



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

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"GENDER PAY GAP  
E POLITICHE DI GESTIONE  
DELLE RISORSE UMANE"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. PAOLO GUBITTA**

**LAUREANDA: GIULIA ZUMPARO**

**MATRICOLA N. 2034882**

**ANNO ACCADEMICO 2023 – 2024**

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma (signature) .. *Giulia Zamparo*

## **Sommario**

Abstract.....	4
1. Capitolo Primo – <i>Gender Pay Gap: un concetto con tante definizioni</i> .....	5
1.1 Introduzione .....	5
1.2 Sguardo generale al fenomeno.....	5
1.3 Literature review .....	7
1.4 Definizioni .....	11
1.5 Conclusioni .....	13
2. Capitolo Secondo – <i>Statistiche sul Gender Pay Gap</i> .....	14
2.1 Introduzione .....	14
2.2 Confronto tra le diverse statistiche .....	14
2.3 Global Gender Report 2024 .....	18
2.4 Fattori che influenzano il GPG .....	20
2.5 Percezione delle differenze .....	23
2.6 Conclusioni .....	25
3. Terzo Capitolo – <i>Pratiche di HRM per contrastare il Gender Pay Gap</i> .....	27
3.1 Introduzione .....	27
3.2 Perché risolvere il problema .....	28
3.3 Come risolvere il problema.....	31
3.4 Conclusione .....	34
Bibliografia.....	36
Sitografia .....	38

## **Abstract**

Il gender pay gap, ovvero il divario retributivo di genere, rappresenta una delle sfide in materia di parità di genere sul lavoro. L'elaborato ha lo scopo di presentare le politiche aziendali che contribuiscono ad un miglioramento della situazione, garantendo inclusività e pari opportunità.

Nel primo capitolo si introdurrà il tema delle discriminazioni di genere e il loro legame con gli stereotipi che influenzano l'attribuzione delle responsabilità alle donne piuttosto che agli uomini. Successivamente si passerà ad analizzare nello specifico il gender pay gap: verranno illustrate diverse teorie di studiosi che affrontano il tema da molteplici prospettive, concentrandosi su aspetti e variabili diverse che influenzano la retribuzione. Ad esempio, l'accesso al settore pubblico piuttosto che quello privato, la difficoltà a raggiungere le posizioni apicali e l'impatto che lo sviluppo del capitale umano ha sulla retribuzione. Queste analisi permetteranno di comprendere il motivo per cui non esiste un singolo metodo di calcolo e una definizione univoca del divario retributivo di genere.

Successivamente, il secondo capitolo sarà dedicato all'analisi delle diverse statistiche che illustrano il fenomeno, le sue variazioni nel tempo e tra i Paesi. Si illustrerà quanto questo è presente nelle società e i diversi fattori non oggettivi che concorrono alla determinazione del divario, come l'età, la laurea e il settore lavorativo. Verranno anche mostrati i risultati di una survey sulla percezione delle donne riguardo alle disuguaglianze nel contesto lavorativo.

Infine, nel terzo capitolo si illustreranno i motivi per i quali è necessario che le aziende si attivino a sviluppare iniziative per contrastare il fenomeno del gender pay gap evidenziando come queste possano migliorare le performance e portare ad una crescita dell'azienda. Successivamente verranno illustrate quali sono le politiche che le risorse umane possono mettere in pratica fin dal primo momento dell'inserimento delle persone in azienda. Verranno infine discusse le diverse opinioni riguardanti le formalizzazioni dei processi e il loro effetto.

Il lavoro permetterà quindi di mostrare l'impatto che il fenomeno di discriminazione retributiva ha sulla vita delle donne e l'importanza della risoluzione del problema non solo per la società in generale, ma anche per la comunità aziendale.

## **1. Capitolo Primo –**

### ***Gender Pay Gap: un concetto con tante definizioni***

#### **1.1 Introduzione**

Nel primo capitolo si introdurrà il tema del gender pay gap, ovvero il divario retributivo di genere. Si tratta di un concetto che trova la sua origine all'interno di un quadro molto più vasto di discriminazioni che colpiscono le donne in quanto tali.

Se ne può parlare come di un fenomeno senza spazio e senza tempo, presente da sempre in tutte le società e nonostante in alcune parti del mondo ci sia stato un miglioramento della figura della donna nei secoli, la discriminazione di genere è un tema ancora molto attuale sul quale è necessario soffermarsi per evitare che si giunga nella convinzione che si tratti di un problema superato. Conferma dell'importanza dell'attuazione di pratiche finalizzate ad un miglioramento della situazione è data dalla presenza dell'obiettivo cinque nell'Agenda 2030, questo riguarda proprio il raggiungimento dell'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di tutte le donne e le ragazze attraverso la promozione delle pari opportunità nell'ambito lavorativo, l'eliminazione delle forme di violenza e l'uguaglianza di diritti a tutti i livelli di partecipazione.

Per questo motivo, dopo aver dato uno sguardo generale al tema, verrà mostrata la sua complessità tramite una prima esposizione di alcune teorie che lo analizzano sotto molteplici punti di vista, mettendo in evidenza come il pensiero degli studiosi sia cambiato nel tempo e come la letteratura abbia affrontato il tema prendendo in considerazione diversi fattori. Questo permetterà di spiegare il motivo per il quale non esiste una definizione univoca e un unico metodo di calcolo del fenomeno.

#### **1.2 Sguardo generale al fenomeno**

Il gender pay gap rappresenta una delle forme di discriminazione di genere che si possono ritrovare all'interno della nostra società. Per comprendere meglio il fenomeno è necessario partire dal concetto di "genere".

La Treccani lo definisce come ciò che indica la tipizzazione sociale, culturale e psicologica delle differenze tra maschi e femmine, sottolineando che si tratta di un

costrutto basato su componenti di natura sociale, comportamentale e culturale, piuttosto che su differenze biologiche o fisiche.

Schwartz e Rubel (2005) hanno condotto degli studi per indagare la presenza di differenze universali tra uomini e donne. La loro ricerca ha rivelato che esistono differenti percezioni e valori che generalmente si possono distinguere tra gli individui, dovute dalle diverse attività e dai diversi ruoli sociali che questi ricoprono. Tuttavia, dai loro studi non si giunge a delle differenze sostanziali e universali in ambito di competenze e caratteristiche sulla base del genere. Quindi le differenze che si riscontrano tra essi dipendono dai ruoli sociali, professionali e familiari che le persone ricoprono, di conseguenza la discriminazione è il risultato di una serie di retaggi culturali e storici che porta ad un trattamento iniquo in vari ambiti della vita quotidiana.

Il genere quindi, come prodotto culturale, porta alla creazione di stereotipi che influenzano il ruolo che le persone hanno all'interno della società e delle organizzazioni. L'obiettivo dovrebbe essere quello di decostruire gli stereotipi insiti nella nostra cultura per ridurre le disuguaglianze, questo non avviene solo tramite leggi e sanzioni ma con l'abbattimento di barriere di natura sociale e stereotipica (Camussi e Annovazzi, 2016) per favorire l'opportunità agli individui di compiere delle scelte e non essere relegati all'interno di ruoli definiti a priori sulla base di convenzioni sociali.

La svalutazione della donna influenza le scelte familiari che vengono compiute e il benessere economico dei soggetti. Infatti, passando da un'analisi generale del tema ad una più specifica, è possibile svolgere una riflessione sul rapporto tra le persone e il lavoro, il quale è fortemente influenzato dalla cultura. Il gender pay gap è l'esemplificazione di ciò poiché questo fenomeno ha un effetto negativo sui salari e l'allocazione dei lavoratori in diverse aree dell'organizzazione per lo svolgimento di compiti differenti. Queste decisioni troppo spesso vengono compiute sulla base di preconcetti che vengono associati alle persone in base al genere e non sulle competenze effettivamente possedute da ognuno (Blau e Kahn, 2006).

Attraverso l'esposizione del pensiero di alcuni studiosi sarà possibile parlare del tema da più prospettive e comprendere le ragioni e gli effetti della presenza di questo fenomeno tramite le spiegazioni che gli autori ne hanno dato.

### **1.3 Literature review**

La letteratura si è occupata di affrontare il tema e, come anticipato in precedenza, è stata condotta un'analisi da molteplici punti di vista portando all'elaborazione di teorie che permettono di dare delle interpretazioni prendendo in considerazione diverse variabili.

Il divario retributivo è un fenomeno presente in tutti gli ambiti lavorativi, dal settore privato al settore pubblico, seppure in dimensioni differenti. Frederickson (2010) e Kaufman (2002) sostengono che un primo elemento che determina questa differenza è dato dai valori culturali delle organizzazioni: mentre il settore privato si fonda sull'efficacia e l'efficienza delle prestazioni, quello pubblico e no-profit sono caratterizzati dalla giustizia e dall'equità. Llorens, Wegner e Kellough (2008) attribuiscono questa differenza al ruolo del settore pubblico come "datore di lavoro modello" mentre Wise (1990) con i suoi studi ha sostenuto che il fattore dell'equità che caratterizza l'ambito pubblico permette di alleviare il fenomeno attraverso un sistema di ricompense materiali e di rappresentazioni burocratiche (Bishu e Alkadry, 2017).

La preponderanza di donne nel settore pubblico è motivata dalla possibilità di conciliare vita-lavoro con orari di lavoro meglio distribuiti, rare richieste di straordinari, chiusure nelle tradizionali giornate di riposo (Pasqualetto, 2022). Si tratta di caratteristiche molto ricercate soprattutto da parte delle donne: nonostante in alcuni Paesi ci sia stato un cambiamento nella gestione delle attività domestiche che ha portato ad un avvicinamento dei compiti svolti dagli uomini e dalle donne, nella maggior parte dei casi sono quest'ultime a dover rispondere ai compiti di cura della casa e della famiglia, trovandosi a dover far fronte a questo tipo di esigenze.

L'accesso tramite concorsi pubblici rappresenta un altro fattore che favorisce l'uguaglianza in quanto permette un processo di selezione che valuta le competenze e le conoscenze possedute da ognuno, garantendo una maggior oggettività e dando spesso maggior spazio al genere femminile che investe di più sul percorso di formazione universitario giungendo a possedere maggiori conoscenze teoriche (Pasqualetto, 2022).

Nonostante per le donne sia più facile compiere un processo di avanzamento di carriera all'interno delle aziende pubbliche rispetto a quelle private e multisettoriali (Bishu e Alkadry, 2017), il problema del glass ceiling persiste. Infatti, raggiungere posizioni apicali, soprattutto attraverso un percorso di carriera interna piuttosto che con concorsi esterni risulta lo stesso complicato, si nota infatti la tendenza a favorire figure maschili.

Le donne continuano quindi anche nelle PA ad occupare posizioni che richiedono qualifiche minori comportando una differenza di reddito (Pasqualetto, 2022).

La difficoltà delle donne nel compiere un processo di ascesa verso le posizioni apicali è stato un altro tema ampiamente affrontato in quanto dipeso sempre da una forma di discriminazione di genere che ha portato allo sviluppo del cosiddetto fenomeno delle “condutture che perdono”, definito in tal modo da Zeng nel 2011. Si tratta della tendenza delle donne ad abbandonare il posto di lavoro prima di raggiungere posizioni dirigenziali, per fattori personali e familiari associati alla crescita dei figli e alla cura della casa, rimarcando quindi nuovamente un aspetto culturale fortemente presente. Questo fenomeno favorisce un tipo di segregazione verticale, insieme al fenomeno del “pavimento appiccicoso” e del “soffitto di vetro” che causano la permanenza delle donne in posizioni di rango inferiore per un tempo maggiore rispetto a quello degli uomini e difficoltà nell’avanzamento di carriera (Bishu e Alkadry, 2017).

