

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"MARCO FANNO"**

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"Il gender pay gap e comportamenti di genere"

**RELATORE:
CH.MO PROF.SSA Donata Favaro**

**LAUREANDA: Monica Marchi
MATRICOLA N. 1114673**

ANNO ACCADEMICO 2017-2018

Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: Il problema della realizzazione femminile nel mondo del lavoro: la situazione attuale	4
1.1 Il Global Gender Gap Index.....	4
1.2 Definizione di Gender Pay Gap	8
1.3 Fattori che contribuiscono al Gender Pay Gap e al divario di genere	12
CAPITOLO 2: Dal lato della domanda di lavoro: l'influenza della presenza femminile nelle commissioni, nel processo di selezione e ai vertici aziendali.....	17
2.1 Variazione della composizione di genere delle commissioni e gli effetti sulla selezione di candidati.....	17
2.2 La composizione di genere ai vertici societari e istituzionali ed i suoi effetti sulle politiche aziendali e nei confronti dei lavoratori	23
CAPITOLO 3: La composizione di genere dell'offerta nel mercato del lavoro: i tratti che contraddistinguono i comportamenti di uomini e donne e le possibili soluzioni al gender gap	29
3.1 La composizione dal punto di vista di genere dell'offerta nel mercato del lavoro.....	29
3.2 Comportamenti di genere e approfondimento sullo spirito competitivo	32
3.3 Possibili soluzioni al gender gap: l'introduzione delle quote di genere	34
CONCLUSIONI	39
BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA	40

INTRODUZIONE

Il problema della realizzazione femminile nel mondo del lavoro è un tema ampiamente discusso e in cerca di risoluzione da diverso tempo. Si cerca perlomeno di migliorare la situazione monitorando e restringendo sempre di più il livello di divario tra l'uomo e la donna nel mercato del lavoro.

Molti progressi sono stati certamente fatti sino ad oggi, ma comunque si continuano ad avanzare nuove possibili soluzioni per tendere sempre con più precisione all'equità.

L'obiettivo dell'elaborato si concentra sul descrivere e trovare i fattori determinanti del divario retributivo di genere (gender pay gap), in particolare ad alti livelli dirigenziali.

Affronterò il problema limitato al contesto della sola società occidentale: gli esperimenti e le analisi degli articoli che ho acquisito sono focalizzati infatti sulla società occidentale. La cultura occidentale è anche quella in cui sono nata e cresciuta, perciò sento di comprenderla in maniera più definita e a fuoco rispetto alle altre. Ragione ancora più importante di questa scelta è che se considerassimo la situazione globale risulterebbe un vastissimo argomento dalle trame contorte e intrecciate: molti altri fattori decisivi entrerebbero in gioco tra i quali, in primis, la percezione del ruolo della donna nelle diverse società che molto spesso è definito in maniera decisamente differente da Paese a Paese, da etnia a etnia.

La stessa percezione del ruolo della donna deriva dalla cultura, la quale è originata dai trascorsi storici differenti, la collocazione geografica, l'urbanizzazione e così via.

L'elaborato procederà come segue: nel primo capitolo si definiranno più approfonditamente e in dettaglio, con l'aiuto di grafici e dati, gli indici utili per misurare il divario di genere, in particolare il Gender Pay Gap e i fattori ad esso connessi. Nel secondo capitolo si analizzerà quindi il lato della domanda e si cercherà di comprendere se la composizione di genere delle commissioni selezionatrici è determinante sui candidati selezionati e se la composizione dei vertici aziendali ha un ruolo determinante sulle politiche e le performance aziendali. Nel terzo capitolo si definiranno invece i tratti che contraddistinguono i comportamenti di uomini e donne come ad esempio il differente spirito competitivo o la diversa reazione ad un ambiente pressante. Infine, si analizzeranno le possibili soluzioni per ridurre il più possibile il gender gap.

CAPITOLO 1

Il problema della realizzazione femminile nel mondo del lavoro: la situazione attuale

Il “gender gap” è il nome che si è diffuso nel tempo per descrivere il divario tra uomini e donne nel mercato del lavoro. Esso si può declinare in vari aspetti: dall’aspettativa di vita, all’accesso all’istruzione e alle cure mediche, alle diverse opportunità professionali fino al diverso livello di retribuzione. La misura più attendibile per calcolare questo divario viene stimata annualmente dal World Economic Forum tramite un indice chiamato Global Gender Gap Index.

1.1 Il Global Gender Gap Index

Il Global Gender Gap Index è stato introdotto dal World Economic Forum nel 2006 come misura per catturare il quadro della situazione riguardo la grandezza della disparità di genere e seguirne i progressi di anno in anno. Nell’ultimo Rapporto del 2017 vengono analizzati 144 Paesi sui progressi verso la parità di genere su una scala da 0 (completa disparità) a 1 (completa parità). Le dimensioni tematiche su cui si basa il Global Gender Index sono quattro: le opportunità economiche, il livello d’istruzione, la salute e l’accesso alla politica. La metodologia dell’indice è rimasta stabile sin dall’origine, ovvero dal 2006. L’edizione del 2017 ha però aggiornato la soglia massima di reddito da lavoro al fine di riflettere al meglio i costi della vita contemporanea e portando l’indice in linea con le più recenti metodologie dei rapporti statici delle Nazioni Unite e di altri. Le modifiche apportate all’edizione 2017 sono state essenzialmente due: l’eliminazione completa del tetto massimo di reddito e l’aggiornamento della fonte principale che permette di ricavare il rapporto tra sessi nell’indice di nascita. La sensibilità di queste due modifiche trova il minimo impatto sui punteggi complessivi dei Paesi.

Ci sono tre importanti concetti di fondo del Gender Global Index, che costituiscono la base di come sono stati scelti gli indicatori, di come vengono trattati i dati e della scala utilizzata. Prima di tutto, l’indice si concentra sulla misurazione dei divari piuttosto che sui livelli. L’indice è progettato per misurare il divario sul genere nell’accesso a risorse e opportunità nei Paesi piuttosto che ai livelli effettivi delle risorse disponibili e delle opportunità in quei Paesi. Si fa ciò perché l’indice Global Gender Gap è costruito per classificare i Paesi in base alle differenze di genere e non al livello di sviluppo. Ad esempio, i Paesi ricchi, in generale, sono in grado di offrire più istruzione a tutti i membri della società, anche se questo è del tutto indipendente dal divario legato al genere che può esistere all’interno di quei livelli superiori di istruzione. L’indice

Global Gender Gap premia i Paesi per il minor divario tra maschi e femmine nell'accesso alle risorse, indipendentemente dal livello generale delle risorse. Quindi, nel caso dell'educazione, l'indice giudica i Paesi in base alla dimensione del divario tra i tassi di iscrizione maschile e femminile, ma non per i livelli complessivi di istruzione nel Paese.

In secondo luogo, cattura i divari nelle variabili di risultato piuttosto che i divari nelle variabili di input. I Paesi sono infatti valutati in base ai risultati piuttosto che agli input o mezzi iniziali. Gli indicatori relativi a politiche, diritti, culture o fattori doganali specifici del Paese si considerano input o mezzi iniziali, e non sono infatti inclusi nel Global Gender Gap. Per esempio, l'indice include un indicatore (di risultato) che confronta il divario tra uomini e donne in lavori altamente qualificati come legislatori, alti funzionari e dirigenti, ma non include i dati sulla durata del congedo di maternità (un indicatore di politica e quindi un input). Infine, classifica i Paesi in base all'uguaglianza di genere piuttosto che sulla legittimazione ed emancipazione (*empowerment*) per le donne. L'obiettivo è quello di concentrarsi sul fatto che il divario tra donne e uomini negli indicatori scelti sia diminuito, piuttosto che focalizzarsi erroneamente sul fatto che le donne stiano vincendo o meno la cosiddetta "battaglia dei sessi". Quindi, l'indice premia i Paesi che raggiungono il punto in cui i risultati per le donne sono uguali a quelli per gli uomini, ma non premia né penalizza i casi in cui le donne stanno avendo risultati migliori agli uomini in determinati indicatori in alcuni Paesi. Quindi, per fare un esempio, un Paese che ha un'iscrizione alla scuola secondaria più alta per le ragazze piuttosto che per i ragazzi avrà un punteggio uguale a un Paese in cui l'iscrizione di ragazzi e ragazze è la stessa.

Come detto all'inizio, l'indice calcola il divario tra uomini e donne tenendo in considerazione le quattro categorie fondamentali, dette sottoindici (partecipazione economica e opportunità, istruzione, salute, partecipazione politica), le quali sono a loro volta divise in altri indicatori, per un totale di 14, come mostrato nella tabella sottostante.

Table 2: Calculation of weights within each subindex

Economic Participation and Opportunity Subindex			
Ratio	Standard deviation	Standard deviation per 1% point change	Weight
Female labour force participation over male value	0.160	0.063	0.199
Wage equality between women and men for similar work	0.103	0.097	0.310
Female estimated earned income over male value	0.144	0.069	0.221
Female legislators, senior officials and managers over male value	0.214	0.047	0.149
Female professional and technical workers over male value	0.262	0.038	0.121
TOTAL			1

Educational Attainment Subindex			
Ratio	Standard deviation	Standard deviation per 1% point change	Weight
Female literacy rate over male value	0.145	0.069	0.191
Female net primary enrolment rate over male value	0.060	0.167	0.459
Female net secondary enrolment rate over male value	0.120	0.083	0.230
Female gross tertiary enrolment ratio over male value	0.228	0.044	0.121
TOTAL			1

Health and Survival Subindex			
Ratio	Standard deviation	Standard deviation per 1% point change	Weight
Sex ratio at birth (converted to female-over-male ratio)	0.010	0.998	0.693
Female healthy life expectancy over male value	0.023	0.441	0.307
TOTAL			1

Political Empowerment Subindex			
Ratio	Standard deviation	Standard deviation per 1% point change	Weight
Females with seats in parliament over male value	0.166	0.060	0.310
Females at ministerial level over male value	0.208	0.048	0.247
Number of years with a female head of state (last 50 years) over male value	0.116	0.086	0.443
TOTAL			1

Note: Calculations are based on the *Global Gender Gap Report 2006*.

Figura 1.1: i 14 indicatori dei sottoindici che compongono il Global Gender Gap

Nota: calcoli basati sul *Global Gender Gap Report, 2006*

Fonte: Report del World Economic Forum 2017

L'indice del Global Gender Gap nel suo insieme è costruito utilizzando un processo in quattro fasi. Inizialmente, tutti i dati vengono convertiti in rapporti femmina/maschio, in modo tale da permettere un confronto efficace tra gli Stati. Ad esempio, a un Paese con il 20% di donne in posizioni ministeriali viene assegnato un rapporto di 20 donne con 80 uomini, quindi un valore di 0,25.

Come seconda fase, questi rapporti sono troncati al "parametro di uguaglianza". Per tutti gli indicatori, ad eccezione dei due indicatori di salute, questo benchmark di uguaglianza è considerato pari a 1, vale a dire un numero uguale di donne e uomini. Nel caso del rapporto tra i sessi alla nascita, il parametro di uguaglianza è fissato a 0,9445 e, nel caso di un'aspettativa di vita in buona salute, il parametro di uguaglianza è fissato a 1,06. Troncare i dati ai parametri di uguaglianza significa che si assegna lo stesso punteggio a un Paese che ha raggiunto la parità tra donne e uomini e uno in cui le donne hanno superato gli uomini.

