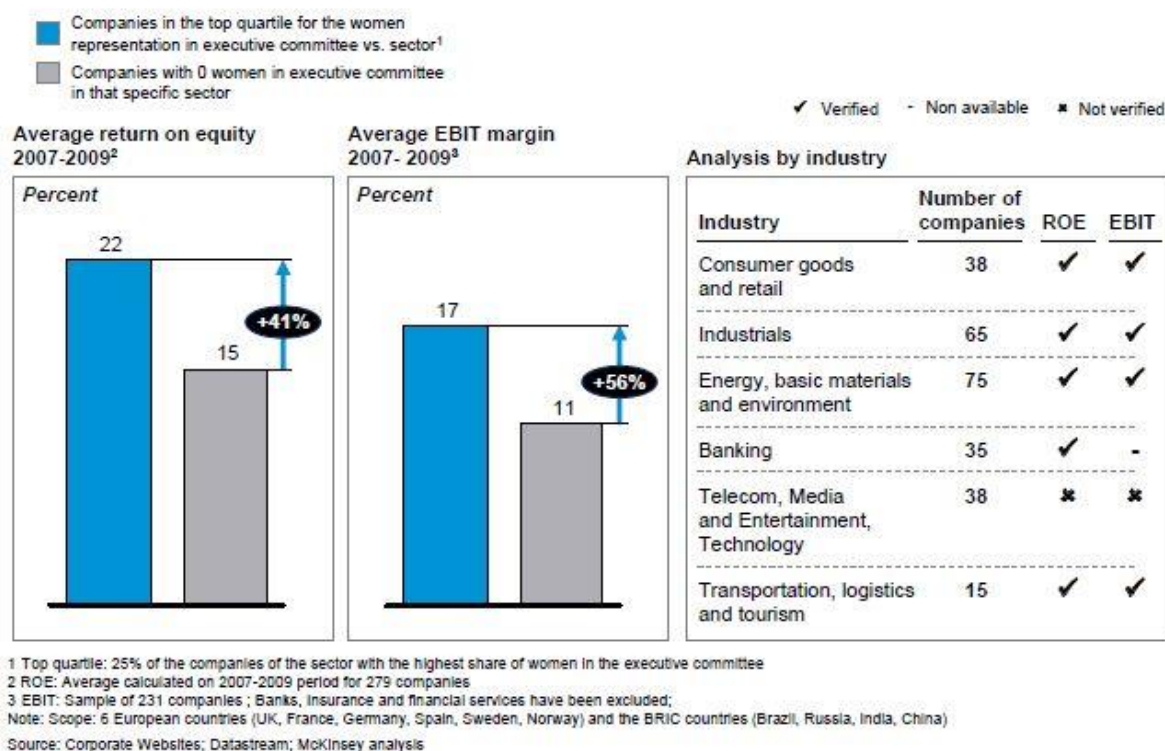
Per quale motivo il genere negli affari conta? È stato dimostrato dalla letteratura psicologica che uomini e donne tendono ad avere diversi *stili di leadership*, in quanto i primi sono transazionali, orientati al risultato ed autocratici, mentre le seconde sono più frequentemente orientate alla democrazia e ad una leadership più ispiratrice e trasformativa²². Garantendo un'equa rappresentazione di entrambi i generi, i due stili verrebbero a controbilanciarsi, e i Consigli di Amministrazione gioverebbero di queste diverse abilità ed attitudini. Quando il gruppo dei decision-maker è eterogeneo, le decisioni sono prese tenendo in considerazione una pluralità di alternative, è possibile avere una comprensione più approfondita dell'ambiente competitivo ed inoltre migliora l'immagine aziendale, con un ritorno positivo sia sugli stakeholder che sugli azionisti (si veda Carter et al., 2003).

Il report redatto dalla Commissione Europea nel 2012 suggerisce che la diversità di genere è vantaggiosa anche dal punto di vista micro e macroeconomico. Dalla prospettiva microeconomica (in questo caso aziendale) studi provenienti da diversi Paesi dimostrano che le società con un'alta percentuale di donne al comando raggiungono risultati migliori dal punto

²² I leader transazionali ottengono collaborazione attraverso scambi e transazioni con i subordinati e controllando le loro prestazioni; al contrario, i leader trasformativi ispirano i seguaci e li spingono a identificarsi con una visione che va oltre i propri interessi immediati (Treccani).

di vista organizzativo e finanziario. A questo proposito, la pubblicazione di **Smith e Verner** (2005) analizza i dati provenienti da un campione di 2500 aziende danesi osservate nel periodo dal 1993 al 2001. Lo scopo è dimostrare se la presenza femminile nel top management è positivamente correlata con la *performance aziendale*, misurata da quattro diversi indicatori che approssimano il *mark-up*²³: la risposta è affermativa anche se non inequivocabile ed è tanto più significativa quanto migliori sono i titoli di studio posseduti dalle colleghe donne. Più rilevante è forse l'indagine condotta da **McKinsey** nel 2010, che ha confrontato le performance dei comitati esecutivi a maggiore presenza femminile e quelle delle aziende a prevalenza maschile: in termini di ROE²⁴, i primi superano i secondi del 41%, mentre la differenza è del 56% se si considera il risultato operativo. Anche se questo legame non dimostra la causalità (che sia la diversità di genere ad influenzare i risultati finanziari e non che le aziende meglio performanti affidino più frequentemente i posti di comando alle donne), fornisce comunque una solida base per continuare a sostenere l'importanza della diversità ai vertici aziendali.

Figura 2.3: Le aziende con una più alta proporzione di donne nei comitati esecutivi registrano una migliore performance finanziaria



Fonte: McKinsey (2010)

²³ Per mark-up si intende la differenza tra il prezzo di vendita di un bene ed il suo costo di produzione.

²⁴ ROE= Return On Equity, indice di redditività che esprime il rapporto tra il reddito netto e il patrimonio netto.