Tuttavia, gli studi hanno mostrato come la copertura di posizioni più importanti da parte delle donne non contribuirebbe comunque alla riduzione del fenomeno. Secondo la teoria della massa critica (Konrad *et al.*, 2008) il divario retributivo si potrebbe spiegare con una relazione a U invertita: la situazione continuerà a rimanere a favore degli uomini fino al momento in cui il numero di donne che ricoprono una posizione di leadership non raggiungerà un punto specifico, definito “massa critica”. Raggiunta questa soglia si mostrerà la volontà da parte delle stesse donne nell’attuare un cambiamento di atteggiamento portando così ad una riduzione del divario salariale.

La difficoltà nel sostenere la riduzione di questo fenomeno è dettata dalla tendenza delle donne che ricoprono ruoli direttivi di attuare atteggiamenti tipici del gruppo dominante, ovvero quello degli uomini, allontanandosi dal problema e non percependolo come proprio. Questa tendenza è confermata dalla teoria dell’”ape regina”, di cui ha parlato Staines nel 1974 per la prima volta. Si tratta di un fenomeno che caratterizza le donne che lavorano in ambiti principalmente maschili e che hanno subito un elevato grado di discriminazione durante la loro carriera lavorativa. Nel momento in cui riusciranno ad occupare una posizione di potere tenderanno a relazionarsi principalmente con colleghi dell’altro sesso in quanto si identificheranno maggiormente in loro, prendendo così le distanze dal proprio gruppo di appartenenza. Questo, unito alla percezione della donna come simbolo nel momento in cui ricopre una figura leader, porta il genere femminile a

competere le une con le altre per il mantenimento della posizione. Questo succede a causa della bassa percentuale di figure femminili al vertice che porta alla nascita di un sentimento di paura e preoccupazione per l'eventuale perdita della posizione con un conseguente atteggiamento ostile verso i soggetti del proprio sesso (Raina, Sahaym e Sheppard, 2024; Duguid, 2011).

Questa tendenza si scontra con la "teoria dell'identità sociale" di Tajfel & Turner (1985) che sostiene che ognuno tende a favorire il proprio gruppo di appartenenza. Di conseguenza dopo il superamento della difficoltà per il raggiungimento di una posizione importante, dovuta dal fatto che il gruppo dominante maschile continuerà a sostenere lo sviluppo della carriera di soggetti simili a sé, il superamento del soffitto di vetro da parte di una donna dovrebbe favorire quello delle altre per un senso comune di identità percepito (Raina, Sahaym e Sheppard, 2024).

La sottorappresentazione delle donne nei vertici aziendali ha degli effetti negativi sulle decisioni perché esclude il punto di vista di una parte della popolazione aziendale, non aprendosi a conoscenze e opinioni differenti. Inoltre, tutto ciò ha un importante impatto anche sulla reputazione dell'organizzazione: la presenza di discriminazioni all'interno dell'azienda è espressione di una cultura non egualitaria che impatta sull'opinione degli stakeholder. L'azienda è così motivata da questi soggetti ad attuare un sistema di condotta socialmente accettato, infatti, secondo la teoria degli stakeholder (Maoret, Moreira e Sabanci, 2024) l'azienda ha il dovere di impegnarsi a massimizzare il valore delle attività per essi contribuendo ad una crescita sostenibile, pratiche di occupazione, remunerazione eque e politiche di benessere sociale.

Pollock e Rindova (2003) definiscono gli analisti finanziari con l'espressione "propagatori di legittimità" perché hanno il dovere di avvisare gli altri stakeholder in caso di condotte non conformi alle norme sociali, condividendo dati sulla performance aziendale e indirizzando l'attenzione verso quelle aziende che operano in modo non conforme ai principi di uguaglianza (Maoret, Moreira e Sabanci, 2024).

La discriminazione all'interno delle aziende è presente fin dal processo iniziale di selezione che influenzerà le scelte retributive. Le decisioni su chi assumere e l'assegnazione dei ruoli e delle attività impatterà sulla definizione del salario ed eventuali divari retributivi tra i generi. La segregazione delle donne in determinati ruoli può dipendere da un fattore di preferenza oppure statistico: nel primo caso si tratta di

situazioni nelle quali il gruppo dominante al vertice continua a favorire e dare benefici a persone appartenenti al proprio gruppo (Guryan e Charles, 2013), di conseguenza la tendenza delle donne a dirigersi verso agenzie tipicamente maschili non aiuta la riduzione di questo fenomeno proprio in virtù della teoria delle preferenze sopracitata (Lewis e Soo Oh, 2009). Invece nel secondo caso si fa riferimento ad una serie di pregiudizi che vengono assecondati nel momento in cui viene presa una decisione, questo aumentato dalla presenza di asimmetrie informative che favoriscono l'affidamento ad essi da parte del gruppo dirigenziale, il compito degli analisti finanziari è quello di diminuirle con informazioni affidabili provenienti dal mercato del lavoro. Nel momento in cui questo diventa consapevole delle reali competenze dei soggetti discriminati allora la disuguaglianza retributiva diminuirà e la reputazione aziendale da parte degli stakeholder aumenterà (Maoret, Moreira e Sabanci, 2024).

L'assenza di conoscenza delle reali competenze dei soggetti è una delle cause di discriminazione salariale, che provoca segregazione occupazionale. Questo fenomeno si riferisce alla diseguale distribuzione delle donne e uomini nel mercato del lavoro a causa di stereotipi diffusi che influenzano e limitano le opportunità lavorative delle ragazze già dalle scelte scolastiche che compiono. La segregazione occupazionale riguarda la condizione delle donne relegate in ruoli tipicamente "femminili" diminuendo la probabilità che possano accedere a posizioni lavorative, specialmente nell'ambito STEM. Bettio e Verashchagina nel 2009 analizzarono il fenomeno mettendo in risalto come le persone impiegate negli ambiti femminili siano meno pagate.

Il tema può essere affrontato anche prendendo in considerazione il periodo nel quale le donne non partecipano al mercato del lavoro. Mincer e Becker negli anni '80 sviluppano la teoria del capitale umano, inteso come insieme di conoscenze e abilità possedute da ogni soggetto, acquisite con istruzione e formazione. Con la loro teoria associarono il fattore delle conoscenze con quello della remunerazione arrivando a sostenere che la condizione salariale svantaggiata delle donne è dipesa dalle minor conoscenze che queste possiedono a causa della discontinuità nello svolgimento delle attività lavorative causata dalle gravidanze e da eventuali congedi di maternità o periodi di abbandono del lavoro necessari per occuparsi della crescita dei figli. Questo rappresenta un disincentivo da parte del datore di lavoro ad investire sulla formazione delle figure femminili e rappresenta uno

dei motivi per i quali le donne sono spinte a cercare occupazioni nelle quali la formazione sul posto di lavoro è meno importante.

Essendo il salario correlato al livello di conoscenze possedute, le quali in buona parte risultano dal training on the job, ne consegue che il salario femminile sia minore rispetto a quello maschile. Becker sostiene inoltre che ci siano delle doti individuali innate che, insieme al background familiare e alla qualità di istruzione, impattano sulla definizione del reddito di ognuno. Questa teoria è stata oggetto di dibattito tra diversi studiosi: mentre alcuni sostenevano questa relazione tra caratteristiche personali, posizioni lavorative ricoperte e salari ottenuti, altri autori, appartenenti alla corrente neoclassica, propongono un'esogenità tra questi fattori, spiegando le differenze retributive sulla base di preferenze del mercato (Roethlisberger, *et al*, 2023).

Come citato da Roethlisberger *et al* (2023), lo studio condotto da Croson e Gneezy (2009) su come i tratti di personalità e le norme sociali impattano sulla società ha evidenziato che questi due fattori sono strettamente legati perché la personalità si sviluppa all'interno di un contesto sociale che a sua volta influenza la prima. Lo studio dimostrò che esistono alcune differenze come la propensione al rischio generalmente più forte negli uomini piuttosto che nelle donne.

Allo stesso tempo Biron e Hanuka (2018) hanno dimostrato come il mercato del lavoro percepisca in maniera differente alcuni tratti di personalità portando ad una maggior accettazione delle differenze e delle individualità (Roethlisberger, *et al*, 2023).

#### **1.4 Definizioni**

La letteratura che è alla base dell'analisi di questo tema è vasta e influisce sulle analisi econometriche che vengono svolte in quanto le variabili che vengono prese in considerazione sono differenti a seconda di quale aspetto del fenomeno si vuole analizzare.

In italiano l'espressione "Gender Pay Gap" viene tradotta con "differenza retributiva di genere", si tratta di uno "svantaggio retributivo" inteso come "la differenza di trattamento economico tra donne e uomini a parità di mansioni svolte e collocazione gerarchica" (Costa e Gianecchini, 2013)

La definizione di gender pay gap è stata data anche dagli istituti nazionali e internazionali di calcolo che hanno individuato degli indici senza però arrivare ad uno univoco e

condiviso, di conseguenza le spiegazioni che hanno dato del fenomeno sono state differenti. Tuttavia, i dati raccolti dagli istituti considerati fanno riferimento alla fonte ufficiale dell'Eurostat (Ufficio Statistico dell'Unione Europea).

L'OECD (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) parla di gender wage gap come della differenza del salario mediano mensile degli uomini e delle donne in rapporto al primo. L'indicatore è misurato come la percentuale delle retribuzioni mediane degli uomini.

Invece l'ISTAT e l'EIGE (European Institute of Gender Equality) lo calcolano in percentuale come il divario retributivo di genere è la differenza tra la retribuzione media lorda tra uomini e donne in rapporto a quello dei primi. L'Unione Europea definisce il gender pay gap come "chiara espressione dell'esistenza di ineguaglianze e di ostacoli che le donne affrontano nell'entrare e rimanere nel mercato del lavoro". L'UE nel calcolo del fenomeno utilizza la metodologia del Structure of Earnings Survey ovvero un'indagine campionaria compiuta sulle aziende con almeno dieci dipendenti che operano nel settore dell'economia, ad eccezione delle imprese pubbliche, sulla base delle caratteristiche personali dei dipendenti e dei datori di lavoro.

Nonostante le differenze tra le definizioni degli istituti si può notare un elemento in comune: il riferimento alla retribuzione lorda, ovvero lo stipendio prima della detrazione delle imposte sul reddito e dei contributi previdenziali. Il differenziale retributivo di genere è "differenziale retributivo di genere non rettificato" o "non corretto" che calcola la differenza percentuale tra i salari orari medi lordi di uomini e donne in rapporto a quello degli uomini.

Per fornire delle misure più coerenti alla reale situazione, l'Eurostat ha sviluppato il Gender Overall Earnings Gap, un indicatore che misura il fenomeno in rapporto a tre fattori che impattano il reddito mensile medio: i guadagni orari, la media mensile delle ore retribuite e il tasso di occupazione.

Nel 2006 è stato introdotto dal World Economic Forum, il Global Gender Gap Report, uno strumento che misura la portata del fenomeno annualmente e che permette di tracciare il progresso dei sistemi economici. Per fare ciò viene utilizzato il Global Gender Index, questo fissa uno standard del divario basandosi su criteri riguardanti la "partecipazione economica e opportunità, il livello di istruzione, salute e sopravvivenza, e potere politico"

(Global Gender Gap Report, 2024), sulla base dei risultati che si ottengono è possibile creare una classifica dei Paesi sul confronto con questo standard.

## **1.5 Conclusioni**

In questo capitolo è stato introdotto il tema del gender pay gap evidenziando come i motivi che lo causano dipendano da fattori culturali che hanno portato alla nascita di stereotipi, influenzando le opinioni e le percezioni comuni che gli individui hanno gli uni degli altri per quanto riguarda le competenze e i ruoli che dovrebbero svolgere all'interno della società e delle organizzazioni. Successivamente, passando tramite le interpretazioni letterarie del fenomeno, si è descritto attraverso teorie di differenti autori come questo fenomeno sia presente nei diversi settori lavorativi e come influenzi la scalata sociale delle donne. Sono stati presi in considerazione i diversi motivi che portano a ciò facendo riferimento sia a forze e costrizioni esterne provenienti da convenzioni sociali, sia per propensioni interne individuali che provocano la manifestazione di specifici atteggiamenti.