Il tipo di scala di valutazione scelto fa la differenza per determinare se l'indice sta premiando l'empowerment delle donne o l'uguaglianza di genere. Per catturare l'uguaglianza di genere è stata utilizzata una scala unilaterale che misura quanto siano vicine le donne a raggiungere la parità con gli uomini, ma non premia o penalizza i Paesi per avere una disuguaglianza di genere nella direzione opposta. La terza fase del processo prevede il calcolo della media ponderata degli indicatori all'interno di ciascun sottoindice per creare i singoli punteggi dei quattro sottoindici. La mediazione dei diversi indicatori implicherebbe implicitamente più peso alla misura che mostra la maggiore variabilità o deviazione standard. Pertanto, prima si normalizzano gli indicatori equalizzando le loro deviazioni standard. Ad esempio, all'interno del sottoindice del rendimento scolastico (istruzione), vengono calcolate le deviazioni standard per ciascuno dei quattro indicatori. Quindi si determina come si tradurrebbe la variazione dell'1% in termini di deviazione standard dividendo 0,01 per la deviazione standard per ciascun indicatore. Questi quattro valori vengono quindi utilizzati come pesi per calcolare la media ponderata dei quattro indicatori. La tabella di sopra mostra i valori dei pesi utilizzati.

Questo sistema ci consente di garantire che ciascun indicatore abbia lo stesso impatto relativo sul sottoindice. Ad esempio, un indicatore con una piccola variabilità o deviazione standard, come il tasso di iscrizione alla scuola primaria, ottiene un peso maggiore all'interno del sottoindice del rendimento scolastico rispetto a un indicatore con una variabilità maggiore, come il tasso di iscrizione all'università. Perciò, un Paese con un ampio divario di genere nell'istruzione primaria (un indicatore in cui la maggior parte dei Paesi ha raggiunto la parità tra donne e uomini) sarà più pesantemente penalizzato.

Per tutti i sottoindici, il punteggio più alto possibile è 1 (completa parità di genere) e il punteggio più basso possibile è 0 (imparità di genere). Poi la media non ponderata di ciascun punteggio dei quattro sottoindici viene utilizzata per calcolare il punteggio totale del Global Gender Gap. Analogamente ai punteggi del sottoindice, come detto all'inizio, anche questo valore finale varia tra 1 (parità) e 0 (imparità), consentendo quindi confronti rispetto agli standard ideali di uguaglianza. I parametri di parità e imparità rimangono fissi nel tempo al fine di consentire il monitoraggio dei progressi dei singoli Paesi in relazione a un ideale standard di uguaglianza.

Inoltre, c'è l'ulteriore passaggio di interpretare approssimativamente il punteggio finale dell'indice come valore percentuale che rivela come un Paese ha ridotto il divario di genere e rende inoltre l'indice più intuitivo.

Il risultato chiave del Rapporto del World Economic Forum del 2017 è che il progresso medio alla chiusura del divario di genere globale si attesta al 68%. In media, i 144 paesi coperti nel Rapporto hanno chiuso il 96% del divario tra donne e uomini per quel che riguarda il sottoindice della salute, invariato rispetto allo scorso anno, e oltre il 95% del divario nel rendimento scolastico (istruzione), in lieve calo rispetto allo scorso anno. Tuttavia, i divari tra donne e uomini sulla partecipazione economica e in quella politica rimangono ampi: solo il 58% del divario di partecipazione economica è stato chiuso, il valore più basso misurato dal 2008. Circa il 23 % risulta il divario politico, invariato rispetto all'anno scorso contro una tendenza di lungo periodo di miglioramento lento ma costante. Anche quest'anno la parte alta della classifica è dominata dal Nord Europa, a conferma di una tendenza che vede tradizionalmente quest'area del mondo particolarmente avanzata nel percorso verso la 'chiusura' del divario: al primo posto troviamo infatti l'Islanda, per il nono anno di seguito, al secondo la Norvegia, al terzo la Finlandia, al quinto la Svezia; dal momento che l'indagine valuta la disparità a prescindere dalle condizioni economiche generali, alcuni Paesi relativamente poveri come il Ruanda e il Nicaragua figurano al quarto e al sesto posto.

L'Italia si trova all'82° posto nella classifica generale, e ha perso ben 32 punti rispetto all'anno scorso: a portarci in basso soprattutto l'indicatore economico (118° posto) e in particolare il divario nello stipendio percepito a parità di tipologia di lavoro. (The Global Gender Gap Report 2017)

Secondo le previsioni del World Economic Forum ci vorranno altri 118 anni perché questo divario svanisca totalmente. C'è un urgente bisogno di accelerare il processo verso l'uguaglianza di genere non solo perché rappresenta un importantissimo traguardo per l'uguaglianza in generale, ma è allo stesso tempo un decisivo passo in favore del progresso della società dal punto di vista umano ed anche economico.

1.2 Definizione di Gender Pay Gap

Lo specifico indicatore, racchiuso nella macro definizione di "gender gap", relativo alle differenze di retribuzione, è chiamato "gender wage gap" o "gender pay gap" (GPG), detto anche in italiano *divario retributivo*. Il divario retributivo di genere è la differenza tra la retribuzione tra uomo e donna, basata sulla differenza media dei guadagni orari lordi dei lavoratori dipendenti. In media le donne nell'UE guadagnano circa il 17% in meno all'ora

rispetto agli uomini. I Paesi in cui il divario risulta inferiore al 10% sono Belgio, Portogallo, Slovenia, Polonia, Malta e Italia, mentre risulta oltre il 25% in Estonia e Austria. Il gender pay gap si misura come percentuale della differenza tra la retribuzione oraria lorda media dei dipendenti maschili e femminili. L'ammontare di retribuzione considerato è lo stipendio pagato direttamente a un dipendente prima di qualsiasi detrazione per imposte sul reddito e contributi di sicurezza sociale.

Il gender pay gap può essere misurato in una forma "non aggiustata" e in una forma "aggiustata". L'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) calcola il GPG non aggiustato utilizzando la differenza tra i salari medi maschili e quelli femminili divisi per le retribuzioni medie maschili (OCSE, 2012). La Commissione europea (CE) calcola il GPG non aggiustato misurando la differenza percentuale tra le retribuzioni orarie medie di uomini e donne, avendo la retribuzione media degli uomini come base per la misurazione (Commissione europea, 2014). Usando questa modalità l'Unione Europea calcola il divario retributivo basandosi sulla metodologia della Structure of Earnings Survey (SES). Viene cioè calcolato il "divario retributivo di genere non aggiustato" che non tiene conto di tutti i fattori che influiscono sul divario retributivo di genere, come ad esempio le differenze di istruzione, l'esperienza nel mercato del lavoro, le ore di lavoro, il tipo di lavoro, ecc.

Misurare accuratamente il divario retributivo di genere è importante per valutare quanto si è lontani dall'ideale della parità di retribuzione. La precisione della misurazione è anche decisiva al fine di elaborare politiche appropriate per eliminare questo divario.

Per quel che riguarda il GPG con forma aggiustata, l'approccio più diffuso è stato quello della scomposizione sviluppato da Blinder e Oaxaca nel 1973. (Amado et al., 2018)

L'approccio della scomposizione utilizza l'analisi di regressione per spiegare i salari basati sulle caratteristiche produttive dei lavoratori, consentendo di premiare le caratteristiche produttive di uomini e donne in modo diverso. In questo approccio, le retribuzioni maschili e femminili sono stimate separatamente e il divario retributivo medio può quindi essere scomposto in due parti: una spiegata sulle diverse caratteristiche dei lavoratori e una non spiegata da queste ultime. La parte non spiegata della variazione retributiva costituisce la parte del GPG che può offrire evidenza di discriminazione di genere.

Considerando invece un altro aspetto del procedimento, si può osservare che la retribuzione oraria usata come base per il calcolo del divario retributivo di genere, può mascherare specifiche differenze nella retribuzione che non vengono registrate come ad esempio pagamenti di bonus o di prestazioni correlate. (Commissione Europea, 2011)

Sia l'OCSE che la CE considerano solitamente solo i salari (stipendi fissi o retribuzione regolare) nella misurazione del GPG. Nonostante ciò, la CE riconosce che tutte le componenti

della retribuzione (salari, premi, retribuzione legata alle prestazioni, pagamenti stagionali, tra gli altri) devono essere presi in considerazione durante la misurazione del divario retributivo (Commissione europea, 2014). L'inclusione delle altre forme di retribuzione sarebbe importante per avvicinarsi ancor di più al valore reale del GDP perché alcuni studi empirici hanno concluso che, mentre non può esservi evidenza di discriminazione nella componente salariale, vi è evidenza di discriminazione significativa negli tipi di retribuzione. Un recente studio di Grund (2015), concentrandosi su un gruppo omogeneo di manager tedeschi nel settore chimico, ha concluso che "il divario tra uomini e donne per i pagamenti bonus superano notevolmente quelli per i salari fissi", suggerendo che gli studi futuri del GPG dovrebbero includere tutte le varie componenti retributive. (Amado et al., 2018)

Proprio nell'articolo di Amado, Santos e São Josè del 2018, si parla dell'esistenza di un metodo alternativo avanzato per misurare e scomporre il divario retributivo di genere.

Il metodo descritto consente l'inclusione di più tipi di retribuzione, come salari e bonus, e consente di effettuare adeguamenti per molteplici caratteristiche produttive, come il livello di istruzione e di esperienza. Il metodo proposto è basato sul Data Envelopment Analysis (DEA). Si tratta di un approccio alternativo che può essere utilizzato per misurare il GPG aggiustato utilizzando i dati relativi alle caratteristiche produttive e ai guadagni di un gruppo di lavoratori per costruire una frontiera di retribuzione. Questa frontiera rappresenta il massimo guadagno eventuale che è possibile raggiungere date le caratteristiche produttive dei lavoratori. Si può stimare sia una frontiera aggregata per lavoratori femminili e maschili sia frontiere separate per ogni genere che studiano le differenze di retribuzione. Rispetto al sistema di uso più comune, anche dalla CE, DEA offre alcuni vantaggi. In particolare si enfatizzano i seguenti: (1) DEA può gestire contemporaneamente più caratteristiche produttive e più componenti della retribuzione; (2) DEA non impone una forma funzionale per la relazione tra le caratteristiche produttive e le componenti retributive; (3) DEA non richiede che la trasformazione delle caratteristiche produttive in retribuzione sia la stessa per tutti i lavoratori; (4) DEA si concentra sui valori ottimali relativi alla relazione tra caratteristiche produttive e retribuzione, invece di concentrarsi sui valori medi. Quando si misura il GPG, questo è vantaggioso perché i valori ottimali rappresentano la paga massima che è stata osservata per un determinato livello di caratteristiche produttive ed è importante esaminare se la retribuzione massima varia tra genere e quanto lontano sono i lavoratori di ogni Paese dal raggiungimento della paga massima. (Amado et al., 2018)

Altro centro di ricerca che monitora il Gender Pay Gap è l'Eurostat. Esso misura il divario retributivo come la differenza tra lo stipendio medio lordo (include gli straordinari retribuiti ed esclude i pagamenti non regolari) maschile e femminile espresso in percentuale rispetto a quello

maschile: in media, in Europa, una donna guadagna il 16% in meno dei colleghi, ma si può arrivare in certi casi fino al 25%.

Il GPG calcolato dall'Eurostat presenta le medesime caratteristiche di quello misurato dalla CE. Esso risulta infatti non aggiustato, ovvero non vengono corrette le differenze nazionali nelle caratteristiche individuali degli uomini e delle donne occupate; come la Commissione Europea, l'Eurostat usa la metodologia Structure of Earnings Survey (SES); il GPG è calcolato utilizzando i guadagni orari lordi. Questo per non condizionare le statistiche con differenze tra gli Stati membri dell'UE riguardo l'utilizzo del lavoro a tempo parziale o a tempo pieno. Infatti, la maggioranza delle donne sono lavoratrici a tempo parziale nell'Unione Europea: esattamente il 31.5% contro il solo 8.3% di uomini (Commissione Europea, 2011). Ciò ha un impatto negativo sulla progressione di carriera, sulle opportunità di formazione, sui diritti pensionistici e sui sussidi di disoccupazione, tutti fattori che incidono sul divario retributivo di genere.