Le motivazioni non finiscono qui, in quanto visto che le donne rappresentano una quota sempre crescente della spesa globale per i consumi²⁵, una maggiore presenza femminile nella gestione aziendale garantirebbe una migliore comprensione dei comportamenti economici e delle scelte individuali, portando alla creazione di prodotti e servizi più corrispondenti ai bisogni e alle preferenze dei consumatori. Altri studi evidenziano inoltre come le società guidate dalle donne siano più attente ai temi legati all'etica e alla responsabilità sociale delle imprese. Anche dal punto di vista macroeconomico la parità di genere sta guadagnando consensi, poiché l'invecchiamento della popolazione e la risultante scarsità di lavoro qualificato sta mettendo un freno alla crescita economica, che richiede pertanto un aumento dell'offerta di lavoro; incentivare le donne a restare nel mercato, ad esempio tramite prospettive credibili di progressione di carriera e aumenti salariali, diventa quindi essenziale. Secondo una ricerca empirica dell'OECD pubblicata nel 2012, una riduzione del gender gap pari al 50% porterebbe ad aumento annuale nel PIL pro capite pari allo 0.3 punti percentuali. Inoltre, un maggior tasso di occupazione femminile, se supportato da aiuti statali, porterebbe ad un tasso di natalità superiore (oggi in Italia è pari all'1.4, contro i 2 della Svezia) e stimolerebbe la ripresa dei consumi.

Queste e simili argomentazioni hanno portato alla nascita di un filone di pensiero organizzativo nel campo delle risorse umane detto **diversity management**, che si propone di riconoscere le differenze negli stili di lavoro per valorizzarle e sfruttarle per aumentare la competitività dell'azienda e le possibilità di successo. Già Thomas Roosevelt jr. (CEO presso Roosevelt Thomas Consulting & Training, Inc., assistente ad Harvard e menzionato tra i 10 migliori consulenti americani dal Wall Street Journal) nel 1990 aveva pubblicato un articolo sulla Harvard Business Review dal titolo "*From affirmative actions to affirming diversity*" in cui sosteneva che la "morte" delle quote rosa, perlomeno per la società americana, fosse vicina e che fosse arrivato il momento di trovare dei metodi alternativi per gestire la diversità all'interno delle aziende. Secondo McKinsey, questi sarebbero identificabili nella flessibilizzazione degli orari e dei luoghi di lavoro, nella predisposizione di programmi che incoraggiano il networking femminile, nell'inclusione di indicatori tesi a misurare la disparità di genere tra quelli tradizionali di redditività. Le quote rosa, dunque, non sarebbero che il punto di partenza.

²⁵ La quota toccherebbe il 70% secondo i dati di Bloomberg (2011): <http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-07-24/women-controlling-70-of-consumer-spending-sparse-in-central-bankers-club>

CAPITOLO 3: LE AZIONI POSITIVE E GLI STUDI SPERIMENTALI

Riassumendo quanto detto finora, valutare l'efficacia delle azioni positive non è affatto semplice né a livello teorico né pratico: non esistono infatti modelli economici appropriati allo scopo e stimare le conseguenze della loro applicazione a livello finanziario e sociale (come si è tentato di fare per la Norvegia) potrebbe risultare fuorviante almeno nel breve periodo. Conferme più attendibili sulla bontà di queste misure arrivano dunque da un'altra fonte a cui si è già fatto ricorso per approfondire le ragioni dell'esistenza del gender gap: gli studi sperimentali.

L'*economia sperimentale* è una scienza relativamente nuova che si è sviluppata a partire dal 1980, fondata dal Premio Nobel per l'economia Vernon Smith e branca indispensabile all'economia comportamentale di cui si parlava nel capitolo 1.2. Essa si basa sull'uso di metodi sperimentali per testare le teorie economiche e comprendere i meccanismi di funzionamento del mercato. E' possibile distinguere tra studi *in laboratorio* e *sul campo*: mentre i primi testano le loro ipotesi in un ambiente controllato dai ricercatori, i secondi studiano il comportamento di campioni di popolazione confrontando i risultati ottenuti dall'applicazione di particolari condizioni ad un gruppo con quelli di un gruppo di controllo a cui le stesse condizioni non sono state applicate. Mentre il laboratorio consente sia di guidare e controllare il comportamento dei soggetti che di raccogliere i dati in modo esaustivo, questo metodo viene spesso criticato per la ristrettezza del segmento studiato e la sua limitata validità esterna²⁶. D'altro canto, gli esperimenti sul campo hanno il vantaggio di osservare i soggetti nel loro ambiente naturale, senza sottoporli allo stress di un test controllato, ma i risultati potrebbero essere più facilmente viziati da fattori esogeni difficilmente controllabili. La maggior parte degli studi a sostegno delle azioni positive è svolta in laboratorio, in quanto "permette una valutazione univoca della loro efficienza nel promuovere i migliori candidati, nonostante sia misurata in un contesto artificiale" (Balafoutas, Sutter, 2012); la ricerca empirica si è concentrata invece sull'impatto di tali misure sul mercato del lavoro o nel mondo dell'educazione, lasciando minore spazio ad una valutazione degli interventi in sé. In ogni caso, cercheremo di riassumere in questo ultimo capitolo gli apporti più rilevanti alla discussione in essere, per concludere con alcune riflessioni.