Infine, si sono esposte le definizioni date dalle istituzioni sul fenomeno mettendo in risalto i punti di divergenza, convergenza, le loro limitazioni dovute dal numero limitato di variabili prese in considerazione e come si sia cercato di superarle attraverso l'utilizzo di elementi standard che permettono il confronto sulla situazione tra i diversi Paesi per arrivare alla costruzione di un report finale annuale.

Nel prossimo capitolo si potranno osservare i dati provenienti dalle diverse statistiche sullo sviluppo della situazione generale italiana in relazione a quella europea e sulle differenze presenti nelle diverse aree aziendali dipendenti dai ruoli ricoperti e dalle professioni svolte dagli individui.

## **2. Capitolo Secondo – *Statistiche sul Gender Pay Gap***

### **2.1 Introduzione**

In questo secondo capitolo verrà analizzato il gender pay gap attraverso l'esposizione di dati statistici provenienti da diversi indici di calcolo, con l'obiettivo di comprendere meglio la portata del fenomeno. L'attenzione verrà posta principalmente sulla situazione italiana degli ultimi dieci anni che verrà confrontata con quella europea e globale, consentendo di compiere sia un'analisi temporale che spaziale dell'evoluzione del divario retributivo di genere.

Il capitolo inizierà esaminando le informazioni provenienti dall'indicatore europeo per il calcolo della parità di genere (EIGE) per poi passare ai risultati esposti dal Gender Pay Gap Index nel World Economic Forum 2024. Un aspetto che risulterà evidente sarà la presenza di notevoli disparità tra i dati, derivante dalle diverse metodologie di calcolo e dalle variabili considerate. Tuttavia, tutti i risultati convergeranno su un punto: la strada per raggiungere un'effettiva parità di genere è ancora lunga. Per questo motivo verranno approfonditi alcuni dei fattori che influenzano il divario retributivo, come l'età, il titolo di studi, la posizione lavorativa ricoperta e il settore economico in cui gli individui lavorano.

Infine, il capitolo si chiuderà con l'esposizione dei risultati di un sondaggio condotto da IDEM, una start-up universitaria che si occupa di parità di genere nelle organizzazioni, in collaborazione con SheTech, un ente no profit il quale obiettivo è quello di migliorare la situazione di disparità all'interno del settore digitale e tecnologico. L'indagine condotta su una popolazione di lavoratori ci suggerisce una visione più dettagliata del fenomeno all'interno del contesto lavorativo e la percezione di esso da parte dei lavoratori.

### **2.2 Confronto tra le diverse statistiche**

L'EIGE, l'Istituto Europeo che si occupa di misurare l'uguaglianza di genere, ha condotto delle indagini per valutare le performance dei singoli Paesi in materia di parità di genere, ponendoli a confronto con i risultati derivanti dalla media europea. Partendo da un'indagine del fenomeno più generale l'Istituto ha attribuito alle diverse economie un punteggio da 1 a 100, dove quest'ultimo rappresenta il pieno raggiungimento delle pari

opportunità, attraverso l'analisi di 6 dimensioni: lavoro, salute, denaro, potere, conoscenza e tempo. Nel 2023 l'Italia ha ottenuto un punteggio del 68,3% mostrando un miglioramento di 1,6 punti percentuali rispetto al 2022 e un progresso complessivo del 14,9% rispetto al 2013. Nonostante ciò, l'Italia si posiziona ancora al di sotto della media europea del 2%, occupando il 14° posto nella classifica continentale. Le aree nelle quali l'Italia presenta una performance inferiore rispetto alla media europea sono la partecipazione al mercato del lavoro che comprende il tasso di occupazione a tempo pieno e la durata della vita lavorativa, insieme alla dimensione del livello di istruzione conseguito con particolare riferimento alla partecipazione delle donne e uomini all'istruzione e alla formazione formale e non formale nel corso della vita.

L'Istituto ha inoltre approfondito più nello specifico il tema del differenziale retributivo di genere, calcolato come la differenza tra la retribuzione lorda tra uomini e donne in percentuale rispetto alla prima. I dati del 2021 posizionano l'Italia al quinto posto dopo il Lussemburgo, Romania, Slovenia e Polonia, segnando una differenza retributiva del 6,1%. Questo rappresenta un peggioramento della performance rispetto ai due anni precedenti, riportando il paese ai livelli del 2018. (European Institute for Gender Equality, 2021)

Il metodo di calcolo utilizzato dall'istituto si basa sulla "Structure of Earnings Survey" che fornisce risultati in forma grezza derivanti dal salario lordo dei lavoratori. Quello che l'Unione Europea definisce "gender pay gap non rettificato" è riscontrabile nei dati derivanti dall'Eurostat. Considerando i dati pubblicati da Eurostat il 28 febbraio 2024, l'Italia nel 2022 si posizionava al secondo posto, dopo il Lussemburgo, con un gap del 4,3% e posizionandosi al di sotto della media europea con un distacco dell'8,4%, registrando un miglioramento dello 0,7% dall'anno precedente e dell'1,2% dal 2018.



Note: For all the countries except Czechia and Iceland: data for enterprises employing 10 or more employees, NACE Rev. 2 B to S (-O);  
 Czechia: data for enterprises employing 1 or more employees, NACE Rev. 2 B to S; Iceland: NACE Rev. 2 sections C to H, J, K, P, Q.  
 Gender pay gap data for 2022 are provisional until benchmark figures, taken from the Structure of Earnings survey, become available in December 2024.  
 Romania: Estimated data  
 Czechia, Norway: Definition differs (see metadata)  
 Greece: 2018 data  
 Source: Eurostat (online data code: sdg\_05\_20)

eurostat

Figura 1- Gender Pay Gap, 2022 - Fonte: Eurostat

Per comprendere meglio questi risultati si utilizza il metodo di decomposizione sviluppato da Blinder e Oaxaca nel 1973 che riconosce una parte spiegata e una non spiegata: la prima considera le variabili personali, quali l'età, l'educazione, l'occupazione e l'esperienza,

caratteristiche lavorative come il tipo di contratto e le ore lavorate e infine aspetti aziendali che sono la dimensione, il tipo di attività, la collocazione geografica e il tipo di controllo esercitato. Invece, "la parte non spiegata" è composta da tutti quegli elementi che rimangono inspiegabili e che potrebbero indicare discriminazione salariale attraverso l'attribuzione di "una paga ineguale per lo stesso lavoro svolto" (Leythienne e Ronkowski, 2018).

In molti casi, la parte non spiegata può prevalere su quella spiegata: un esempio di ciò è riscontrabile nelle statistiche del 2018 dove l'Italia registrava un punteggio di -5,4% nella parte spiegata e 10,9% in quella non spiegata, portando ad un risultato complessivo del gender pay gap non rettificato del 5,5%, sebbene inferiore alla media europea del 14,4%. (Eurostat, 2018).

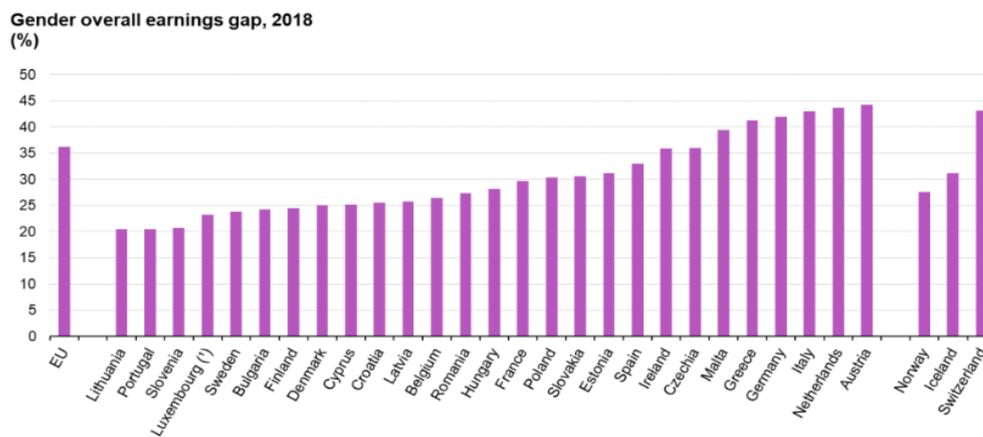
La conseguenza del fatto che questi indici non colgano le differenze che potrebbero contribuire alla spiegazione della divergenza retributiva è stata l'elaborazione da parte dell'Eurostat nel 2018 del Gender Overall Earnings Gap, un nuovo indice che prende in considerazione il tasso di occupazione, il salario medio orario e le ore lavorate in un mese. (Openpolis, 2022) Dai dati del 2018 si può vedere come questo metodo riporti a risultati

diversi e talvolta peggiori sulle performance dei Paesi. L'Unione Europea ha registrato il 37% in confronto al 14,4% del metodo classico, è evidente quindi come la presa in considerazione di questi dati abbia amplificato le differenze. (Eurostat, 2018).

Considerando questo indice l'Italia si è posizionata al quarto posto, dopo Paesi Bassi, Austria e Svizzera, per maggiore divario con un punteggio del 43%. (Eurostat, 2018).