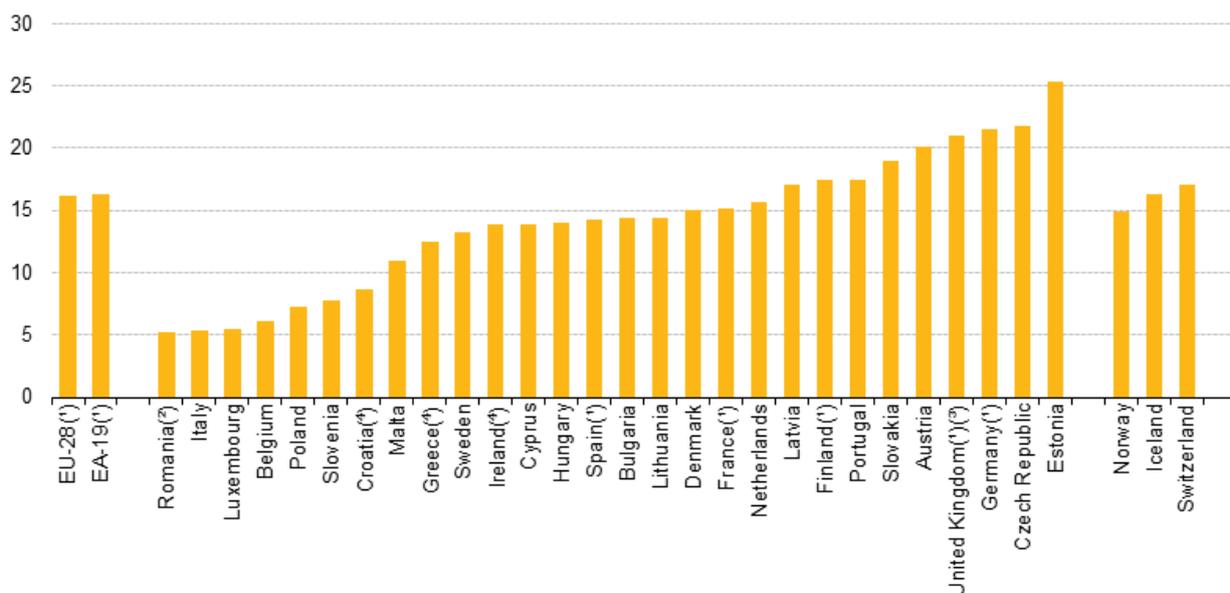


Figura 1.2: differenziale retributivo tra uomini e donne non aggiustato

Nota: per tutti i Paesi ad eccezione della Repubblica Ceca: i dati raccolti sono di imprese con 10 dipendenti o più.

Per la Repubblica Ceca: i dati raccolti sono di imprese con 1 dipendente o più.

(1) dati provvisori

(2) dati stimati

(3) dati stimati da Eurostat

(4) dati 2014

Fonte: Eurostat, dati del 2013

Localizzando la questione in Italia, si è cercato di studiare il divario salariale tra i sessi in base al livello di istruzione conseguito nel nostro Paese utilizzando i dati dell' European Community Household Panel (ECHP) del periodo 1994–2001. (Mussida e Picchio, 2012)

Si sono stimate le distribuzioni salariali in presenza di “covariate”, dette anche “variabili di controllo”, e si sono selezionati separatamente campioni per uomini e donne con un alto e un basso livello di istruzione. Poi, dal processo di scomposizione del divario salariale tra i generi e l'isolamento della parte dovuta al genere nelle differenze di retribuzioni, si è scoperto che le donne sono penalizzate soprattutto se hanno un basso livello di istruzione. L'educazione perciò potrebbe avere un ruolo importante nella formazione il divario retributivo di genere. La Commissione europea (2005) riporta infatti che l'educazione è la caratteristica osservata più importante che spiega il livello di disparità salariale tra uomini e donne. Addabbo e Favaro (2011) mostrano che in Italia la penalità salariale delle donne è maggiore a bassi livelli di istruzione: è circa del 14,5% per le donne con un basso livello di istruzione, mentre dell'11,2% per le donne altamente istruite rispetto alla mediana della distribuzione salariale. Quindi le donne con un basso livello di istruzione subiscono penalità di retribuzione più elevate. Le donne con un basso livello di istruzione potrebbero soffrire di più dalla discriminazione e dalla segregazione professionale. I risultati suggeriscono che, al fine di ridurre le disparità salariali di genere in Italia, è importante concentrarsi sulle donne con un basso livello di istruzione.

1.3 Fattori che contribuiscono al Gender Pay Gap e al divario di genere

I fattori che alimentano il Gender Pay Gap sono parecchi e vari.

Secondo la Commissione Europea, le posizioni di gestione e supervisione sono dominate in modo schiacciante dagli uomini. All'interno di ogni settore gli uomini sono più spesso promossi rispetto alle donne, e pagati meglio di conseguenza. Questa tendenza culmina al vertice, dove tra gli amministratori delegati meno del 6% sono donne.

C'è tuttavia qualche miglioramento rispetto al passato: secondo i dati forniti dalla Commissione Europea del 2015, la presenza femminile ai vertici societari sarebbe pari al 25.8% per le società quotate italiane, contro una media europea del 21.2%. Esiste un'espressione inglese usata per parlare del problema della scarsa presenza femminile agli alti livelli dirigenziali: *glass ceiling* (il “soffitto di vetro”), cioè un muro invisibile che impedisce ad una determinata categoria sociale, in questo caso le donne, di salire oltre ad un certo livello in una gerarchia. La Commissione Europea ha riscontrato dai dati un positivo andamento della presenza femminile in posizioni di top management nel tempo, 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, essendosi rese conto dello squilibrio tra i sessi 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.

Altro elemento determinante che contribuisce al Gender Pay Gap è il fatto che le donne si occupano di importanti compiti non pagati, come ad esempio lavoro domestico e cura di bambini o parenti con un dispendio di ore maggiore degli uomini. Gli uomini lavoratori spendono in media 9 ore settimanali di assistenza non retribuita e attività domestiche, mentre le donne che lavorano ne spendono 22 di ore, quasi 4 ore al giorno. Nel mercato del lavoro ciò si riflette nel fatto che più di 1 donna su 3 riduce i propri salari e ore lavorative optando spesso per lavoro part-time, mentre solo 1 su 10 uomini fa lo stesso.

Le donne tendono inoltre a transitare più spesso e per più tempo nel mercato del lavoro rispetto agli uomini per via principalmente della maternità e per ragioni familiari. Queste interruzioni di carriera non solo influenzano la paga oraria, ma incidono anche sui guadagni futuri e sulle pensioni. Altro problema è la segregazione nell'istruzione e nel mercato del lavoro: questo significa che in alcuni settori e occupazioni, le donne tendono ad essere sovrarappresentate, mentre in altri settori sono gli uomini ad essere sovrarappresentati. In alcuni Paesi, occupazioni prevalentemente compiute da donne, come l'insegnante o il commesso, offrono i salari più bassi rispetto invece alle occupazioni realizzate in modo predominante da uomini, anche quando è necessario lo stesso livello di esperienza e di educazione.

Una delle principali ragioni al problema appena esposto 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.

Infatti secondo i dati dell'OCSE del 2015, 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 divario del 32%. In Italia, in particolare, le differenze sono molto più marcate: in campo umanistico la presenza femminile è maggiore del 17% rispetto alla presenza maschile, in quello tecnico il divario tra uomo e donna è del 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 degli uomini, nell'ambito scientifico e matematico.

Si osserva quindi un certo pregiudizio sulla divisione delle professioni ritenuta “opportuna” tra uomo e donna, la quale è influenzata da fattori culturali, religiosi e sociali caratteristici del Paese di appartenenza, che nella maggior parte dei casi vengono instillati fin dall’infanzia. Questo causa un notevole costo sociale ed economico perché posti di lavoro nel settore scientifico-tecnologico rimangono vacanti, quando invece potrebbero essere occupati da ragazze altrettanto meritevoli rispetto ai colleghi maschi. Necessario considerare 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 gratificante: tale frattura fa sì che si indirizzino verso facoltà ritenute più idonee all’uno o all’altro obiettivo. Alcuni studi 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 (Andreoni e Vesterlund, 2001), e verso la leadership e la competitività (Gneezy et al., 2003). 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, e si rivela essere molto simile anche nel resto d’Europa. Solo un insegnante su cinque è maschio. La completa femminilizzazione dell’insegnamento sarebbe un errore. Le scelte lavorative femminili sono correlate con quelle delle donne nel proprio Paese d’origine e con quelle dei propri figli. Questo è a dimostrazione del fatto che gli atteggiamenti culturali riguardanti il ruolo della donna nella famiglia e nel luogo di lavoro siano trasmessi attraverso le generazioni.

Negli ultimi cinque decenni infatti si è osservata una forte 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. (Farrè e Vella, 2007).

Fa sicuramente parte della cultura tradizionale l’idea 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 in misura minore di un tempo, la carriera lavorativa femminile. Di conseguenza si verifica ad un certo punto uno scontro tra l’ambizione personale e i valori affettivi e di famiglia, facendo interrompere o rallentare l’avanzamento professionale a volte per scelta, ma molte altre per necessità. I dati dell’Eurostat confermano questo comportamento: metà delle donne nella fascia d’età 25-54 è inattiva a causa di motivi familiari (9.5% sul 20.5% di donne fuoriuscite dal mercato del lavoro), mentre questo accade solamente allo 0.6% degli uomini.

Un altro fattore che gioca a sfavore della progressione professionale femminile, in particolare per quel che riguarda l’Italia, è la scarsità di misure assistenziali alla famiglia e alla maternità,

che impedisce un giusto compromesso tra la vita lavorativa e familiare. Secondo il rapporto ISTAT del 2014 dedicato al sistema del welfare, infatti, solo il 4.8% delle risorse viene destinato nel nostro Paese allo 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. Il valore risulta quasi la metà rispetto alla media europea.

La branca degli studi economici di economia comportamentale, che sfrutta la psicologia cognitiva per cercare di capire in che modo avvengano le decisioni economiche, ha dedicato molto studio alla questione del divario di genere, ampliando la molteplicità di fattori che influenzano il divario e che fino a pochi decenni fa erano ignorati.

Questo non vuol dire che debba essere accantonato l'approccio tradizionale neoclassico, basato su concetti come la massimizzazione dell'utilità, l'equilibrio, l'efficienza, ma piuttosto modificare alcune delle ipotesi per avvicinare il più possibile i modelli teorici alla realtà. In questo modo, con l'aumento del realismo delle ipotesi sulla psicologia degli agenti economici su cui poggia tutta l'analisi moderna, si può migliorare la previsione degli eventi e di conseguenza anche le politiche economiche (Camerer e Loewenstein, 2004). Non è nuova l'interazione tra psicologia ed economia che ha spiegato fenomeni in ambito finanziario come l'andamento dei prezzi dei titoli sul mercato azionario.

I numerosi tentativi di spiegare il divario di genere possono essere classificati in due categorie: la prima spiegazione è insita 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 portano ad un trattamento differenziato di uomini e donne con uguali propensioni e capacità (Gneezy et al., 2003). Le teorie del primo filone di pensiero riguardo abilità e competenze hanno osservato che non c'è alcuna differenza significativa tra i sessi che possa giustificare una tale disuguaglianza agli alti livelli dirigenziali. Sono invece fattori come la competitività, la resistenza allo stress, la fiducia in se stessi e la propensione al rischio che sono la chiave della questione in esame, poiché potrebbero avere conseguenze rilevanti per il benessere femminile, inclusa la scelta della carriera, la negoziazione salariale e la performance in determinati ambienti di lavoro.