3.1) GLI STUDI DI LABORATORIO

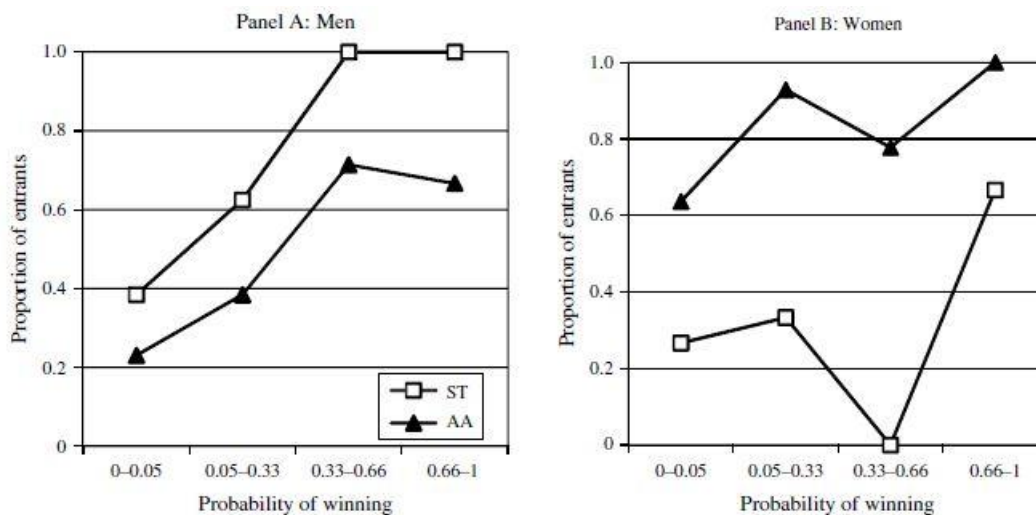
Una parte considerevole della letteratura prosegue i già citati studi sulla **competitività** (si veda il cap. 1.2.1) indagando se le azioni positive possano essere un modo per garantire equa rappresentazione alle minoranze e a che costo in termini di migliori candidati esclusi questo

²⁶ Se è possibile generalizzare i risultati sperimentali del laboratorio alla realtà esterna.

avvenga. Si era dimostrato, infatti, che un fattore che contribuirebbe a spiegare parte rilevante del differenziale retributivo e delle minori opportunità di avanzamento professionale femminile risiederebbe nella minore inclinazione delle donne alla competizione. Se in molti di processi di selezione (come le ammissioni ad università prestigiose o le promozioni in ambito lavorativo) alcuni soggetti non sono messi nelle condizioni di competere ad armi pari con gli altri, o se addirittura questi stessi rinunciano in partenza a partecipare alla selezione per poca fiducia nelle proprie abilità, non è detto che la competizione riesca nel suo scopo di identificare i candidati migliori ed è pertanto necessario intervenire per ripristinare l'equità.

Niederle, Vesterlund e Segal (2013) riprendono il modello sperimentale già usato nel 2007 introducendo le azioni positive nel tentativo di incoraggiare le donne a partecipare alla competizione. Con il precedente studio avevano infatti evidenziato come le donne altamente qualificate si mettano in gioco contro gli uomini molto meno spesso di quanto le loro abilità glielo permetterebbero. Anche in questo caso, la prova assegnata è risoluzione di addizioni di cinque numeri a due cifre in gruppi composti da sei partecipanti, tre uomini e tre donne, studenti della Harvard Business School. Nei primi due round, i soggetti sperimentano i due metodi di compensazione disponibili: con il *piece rate* ricevono 50 cent per ogni addizione risolta correttamente nell'arco di 5 minuti, mentre con il *tournament* (detto in questo caso "standard") sono solo i due partecipanti che forniscono il numero più alto di risposte esatte a ricevere 1.50\$ per risposta. In seguito, gli individui sono chiamati a scegliere quale tra i due metodi vogliono applicare alla performance futura: ancora una volta, in assenza di interventi decidono di partecipare alla competizione il 73.8% degli uomini contro solo il 31% delle colleghe. La novità consiste nella successiva scelta tra *piece rate* e *Affirmative Action tournament*, in cui viene imposto che almeno uno tra i due vincitori debba essere donna. All'introduzione della quota, la proporzione dei partecipanti si ribalta per un 83.3% di donne contro il 45.2%, aumentando oltre quanto sarebbe stato giustificato dalla più alta probabilità di vittoria per la componente femminile. Per quanto riguarda la minima performance richiesta per avere una buona possibilità di vincere la competizione, con la quota essa si abbassa di un punto per le donne e si alza della stessa quantità per gli uomini; non si riscontra dunque alcuna diminuzione significativa nella performance di coloro che risultano vincitori nella fase competitiva. L'andamento del numero dei partecipanti rispetto alla probabilità di vincita è raffigurato dalla figura 3.1.

Figura 3.1: Proporzione di partecipanti allo standard e Affirmative Action tournament subordinata alla probabilità di vittoria data la performance precedente (ST= Standard Tournament, AA= Affirmative Action tournament)