	Unadjusted GPG	Overall explained gap	Residual	Explained GPG											Unexplained GPG
				Age	Education	Occupation	Job experience	Employment contract	Working time	Economic activity	Enterprise size	Enterprise control	Geographical location		
<b>EU27</b>	<b>14,4</b>	<b>3,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>-1,0</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>1,5</b>	<b>3,7</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>11,2</b>	
Belgium	5,8	5,9	0,0	0,5	1,0	-0,1	0,0	0,0	3,0	1,6	-0,1	0,0	0,0	-0,1	
Bulgaria	13,9	-2,0	-0,3	-0,2	-2,0	-1,2	-0,7	0,0	0,2	0,3	0,7	1,1	0,0	15,9	
Czech Republic	20,1	3,0	-0,2	-0,3	-0,3	-0,3	0,2	0,3	0,4	3,2	0,1	0,0	0,0	17,1	
Denmark	14,6	5,4	0,0	0,0	-0,5	0,0	-0,4	0,0	-0,1	4,0	-0,3	2,7	0,0	9,2	
Germany	20,1	10,1	0,1	-0,1	0,7	0,8	0,2	0,2	4,1	4,2	-0,4	0,1	0,2	10,0	
Estonia	21,8	3,7	-0,9	1,5	-1,1	0,3	-0,6	0,0	0,6	4,1	-0,7	0,4	0,0	18,1	
Ireland	11,3	-5,3	-0,5	0,2	-1,6	-2,7	-0,5	0,2	2,1	3,2	-1,7	0,2	0,0	16,6	
Greece	10,4	-1,3	-0,3	0,5	-1,2	-2,6	-0,6	-0,2	0,7	2,3	0,0	0,3	-0,2	11,7	
Spain	11,9	1,0	-0,3	0,0	-1,6	-0,1	-0,2	0,0	0,2	4,7	-1,3	-0,4	0,1	10,9	
France	16,7	4,8	0,0	0,2	-0,7	0,7	0,0	0,2	-0,4	4,5	0,0	0,1	0,2	11,9	
Croatia	11,4	-3,4	-0,1	-0,6	-3,7	0,8	-0,7	0,0	0,0	1,9	-0,6	-0,4	0,0	14,8	
<b>Italy</b>	<b>5,5</b>	<b>-5,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,6</b>	<b>-2,2</b>	<b>-6,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>1,9</b>	<b>3,0</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>10,9</b>	
Cyprus	10,4	1,1	-0,6	0,2	-1,2	4,0	-0,4	0,0	0,1	0,4	-1,1	-0,2	0,0	9,3	
Latvia	19,6	2,7	-0,8	1,0	-2,5	0,5	-1,2	0,0	0,0	5,3	-2,0	2,4	0,0	16,9	
Lithuania	14,0	-1,9	-0,9	0,4	-2,9	-1,6	-1,8	0,0	0,5	4,8	-0,7	0,1	0,0	15,9	
Luxembourg	1,4	-7,8	-0,2	1,0	-1,1	-0,8	0,1	-0,4	-0,8	-2,3	-1,0	-2,2	0,0	9,2	
Hungary	14,2	1,3	-0,3	-0,2	-2,7	-1,0	-0,3	0,3	0,5	5,4	-1,5	1,0	0,1	12,9	
Malta	13,0	-0,8	-0,9	1,3	-0,8	-1,5	0,1	0,0	-0,4	2,6	-0,9	-0,2	0,0	13,8	
Netherlands	14,7	3,9	-0,5	1,0	-1,0	0,9	0,4	0,0	2,7	-2,4	-0,2	2,9	0,0	10,8	
Austria	20,4	9,6	0,0	0,2	-0,1	2,3	1,3	0,0	2,8	3,1	-0,1	0,0	0,0	10,8	
Poland	8,5	-3,7	-0,8	-0,5	-4,2	-4,1	-0,3	0,2	0,1	5,8	1,0	-0,8	-0,1	12,2	
Portugal	8,9	-4,1	-0,7	-0,6	-3,6	-1,5	-1,0	-0,3	0,1	4,7	-0,7	-0,7	0,0	13,0	
Romania	2,2	-10,6	0,2	-0,1	-2,8	-4,2	-0,7	0,0	0,0	1,6	-3,4	-1,2	0,0	12,8	
Slovenia	9,3	-5,8	-0,5	-0,4	-4,8	-4,5	-1,5	-0,2	0,2	7,1	-0,5	-0,9	0,0	15,1	
Slovakia	19,8	2,6	-0,2	-0,2	-0,9	-0,5	-0,1	0,1	0,3	3,4	0,0	0,9	0,0	17,2	
Finland	16,9	5,9	-0,2	-0,3	-0,9	1,2	0,0	0,2	0,0	5,4	-0,7	1,1	0,0	11,0	
Sweden	12,1	4,7	0,0	-0,2	-1,0	-0,7	-0,1	0,1	0,4	5,8	-0,8	1,3	0,0	7,4	
Iceland	13,8	2,6	-0,2	-0,1	-1,6	-1,9	-0,3	0,0	0,9	1,0	0,4	4,5	0,0	11,2	
Norway	13,2	4,8	-0,1	0,4	-1,0	-1,8	0,2	0,0	1,0	6,7	-1,0	0,4	0,0	8,4	
Switzerland	18,3	6,1	0,1	0,5	1,4	0,9	0,4	0,0	0,8	2,3	-0,2	0,0	0,0	12,2	

Figura 2 - Adjusted and Unadjusted GPG, 2018 - Fonte: Eurostat



(\*) The cross-border workers account for over 40 % of the workforce in Luxembourg. They are covered by the Structure of Earnings Survey (the source of data on the average hourly earnings and the average monthly hours paid) but not by the Labour Force Survey (the source of data on the employment rate) which are conducted in Luxembourg.  
Source: Eurostat (online data code: teqges01)



Figure 5: Gender overall earnings gap, 2018 (%)

Source: Eurostat, (teqges01)

Figura 3 - Gender Overall Earnings Gap, 2018 - Fonte: Eurostat

### **2.3 Global Gender Report 2024**

Nel tentativo di prendere in considerazione sempre più variabili e aspetti che potrebbero incidere sul divario salariale, il World Economic Forum nel 2006 ha sviluppato il Global Gender Index. Questo strumento è utilizzato per compiere delle analisi comparative tra Paesi e lungo serie temporali, misurando l'accesso alle risorse e le opportunità disponibili in ogni stato e i diversi livelli in confronto tra loro.

Il calcolo dell'indice si basa sull'analisi di quattro sotto-indici:

- Partecipazione economica e pari opportunità: esamina il divario nella partecipazione al mercato del lavoro, nella remunerazione e nell'avanzamento di carriera.
- Livello di istruzione: analizza il gap tra donne e uomini nell'accesso ai sistemi educativi in riferimento al livello di istruzione primario, secondario e terziario.
- Salute e sopravvivenza: cattura le aspettative di vita degli individui e il fenomeno del "missing women", ovvero un fenomeno, indagato nel 1990 per la prima volta da Amartya Sen, riguardante l'impatto del pregiudizio di genere sulla mortalità femminile dovuta da un trattamento iniquo nell'assegnazione delle risorse correlate alla sopravvivenza (Klasen e Wink, 2003).
- Potere politico: misura il divario tra la rappresentanza di uomini e donne nelle posizioni decisionali più alte, come quelle ministeriali e parlamentari, includendo anche il gap in termini di anni trascorsi in cariche esecutive negli ultimi 50 anni. (World Economic Forum, 2024)

#### *Dati e risultati:*

La 18esima edizione (2024) del Global Gender Report compara 146 Paesi, rappresentanti i due terzi delle economie mondiali, 101 dei quali coinvolti fin dalla prima analisi del 2006. I risultati provenienti dal Gender Pay Gap Index misurano su una scala percentuale il divario che è stato coperto, prendendo in considerazione il livello attuale, l'evoluzione del gender pay gap e l'efficacia delle pratiche sviluppate dalle economie nel tempo per il superamento di questo divario.

Dal report del 2024 è risultato che, tra i 146 Paesi, si è raggiunta un'uguaglianza del 68,5%. Considerando i 143 Paesi dello scorso report, è stato rilevato un miglioramento della situazione dello 0,1%, percentuale di crescita che si ripete anche nei 101 Paesi del

report del 2006. Tra i primi 10 stati individuati dal rapporto si annota una copertura del gap maggiore dell'80%, con l'Islanda al primo posto che registra una chiusura del divario del 93,5%. L'Italia, invece, si trova all'87° posto, con un punteggio del 70,3% e un calo di 8 posizioni e di 0,2 punti percentuali rispetto all'anno scorso.

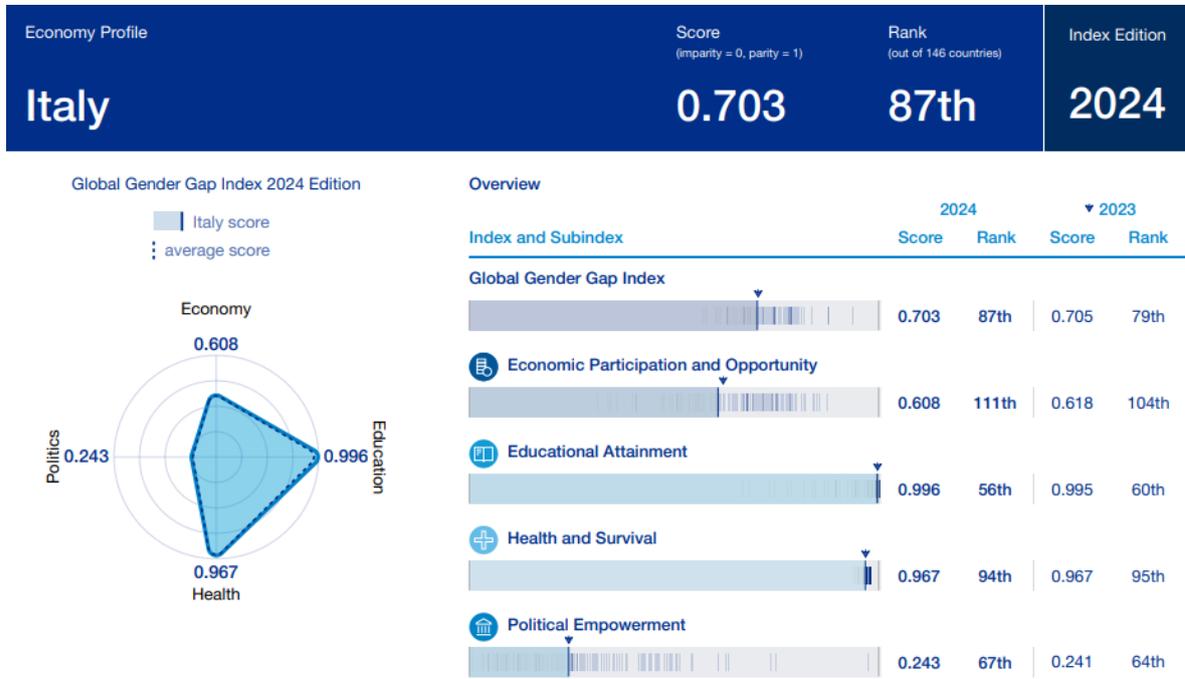


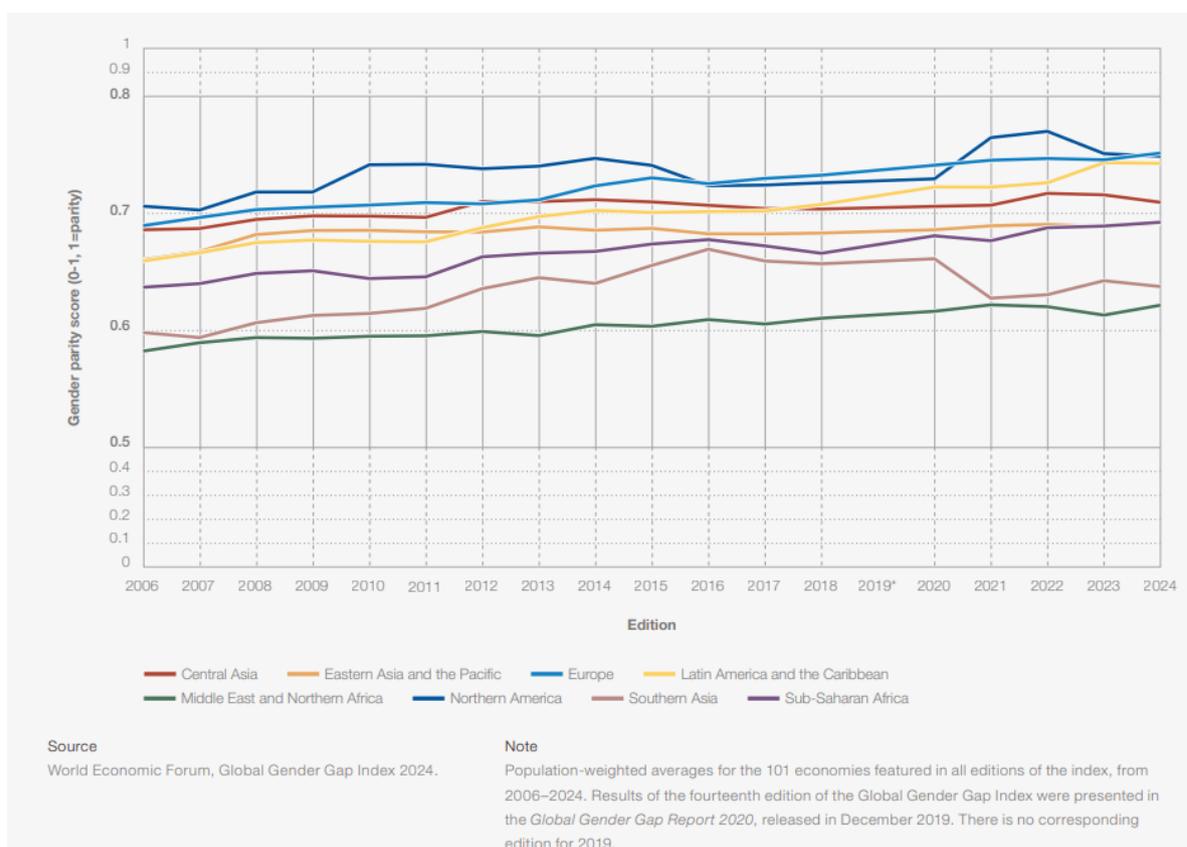
Figura 4 - L'Italia nell'analisi del Global Gender Report, 2024 - Fonte: World Economic Forum

Esaminando i sotto-indici per l'Italia, è evidente che l'ambito dell'istruzione è quello che registra un punteggio migliore con 99,6%, permettendo all'Italia di posizionarsi al 56° posto nella classifica globale. Segue la salute e la sicurezza con il 96,7% con il 94° posto, per la partecipazione economica e pari opportunità invece l'Italia ha ricoperto un gap del 60,8% collocandosi alla 111esima posizione. Infine, il potere politico è il sotto-indice con il punteggio minore del 24,3%, nonostante ciò rispetto alla media globale l'Italia non si posiziona come uno dei peggiori Paesi poichè si ritrova nella prima metà della classifica al 67esimo posto.