Diversi studi si sono specificamente dedicati alla comprensione della diversa inclinazione alla competitività tra uomini e donne, essendo questa un buon indicatore riassuntivo di tutti gli altri fattori detti in precedenza. Le donne tendono a competere con meno frequenza degli uomini e questo fa diminuire il numero di donne che si mettono in gioco e di conseguenza anche quelle che primeggiano. Inoltre è importante valutare se la performance delle donne vari a seconda che queste si trovino in un ambiente competitivo o meno e quali siano le cause dell'eventuale

differenza. Dinamiche di questo tipo si sviluppano in azienda nel processo di assunzione per posti di lavoro altamente remunerativi oppure per avanzamenti di carriera e sono risultate fondamentali in diversi studi per spiegare la minore partecipazione femminile in determinate professioni.

CAPITOLO 2

Dal lato della domanda di lavoro: l'influenza della presenza femminile nelle commissioni, nel processo di selezione e ai vertici aziendali

Parte della letteratura ha approfondito il tema di quanto può fare la differenza il genere di coloro che compongono le commissioni di selezione su quali candidati effettivamente verranno selezionati. Diversi esperimenti sono stati fatti al riguardo e i risultati non sempre risultano concordi: il dibattito rimane tuttora aperto.

Oltre a questo si è approfondito anche come la composizione di genere ai vertici aziendali, che costituisce essa stessa domanda di lavoro, abbia effetti sulle politiche aziendali e di risorse umane, sullo stile di leadership e di management.

2.1 Variazione della composizione di genere delle commissioni e gli effetti sulla selezione di candidati

Prima di concentrarci sulla composizione di genere delle commissioni, è utile capire se la sola conoscenza del genere dei candidati da parte dei commissari sia più che sufficiente per determinare inconsapevolmente discriminazione di genere.

Su questo quesito l'esperimento di Goldin e Rouse pubblicato nel settembre del 2000, è molto pertinente. Esso riguarda infatti l'impatto delle audizioni orchestrali "bendate" sul genere dei candidati selezionati in seguito. Nella pratica l'audizione del singolo consisteva nel suonare alcuni brani e le richieste volute della commissione senza però che quest'ultima potesse vedere fisicamente il candidato, nascosto da un separé. Inoltre veniva aggiunto un tappeto nel tragitto dalla porta alla postazione per l'audizione in modo da non svelare l'identità nemmeno con l'aiuto del rumore delle scarpe che, per le donne in particolare, può essere inequivocabile. Il fatto di ascoltare solamente le doti del soggetto e del proprio strumento senza essere influenzati dall'aspetto fisico e dal sesso dell'individuo hanno fatto la differenza rispetto a delle normali audizioni "a vista". Rendere l'audizione possibile solamente con l'udito, ha reso il tutto imparziale. Infatti, con questa nuova modalità di audizione, la probabilità di assunzione per le donne aumenta del 50%. Da questo si può intuire che probabilmente c'è una sorta di pregiudizio celato ed implicito sul minore talento musicale delle donne rispetto agli uomini.

Alcune dichiarazioni riportate nell'articolo di Goldin e Rouse confermano questa ipotesi.

Molti dei più rinomati direttori, infatti, hanno affermato che i musicisti di sesso femminile non sono uguali ai musicisti uomini: "Le donne hanno una tecnica inferiore rispetto agli uomini", "Più donne [in un'orchestra], e più povero è il suono."

Zubin Mehta, direttore della Los Angeles Philharmonic Orchestra dal 1964 al 1978 e della New York Philharmonic (NYPhil) dal 1978 al 1990, è accreditato nell'aver detto: "Non penso che le donne debbano stare in un'orchestra."

Diverse musiciste donna, inoltre, hanno storicamente affrontato notevoli discriminazioni. Ad esempio un violoncellista afro-americana di nome Earl Madison, nel 1968 ha sostenuto una causa civile contro il NYPhil per le loro procedure di audizione discriminatorie visto il fatto che non usavano un separè. L'orchestra è stata giudicata non colpevole nelle selezioni per musicisti permanenti, mentre colpevole nella selezione dei musicisti sostituiti.

Occorre sottolineare che, per fortuna, la mentalità ha avuto un'evoluzione veloce negli scorsi decenni ed infatti affermazioni come quelle riportate qui sopra al giorno d'oggi sono considerate obsolete e decisamente discriminatorie.

Con il passare del tempo infatti, la proporzione di donne nelle orchestre sinfoniche è aumentata del 25% (Goldin e Rouse, 2000) in un periodo che va dagli anni Settanta agli anni Novanta.

In particolare, i dati di Goldin e Rouse si concentrano sulle cinque orchestre di più alto livello negli Stati Uniti (insieme note come le "Big Five"): Boston Symphony Orchestra (BSO), Chicago Symphony Orchestra, Cleveland Symphony Orchestra, la New York Philharmonic (NYPhil) e la Philadelphia Orchestra. Nessuna di queste conteneva più del 12% di donne fino al 1980 circa. Come si può vedere nella Figura 2.1 (parte A), ciascuno dei cinque andamenti aumenta notevolmente dopo un certo periodo: per la NYPhil, la linea sale rapidamente nei primi anni '70. Per la BSO, il punto di svolta sembra essere poco prima. La percentuale di donne nella NYPhil attualmente è il 35 %, il più alto tra tutte le orchestre nel nostro campione. Tendenze simili, nonostante i livelli iniziali siano più alti rispetto a quelli della Figura 2.1 (parte A), possono essere individuate per altre quattro orchestre mostrate nella Figura 2.1 (parte B): la Los Angeles Philharmonic Orchestra (LA), la Filarmonica di San Francisco (SF), la Detroit Symphony Orchestra e la Pittsburgh Symphony Orchestra (PSO). Gli autori sottolineano che si è cercato di eliminare tutti i musicisti sostitutivi, temporanei e ospiti, soprattutto durante la seconda guerra mondiale e la guerra di Korea, ma non è sempre stato possibile.

Per quel che riguarda le nuove assunzioni, dall'inizio degli anni '80 la quota femminile è salita di circa il 35% per il BSO e Chicago, e circa il 50% per il NYPhil, mentre prima del 1970 meno del 10% dei nuovi assunti erano donne. Del resto quel periodo in particolare non è casuale: dagli anni '70 ai primi anni '80 è stato un intervallo di tempo in cui la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro e in molteplici professioni è aumentata in generale. Quindi l'aumento della quota femminile nelle orchestre è dovuto sia a questo fenomeno generale, sia a una miriade di altri fattori, tra cui l'introduzione delle "blind auditions" e l'aumento di candidate donna provenienti dalle scuole di musica. Su questo ultimo punto diversi dati confermano questa

tendenza: per esempio, tra coloro che si sono laureati in triennale (Bachelor of Music) e in magistrale (Master of Music) nell'Università dell'Indiana, vi è stato un aumento della frazione femminile dal 1975 al 1996, esclusi voce, pianoforte, chitarra, e primi strumenti. Il rapporto tra femmine e maschi era 0,9 nel 1975 , mentre nel 1996 dell'1.2. (Goldin e Rouse, 2000)

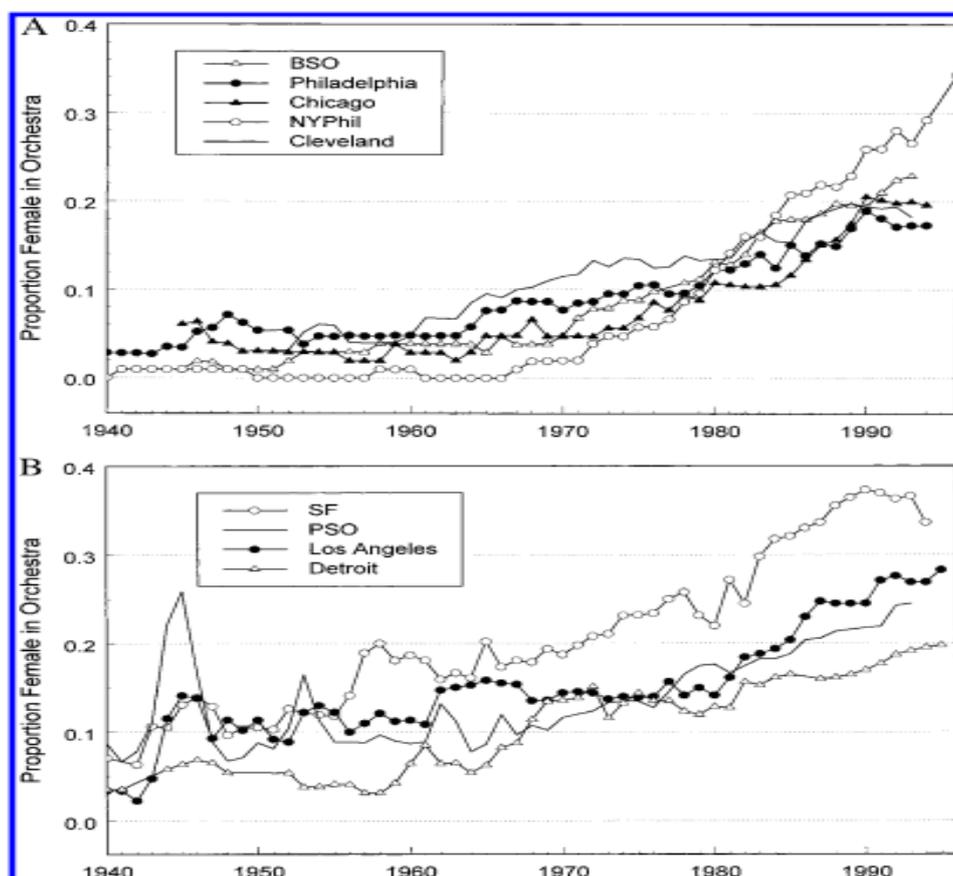


Figura 2.1: proporzione della presenza femminile in nove orchestre, dal 1940 agli anni Novanta. Parte A: le “Big Five”, parte B: altre quattro orchestre

Fonte: Goldin, Rouse 2000

Nella Figura 2.2 si riporta una tabella riguardante i dati delle audizioni di successo, il round di selezione (preliminare, semifinale, finale) e, in generale, i musicisti che appaiono più di una volta nella selezione e chi, in almeno un’audizione, era nascosto dal separè oppure no. I risultati in tabella suggeriscono che le audizioni “cieche” hanno ampliato il numero di donne assunte: il tasso di successo per le donne che partecipano alle audizioni alla cieca è quasi sempre più alto che nelle audizioni a vista. Ad esempio nel turno preliminare senza semifinali, come mostrato nella tabella, nelle audizioni “blind” la percentuale delle donne che passano il turno è del 28.6%, mentre nella colonna del turno preliminare a vista, solo il 19,3% delle donne è avanzato al turno seguente. Il successo delle donne grazie al separè è migliorato anche nelle finali. Per questa specifica fase, il tasso di successo della donna è aumentato di 14,8 punti percentuali con

le audizioni “bendate” rispetto quelle a vista. In conclusione, il tasso di successo femminile è 1,6 volte superiore (crescente da 0,017 a 0,027) nelle “blind auditions”. L'unico risultato anomalo nella tabella riguarda le semifinali in cui per le donne la percentuale di successo di passare il turno è maggiore con le audizioni a vista (56,8% rispetto al 38,5% delle semifinali “blind”).