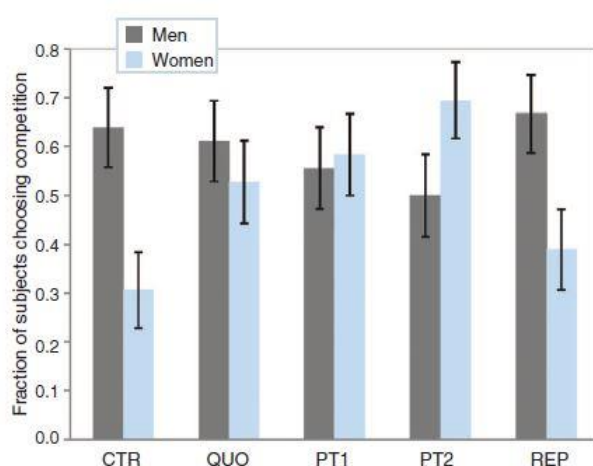


Poiché la qualifica di “vincitore”, però, dipende dalle prestazioni degli altri componenti del gruppo, i ricercatori si domandano: se mimassimo con questo esperimento la selezione per un posto di lavoro e l’azienda volesse assicurarsi che solo i migliori candidati siano assunti, di quanto deve diminuire la minima performance richiesta in modo da assumere lo stesso numero di candidati in presenza di una *regola di uguale rappresentazione*? Quanti uomini altamente qualificati rimarrebbero esclusi per garantire parità tra i due sessi? La risposta si rivela essere più semplice del previsto: se ignorassimo che uomini e donne in un ambiente competitivo rispondono all’introduzione della quota variando il loro tasso di partecipazione, il numero di addizioni risolte correttamente dovrebbe essere abbassato, ma dato che dopo l’annuncio metà dei concorrenti risultano essere donne altamente performanti, non è necessario diminuire di alcun punto la soglia richiesta. In cifre, dato che in assenza di quote ci sono 23 soggetti che risolvono 15 o più problemi e solo il 26% di queste sono donne, se vogliamo mantenere la stessa minima performance il numero di candidati idonei si abbasserebbe a 12 (quindi 6 maschi e 6 femmine). Questo non tiene però conto del fatto che il 50% delle partecipanti all’AA tournament sono donne che hanno totalizzato un punteggio di minimo 15 risposte esatte, per cui i candidati idonei tornano al numero iniziale di 23. Lo stesso ragionamento vale per il numero di uomini da “sacrificare” per garantire pari opportunità alle donne. Possiamo concludere, pertanto, che coloro che ritengono che le quote rosa siano una politica distorsiva in grado di causare discriminazione al contrario non tengono conto delle modifiche nei comportamenti individuali al loro annuncio: una maggiore partecipazione femminile nelle competizioni incoraggiata da questo intervento compensa tutti i costi da esso generati.

Analogamente, **Balafoutas e Sutter** (2012) si propongono di esaminare se le azioni positive inducano davvero le donne a competere e a che spese ciò avvenga in termini di abbassamento delle performance, allargando però l’analisi a quattro tipi diversi di interventi:

(i) quote che garantiscono che un certa frazione di vincitori debba essere di sesso femminile, (ii) due varianti di trattamento preferenziale per le donne (per ogni risposta corretta il punteggio è aumentato automaticamente di un punto, oppure ricevono 2 punti in più in partenza), (iii) ripetizione della competizione fino a quando non si raggiunge una soglia minima di vincitrici. Il modello sperimentale è identico a quello proposto da Niederle e Vesterlund, sia per quanto riguarda la composizione dei gruppi sia la prova da svolgere, compresi i metodi di compensazione e la loro sequenza. Nonostante la performance tra i due sessi sia molto simile nella fase di pagamento proporzionale alle risposte corrette, all'introduzione della competizione (CTR sta per control treatment, ossia gara in cui vincono i due migliori partecipanti a prescindere dal sesso), la percentuale dei partecipanti maschi è doppia rispetto a quelle delle colleghe. Come si può vedere dalla figura 3.2, i quattro diversi tipi di interventi sui criteri di compensazione riducono sensibilmente il gender gap fino al punto di rovesciarlo, tranne per l'ultimo tipo di provvedimento.

Figura 3.2: Proporzione di soggetti che scelgono di partecipare alla competizione



Legenda:

CTR= trattamento di controllo

QUO= quota (almeno 1 tra i 2 vincitori dev'essere donna)

PT1= trattamento preferenziale 1

PT2= trattamento preferenziale 2

REP= ripetizione della competizione

Per quanto riguarda l'abilità media dei vincitori delle competizioni, questa risulta essere più alta di quella dimostrata durante il trattamento di controllo per 2 trattamenti su 4: queste scoperte suggeriscono che gli effetti opposti causati dalle quote (una perdita di efficienza dovuta al "sorpasso" di uomini meglio performanti e un guadagno dato dalla maggiore frazione di partecipanti di sesso femminile) si annullano a vicenda, pertanto le azioni positive non comportano alcun costo in termini di efficienza.

Parzialmente diverso, e per alcuni aspetti più interessante, è invece l'esperimento condotto da **Casalmiglia, Franke, Biel** (2012), che si colloca a metà strada tra gli esperimenti di laboratorio e quelli sul campo. Gli autori si propongono di verificare come le azioni positive influenzino gli sforzi individuali in una serie di sfide dove coppie di bambini (di età compresa

tra i 10 e i 13 anni) provenienti da due scuole diverse competono fra loro nella risoluzione di *sudoku* semplificati (nella versione 4x4). Un elemento chiave di questo studio è costituito dal fatto che agli studenti di una scuola era stato insegnato come risolvere sudoku durante le ore curricolari di matematica, mentre agli altri no. Le scuole sono molto simili tra loro in tutti gli altri aspetti rilevanti, per cui la differenza nell'esperienza pregressa può essere considerata una fonte esogena di svantaggio. Le premesse sono perciò diverse da quelle degli esperimenti precedenti, in cui non vi era alcuna differenza di abilità (se non di lieve entità) tra i soggetti favoriti dall'introduzione delle quote e quelli che non lo erano. L'adozione di azioni positive, infatti, può essere un modo per garantire pari opportunità a gruppi sociali che subiscono una discriminazione a causa di un potenziale svantaggio: la questione non riguarda più solo la situazione delle donne sul posto di lavoro, ma si allarga anche ad altre realtà. Basti pensare, ad esempio, al caso di studenti particolarmente dotati ma provenienti da famiglie indigenti, i quali potrebbero vedere compromessa la loro ammissione all'università a causa della scarsa qualità delle scuole frequentate.²⁷ Inoltre, è importante capire come i bambini reagiscano all'introduzione di azioni positive in quanto alcune asimmetrie sociali potrebbero essere idealmente risolte durante l'infanzia.²⁸

La competizione consiste nel risolvere il numero più alto possibile di sudoku nell'arco di mezz'ora e il premio in palio è un buono da spendere in una libreria di Barcellona. L'esperimento si svolge a scuola e gli studenti non erano stati precedentemente informati, come pure non erano a conoscenza della disparità tra i due gruppi, in modo tale da poterli osservare nella loro naturalezza. Gli studenti svantaggiati vengono compensati tramite bonus (punti aggiuntivi) a somma fissa o, alternativamente, proporzionali al numero di risposte corrette. Come previsto, i bambini a cui era già stato insegnato come risolvere sudoku (E) collezionano punteggi più alti rispetto agli altri (NE). Viene dimostrato che l'introduzione dei bonus non fa variare significativamente la performance dei soggetti esperti, limitandosi a migliorarla per coloro che tra questi dimostravano avere minori abilità, mentre un incremento notevole indipendente dalla forma di intervento (a somma fissa o proporzionale) può essere osservato per i bambini che partivano sfavoriti. Per quanto riguarda la prestazione media dei vincitori, non sembra essersi ridotta di molto in seguito ai bonus, portando ad una composizione più equilibrata del gruppo rispetto a quella altrimenti raggiunta in assenza di interventi.