Analizzando i dati provenienti dal raggruppamento dei Paesi in otto macroaree regionali, è possibile notare che l'Europa registra il punteggio più alto del 75%, seguita dal Nord America con un risultato del 74,8%.

Nel tempo tutte le regioni hanno mostrato delle misure di miglioramento: l'America Latina ha registrato il tasso di crescita più elevato tra tutte del 8,3%, invece l'Europa si posiziona al secondo posto con un incremento del 6,2% dal 2006 (fig. 5).

In particolare, i sotto-indici europei presentano un punteggio del 67,8% con solo la Turchia al di sotto del 50%. La parità nell'istruzione è quasi raggiunta con il 95,9%, mentre per la salute e la sopravvivenza si sono registrati importanti miglioramenti facendo sì che 11 economie su 40 arrivassero ad una parità nelle aspettative di vita. Per quanto riguarda il potere politico l'Europa registra il livello più alto tra tutte le economie con un punteggio del 36,8% nonostante tra le diverse economie europee ci siano grandi differenze, passando da un 90,8% di parità nei parlamenti in Islanda e un 16,7% a Cipro. (World Economic Forum, 2024).



*Figura 5 - Miglioramento del GPG nelle regioni - Fonte: World Economic Forum*

## 2.4 Fattori che influenzano il GPG

Fino ad ora si sono analizzati i dati e le relative caratteristiche osservabili che possono spiegare oggettivamente la differenza salariale. Tuttavia, come anticipato in precedenza

esistono cause non imputabili a caratteristiche organizzative e meritocratiche che causano discriminazione salariale concorrendo a determinare un gap retributivo.

Uno dei fattori riguarda la composizione del comparto pubblico e privato. La variabilità europea è piuttosto elevata, in particolare l'Italia si distingue come uno dei Paesi con la maggiore differenza tra i due settori. Nel 2021 il divario salariale nel settore pubblico era del 5,5%, mentre in quello privato era del 15,5% (Osservatorio JobPricing, 2023) registrando un ravvicinamento del divario rispetto al 2018, dove l'ISTAT aveva registrato un risultato del 2% nel pubblico e del 17,7% nel privato. Nel 2022, grazie anche alla legge sulla trasparenza salariale, il differenziale è migliorato ulteriormente passando al 4,7% nel pubblico e al 15,4% nel privato. (Eurostat, 2022)

Un altro fattore determinante è il livello di istruzione: il divario salariale aumenta al crescere del livello di istruzione. Nel 2022 si è registrato un gap del 7% tra i non laureati e saliva al 22,7% tra i laureati, evidenziando il fenomeno della sovraistruzione delle donne. (Osservatorio JobPricing, 2023) Questi risultati si spiegano facendo riferimento al fatto che i laureati occupano posizioni dove il divario è maggiore, come quelle dirigenziali. Ciò mostra chiaramente la presenza di segregazione verticale che colpisce le donne, limitando il raggiungimento a posizioni con retribuzioni più elevate; quindi, a parità di qualifiche il gap salariale aumenta. Le differenze remunerative sono imputabili a diversi trattamenti da parte delle imprese e alla persistenza del fenomeno del soffitto di cristallo. Il gruppo disciplinare nel quale si registra un maggior divario è quello architettonico e ingegneristico con un gap del 13,4% nel 2022. (Osservatorio JobPricing) Inoltre, le discipline STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) sono tra quelle in cui le donne faticano di più a trovare lavoro ed è anche quello dove si registra un minor numero di laureate rispetto ai laureati, anche se il dato sta progressivamente aumentando. (Camera dei Deputati, 2023)

L'esperienza accumulata è un altro fattore che contribuisce all'aumento del gap salariale: all'aumentare dell'età il divario cresce. Nel 2022 si è registrata una differenza dello 0,1% tra gli individui compresi nella fascia d'età dei 15-24 anni, mentre aumentava al 15,9% negli individui tra i 55-64 anni. (Osservatorio JobPricing, 2023) Questo fenomeno è spesso legato alla maternità che può portare a un abbandono temporaneo o permanente delle donne dal mercato del lavoro, con conseguenze anche sulla pensione. La possibilità del lavoro da remoto, soprattutto successivamente alla pandemia Covid-19, ha permesso

in parte il miglioramento della situazione, tuttavia il part-time involontario continua a coinvolgere un numero importante di donne: secondo i dati ISTAT, nel 2022, il 16,5% delle donne lavorava part-time contro il 5,6% degli uomini. (ISTAT, 2021)

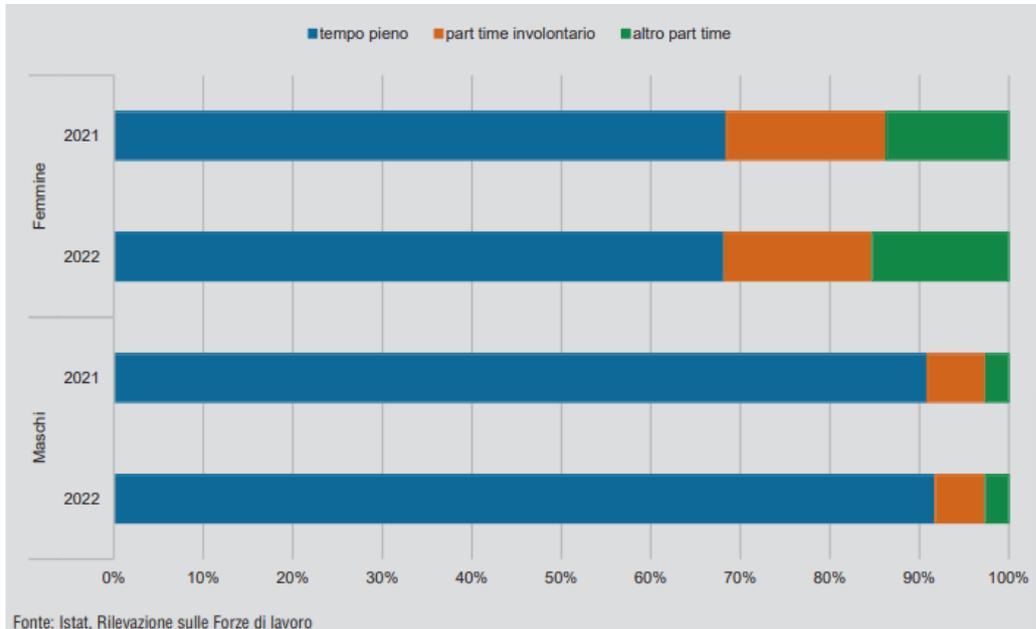


Figura 6 - Occupati per tipo di regime orario, 2021-2022 - Fonte: ISTAT

	Uomo	Donna	PAY GAP
<b>AMMINISTRATORE DELEGATO</b>			
Fissi	€ 667.913	€ 584.126	12,5%
Remuneration Package (no equity)	€ 1.231.115	€ 1.134.733	7,8%
<b>PRESIDENTE CDA</b>			
Fissi	€ 469.981	€ 231.407	50,8%
Remuneration Package (no equity)	€ 590.588	€ 241.801	59,1%
<b>CONSIGLIERE ESECUTIVO</b>			
Fissi	€ 302.616	€ 197.227	34,8%
Remuneration Package (no equity)	€ 479.981	€ 284.524	40,7%

Fonte: Elaborazione JobPricing su dati pubblicati nelle Relazioni sulla Remunerazione relative all'Esercizio 2022

Figura 7 - Differenze retributive nei CdA delle società quotate - Fonte: Osservatorio JobPricing

Il differenziale salariale cresce ulteriormente nel top management. Nel 2022 nel CdA (Consiglio di Amministrazione) delle società quotate, il gap salariale nella posizione di presidente era il più alto con il 50,8% per quanto riguarda la retribuzione fissa e del 59,1%

nel pacchetto remunerativo complessivo, escludendo l'equity. (Osservatorio JobPricing, 2023).

Un'indagine condotta dall'OECD nel 2018 sullo stato delle aziende ha rilevato un'importante differenza di percezione a seconda che il top management fosse principalmente maschile o femminile: nel primo caso il 53,86% degli intervistati aveva una visione positiva sullo stato futuro dell'azienda e il 53,07% sullo stato corrente, invece nel secondo caso le percentuali scendevano rispettivamente al 29,07% e al 30,42%, mostrando così una maggiore fiducia nel management maschile.

Infine, anche il settore in cui gli individui lavorano influisce sul livello salariale, evidenziando una segregazione verticale ma anche orizzontale. Il maggior gap lo si registra nei settori finanziari con un divario retributivo del 17,7%, una componente dirigenziale femminile ridotta e ruoli meno remunerativi. In altri settori invece troviamo una disparità nella presenza di genere ma con un divario retributivo a favore delle donne: un esempio è il settore dell'edilizia perché nonostante sia maggiore la popolazione operaia maschile, le donne svolgono ruoli più remunerativi in quanto svolgono attività principalmente impiegatizie. La maggior presenza di donne invece la si ritrova nei servizi di cura con 62,1% nel 2024 e 54,4% nel settore educativo. (Osservatorio JobPricing, 2023).

## **2.5 Percezione delle differenze**

Le differenze retributive sono ampiamente percepite sia da parte delle donne che da parte dell'intera popolazione lavorativa. Nel 2024 IDEM in collaborazione con SheTech ha condotto un'indagine su un campione di 789 lavoratori, di cui 634 donne e 155 uomini, per analizzare il gap retributivo di genere e l'esperienza lavorativa. Il report ha confermato le conclusioni dell'indagine annuale condotta dall'Osservatorio JobPricing, evidenziando che il 49,1% delle donne ritiene di essere pagata meno di un uomo a parità di caratteristiche personali, mentre il 94% delle donne e il 72% degli uomini riconoscono differenze retributive con competenze professionali equivalenti. Solo il 45,5% si sente adeguatamente retribuita rispetto agli obiettivi raggiunti, tuttavia la percentuale di donne che conosce le procedure e i criteri per il riconoscimento dei meriti è inferiore al 50%. Il 61% delle donne ha dovuto negoziare il proprio stipendio ma meno della metà si ritiene soddisfatta del risultato finale, con conseguenze negative a livello emotivo. Inoltre,

L'85,6% delle donne ritiene che in caso di promozione agli uomini venga assegnata una retribuzione maggiore. Quasi la totalità della popolazione femminile (il 96%) concorda sul pensare che ci siano degli ostacoli nel percorso di sviluppo professionale, una convinzione condivisa anche dal 77% degli uomini. Nonostante ciò, la maggior parte degli intervistati concorda sul fatto che le opportunità stiano aumentando, sebbene una donna su tre pensi che gli uomini abbiano maggiori difficoltà ad accettare una figura femminile in ruoli di responsabilità.

Le donne attribuiscono queste difficoltà alla complessità nel conciliare vita privata e vita lavorativa in quanto il 55% delle donne ritiene che il lavoro informale di cura ricada su di loro, alla presenza di stereotipi e alla percezione di essere inadatte a ricoprire determinati ruoli. Il senso di disuguaglianza e discriminazione percepito genera un malessere generale che ha delle conseguenze sulla loro presenza nell'azienda e il loro operato.