TABLE 5—AVERAGE SUCCESS AT AUDITIONS BY SEX AND STAGE OF AUDITION FOR THE SUBSET OF MUSICIANS WHO AUDITIONED BOTH BLIND AND NOT BLIND

	Blind		Not blind	
	Proportion advanced	Number of person-rounds	Proportion advanced	Number of person-rounds
Preliminaries without semifinals				
Women	0.286 (0.043)	112	0.193 (0.041)	93
Men	0.202 (0.026)	247	0.225 (0.031)	187
Preliminaries with semifinals				
Women	0.200 (0.092)	20	0.133 (0.091)	15
Men	0.083 (0.083)	12	0.000 (0.000)	8
Semifinals				
Women	0.385 (0.061)	65	0.568 (0.075)	44
Men	0.368 (0.059)	68	0.295 (0.069)	44
Finals				
Women	0.235 (0.106)	17	0.087 (0.060)	23
Men	0.000 (0.000)	12	0.133 (0.091)	15
“Hired”				
Women	0.027 (0.008)	445	0.017 (0.005)	599
Men	0.026 (0.005)	816	0.027 (0.005)	1102

Figura 2.2: successo medio alle audizioni suddiviso per genere e fase di audizione per il sottoinsieme di candidati selezionati sia con le “blind audition” che non.

Fonte: Goldin, Rouse 2000

Nota: l'unità di osservazione è una persona. Gli standard error sono tra parentesi. "Hired" indica coloro che hanno passato anche l'ultimo round dell'intera audizione. “Blind” nella categoria "hired" significa che tutti i round si sono svolti con separé. “Not blind” nella categoria "hired" significa che almeno un round è stato a vista. Questa differenza nelle definizioni è una delle ragioni per cui il numero di osservazioni nei primi quattro pannelli è inferiore al numero di osservazioni nel pannello "hired". I musicisti possono apparire più di una volta in entrambe le categorie “blind” e “not blind”.

Per quel che riguarda invece la composizione della commissione e la discriminazione di genere nelle fasi di selezione, uno studio al riguardo è stato proposto dai professori De Paola e Scoppa nel loro elaborato “Gender Discrimination and Evaluators’ Gender: Evidence from Italian Academia” del 2014. La situazione iniziale era di 130 aspiranti candidati a delle cattedre per professori universitari. Gli autori hanno constatato che le candidate avevano il 6-7% di probabilità in meno di essere promosse quando la commissione era composta esclusivamente

da maschi rispetto a quando la commissione era di genere misto. In seguito nell'elaborato si ipotizza che questo "gender gap" nella selezione dei candidati sia dovuto a tre ragioni principali. Una può essere che a livello inconscio, e quindi inconsapevolmente, a qualche membro della commissione non piaccia e non si senta a suo agio ad interagire con candidate donna: questo avviene quando c'è un pregiudizio latente verso uno dei due generi, il che è ancora frequente non solo a livello di genere, ma anche a livello di etnia, la quale può sfociare in xenofobia. Un'altra ragione è la limitata quantità d'informazione posseduta riguardo le abilità e la produttività dei candidati. Altri fattori determinanti sono le differenti preferenze e attitudini psicologiche dei singoli commissari verso variabili come la competitività e la propensione al rischio ed ognuno li ricerca in gradazioni e sfumature differenti nelle personalità dei candidati. Come accennato precedentemente, aumentare il numero di valutatori di sesso femminile ha riscontrato opinioni diverse nei vari ambienti accademici: chi dice che ciò fa aumentare la probabilità di successo per le candidate donna, chi invece dice che ciò favorisce il genere maschile poiché più le donne stanno in alte posizioni a livello decisionale più possiedono o assumono tratti maschili poiché preponderanti e dominanti a quei livelli e quindi più avranno un atteggiamento competitivo verso le candidate arrivando in un certo senso a ostacolarle maggiormente rispetto ai maschi. Le donne in commissione potrebbero perciò rafforzarsi di identità maschile essendo in un ambiente prevalentemente maschile e quindi indebolire il loro sostegno alle candidate donna per effetto del fenomeno chiamato "male identity priming". (Bagues et al., 2017)

Bagues e altri (2017), nel loro elaborato affermano infatti che nei campi dove c'è stato storicamente un netto dominio degli uomini, la presenza di donne nel comitato potrebbe scatenare una reazione contro le donne candidate. Tuttavia non è però possibile testare direttamente questa ipotesi e comunque non si osserva alcuna differenza significativa nell'impatto della composizione di genere dei comitati in base al grado di femminilizzazione del campo.

Un altro punto di vista differente ipotizzato sempre da Bagues e altri (2017), è che quando le donne devono valutare gli uomini, soffrendo di una sorta di complesso d'inferiorità, tendono a sovrastimare la qualità dei candidati maschi.

Altri studi avanzano l'ipotesi che un aumento di presenza femminile nelle commissioni di valutazione potrebbe influenzare addirittura il comportamento di voto dei commissari di sesso maschile come conseguenza del "licensing effect" (Bagues et al., 2017). I valutatori solitamente si sentono moralmente obbligati ad essere meno discriminatori ed esprimere commenti positivi nei confronti delle donne se la commissione è di soli uomini e quindi nella pratica vengono favorite involontariamente le candidate donne. Se invece la commissione è mista entra in

funzione il “licensing effect” per cui gli uomini si sentono in diritto (“in licenza” per usare la stessa espressione della definizione) di esprimere più onestamente le loro opinioni riguardo le candidate.

Ci si chiede quindi se l’introduzione di quote di genere all’interno delle commissioni di valutazione può essere o no una soluzione al “gender gap”.

I dati ci dicono che effettivamente aumentando il numero di donne in commissione dal 2002 al 2006 il numero di donne assunte è salito del 14% (Zinovyeva e Bagues, 2011). Tuttavia ci si chiede se questo risultato sia proprio dovuto alla composizione di genere della commissione oppure ad altri fattori difficilmente osservabili. Non è perciò solitamente possibile stabilire la specifica causalità di questo aumento di donne assunte (Bagues e Volart, 2009).

L’effetto della composizione di genere delle commissioni è infatti fortemente non lineare: se si aggiunge una sola donna alla commissione si riscontra un grande impatto sulle possibilità di successo delle candidate; poi però se alla presenza di una sola donna vengono aggiunte in commissione altre donne, questo non influenza molto le chance di assunzione per le candidate fino a che il sesso femminile non presenza in maggioranza nel gruppo di valutatori; da quel punto in poi la tendenza si inverte e i candidati maschi hanno il 34% di probabilità in più di passare la selezione (Bagues e Volart, 2009).

Anche più recentemente, come nell’ultimo articolo del 2017, Bagues e Zinovyeva nutrono diversi dubbi riguardo l’introduzione delle quote di genere nelle commissioni.

Tra l’altro se si analizzano i risultati di due Paesi, ad esempio Italia e Spagna, sono molto diversi tra loro, per non dire quasi l’opposto. In Italia una più larga presenza di uomini tra i commissari aumenta le possibilità di successo per le candidate donna. Al contrario, in Spagna le candidate alla cattedra tendono ad essere selezionate in misura relativamente minore quando sono valutate da una commissione di soli maschi. (Bagues e Zinovyeva, 2017)

Da questo si deduce che evidentemente altre variabili sono in gioco rispetto alla semplice composizione di genere della commissione stessa. Ad esempio un fattore importante sono l’insieme delle diverse caratteristiche nazionali ed istituzionali, mutevoli da Paese a Paese, del sistema di promozione.

In generale perciò la presenza di donne in commissione non è assolutamente il solo fattore determinante per l’aumento della percentuale di successo delle candidate donna né per l’alterazione della qualità dei candidati selezionati (Bagues e Zinovyeva, 2017).

Comunque, nonostante il dibattito sia aperto e l’effettiva causalità della composizione del gruppo di valutatori sul genere dei candidati scelti sia in dubbio, la legislazione di diversi Paesi ha incoraggiato ed adottato diverse misure in funzione di una parità di genere all’interno delle commissioni.

In Norvegia ad esempio dal 1988 viene richiesto che i comitati, le commissioni e i consigli di nomina pubblica siano composti da almeno il 40% di ciascun genere. Questo requisito poi, come vedremo nel capitolo successivo, sarà esteso ai consigli direttivi di tutte le società per azioni nel gennaio 2008.

2.2 La composizione di genere ai vertici societari e istituzionali ed i suoi effetti sulle politiche aziendali e nei confronti dei lavoratori

Come detto all'inizio del secondo capitolo, chi compone i vertici societari e istituzionali costituisce domanda di lavoro.

I dati della Commissione Europea del 2017 confermano che la presenza femminile ha fatto progressi negli anni per farsi spazio ai vertici e per rompere il "glass ceiling". Tuttavia il divario con la presenza maschile rimane consistente lasciando intuire che ancora molti progressi si possono fare.

Nel Report "2017 Report on equality between women and men in the EU", la Commissione Europea afferma che per quanto riguarda il processo decisionale, solo quattro Paesi - Francia, Italia, Finlandia e Svezia - hanno almeno il 30% di donne nei consigli di amministrazione delle grandi aziende.

La situazione è un po' diversa in politica: i parlamenti in Finlandia e Svezia hanno almeno il 40% delle donne, mentre in otto Paesi (Bulgaria, Grecia, Croazia, Cipro, Lettonia, Ungheria, Malta e Romania) le donne rappresentano meno del 20% dei membri. Allo stesso modo, i governi di Bulgaria, Francia, Slovenia e Svezia hanno tante donne quanti uomini, mentre quelli di Grecia e Ungheria non includevano affatto donne.

Per quel che riguarda le donne in posizioni di rilievo nella Commissione europea, il presidente Juncker ha fissato l'obiettivo del 40% di rappresentanza femminile nelle posizioni di alto e medio livello da raggiungere entro il 2019, che è anche incluso nella comunicazione "I metodi di lavoro della Commissione europea 2014 - 2019" (novembre 2014).

Oggi quasi il 35% dei quadri intermedi sono donne, mentre i dirigenti di sesso femminile (livello di direttore e superiore) costituiscono il 32%. In particolare, negli ultimi due anni, la Commissione ha nominato diverse donne qualificate all'alta dirigenza aumentando così la rappresentanza femminile a tale livello dal 13% di novembre 2014 al 29% del 2017.

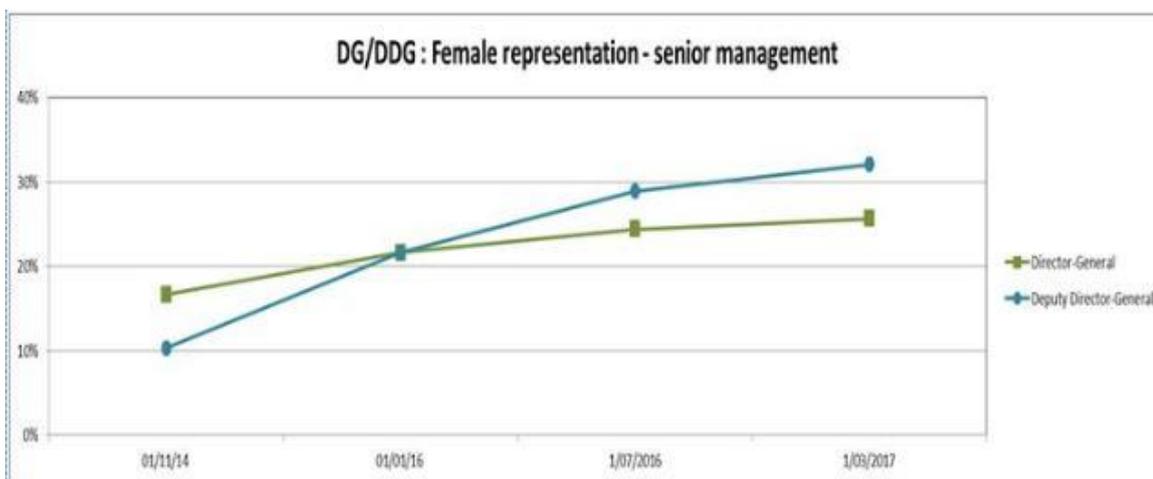


Figura 2.3: aumento delle donne nei ruoli di Direttore generale e Vice Direttore generale (% del totale)
 Fonte: Report “2017 Report on equality between women and men in the EU”

I progressi compiuti finora sono stati possibili grazie all’aumento della consapevolezza sull’importanza di promuovere le pari opportunità e incoraggiare il reclutamento e le nomine di un maggior numero di donne. I servizi della Commissione sono anche più attivi nell’identificare il potenziale nella popolazione femminile: le donne di talento sono supportate attraverso sessioni di formazione mirate e programmi di mentoring e coaching.