²⁷ Questo legame è evidente negli Stati Uniti, dove non c'è un sistema educativo federale, perché ogni stato o distretto può scegliere il suo sistema. Di conseguenza, i livelli e i requisiti di accesso all'istruzione possono variare considerevolmente da stato a stato e da distretto a distretto, facendo sì che l'estrazione sociale delle famiglie si rifletta significativamente sulla qualità del servizio scolastico offerto.

²⁸ In questo senso, questo esperimento potrebbe essere considerato la prosecuzione di Gneezy e Rustichini (2002)

La letteratura sperimentale è pertanto giunta a due importanti conclusioni:

- 1- In presenza di una situazione di partenza subottimale, caratterizzata da una partecipazione femminile alla competizione troppo ridotta, l'introduzione di azioni positive riduce sensibilmente i costi ad esse legati modificando i comportamenti individuali ed inducendo più donne altamente qualificate a partecipare. Questo porta ad un aumento complessivo nell'efficienza e dimostra la capacità correttiva delle quote rosa in un contesto privo di discriminazioni.
- 2- Le azioni positive possono essere un buon sistema per correggere le disparità esistenti tra i candidati in un processo di selezione, in quanto chi parte svantaggiato è incentivato a migliorare la propria performance, portando ad un pool di vincitori meglio bilanciato e con costi legati all'abbassamento delle prestazioni individuali molto contenuti.

3.2) GLI STUDI SUL CAMPO

A questo punto viene naturale domandarsi: esistono prove empiriche degli effetti positivi delle politiche di *affirmative action* sulla selezione delle donne sul mercato del lavoro, ossia di quanto è stato dimostrato tramite gli esperimenti di laboratorio? L'unico studio che ci viene in aiuto a questo riguardo è stato recentemente svolto da **Ibañez, Rai, Riener** (2015), poiché la ricerca precedente effettuata sul campo, piuttosto limitata peraltro, si è concentrata sul verificare l'impatto di simili interventi sul tasso di ammissione all'università²⁹ o sui risultati in termini politico-economici³⁰, oppure ancora ha esaminato in che modo un sistema di incentivi influenzi la scelta del lavoro, unitamente a caratteristiche del lavoro stesso. Data la diversità di ambiti e la divergenza di obiettivi perseguiti, non risulta utile approfondire studi di questo genere. La sopraccitata ricerca si pone invece in modo complementare alle altre già portate a termine ed amplia la portata di quelle teoriche e di quelle svolte in laboratorio, permettendo di catturare una molteplicità di fattori che limitano l'accesso delle donne al mondo del lavoro: oltre alla già dimostrata avversione per la competizione, contano anche le attitudini socio-culturali nei confronti delle lavoratrici, la disponibilità di servizi per l'infanzia e il supporto delle famiglie.

Gli autori si propongono di valutare la selezione dei candidati per un posto di lavoro conseguente all'introduzione di programmi di azioni positive a favore delle donne. Lo studio è stato condotto in Colombia, uno stato in cui il tasso di segregazione femminile sul mercato del lavoro è particolarmente alto: mentre la percentuale di laureate supera quello dei laureati (57%

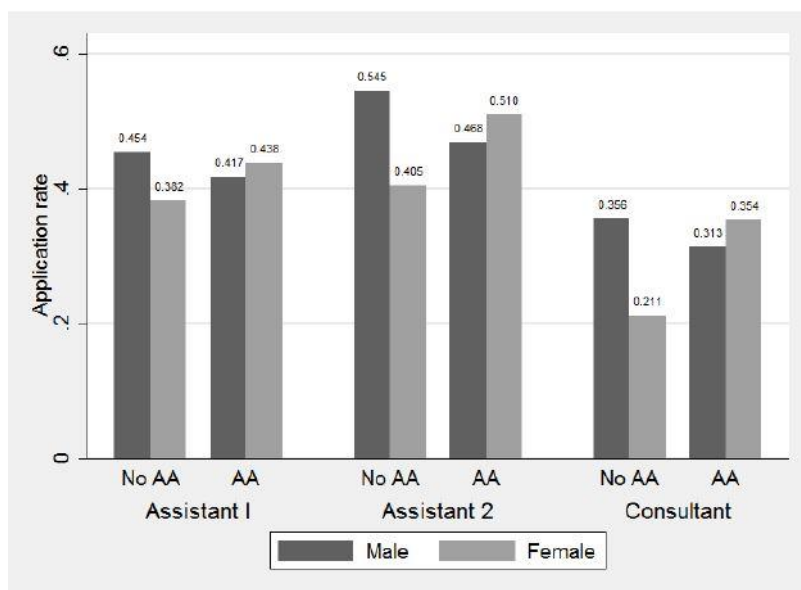
²⁹ Si vedano, tra gli altri, Bertrand, Hanna e Mullainathan (2009), che dimostrano come l'introduzione di azioni positive a favore degli studenti provenienti dalle caste inferiori in India riesca a colpire il bersaglio, aumentando la percentuale di studenti economicamente svantaggiati.