Figura 8 - Ostacoli per raggiungere le posizioni apicali - Fonte: IDEM Lab

È importante anche valutare le differenze motivazionali che emergono tra donne e uomini nella scelta di una posizione lavorativa. Dopo i 45 anni il contenuto del lavoro diventa sempre più importante per la popolazione presa in esame, in particolare per le donne lo

sviluppo di carriera assume un'importanza sempre maggiore con l'avanzare dell'età. Quest'ultima è spesso in relazione all'esigenza del work-life balance, una priorità sempre più condivisa dai lavoratori di tutte le età. Le donne attribuiscono grande importanza alla flessibilità oraria, ai benefit/welfare, alle attività di formazione e alle relazioni interpersonali, favorendo spesso un'autoselezione in settori o aziende che garantiscano il soddisfacimento di questi bisogni, nonostante ciò possa portare ad accettare posizioni meno remunerative.

Queste scelte riflettono responsabilità culturali e sociali: gli stereotipi di genere sono fortemente presenti, tuttavia dallo studio è emerso che il peso di questi viene sentito in misura maggiore dalle donne piuttosto che dagli uomini. L'82% delle donne sente il dovere di occuparsi della famiglia, contro il riconoscimento di tale ruolo da parte del 55% degli uomini intervistati. Questo peso delle responsabilità si riflette anche sul modo in cui le donne vivono il lavoro, sia dentro che fuori dal contesto lavorativo. Infatti, riportano maggior presenza di pensieri legati alle incombenze lavorative anche nel tempo libero, con la manifestazione del bisogno di dover lavorare per essere al passo con le scadenze, sentendo però di non riuscire a dedicare il tempo che si vorrebbe alla famiglia e alle attività personali. Questo si traduce in un elevato livello di insoddisfazione e una percezione abbastanza pessimistica: il 65,8% delle donne è convinta che la situazione non migliorerebbe in altre realtà lavorative (IDEM Lab, 2024).

## **2.6 Conclusioni**

In questo capitolo sono stati presentati i dati relativi al gender pay gap: partendo da alcune evidenze generali sul fenomeno discriminatorio di genere, si sono esposte le statistiche sul divario retributivo mostrando come il risultato finale sia sempre quello di una situazione di grande iniquità che è doveroso risolvere. Infatti, oltre a caratteristiche spiegate sono presenti anche quelle non spiegate, come il settore di appartenenza, il livello di istruzione e l'esperienza accumulata: mentre le prime spiegano una differenza salariale, le seconde compongono una vera e propria discriminazione. (Osservatorio JobPricing, 2023) Il capitolo ha dimostrato come il divario retributivo sia percepito da una parte della popolazione lavorativa, influenzando il livello di soddisfazione e le motivazioni alla base delle scelte di carriera compiute dalle donne. Questi risultati sono emersi chiaramente dalla survey condotta da IDEM e SheTech.

Nel prossimo capitolo verranno analizzate le strategie e le iniziative che il management delle risorse umane (HRM) può adottare per contrastare il fenomeno. Saranno esposti i benefici che potrebbero derivare dall'adozione di tali pratiche, sia in termini economici che di miglioramento della performance complessiva. Si comprenderà quindi l'importanza di affrontare il tema non solo come questione morale ma anche come strategia per contrastare il fenomeno per il successo e la crescita aziendale.

### **3. Terzo Capitolo –**

#### ***Pratiche di HRM per contrastare il Gender Pay Gap***

##### **3.1 Introduzione**

Quest'ultimo capitolo tratterà dei problemi che la presenza del gender pay gap causa. La risoluzione della discriminazione retributiva di genere non è solo una questione di giustizia sociale ma rappresenta un progresso a livello economico e sociale ma anche organizzativo.

Il gender pay gap influisce sul benessere e sulla motivazione dei dipendenti, influenzando la performance lavorativa. Tuttavia, la riduzione del fenomeno non comporterebbe dei benefici solo in termini di prestazione ma anche di reputazione aziendale. Partendo dall'esposizione dei vantaggi che potrebbero derivare dall'applicazione di pratiche per il contenimento del fenomeno, si passerà alla spiegazione del ruolo delle risorse umane e delle azioni che potrebbero intraprendere per far sì che ciò possa accadere. Favorire una cultura organizzativa inclusiva e innovativa è fondamentale in quanto permette all'azienda di diventare più attrattiva, sviluppando un vantaggio competitivo.

Infatti, il divario di genere e il divario retributivo all'interno del contesto lavorativo è il risultato di una varietà di fattori che comprendono non solo la discriminazione e gli effetti che ne potrebbero derivare in termini psicologici che porta ad un'auto-esclusione delle donne dal mercato del lavoro ma anche riguardante il processo di autoselezione che le donne compiono nella scelta del lavoro da svolgere per esigenze familiari e variabili riguardanti il capitale umano (Greer e Carden, 2021).

Si può assistere a delle situazioni di discriminazioni dall'inizio del rapporto lavorativo nel processo di reclutamento e selezione, per continuare nelle mansioni svolte e nei sistemi di valutazione delle performance che spesso avvantaggiano l'uomo piuttosto che la donna, sostenendo una sua crescita all'interno dell'azienda. Per questo motivo la presenza di pratiche formali e sistematiche, nonché trasparenti, potrebbero aiutare a sostenere il processo di miglioramento. Nonostante la presenza di direttive che regolano l'azione aziendale, è necessario che quest'ultima si impegni affinché il cambiamento si possa realmente verificare. Le risorse umane possono lavorare proprio in tal senso cercando soluzioni per diminuire l'impatto che questi fattori hanno sulla vita lavorativa delle donne, favorendo un vantaggio competitivo dell'azienda sul mercato del lavoro.

### **3.2 Perché risolvere il problema**

Il gender pay gap segnala un problema di disuguaglianza sociale e discriminazione ma non solo: rappresenta un ostacolo per il pieno sfruttamento delle risorse sia a livello economico, influenzando sui livelli di disoccupazione e conseguentemente sul Prodotto Interno Lordo, ma anche nel contesto aziendale. All'interno dell'organizzazione, l'eliminazione del gender pay gap influenza positivamente la crescita aziendale garantendo competitività e l'attuazione di pratiche volte ad un bilanciamento della vita privata-lavoro delle donne che permette la diminuzione del part-time o l'uscita volontaria dal lavoro evitando all'azienda di perdere una risorsa già formata. (de Vita, 2021).

A livello del singolo lavoratore, la presenza di tale fenomeno compromette la motivazione personale a causa della mancanza di riconoscimento del proprio merito, incide conseguentemente sulla produttività e sulla performance, aumenta le tensioni tra i colleghi per un senso di disparità percepito. (Pisanu, 2024). Quest'ultimo, secondo la teoria delle aspettative (Wagner e Berger, 1997) stimola l'affermazione di pensieri tradizionali inerenti alla superiorità del genere maschile per caratteristiche e competenze intrinseche in loro, le basse aspettative che si hanno verso le performance femminili e nei confronti delle loro capacità, favorisce un sistema nel quale quest'ultime sono meno propense ad esprimere la propria opinione ma manifestano un atteggiamento meno attivo rispetto agli uomini che, invece, con maggiore sicurezza impongono le proprie visioni, sentendosi avvantaggiati dalla posizione di leadership che spesso ricoprono (Yanadori, Kulik e Gould, 2021). Secondo la teoria dell'identità sociale (Ashforth e Mael, 1989) questo è favorito anche dalla tendenza delle persone accomunati da certe caratteristiche, in questo caso il genere, a sostenere gli appartenenti al proprio gruppo, attuando un atteggiamento dannoso per le donne che si sentiranno ostacolate nell'emergere. La difficoltà di espressione da parte delle donne, specialmente nel momento in cui queste ricoprono un ruolo nel gruppo dirigente, è dannosa per l'azienda perché la presenza di esse permetterebbe l'esposizione di un pensiero divergente che potrebbe stimolare cambiamenti, creatività, nuove idee e proposte che potrebbero essere utili all'azienda per emergere in uno specifico contesto competitivo o per l'eventuale risoluzione di problemi (Yanadori, Kulik e Gould, 2021).

La presenza di eterogeneità nei gruppi dirigenziali può apportare un contributo in termini di innovazione perché permette di rappresentare una più ampia parte della popolazione aziendale, questo rende possibile comprendere e riportare percezioni differenti e di avvicinarsi maggiormente ai bisogni dei dipendenti. I diversi punti di vista, esperienze e abilità permettono di avere intuizioni e idee innovative che influiscono sulle decisioni finali, la vastità delle risorse a disposizione e la varietà delle prospettive permettono di migliorare (Dowling, *et al.*, 2013). Quindi, il superamento dello stereotipo dell'uomo come unico agente che possiede le caratteristiche adatte per la leadership, permette di farci avvicinare all'idea di donna che possiede caratteristiche uniche e non comunitarie che permettono di arricchire la gestione aziendale, portando ad una crescita (Heilman, 2012).

La difficoltà delle donne nel raggiungimento delle posizioni di leadership è dipesa anche dalle differenti possibilità di accesso alle attività di sponsorship e di mentoring rispetto agli uomini.

Entrambe queste attività contribuiscono alla creazione di una cultura lavorativa orientata all'inclusione e sostengono lo sviluppo personale, tuttavia presentano un'importante differenza nella modalità di attuazione. Il mentoring è un'attività svolta da una persona che può ricoprire qualsiasi ruolo all'interno dell'azienda e che fornisce consigli di carriera e supporto emotivo, permette ai mentee di migliorare le proprie competenze aiutandoli nello sviluppo personale e professionale. Invece, lo sponsor è una figura senior con una posizione influente nell'organizzazione che si promuove attivamente l'avanzamento di carriera del dipendente, mettendolo in contatto con gli altri dirigenti e facendogli ottenere visibilità. Questo permette al lavoratore di ottenere visibilità che può essere determinante per ottenere promozioni e accelerare la propria carriera. Tuttavia, l'attività di sponsorship coinvolge un numero ristretto di persone in quanto richiede allo sponsor un investimento sulla propria reputazione, per questo motivo vengono scelte persone considerate promettenti.

La popolazione femminile ha un accesso limitato alla sponsorship, infatti coinvolge solo il 31% delle donne contro il 62% degli uomini. Questo rappresenta un ulteriore svantaggio per il raggiungimento di posizioni apicali da parte delle donne e contribuisce a rafforzare gli stereotipi di genere, rendendo a loro evidente la diversa posizione che ricoprono all'interno del mercato del lavoro (Ang, 2018).

Le diverse opportunità che coinvolgono le donne e gli uomini all'interno delle aziende e la loro minoranza nelle posizioni apicali hanno un'importante conseguenza sul consolidamento di credenze negative che impediscono il pieno sfruttamento delle proprie competenze (Bilan, *et al*, 2020). La garanzia dei diritti e delle pari opportunità sono alla base della creazione di motivazione che spinge ad agire e ad impegnarsi, di conseguenza il sentirsi partecipi alle attività aziendali ha un impatto positivo sulle prestazioni. Quindi, l'aumento della propensione interna nello svolgere un determinato compito con impegno è favorito non solo da ciò che riguarda la retribuzione fissa ma anche da tutti gli incentivi, premi e ricompense dei quali i lavoratori possono beneficiare (Bilan, *et al*, 2020).

Considerando l'azienda nel suo complesso, e non il singolo lavoratore, la promozione dell'empowerment femminile porta dei vantaggi in termini di aumento della produttività e creatività con un pieno utilizzo delle risorse, riduce l'assenteismo e rafforza la reputazione aziendale (Pisanu, 2024).