Per quel che riguarda invece la situazione ai vertici societari, i dati di ottobre 2016 mostrano che le donne rappresentano ancora meno di un membro su quattro (il 23,9%) delle più grandi società quotate negli Stati membri dell’UE. A livello di amministratore delegato, le donne sono ancora meno rappresentate, essendo solo il 5,7% dei CEO.

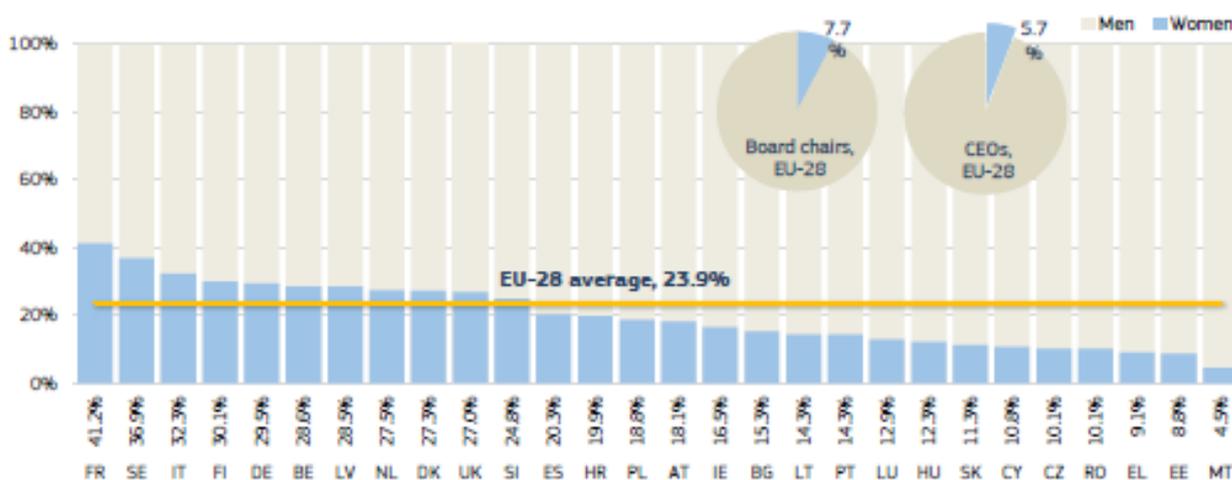


Figura 2.4: Bilancio di genere tra membri del consiglio di amministrazione, presidenti e amministratori delegati di grandi società quotate nell’UE, ottobre 2016

Fonte: Report “2017 Report on equality between women and men in the EU”

Dall'ottobre 2010, la proporzione di donne nei consigli di amministrazione di Paesi con misure legislative vincolanti (Belgio, Germania, Francia e Italia) è passata dal 9,8% al 33,7%, mentre nei Paesi senza tali misure dal 12,7% al 20,3%. Tra gli Stati membri in cui non esiste una legislazione, un esempio di forte impegno per l'autoregolamentazione imprenditoriale, è il Regno Unito che ha mostrato alcuni risultati significativi, con l'aumento della percentuale di donne nei consigli di amministrazione delle 50 maggiori imprese che, dal 13,6% di ottobre 2010, ha raggiunto il 27%. Questo rappresenta sicuramente un buon risultato. ma sono necessari sforzi concertati e continue pressioni per mantenere un cambiamento positivo nell'UE.

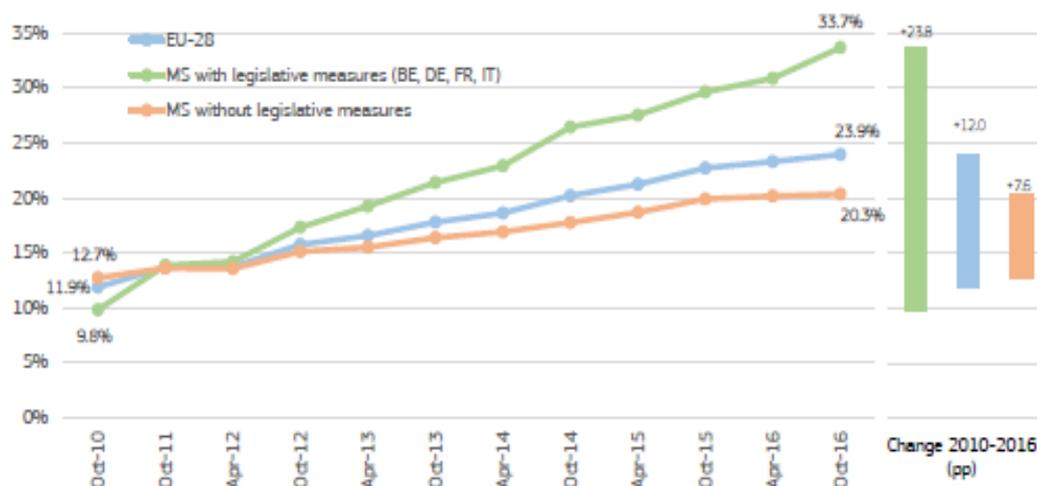


Figura 2.5: percentuale di donne tra i membri del consiglio di amministrazione delle grandi società quotate in borsa, UE-28, 2010-2016

Fonte: Report "2017 Report on equality between women and men in the EU"

Nel novembre 2012 la Commissione, per promuovere l'uguaglianza di genere nei consigli di amministrazione delle società, ha presentato una proposta per una legislazione a livello UE in cui si richiede che almeno il 40% degli amministratori non esecutivi delle società quotate debbano appartenere al genere sottorappresentato. Il Parlamento europeo ha sostenuto l'iniziativa, così come molti Stati membri, tuttavia nel Consiglio non è stata trovata alcuna maggioranza per sostenerla.

La Commissione comunque continua a raccogliere e analizzare i dati, sensibilizzando e promuovendo lo scambio di buone pratiche e sostenendo le parti interessate nel miglioramento della parità di genere nel processo decisionale economico.

Nella situazione della politica nazionale risulta che la maggior parte dei parlamenti nazionali non riflette la diversità dell'elettorato: le donne continuano a essere sottorappresentate nelle posizioni decisionali a tutti i livelli. In effetti, nella maggior parte degli Stati membri dell'UE, i

parlamenti e i governi a tutti i livelli non riflettono la composizione delle società che rappresentano. Sebbene la proporzione di donne nei parlamenti nazionali nell'UE sia passata dal 22,1% nell'ottobre 2004 al 28,7% nel novembre 2016, il tasso di progresso è lento, a poco più di mezzo punto percentuale all'anno. Vi sono inoltre notevoli differenze tra gli Stati membri come mostra la Figura 2.6.

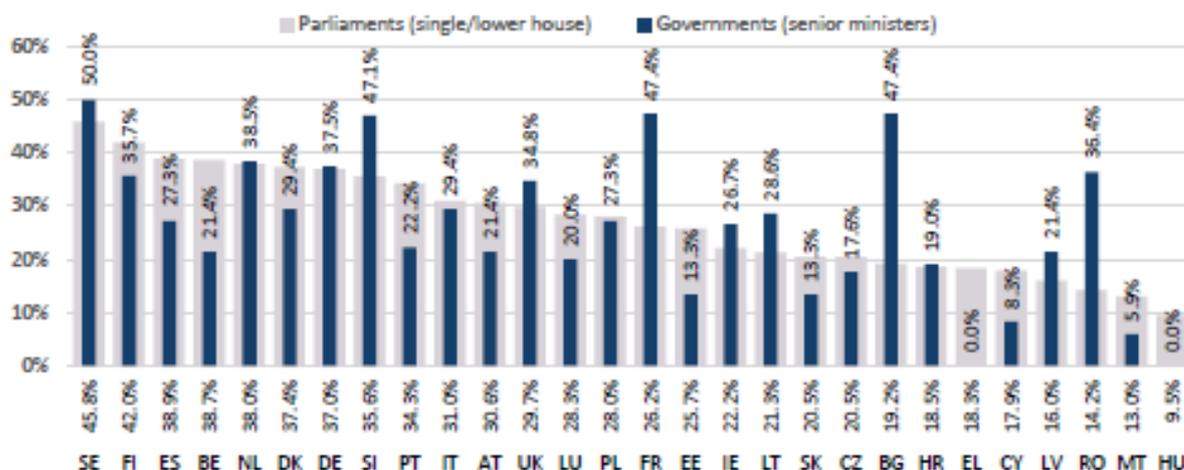


Figura 2.6: percentuale di donne nei parlamenti nazionali e governi, ottobre-novembre 2016

Fonte: Report “2017 Report on equality between women and men in the EU”

Questi continui e numerosi sforzi per il raggiungimento della parità di genere hanno effetti benefici su molti fronti.

Innanzitutto, ai vertici societari si arricchisce la visione maschile frequentemente orientata alla tipica leadership transazionale che punta ai risultati, al controllo. Adottando invece una visione più femminile, si inseriscono caratteristiche volte alla democrazia e ad una leadership più ispiratrice e trasformativa. Quindi, garantendo un’equa rappresentazione di entrambi i sessi, i due stili si controbilancerebbero, e i consigli di amministrazione gioverebbero di queste abilità ed attitudini diverse. Quando il gruppo decisionale è eterogeneo, le decisioni stesse sono prese tenendo in considerazione una pluralità di alternative ed è possibile avere una comprensione più approfondita dell’ambiente competitivo. Inoltre l’immagine aziendale o istituzionale migliora, aumentando così la reputazione dell’ente.

Diversi studi mostrano che le società con un’alta percentuale di donne al comando raggiungono risultati migliori dal punto di vista organizzativo e finanziario. Un articolo di Smith e altri (2005) analizza i dati riguardo un campione di 2500 aziende danesi osservate nel periodo dal 1993 al 2001. Si è dimostrato che la presenza femminile negli alti vertici decisionali è positivamente correlata con la performance aziendale, misurata da quattro diversi indicatori che

approssimano il *mark-up*. La correlazione aumenta al migliorare del livello dei titoli di studio posseduti dalle colleghe donne. Altra indagine su questo tema è di McKinsey (2010), che ha confrontato le performance dei comitati esecutivi a maggiore presenza femminile con quelle delle aziende a prevalenza maschile: come mostrato nella figura sottostante, in termini di ROE, i primi superano i secondi del 41%, mentre se si considera il risultato operativo la differenza è del 56%. Questo legame non dimostra però la causalità poiché non è detto che i risultati finanziari siano influenzati dalla diversità di genere; può anche essere che le aziende più performanti affidino più spesso i posti nel top management alle donne. Questo studio comunque fornisce una solida base per continuare a sostenere l'importanza della diversità ai vertici aziendali.