³⁰ Si vedano Holzer e Neumark (1999) per una revisione completa sugli effetti non-sperimentali delle azioni positive sul mercato del lavoro.

per i titoli di primo livello, 50.6% per quelli di secondo), solo sei donne su dieci confrontate con il 7.5 degli uomini entrano nella forza lavoro, portando così ad un notevole scompenso tra i sessi sia per quanto riguarda il tasso di occupazione sia per la retribuzione media. Lo studio include *tre esperimenti*: i primi due annunci riguardavano posizioni da assistente da ricerca, mentre il terzo un posto da consulente in una società di consulenza. Per tutte le professioni era necessario un titolo universitario di primo livello, in un'area di studi che avesse a che fare con l'economia o la pubblica amministrazione per la società di consulenza, che oltre a questo richiedeva almeno due anni di esperienza professionale. La procedura si articola come segue: l'annuncio è stato pubblicato su quotidiani, bacheche universitarie, social network e mailing list, descrivendo in modo sommario le caratteristiche del lavoro offerto e gli intenzionati (che si sono rivelati essere circa 5000) potevano dimostrare il loro interesse completando un modulo. In questa fase i ricercatori hanno potuto raccogliere una vasta gamma di informazioni sui candidati, quali il sesso, l'età, il settore di istruzione e altre indicazioni sulle attitudini personali. In seguito, un campione casuale di partecipanti è stato contattato per mail allo scopo di ricevere alcune specifiche in più sulla posizione ricercata (salario, durata del contratto e responsabilità assegnate); a questo punto, il trattamento è stato differenziato in due: ad un gruppo è stato riferito che sarebbero state messe in atto misure preferenziali per le donne durante la selezione, mentre l'altro (il gruppo di controllo) ne sarebbe stato informato solo a processo avvenuto. Per le posizioni di assistente ricercatore è stata usata una quota, che stabiliva che il 50% dei posti sarebbero stati riservati alle donne, mentre per il consulente sarebbero state preferite le donne a parità di qualifiche possedute. In questo modo è possibile misurare l'impatto delle azioni positive sul tasso di candidatura ed osservare le caratteristiche degli individui prima che queste siano annunciate.

In che modo l'annuncio di un trattamento preferenziale cambia la *proporzione di donne partecipanti* alla selezione? Coerentemente con la letteratura precedentemente analizzata, si nota che nel gruppo di controllo questa era significativamente inferiore a quella degli uomini, mentre la differenza svanisce nel gruppo in cui la *policy* era stata annunciata. Le statistiche sono riportate nella figura 3.3.

Figura 3.3: Tasso di candidature, differenziato per sesso e trattamento (gruppo di controllo/ AA treatment)



Questo risultato è dovuto ad un aumento delle candidature femminili, che non è avvenuto a spese di una significativa diminuzione di quelle maschili: possiamo concludere quindi che le azioni positive incoraggiano le donne a partecipare a processi di selezione, senza dissuadere i colleghi uomini.

La domanda successiva da porsi è: l'inclusione di più donne causa un abbassamento nelle qualifiche dei candidati? Ossia, che *costo* ha una politica di questo genere? A questo scopo, gli autori studiano la relazione che c'è tra l'esperienza professionale dei candidati e la probabilità di fare domanda per la posizione in questione e scoprono che questa sembra differenziarsi a seconda degli esperimenti, configurandosi come non-lineare. Nel gruppo di controllo, questa relazione è positiva in un caso (la seconda offerta per l'assistente di ricerca, dovuto in larga parte alla componente maschile), inesistente negli altri, e gli stessi risultati sembrano persistere anche quando entrano in gioco le azioni positive. Cercando di desumere un trend comune, possiamo concludere che gli uomini e le donne più qualificati sono più incoraggiati a partecipare alla competizione in presenza di quote rosa che non senza.

Avendo inoltre raccolto dati sulle caratteristiche personali degli interessati all'annuncio, è possibile costruire un modello di regressione lineare per verificare se la probabilità di candidarsi per la proposta di impiego sia legata a qualche particolare tratto caratteriale. Nel gruppo di controllo non si verifica alcun legame di questo genere, mentre all'implementazione delle azioni positive sembra che la probabilità per le donne sia positivamente correlata con il grado di impulsività. Per quanto riguarda la composizione del nucleo familiare invece, in entrambi i casi lo stato coniugale conta e le donne sposate partecipano alla selezione sempre in proporzioni inferiori rispetto alle colleghe nubili.

Si può pertanto concludere che l'inserimento di misure a favore delle donne negli annunci di lavoro aumenta il tasso di partecipazione femminile e che le donne selezionate in questo modo

non sono meno qualificate delle altre. In ogni caso, questi risultati sono contingenti: l'introduzione delle quote rosa da parte dei datori di lavoro è totalmente volontaria e altre potrebbero essere le conseguenze di quote imposte da un'autorità esterna (ricordiamo il caso della Norvegia³¹, in cui molte società hanno preferito trasferire la loro sede per non adeguarsi alla legge), inoltre non è detto che in altri contesti basti un intervento di questo tipo ad incoraggiare la presenza femminile sul mercato del lavoro.

³¹ Si veda il par. 2.4.1

CONCLUSIONI

Con questo elaborato si è cercato di analizzare il problema del divario tra i sessi nelle posizioni da top manager e di valutare l'efficienza degli interventi che sono stati presi finora per risolverlo. Come si è visto, lo scompensò si è notevolmente ridotto negli ultimi dieci anni grazie alle migliori qualifiche possedute dalle donne in ambito formativo e grazie alle maggiori opportunità professionali ora disponibili, ma ciò non è bastato a far sì che i due sessi siano ugualmente rappresentati all'interno delle organizzazioni e che, soprattutto, siano ugualmente retribuiti. Oltre ai preconcetti culturali che ancora vigono nella nostra società a proposito delle responsabilità femminili nella sfera familiare e della conseguente segregazione occupazionale che ne deriva, una causa potrebbe essere identificata nella minore volontà delle donne di mettersi alla prova per progredire di carriera e collocarsi su una posizione gerarchica superiore, dovuta ad una minore inclinazione alla competizione che è stata identificata da diversi studi sperimentali. Processi di selezione che comportano una qualche forma di sfida, pertanto, porterebbero a risultati subottimali e non riuscirebbero ad identificare i candidati migliori.