La gestione della diversità permette di creare maggiore valore attraverso la valorizzazione delle abilità relazionali e comunicative che le caratterizzano e contribuisce a sviluppare il capitale intellettuale (Cantoni e Galavotti, 2024) garantendo un'esperienza di lavoro attrattiva e distintiva. Questo è possibile attraverso un lavoro di employer branding che attrae e mantiene i talenti all'interno della propria organizzazione. (Cantoni e Galavotti, 2024) Quest'attività può essere implementata con trasparenza sulle metriche di promozione e la pubblicazione dei dati riguardanti le nuove assunzioni e la presenza dei diversi generi in termini percentuali all'interno dell'organizzazione che potrebbero aiutare l'azienda nel mostrare il proprio impegno verso la risoluzione del problema e alla creazione di un ambiente inclusivo (Gottlieb, 2020).

Il raggiungimento di tale obiettivo può essere premiato attraverso l'ottenimento della certificazione di parità di genere. Si tratta di una misura che incentiva le imprese a sviluppare politiche per la riduzione del gender pay gap, la realizzazione di ciò viene misurata sulla base di criteri quantitativi e qualitativi riguardanti sei aree strategiche: tutela del congedo parentale e work-life balance, equità remunerativa, opportunità di crescita professionale, governance, cultura e strategia e processi di gestione dell'HR. (Governo Italiano, Dipartimento per le Pari Opportunità)

Quindi, risulta evidente l'importanza per le aziende nell'impegnarsi a sostenere questo cambiamento.

### **3.3 Come risolvere il problema**

Nella promozione dell'equità di genere, il ruolo dello stato è cruciale attraverso lo sviluppo di politiche mirate. Ad esempio, iniziative di finanziamenti pubblici e privati per incentivare l'imprenditoria femminile, la direttiva sulla trasparenza retributiva che rafforza l'applicazione di obblighi e diritti (Consiglio dell'UE, 2024) e la Legge Golfo-Mosca del 2011 che regola la presenza di donne all'interno dei Consigli di Amministrazione e nelle società controllate da pubbliche amministrazioni, (Governo Italiano: Dipartimento per le Pari Opportunità, 2024) rappresentano importanti provvedimenti per il miglioramento della situazione. Inoltre, politiche di welfare possono favorire una migliore conciliazione tra vita privata e lavorativa, facilitando l'accesso delle donne al mercato del lavoro e la loro crescita professionale (de Vita, 2021).

La politica può imporre il rispetto di alcuni requisiti di parità ma è necessaria l'implementazione e l'attuazione di pratiche a livello organizzativo per supportare l'effettiva riduzione del fenomeno (French e Strachan, 2015). In questo contesto il ruolo della leadership è fondamentale: i vertici aziendali devono rappresentare un esempio di inclusività (Pizzinato, 2024) insieme all'HRM il quale ruolo all'interno dell'azienda rimane centrale in quanto si occupa della gestione di attività fondamentali: reclutamento e gestione del personale, pianificazione delle attività di formazione generale e specifica, valutazione delle performance e gestione della compensazione, insieme allo sviluppo di politiche e strategie per la promozione del benessere aziendale (Gatteschi, 2019).

La discriminazione all'interno dell'ambiente di lavoro si può presentare fin dal primo momento durante il processo di selezione e reclutamento. Questo rappresenta un ostacolo alla parità di genere nelle organizzazioni perché la presenza di pregiudizi impliciti possono influenzare le valutazioni dei recruiter rendendole meno oggettive. Un primo passo per garantire le stesse opportunità a tutti consiste nella redazione degli annunci di lavoro con un linguaggio neutrale e privo di stereotipi: ad esempio l'utilizzo di espressioni come "capacità di comprensione" richiamano un pubblico femminile, piuttosto che "competizione" e "orientamento al rischio" sono orientati più verso il genere maschile, escludendo involontariamente determinate categorie di candidati. Queste iniziative linguistiche sono fondamentali per presentare l'offerta di lavoro come accessibile a tutti e permettono all'HR di iniziare il processo di selezione con un gruppo di candidati più

ampio e più eterogeneo. Il linguaggio inclusivo all'interno della job description deve essere accompagnato da una descrizione dettagliata delle qualifiche e competenze richieste, insieme alla definizione chiara del range salariale. La trasparenza permette di evitare che offerte retributive vengano modificate sulla base di percezioni soggettive e caratteristiche personali del candidato. Insieme a pratiche come lo screening anonimo dei curricula per nascondere dati personali influenzabili da bias, si può raggiungere una maggiore equità nel processo di selezione (de Vita, 2021; Gottlieb, 2020).

Queste misure devono essere integrate con programmi di formazione dei recruiter che permettono di renderli consapevoli dei pregiudizi inconsci che potrebbero emergere durante il processo. La sensibilizzazione del management e dei dipendenti sulle dinamiche del gender pay gap è fondamentale per favorire un approccio consapevole e un cambiamento comportamentale (Cantoni e Galavotti, 2024). Attività di formazione specifica permettono anche uno sviluppo di conoscenze e soft skills da parte dei dipendenti che possono favorire la crescita all'interno delle aziende. Investire nel capitale umano migliora le performance ma rappresenta anche un incentivo per l'azienda nel trattenere le donne in azienda poiché la perdita di talenti femminili costituirebbe un danno per l'azienda in termini di risorse umane e di competitività aziendale (Pisanu, 2024; Greer e Carden, 2021).

Inoltre, per favorire il mantenimento delle donne in azienda è importante sviluppare politiche che, senza svantaggi sullo stipendio e sullo sviluppo di carriera, permettano di supportarle nella conciliazione delle attività lavorative e professionali, limitando l'uso del part-time. Quest'ultimo è spesso identificato come causa di discriminazione retributiva. Le aziende dovrebbero promuovere forme di lavoro che permettano di mantenere le stesse ore lavorative, evitando penalizzazioni economiche e offrendo maggiore possibilità di gestione del proprio tempo. La regolamentazione del lavoro flessibile consente di mantenere invariate le ore di lavoro, permettendo però di adattare l'orario di entrata e quello di uscita con le proprie esigenze. Anche la possibilità di usufruire del lavoro ibrido, con la possibilità di svolgere alcune attività in ufficio e altre da casa, è una soluzione vantaggiosa che è stata ampiamente utilizzata durante la pandemia Covid-19 perché permette alle donne di dedicarsi alle proprie esigenze personali senza compromettere il rendimento professionale o la retribuzione in quanto le ore lavorative rimangono invariate. Queste misure contribuiscono a migliorare la gestione del tempo e il work-life

balance, permettendo alle donne di mantenere le stesse opportunità di crescita e di guadagno degli uomini, indipendentemente dalle responsabilità della vita privata (de Vita, 2021).

Non meno rilevante è anche la presenza di un forte welfare aziendale che permetta di sostenere i lavoratori attraverso strutture di cura o asili nidi convenzionati o interni all'azienda, previdenza complementare che prevede una pensione integrativa al termine della vita lavorativa e supporto sanitario e psicologico per sostenere i lavoratori in difficoltà nella gestione delle loro attività personali in relazione con quelle professionali o i periodi di maternità (de Vita, 2021).

Infine, l'introduzione di un sistema di valutazione della performance potrebbe essere fondamentale al fine di aumentare la collaborazione tra i colleghi, la creatività e l'impegno nello svolgimento delle attività, con un conseguente miglioramento della qualità del lavoro. Attraverso la definizione di obiettivi di breve e lungo termine si delinea una linea di priorità che permette una miglior organizzazione e gestione del lavoro da parte dei dipendenti. Meccanismi chiari e regolari promuovono l'equità e l'accesso alle valutazioni attuali e pregresse aiutano ad individuare progresso e l'evoluzione delle competenze (Cantoni e Galavotti, 2024). Fornire feedback continui e l'adozione di sistemi di valutazione oggettivi permettono un confronto sia interno i colleghi sia esterno con le altre organizzazioni. (de Vita, 2021) e permette di dare una struttura agli aumenti salariali sulla base del raggiungimento degli obiettivi e politiche di merito che vengono rese pubbliche (Gottlieb, 2020).

La formalizzazione dei processi e delle pratiche è un elemento che può aiutare a regolare le politiche aziendali per il contenimento del fenomeno. Tuttavia, la letteratura ha discusso la reale incidenza delle politiche formali portano a opinioni contrastanti. La formalizzazione dei processi permette di ridurre la possibilità di negoziazioni facendo sì che gli aggiustamenti retributivi siano regolati dalla meritocrazia (Ugarte, 2017). Capelli (1999) sosteneva la presenza di discrezionalità nei processi decisionali sugli incrementi retributivi fondate su sistemi di premiazione che dipendevano dal potere contrattuale degli individui che possedevano sul mercato: l'uomo infatti è percepito come più forte dall'esterno e questo incide positivamente sul suo potere di negoziazione.

Nel 2004 FinCorp ha sviluppato un sistema di modernizzazione di HR con una formalizzazione di tutte le procedure, dall'analisi svolta tra gli anni 2006-2010 ha

evidenziato come nonostante le formalità dei processi, le disparità rimanevano. In particolare, nel processo di avanzamento di carriera è emerso che l'utilizzo di test psicologici non permettevano di valutare tutti gli aspetti perché presentavano domande che spesso figuravano il tipico uomo ideale al comando, inoltre la selezione non forniva la possibilità di valutare l'effettiva performance aziendale e non offrivano possibilità di apprendimento (Ugarte e Rubery, 2021). Sono evidenti i limiti della formalizzazione e della trasparenza dei processi dovuti dalla presenza di una cultura modellata dal gruppo dominante maschile con criteri discrezionali che è impossibile eliminare del tutto. (Joshi, Liao e Jackson, 2006; Ng e Sears, 2017)

Le opinioni contrastanti sull'efficacia o meno di queste pratiche si fonda su diverse argomentazioni, tra cui quella di Castille e Benard (2010) che sostengono che i sistemi formalizzati sono un "paradosso delle democrazie" perché sostengono l'utilizzo di sistemi che sono creati dagli uomini per favorire loro stessi portando ad una monopolizzazione del sistema di aumento salariale. Viene riconosciuto che il problema non risiede nelle regole ma nella cultura patriarcale attorno che incide sulla creazione di queste (Baron *et al.*, 2007).

### **3.4 Conclusione**

Nel capitolo è emerso che le manifestazioni di ingiustizia sottoforma di differenziazione dei redditi hanno un impatto negativo non solo sugli indicatori macroeconomici ma anche sul benessere personale e sulla competitività aziendale (Bilan *et al.*, 2020). La risoluzione del fenomeno è importante non solo dal punto di vista etico ma anche per la creazione di una cultura aziendale inclusiva che valorizzi il talento, indipendentemente dal genere. Questo permette di rendere l'organizzazione attrattiva sul mercato e di sviluppare un vantaggio competitivo.

Il ruolo dello stato è importante nel creare un sistema giuridico favorevole a sostenere il cambiamento. Tuttavia, come evidenziato, tali misure devono essere affiancate da un'implementazione delle pratiche organizzative come la formazione, la flessibilità lavorativa, il welfare aziendale, il sistema di recruiting e di valutazione delle performance. Il ruolo dell'HRM emerge cruciale e attraverso le sue azioni permette di sensibilizzare la popolazione aziendale in modo tale da ridurre le barriere che le donne incontrano sul mondo del lavoro e per permettere di esprimersi liberamente.

È stato dimostrato come il gender pay gap non sia una sfida che va combattuta solo con regolamentazioni ma soprattutto con un cambiamento culturale che riformi il sistema presente.

Solo attraverso un approccio olistico che comprenda più settori, dal vertice a tutta la popolazione sarà possibile contrastare stereotipi e pregiudizi, arrivando ad un sistema retributivo egualitario e una società inclusiva (Pisanu, 2024).