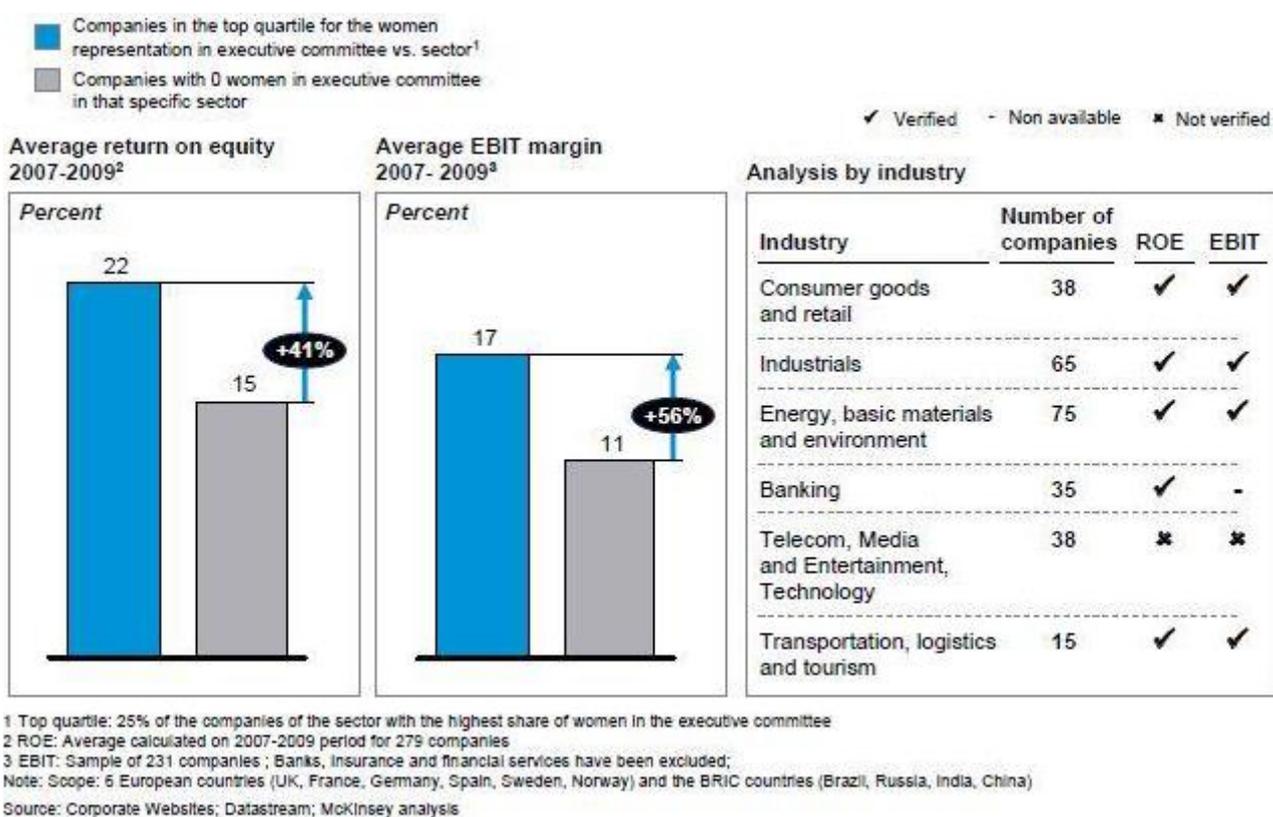


Figura 2.7: le aziende con una più alta proporzione di donne nei comitati esecutivi registrano una migliore performance finanziaria

Fonte: McKinsey (2010)

Altri studi evidenziano inoltre come le imprese guidate dalle donne siano più attente ai temi legati all'etica e alla responsabilità sociale. Le donne rappresentano una quota sempre crescente della spesa globale per i consumi perciò una maggiore presenza femminile nella gestione aziendale garantirebbe una migliore comprensione dei comportamenti economici e delle scelte individuali, creando di conseguenza prodotti e servizi più corrispondenti ai bisogni e alle preferenze dei consumatori.

Si presume che un numero maggiore di amministratori donna porti con sé una serie di vantaggi per i dipendenti delle stesse aziende: aumenti nelle nuove assunzioni o politiche di risorse umane più favorevoli come ad esempio l'introduzione di orari più flessibili ed anche integrazioni salariali.

Su questo aspetto di politiche di risorse umane, una in particolare da contemplare, al fine di ripartire più equamente tra i due genitori l'accudimento dei figli, è il congedo parentale tra i due genitori. In questo ambito la Norvegia risulta all'avanguardia come la prima sperimentatrice. È il primo Paese al mondo infatti che nel 1993 ha istituito una quota di congedi parentali riservata ai padri: il padre non è obbligato a utilizzare il congedo, ma se non lo fa, la madre non può usufruirne al suo posto. Negli ultimi anni il congedo di paternità è stato ulteriormente incrementato da quattro a 12 settimane incluse all'interno del congedo parentale complessivo per la coppia che ha raggiunto le 47 settimane retribuite dallo Stato a salario pieno. Inoltre in Norvegia al padre spettano due settimane di astensione dal lavoro alla nascita del bambino. Quest'ultimo permesso non è retribuito dallo Stato, ma nella maggior parte dei casi viene finanziato dal datore di lavoro (Bjørnholt, 2011).

Si tratta di una riforma all'avanguardia considerando ad esempio la situazione attuale italiana riguardo il congedo di paternità. Secondo l'articolo 1, comma 354, della Legge di Bilancio 2017, a partire dal 1° gennaio 2018, ai neo-papà spettano quattro giorni di congedo obbligatorio e uno di congedo facoltativo. Si tratta di un miglioramento rispetto alla legge 92/2012, poiché le giornate del congedo obbligatorio passano da due a quattro, ripristinando inoltre quella di congedo facoltativo di cui i papà potranno godere se la mamma rinuncia a un giorno di maternità. Finora, secondo le statistiche, sono stati usati solo da due papà su dieci. Si tratta ancora di un tentativo molto timido di avvicinare il nostro Paese agli standard degli altri Paesi europei. (Pasqualotto, 2018)

CAPITOLO 3

La composizione di genere dell'offerta nel mercato del lavoro: i tratti che contraddistinguono i comportamenti di uomini e donne e le possibili soluzioni al gender gap

La composizione dell'offerta del mercato del lavoro dal punto di vista di genere è sicuramente riflesso e conseguenza delle caratteristiche intrinseche e personali dei lavoratori, ma anche di quelle caratteristiche che identificano e distinguono ciascun genere dall'altro. I comportamenti di genere, per quanto siano quasi opposti tra loro, risultano allo stesso tempo complementari: questa è una risorsa che deve essere sfruttata. Le quote di genere infatti possono rappresentare una concreta soluzione per contemperare i vari ambiti della società, a partire da quello aziendale fino a quello istituzionale.

3.1 La composizione dal punto di vista di genere dell'offerta nel mercato del lavoro

Nel mercato del lavoro, *l'offerta* ha visto sicuramente aumentare ogni anno il numero di potenziali lavoratrici. Gli ultimi cinque decenni, rispetto a ciò che accadeva in passato, sono stati caratterizzati da una veloce crescita per quel che riguarda la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro e ciò evidenzia come il successo economico femminile influisca in modo piuttosto determinante nelle generazioni successive sullo sviluppo di una posizione favorevole alle donne lavoratrici (Farrè e Vella, 2007).

Questo accade anche grazie al fatto che di generazione in generazione, la qualificazione finale delle donne dopo gli anni di formazione, risulta in media più alta rispetto al passato e, volendo fare un confronto, il numero di laureate in media supera il numero di laureati.

Secondo il Report della Commissione europea "Tackling the gender pay gap in the European Union" del 2011, le donne ottengono migliori risultati a scuola e all'università rispetto agli uomini. In media, l'81% delle giovani donne raggiunge almeno l'istruzione secondaria superiore nell'UE, rispetto al 75% degli uomini. Le donne rappresentano anche il 60% dei laureati e il 45% di dottori di ricerca nell'UE.

Nel caso specifico dell'Italia, il *Rapporto 2017 sul profilo dei laureati* conferma che le donne, nella quasi totalità dei percorsi di studio, continuano ad avere risultati migliori rispetto agli uomini, sia in termini di regolarità negli studi che di voti. Tra i laureati del 2016, dove è nettamente più elevata la presenza della componente femminile (59%), la quota delle donne che si laureano in corso è del 51%, superiore al 46% registrato per gli uomini. Il voto medio di laurea è uguale a 103,4 su 110 per le prime e a 101,3 per i secondi; occorre sottolineare che ciò

è frutto anche dei percorsi formativi intrapresi che hanno metri di valutazione anche molto diversi. (Almalaurea 2018)

Un po' differente è il discorso per quel che riguarda la varietà delle stesse qualifiche: la presenza delle donne inizia a spaziare timidamente, ma anche con gradualità verso facoltà ritenute più maschili come quelle scientifiche, in particolare ingegneria. La quota femminile in questi settori aumenta con più difficoltà per via di alcuni fattori culturali e preconcetti che hanno bisogno di un tempo decisamente più lungo rispetto, ad esempio, ai progressi tecnologici e innovativi per insediarsi e trasformare nel profondo i valori fondanti della società occidentale di oggi.

Come detto nel primo capitolo, l'influenza da fattori culturali, religiosi e sociali propri del Paese di origine ed instillati fin dall'infanzia, sono determinanti, e da questi deriva il fenomeno della "*segregazione occupazionale*" per la quale "la distribuzione delle occupazioni tra diversi gruppi [in questo caso tra uomini e donne] della popolazione non è uniforme" (Treccani). Ciò causa un notevole sbilanciamento: alcune tipologie di individui si concentrano in determinate professioni o settori di attività. Questa conseguenza è strettamente collegata ovviamente al tipo di facoltà scelta.

Per cercare di invertire questa tendenza, apparentemente imm modificabile, qualcosa si può fare. Questo è ciò che si afferma nel Report della Commissione europea: "Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation" del 2012. Nel campo della ricerca e sviluppo (R&D), l'Europa ha un'urgente necessità di avanzare verso l'uguaglianza di genere. Una maggiore presenza di capitale umano femminile rappresenta un importante vantaggio competitivo per il rafforzamento dello sforzo scientifico. L'industria scientifica potrà beneficiare infatti di un più ampio e vario pool di talenti pieni di esperienze e competenze. Infatti se ci fossero più donne tra gli uomini durante il processo decisionale, aumenterebbe la robustezza delle decisioni fatte a causa di un incremento della diversità dei punti di vista. La diversità gioca un altro importante ruolo nella produzione di beni e servizi: una conoscenza ampia, variegata e approfondita della società è vitale per produrre nuove idee. Questo è già riconosciuto a livello globale, ma in particolare le aziende internazionali di ricerca e sviluppo hanno focalizzato l'attenzione nel processo di reclutamento in modo da assicurare, conservare e promuovere il meglio del talento attraverso una migliore considerazione delle variabili di genere in tutto il processo di ricerca. Un sistema che non offre pari possibilità per lo sviluppo professionale per uomini e donne non sta ottenendo la miglior performance dal talento disponibile e di conseguenza non può produrre i migliori risultati possibili.

Nel 2010, il Consiglio Competitività dell'UE ha sottolineato la necessità di rafforzare il sostegno al cambiamento strutturale per la modernizzazione di università e istituti di ricerca e

integrare la questione di genere nella ricerca come risorsa per creare nuove conoscenze e stimolare l'innovazione. Sotto la guida della Commissione europea sono stati prodotti circa 20 Report negli ultimi dieci anni in supporto delle politiche di uguaglianza di genere. Molti progetti sono stati realizzati per aumentare l'interesse tra donne e ragazze verso i settori specifici della scienza, tecnologia, ingegneria e matematica (STEM). Nel corso degli anni, l'UE ha finanziato numerose iniziative per aumentare l'interesse delle donne nel campo della scienza. Ad esempio genSET è un progetto innovativo che punta a migliorare l'eccellenza della scienza europea attraverso l'inclusione della dimensione di genere nella ricerca e nella creazione della conoscenza scientifica. Si tratta di un forum per un dialogo sostenibile tra i leader scientifici europei, le istituzioni scientifiche, gli esperti di genere e i decisori delle strategie scientifiche, per contribuire all'attuazione di progetti efficaci. Nonostante il crescente riconoscimento dello squilibrio di genere nel campo della scienza nonché lo sviluppo di vari progetti e politiche negli Stati membri nelle loro università ed istituzioni di ricerca, i progressi sono stati lenti. La società europea si basa ancora sulla figura del maschio come modello di leader e gli stereotipi femminili sono ancora piuttosto lontani dal mondo della scienza e della tecnologia. Inoltre, la mancanza di famosi esempi di donne in posizioni *senior* nell'ambito scientifico, hanno avuto un impatto negativo sulle aspirazioni di alto livello di altre donne.