La soluzione comunemente più adottata a livello comunitario e nazionale è stata quella di introdurre il rispetto di quote di genere nei consigli societari o comunque di favorire le lavoratrici grazie alla predisposizione di azioni positive, ossia interventi volti a superare le discriminazioni sul mercato del lavoro. Ampio e probabilmente ancora irrisolto è il dibattito sulla loro desiderabilità in termini economici, affrontato nel secondo capitolo: mentre è abbastanza chiaro che le quote rispondano ad un principio di equità e, laddove applicate, siano riuscite nel loro scopo di aumentare la presenza femminile nei segmenti del mercato del lavoro desiderati (per quanto riguarda i Consigli di Amministrazione e la politica, il nostro Paese può essere considerato un buon esempio da imitare), si discute se siano anche efficienti, ossia se il prezzo da pagare per il beneficio procurato alle donne non sia maggiore del beneficio stesso in termini di produttività. Non si riesce ad arrivare ad una simile conclusione né grazie agli studi teorici, che sono giunti a risultati piuttosto ambigui in materia, né tantomeno dall'osservazione di quanto accaduto in Paesi come la Norvegia dove il rispetto delle quote nei consigli societari è stato imposto dalla legge: la redditività aziendale, almeno nel breve periodo, ne ha lievemente sofferto e non sono stati osservati ragguardevoli spillover positivi sul mercato del lavoro norvegese. Tutto ciò suggerisce che la valutazione debba essere fatta secondo parametri e metodi diversi: gli studi manageriali evidenziano come la diversità sia una fonte di ricchezza (difficilmente valutabile in termini monetari, soprattutto nel breve periodo) per qualsiasi tipo di organizzazione, e si è inoltre proceduto a dimostrare grazie agli studi sperimentali che introdurre delle misure come le quote rosa incentiva le donne a partecipare alle competizioni

per migliori posti di lavoro, modificando le loro convinzioni iniziali e dando loro più fiducia in se stesse. Nel caso in cui ammettessimo che le donne siano in una posizione svantaggiata sul mercato del lavoro, le azioni positive sono uno strumento ugualmente potente in quanto darebbero loro la possibilità di confrontarsi sullo stesso livello degli avversari.

Possiamo dunque concludere che le quote rosa siano “giuste”? Non vi è alcuna dimostrazione univoca che siano efficienti, ma nemmeno che non lo siano, dato che, una volta introdotte, i risultati in termini di performance sono migliorati o tutt'al più rimasti pressoché invariati. Quello che è certo è che sono state uno strumento potentissimo per permettere alle donne italiane ed europee di arrivare a posizioni decisionali inaccessibili fino ad un decennio fa, dimostrando che non c'è più alcun motivo per parlare di “sesso debole” in termini di minori abilità, competenze o qualifiche professionali. Le quote però non sono altro che misure temporanee e in quanto tali servono soltanto ad incoraggiare un processo che spontaneamente avrebbe faticato ad avviarsi, nella speranza di favorire un rinnovamento culturale che le renda superflue. Cosa rimane ora da fare per garantire un'uguaglianza che non sia solo di facciata ma sostanziale? “L'ultimo capitolo” verso la convergenza di genere, come lo chiama Goldin (2004), dovrà contenere alterazioni nel mercato del lavoro, ed in particolare nel modo in cui le posizioni dirigenziali sono strutturate e remunerate per migliorarne la flessibilità. Il differenziale retributivo sarebbe notevolmente inferiore, o addirittura svanirebbe, se le aziende non fossero incentivate a retribuire sproporzionatamente i dipendenti che dedicano più ore al lavoro e che non interrompono mai la loro carriera. Oltre a questo, dovrebbero essere investite più risorse nelle forme di sostegno alla maternità e alla famiglie, per far sì che il bisogno di una vita privata non escluda quella professionale e che il “peso” familiare non gravi tutto sulla donna. Ciò implica l'istituzione di congedi di paternità oppure di incentivi economici che portino ad una ripartizione più equa del congedo parentale tra i due genitori.

Solo allora potremo dire che uomini e donne godono di pari opportunità e che non c'è alcuna ragione per favorire il sesso femminile sul piano professionale. Fino a quel momento, ben vengano le quote rosa.

BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA

- ANDREONI J., VESTERLUND L., 2001. *Which is the fair sex? Gender differences in altruism*. The Quarterly Journal of Economics (febbraio). Disponibile su: <http://www.pitt.edu/~vester/QJE2001.pdf> [Data di accesso: 16/08/2016]
- ANON., 2015. The weaker sex. *The Economist* [online], 7 Marzo. Disponibile su: <http://www.economist.com/news/international/21645759-boys-are-being-outclassed-girls-both-school-and-university-and-gap>
- BALAFOUTAS L., SUTTER M., 2012. *Affirmative action policies promote women and do not harm efficiency in the laboratory*. Science, Vol. 335, 3/02/2012. Disponibile su: <https://gixstanford.files.wordpress.com/2012/11/affirmative-action-policies-promote-women-balafoutas-and-sutter-2012.pdf> [Data di accesso: 05/06/2016]
- BERTRAND M., BLACK S.E., JENSEN S., LLERAS-MUNEY A., 2014. *Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway*. IZA Discussion Paper No. 8266 (giugno). Disponibile su: <http://ftp.iza.org/dp8266.pdf> [Data di accesso: 26/06/2016]
- BERTRAND M., HALLOCK K., 2001. *The gender gap in top corporate jobs*. Industrial and Labor Relations Review, 55, pp. 3-21. Disponibile su: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/hrpubs/14/> [Data di accesso: 25/05/2016]
- CAMERER C.F., LOEWENSTEIN G., 2004. *Advances in Behavioral Economics*. Cap. 1, Russell Stage Foundation, New York
- COATE S., LOURY G., 1993. *Will Affirmative-Action Policies Eliminate Negative Stereotypes?* The American Economic Review, Vol. 83, No. 5. (Dec., 1993), pp. 1220-1240. Disponibile su: http://inequality.stanford.edu/_media/pdf/Reference%20Media/Coate%20and%20Loury_1993_Discrimination%20and%20Prejudice.pdf [Data di accesso: 10/06/2016]
- COMMISSIONE EUROPEA, 2012. *Women in economic decision-making in the EU: progress report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponibile su: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf [Data di accesso: 01/08/2016]
- COMMISSIONE EUROPEA, 2013. *Women and men in leadership positions in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponibile su:

http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf [Data di accesso: 10/08/2016]