**Bibliografia:**

- Ang, J. (2018). "Why career sponsorship matters for advancing women. *Women and Business*", 1(4), 36-43.
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). "Social identity theory and the organization. *Academy of management review*", 14(1), 20-39.
- Becker, G. S. (1985). "Human capital, effort, and the sexual division of labor. *Journal of labor economics*", 3(1, Part 2), S33-S58.
- Bettio, F., Verashchagina, A., Camilleri-Cassar, F. (2009). "Gender segregation in the labour market: Root causes, implications and policy responses in the EU".
- Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., & Mishchuk, V. (2020). "Gender discrimination and its links with compensations and benefits practices in enterprises". *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(3), 189-204.
- Bishu, S. G., Alkadry, M. G. (2017). "A systematic review of the gender pay gap and factors that predict it. *Administration & Society*", 49(1), 65-104.
- Blau, F. D., Kahn, L. M. (2006). "The gender pay gap: Going, going... but not gone. The declining significance of gender", 37-66.
- Camussi, E., Annovazzi, C. (2016). "A proposito di (im) pari opportunità tra uomini e donne: la questione del gender pay gap", 41-60.
- Cantoni Franca, D., Ilaria, G. (2024). "L'influenza delle pratiche HR orientate al genere femminile sulla generazione di capitale intellettuale aziendale".
- Castilla, E. J., Benard, S. (2010). "The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative science quarterly*", 55(4), 543-676.
- Costa, G., Gianecchini, M., (2013). "Risorse Umane. Persone, relazioni e valore". 3° ed. Milano: McGraw-Hill.
- Dowling, P., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). "International human resource management".
- Duguid, M. (2011). "Female tokens in high-prestige work groups: Catalysts or inhibitors of group diversification? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*", 116(1), 104-115.
- Frederickson, H. G. (2015). "Social equity and public administration: Origins, developments, and applications: Origins, developments, and applications". Routledge
- Gatteschi, E. (2019). "Gestire le persone senza essere specialisti: Guida pratica per la gestione delle risorse umane". FrancoAngeli.
- Gatteschi, E., "Gestire le persone senza essere specialisti", (2019)
- Gottlieb, A. S. (Ed.). (2020). "Closing the gender pay gap in medicine: a roadmap for healthcare organizations and the women physicians who work for them". Springer Nature.
- Greer, T. W., Carden, L. L. (2021). "Exploring the gender wage gap among project managers: A multi-national analysis of human capital and national policies. *International journal of project management*", 39(1), 21-31.

- Guryan, J., Charles, K. K. (2013). "Taste-based or statistical discrimination: The economics of discrimination returns to its roots. *The Economic Journal*", 123(572), F417-F432.
- Kaufman, R. L. (2002). "Assessing alternative perspectives on race and sex employment segregation. *American Sociological Review*", 67, 547-572.
- Klasen, S., Wink, C. (2003). "Missing women": Revisiting the debate. *Feminist economics*", 9(2-3), 263-299.
- Konrad, A. M., Kramer, V., Erkut, S. (2008). "Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational dynamics*", 37(2), 145-164.
- Lewis, G. B., Oh, S. S. (2009). "A major difference? Fields of study and male—Female pay differences in federal employment. *The American Review of Public Administration*", 39(2), 107-124.
- Leythienne, D., Ronkowski, P. (2018). "A decomposition of the unadjusted gender pay gap using Structure of Earnings Survey data. Luxembourg: Publications Office of the European Union".
- Maoret, M., Moreira, S., & Sabanci, H. (2024). "Closing the Gender Pay Gap: Analyst coverage, stakeholder attention, and gender differences in executive compensation. *Organization Studies*", 45(4), 495-521.
- Mincer, J. (1981). "Human capital and economic growth".
- Osservatorio JobPricing, "Gender Gap Report 2023", (2023).
- Pasqualetto, E. (2022). "Le pari opportunità di genere nell'accesso e nelle carriere nel pubblico impiego: Dati, normativa, criticità e soluzioni". *LAVORO, DIRITTI, EUROPA*, 3, 2-22.
- Raina, G. S., Sahaym, A., Sheppard, L. D. (2024). "The more the merrier? Exploring the effect of women on boards on the gender pay gap in top management teams". *Journal of Business Research*, 180, 114710.
- Roethlisberger, C., Gassmann, F., Groot, W., Martorano, B. (2023). "The contribution of personality traits and social norms to the gender pay gap: A systematic literature review". *Journal of Economic Surveys*, 37(2), 377-408.
- Schwartz, S. H., Rubel, T. (2005). "Sex differences in value priorities: cross-cultural and multimethod studies. *Journal of personality and social psychology*", 89(6), 1010.
- Ugarte, S. M., Rubery, J. (2021). "Gender pay equity: Exploring the impact of formal, consistent and transparent human resource management practices and information". *Human Resource Management Journal*, 31(1), 242-258.
- Wagner, D. G., Berger, J. (2002). "Expectation states theory: An evolving research program. *New directions in contemporary sociological theory*", 41, 5-22.
- Yanadori, Y., Kulik, C. T., Gould, J. A. (2021). "Who pays the penalty? Implications of gender pay disparities within top management teams for firm performance". *Human Resource Management*, 60(4), 681-699.
- Zeng, Z. (2011). "The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment". *Social Science Research*, 40, 312-325.

## **Sitografia:**

Andrea de Vita, “Superare il gender gap nel lavoro: 11 iniziative efficaci”, (2021). Disponibile su: <https://www.altamirahrm.com/it/blog/gender-gap-lavoro> [ultimo accesso: 19 agosto 2024]

Camera dei deputati, “L’occupazione femminile”, (2023). Disponibile su: <https://documenti.camera.it/leg19/dossier/pdf/PP004LA.pdf> [ultimo accesso: 15 agosto 2024]

Consiglio dell’Unione Europea, “Trasparenza retributiva nell’UE”, (2023). Disponibile su: <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/pay-transparency/> [ultimo accesso: 18 agosto 2024]

Dipartimento federale degli affari esteri DFAE, “L’Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile”, (2020). Disponibile su: <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/it/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung/ziel-5-geschlechtergleichstellung-erreichen-und-alle-frauen.html> [ultimo accesso: 22 luglio 2024]

EIGE, “Gender Equality Index”, (2023). Disponibile su: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021> [ultimo accesso: 10 agosto 2024]

EIGE, “Gender Pay Gap”, (2016). Disponibile su: [https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1098?language\\_content\\_entity=en#:~:text=Description,of%20female%20and%20male%20employees](https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1098?language_content_entity=en#:~:text=Description,of%20female%20and%20male%20employees) [ultimo accesso: 10 agosto 2024]

EIGE, “Gender Statistics Database”, (2024). Disponibile su: [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta\\_livcond\\_inc\\_earn\\_gpg\\_earn\\_gr\\_gpgr2/bar/year:2019/geo:EU28,EU27\\_2020,EA19,BE,BG,CZ,DK,DE,EE,IE,EL,ES,FR,HR,IT,CY,LV,LT,LU,HU,MT,NL,AT,PL,PT,RO,SI,SK,FI,SE,IS,NO,CH,UK,ME,MK,AL,RS,TR/unit:PC/nace\\_r2:B-S](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta_livcond_inc_earn_gpg_earn_gr_gpgr2/bar/year:2019/geo:EU28,EU27_2020,EA19,BE,BG,CZ,DK,DE,EE,IE,EL,ES,FR,HR,IT,CY,LV,LT,LU,HU,MT,NL,AT,PL,PT,RO,SI,SK,FI,SE,IS,NO,CH,UK,ME,MK,AL,RS,TR/unit:PC/nace_r2:B-S) [ultimo accesso: 11 agosto 2024]

EIGE, “Vantaggi economici dell’uguaglianza di genere nell’Unione europea”, (2017). Disponibile su: [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/2017.2083\\_mh0217178itn\\_pdfweb\\_20171130122530.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/2017.2083_mh0217178itn_pdfweb_20171130122530.pdf) [ultimo accesso: 17 agosto 2024]

Eurostat Statistics Explained, “Gender pay gap statistics” (2024). Disponibile su: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics#Gender\\_pay\\_gap\\_higher\\_in\\_the\\_private\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_higher_in_the_private_sector) [ultimo accesso: 11 agosto 2024]

Eurostat, “Gender pay gap in unadjusted form”, (2024). Disponibile su: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_05\\_20/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/table?lang=en) [ultimo accesso: 11 agosto 2024]

Eurostat, “Microdata, Structure of earnings survey”. Disponibile su: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/structure-of-earnings-survey> [ultimo accesso: 10 agosto 2024]

Governo Italiano, Dipartimento per le Pari Opportunità, “Quote di Genere”, 2024. Disponibile su: <https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/quote-di-genere/> [ultimo accesso: 18 agosto 2024]

IdemLab, “Report - "Inside the GAP: il divario di genere nel mondo del lavoro di IDEM Mind The Gap e SheTech", (2024). Disponibile su: <https://sites.google.com/shetechitaly.org/inside-the-gap/perch%C3%A8-questo-report?authuser=0> [ultimo accesso: 12 agosto 2024]

Isotta Pieraccini, “Gender Gap nelle aziende: il contesto attuale e come gestirlo in azienda”, 2024. Disponibile su: [Gender Gap: cos'è e qual è la situazione in Italia nel 2023 \(factorial.it\)](https://www.factorial.it/2024/08/19/gender-gap-cos-e-e-qual-e-la-situazione-in-italia-nel-2023/) [ultimo accesso: 19 agosto 2024]

Matteo Pizzinato, “Risorse Umane: come promuovere l’uguaglianza di genere e ridurre il gender pay gap”, (2024). Disponibile su: [Uguaglianza di genere: come promuoverla dalle Risorse Umane - Factorial](https://www.factorial.it/2024/08/19/uguaglianza-di-genere-come-promuoverla-dalle-risorse-umane/) [ultimo accesso: 19 agosto 2024]

Nicoletta Pisanu, Gender pay gap, cos'è e come ridurre il divario salariale di genere in azienda”, (2024). Disponibile su: <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/gender-pay-gap-cose-e-come-ridurre-il-divario-salariale-di-genere-in-azienda/> [ultimo accesso: 19 agosto 2024]

OECD, “Gender Wage Gap”, (2022). Disponibile su: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/gender-wage-gap.html> [ultimo accesso: 10 agosto 2024]

OECD, “Running a business”, (2018). Disponibile su: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/running-a-business.html?oecdcontrol-bd2223e46f-var3=2019&oecdcontrol-b5e7dfdbc4-var6=CURRENTWOMEN> [ultimo accesso: 11 agosto 2024]

Openpolis, “La complessità delle stime del divario retributivo di genere”, (2022). Disponibile su: [La complessità delle stime del divario retributivo di genere - Openpolis](https://www.openpolis.it/la-complessita-delle-stime-del-divario-retributivo-di-genere/) [ultimo accesso: 10 agosto 2024]

Rosti, L., Il Sole 24ore, “Cosa sappiamo (e cosa non sappiamo) sulla gender pay gap”, (2022). Disponibile su: <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/09/19/cosa-sappiamo-e-cosa-non-sappiamo-sul-gender-pay-gap/> [ultimo accesso 12 agosto 2024]

Rosti, L., Il Sole 24ore, “Le differenze di genere nelle retribuzioni sono più alte nel privato che nella PA”, (2021). Disponibile su: <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2021/03/23/gender-pay-gap-nel-settore-pubblico-e-nel-settore-privato/> [ultimo accesso: 9 agosto 2024]

Sabbadini, L. L. “Proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio volta a rafforzare l’applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza delle retribuzioni e meccanismi esecutivi (COM(2021) 93 final)”, (2021). Disponibile su: [https://www.istat.it/it/files//2021/07/Istat-Audizione-Commissione-Lavoro\\_Camera-Deputati\\_22-giugno-2021.pdf](https://www.istat.it/it/files//2021/07/Istat-Audizione-Commissione-Lavoro_Camera-Deputati_22-giugno-2021.pdf) [ultimo accesso: 12 agosto 2024]

Treccani, “Genere”. Disponibile su: <https://www.treccani.it/enciclopedia/genere/> [ultimo accesso: 18 agosto 2024]

World Economic Forum, “Global Gender Report 2024”, (2024). Disponibile su: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf) [ultimo accesso: 10 agosto 2024]