COMMISSIONE EUROPEA, 2015. *Gender balance on corporate boards-Europe is breaking the glass ceiling*. Disponibile su: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf [Data di accesso: 10/08/2016]

Direttiva del Consiglio Europeo 76/207/CEE

Dlgs. 26 marzo 2001, n. 151

EUROPEAN COMMISSION'S NETWORK TO PROMOTE WOMEN IN DECISION MAKING IN POLITICS AND THE ECONOMY, 2011. *The Quota-instrument: different approaches across Europe*. Disponibile su: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working_paper_en.pdf [Data di accesso: 26/07/2016]

FARRE' L., VELLA F., 2007. *The intergenerational transmission of gender role attitudes and its implications for female labor force participation*. IZA Discussion Paper No. 2802. Disponibile su: <http://ftp.iza.org/dp2802.pdf> [Data di accesso: 11/07/2016]

FERNANDEZ R., FOGLI A., OLIVETTI C., 2004. *Mothers and Sons: Preference Formation and Female Labor Force Dynamics*. The Quarterly Journal of Economics, 119 (4), pp. 1249-1299. Disponibile su: <http://qje.oxfordjournals.org/content/119/4/1249.short> [Data di accesso: 11/07/2016]

FORTIN N.M., 2005. *Gender-role attitudes and the labor market outcomes of women across OECD countries*. Oxford Review of Economic Policy, Vol. 21, No. 3. Disponibile su: <http://faculty.arts.ubc.ca/nfortin/FortinOXF.pdf> [Data di accesso: 10/06/2016]

GNEEZY U., RUSTICHINI A., 2002. *Gender and competition at a young age*. American Economic Review, 94(2), pp. 377-381. Disponibile su: https://www.jstor.org/stable/3592914?seq=1#page_scan_tab_contents [Data di accesso: 13/07/2016]

GNEEZY U., NIEDERLE M., RUSTICHINI A., 2003. *Performance in competitive environments: gender differences*. The Quarterly Journal of Economics (agosto), pp.

1049-1074. Disponibile su: <http://web.stanford.edu/~niederle/Gender.pdf> [Data di accesso: 03/06/2016]

GOLDIN C., 2014. *A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter*. American Economic Review, 104(4), pp. 1091–1119. Disponibile su: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.104.4.1091> [Data di accesso: 12/08/2016]

HOLZER H., NEUMARK D., 1999. *Assessing affirmative action*. NBER Working Paper No. 7323 (agosto). Disponibile su: <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic709943.files/Holzer%20and%20Neumark%202000.pdf> [Data di accesso: 29/07/2016]

IBAÑEZ M., RAI A., RIENER G., 2015. *Sorting through affirmative action: three field experiments in Colombia*. DICE (Düsseldorf Institute for Competition Economics) Discussion Paper No. 183 (aprile). Disponibile su: http://dupress.de/fileadmin/redaktion/DUP/Info_PDFs/DICE_DP/183_Ibanez_Rai_Riener.pdf [Data di accesso: 29/04/2016]

KAMAS L., PRESTON A., 2011. *The importance of being confident; gender, career choice, and willingness to compete*. Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 83, pp. 82-97. Disponibile su: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167268111001582> [Data di accesso: 03/06/2016]

L. 12 agosto 2011, n. 120

L. 28 giugno 2012, n. 92

MATSA D.A., MILLER A.R., 2012. *A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas*. American Economic Journal: Applied Economics, 2013, vol. 5, issue 3, pp. 136-69. Disponibile su: http://econpapers.repec.org/article/aeaaejapp/v_3a5_3ay_3a2013_3ai_3a3_3ap_3a136-69.htm [Data di accesso: 29/07/2016]

MCKINSEY & COMPANY, 2010. *Women at the top of corporations: making it happen*. Disponibile su: <http://www.mckinsey.com/global-themes/women-matter> [Data di accesso: 27/07/2016]

- NIEDERLE M., VESTERLUND L., 2007. *Do women shy away from competition? Do men compete too much?* The Quarterly Journal of Economics (agosto), pp. 1067-1101.
Disponibile su: <http://web.stanford.edu/~niederle/Niederle.Vesterlund.QJE.2007.pdf>
[Data di accesso: 20/07/2016]
- NIEDERLE M., VESTERLUND L., SEGAL C., 2013. *How costly is diversity? Affirmative action in light of gender competitiveness.* Management Science, Vol. 59, No. 1, pp. 1-6. Disponibile su:
<http://web.stanford.edu/~niederle/Niederle.Segal.Vesterlund.MS.2013.pdf> [Data di accesso: 29/04/2016]
- OECD, 2012. *Closing the gender gap: act now.* OECD Publishing. Disponibile su:
http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/close-the-gender-gap-now_9789264179370-en [Data di accesso: 31/08/2016]
- OECD, 2015. *Education at a glance 2015.* OECD Publishing. Disponibile su:
http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/education-at-a-glance-2015_eag-2015-en#.V6G5uriLTIU [Data di accesso: 02/07/2016]
- PANDE R., FORD D., 2011. *Gender Quotas and Female Leadership: A Review.* Washington, DC: World Bank. Disponibile su:
http://scholar.harvard.edu/files/rpande/files/gender_quotas_-_april_2011.pdf [Data di accesso: 30/07/2016]
- ROOSEVELT THOMAS JR., 1990. *From affirmative action to affirming diversity.* Harvard Business Review, March-April 1990, 68(2), pp. 107-17. Disponibile su:
<http://www.diversityresources.stlrbc.org/wp-content/uploads/2013/10/From-AA-to-Affirming-Diversity.pdf> [Data di accesso: 12/05/2016]
- SMITH N., SMITH V., METTE V., 2005. *Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms.* IZA Discussion Paper No. 1708.
Disponibile su: <http://hdl.handle.net/10419/33337> [Data di accesso: 02/08/2016]
- VALLEBONA A., 2015. *Breviario di diritto del lavoro.* Decima edizione. Torino: G. Giappichelli Editore. P. 305
- <http://ec.europa.eu/eurostat>
- <http://stats.oecd.org/>
- <http://www.worldbank.org/>