Il “Mainstreaming di genere” è stata una delle principali strategie adottate dall'Unione Europea e dagli Stati membri per raggiungere l'uguaglianza di genere ed è considerata una strategia di politica sociale che ha avuto successo. Per “Mainstreaming di genere” si intende una strategia che a partire dalla progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche e dei programmi in tutti gli ambiti politici, economici e sociali, fa in modo che le donne e gli uomini possano beneficiare in ugual misura dell'uguaglianza e che la disuguaglianza non si perpetui. L'obiettivo finale è ovviamente quello di raggiungere la parità tra i sessi. Tuttavia, nel mondo della scienza si tratta di una recente strategia che non è stata ancora abbracciata ampiamente nelle università o negli istituti di ricerca. Di conseguenza, in relazione al problema della sottorappresentazione delle donne nella scienza, non ha prodotto i risultati sperati.

Problemi simili a quelli esistenti in Europa ci sono anche negli Stati Uniti, dove la National Science Foundation (NSF) ha investito sostanzialmente nell' ADVANCE Programme al fine di sostenere le università a intraprendere una trasformazione istituzionale per migliorare la partecipazione delle donne nel settore scientifico.

3.2 Comportamenti di genere e approfondimento sullo spirito competitivo

Questa macroscopica tendenza a scegliere dei percorsi di studio e dei settori lavorativi diversi, ha prodotto dei pregiudizi nel tempo riguardo le abilità di ciascun genere negli ambiti opposti a quelli ritenuti “opportuni” dal senso comune.

Spencer e altri (1999) hanno dimostrato come i pregiudizi sulle abilità scientifiche e matematiche sono insiti nei modelli culturali, ma possono tuttavia essere eliminati in maniera relativamente facile. È stato proposto un test matematico ad un campione altamente selezionato di uomini e donne ed è stato preannunciato dicendo che in passato questo test ha prodotto differenze di genere nei risultati. Il pregiudizio che si insidia riguarda il fatto che le donne siano meno abili in matematica. Questo crea una certa apprensione e pressione su queste ultime ed influenza negativamente la loro performance nel test svolto. La differenza nei risultati tra uomini e donne viene del tutto eliminata se viene comunicato al campione che il test è stato ideato per non produrre differenze di genere nei risultati e che nel passato non ne ha mai prodotti. Questa ultima comunicazione è appunto particolarmente efficace perché la pressione per le donne si attenua e di conseguenza le loro basse aspettative di rendimento sono eliminate. Le aspettative sono perciò alla base di tutto: se si manipolano queste convinzioni di fondo il risultato varia.

La letteratura di ambito psicologico ha investigato lungamente se davvero il senso di pressione e di aspettativa influenza negativamente i risultati femminili. Ad esempio si sono svolte ricerche riguardo la pressione esercitata dal tempo limitato, quali effetti ha sulle decisioni individuali ed economiche, e la loro qualità. Si sa che in generale questa pressione ha riscontri negativi perché peggiora il processo di ragionamento portando a tralasciare informazioni importanti (De Paola e Gioia, 2014).

Ulteriori approfondimenti sono stati fatti sulle differenti reazioni delle donne e degli uomini nell’aver un tempo limitato per svolgere un determinato compito. Diversi studi di psicologia hanno mostrato che gli uomini riescono ad amministrare in egual modo l’incarico assegnato quando hanno il vincolo di un tempo contenuto e anche quando questo vincolo è assente. Le donne invece rispondono peggiorando la qualità della prestazione sotto la condizione di avere un tempo ristretto. Da questo consegue che le donne in certi ambienti pressanti e competitivi dove le scadenze temporali sono determinanti, risultano meno efficaci e non riescono ad esprimere al meglio le proprie abilità. Ecco quindi una possibile spiegazione del fatto che le donne sono sottorappresentate in molti settori professionali che implicano la quotidiana interazione con attività rischiose e pressanti come ad esempio i dirigenti, gli operatori di borsa, gli imprenditori, ecc. (ibidem).

Un esperimento che conferma ancora una volta questa linea di pensiero è stato svolto dalle professoressa De Paola e Gioia e i risultati sono stati pubblicati in un articolo del 2014 dal titolo: “Who Performs Better under Time Pressure? Results from a Field Experiment”. Sono stati coinvolti 220 studenti iscritti alla triennale di economia dell’Università della Calabria nell’anno accademico 2013-2014. All’inizio del corso è stata data loro l’opportunità di scegliere tra il procedimento standard di un singolo esame finale a fine corso oppure un procedimento alternativo: due test, uno a metà corso e uno alla fine, in cui uno dei due doveva essere svolto in un tempo limitato. Più precisamente gli studenti sono stati divisi in due gruppi casuali (110 in ciascun gruppo) ed hanno svolto uno dei due test con “time pressure” avendo mezz’ora a disposizione (il tempo effettivo veniva però comunicato solo poco prima dell’inizio dell’esame) e uno senza pressione della durata di un’ora. Ovviamente il gruppo di studenti che al primo test era sotto “time pressure” il secondo test lo ha svolto senza e viceversa per l’altro gruppo. Gli studenti non sapevano però quale dei due avrebbero svolto per primo fino al momento dell’inizio del primo test. L’esame standard e quelli intermedi avevano la stessa struttura: stesso numero di domande, alcune che richiedevano risposte verbali, altre numeriche, altre grafiche. Inoltre era sempre possibile per lo studente in qualsiasi momento ritirarsi dal procedimento alternativo e fare l’esame standard. Il 17% degli studenti che aveva scelto l’esame alternativo in due step non si è presentato al primo esame intermedio, perciò i due gruppi si sono ridotti a 92 e 90 membri rispettivamente. Comunque i gruppi rimangono comparabili.

38 studenti su 182 che avevano preso parte al primo test non si sono presentati al secondo e ciò è stato fortemente influenzato dalla personale reazione di ciascuno al primo test. Il sottocampione di 144 studenti ha fatto il secondo test.

Se ci concentriamo sulle differenze di genere nel gestire la pressione del poco tempo, constatiamo che il “time pressure” non influenza in modo significativo i maschi, mentre influenza negativamente le studentesse: esse hanno ottenuto un voto di circa 5 punti più basso rispetto a quelle che lo hanno svolto senza il vincolo del breve tempo.

Se inoltre analizziamo il risultato suddividendolo tra quello legato ai calcoli numerici e quello delle risposte verbali si nota che quest’ultima componente risulta la più ricca di differenze nella performance tra maschi e femmine. La componente verbale del test è quella in cui le donne solitamente vanno meglio degli uomini, ma anche sulla loro componente più “forte” la pressione del poco tempo è piuttosto dannosa per il genere femminile da quanto si è visto nei risultati. C’è da aggiungere che le studentesse sono consapevoli di ciò visto che era già previsto nelle loro aspettative di avere un voto di circa 3 punti in meno rispetto a quello del test di un’ora. Le autrici concludono con una proposta interessante per la ricerca futura in questo campo: sarebbe interessante fare qualche esperimento per capire se l’esposizione ripetuta al “time

pressure” aiuta effettivamente a ridurre il suo esito negativo e se esiste una sorta di livello ottimale di “time pressure” che può in qualche modo migliorare la performance personale.

Un altro studio svolto da De Paola, Gioia e Scoppa (2013) ha testato le performance femminili in circostanze apparentemente competitive e pressanti. Hanno inserito un esame facoltativo a metà semestre per 720 studenti universitari: chi accettava avrebbe svolto il test in competizione con un altro studente con abilità simili, indipendentemente dal sesso di appartenenza. Il migliore della coppia avrebbe ottenuto 5 punti, il peggiore 2. I risultati hanno evidenziato che in queste condizioni le donne sono state addirittura leggermente migliori rispetto gli uomini. Questo fa capire che le condizioni iniziali sono determinanti: nel momento in cui si ha la possibilità di scelta senza rischio (risk free), poiché l’esame era facoltativo e non si potevano perdere punti, ma solo guadagnarne, e nel momento in cui il pregiudizio di differenza di performance di genere è neutralizzato sapendo che si è in competizione con uno studente di uguale livello, i risultati femminili si assestano allo stesso livello, se non un po’ più in alto, dei risultati maschili. Perciò l’attitudine al rischio e la fiducia nelle proprie capacità sono le variabili che fanno la differenza perlomeno per gli esiti delle donne.

3.3 Possibili soluzioni al gender gap: l’introduzione delle quote di genere

Le donne sono per la maggior parte più sensibili alle variabili sopracitate.

In un interessante approfondimento condotto da Cassar e Katz (2016) si ripercorrono le teorie sulle origini delle differenze comportamentali di genere creando un esaustivo quadro generale. Caratteristiche come l’altruismo, la cooperazione, il senso di collaborazione, l’avversione al rischio, la fiducia verso il prossimo, vengono definite dalla “Trivers’ theory” (Cassar e Katz, 2016) come inclinazioni spontanee della donna poiché naturalmente predisposta all’accudimento della prole. Su questa linea si posiziona anche la “biosocial theory” per cui, a differenza della donna, l’uomo sin dall’antichità era quello dedito alla caccia e perciò all’azione con il conseguente sviluppo di tratti distintivi come la risolutezza, la forza fisica, la propensione al rischio e alla competizione per accaparrarsi risorse limitate. Queste diverse e complementari peculiarità dei due sessi, essendosi sviluppate e affinate sin dalla comparsa dell’umanità, sono oramai intrinseche e naturali.

I tratti maschili hanno sempre predominato ai vertici della società occidentale e quindi anche al giorno d’oggi sono considerati dai contesti aziendali a quelli istituzionali, le caratteristiche giuste per la realizzazione personale perché percepiti e trasmessi alle generazioni come tali.

Cassar e Katz propongono un intervento “behavioraly-based” per cui la donna particolarmente carente di tratti maschili per conquistare la sua legittimazione economica viene supportata da

altre donne che sono riuscite ad inserirsi perfettamente in società e a raggiungere il successo personale. Attraverso questo “woman to woman mentoring” la donna che ha difficoltà a “vestire” tratti più maschili viene aiutata innanzitutto ad acquisire più fiducia in se stessa, più rischio imprenditoriale, più familiarità con le nuove tecnologie, una migliore educazione finanziaria e dei prodotti assicurativi.

È importante e giusto che anche le donne più emarginate abbiano la possibilità di acquisire gli strumenti principali per imparare che cosa davvero funziona per stare bene in questa società e sentirsi realizzate. Tuttavia è una forzatura portare all’eccesso questo tipo di educazione perché come i tratti più maschili è giusto siano considerati di successo in società, lo stesso deve valere equivalentemente per quelli femminili. L’altruismo e la cooperazione ad esempio saranno anche considerati valori positivi, ma di certo non i più consoni e adatti per avere successo ed arrivare a vertici aziendali o istituzionali.

Se invece si mettessero sullo stesso piano e livello di importanza entrambe le dimensioni, la società non sarebbe semplicemente meglio rappresentata, ma anche più equilibrata, tra valori più individualisti e valori più altruisti.

Questo è l’obiettivo a lungo termine delle quote di genere, una soluzione già adottata recentemente da diversi Paesi che istituisce l’insediamento obbligatorio di un certo numero di presenze femminili e maschili in posizioni decisionali importanti. Il termine quote di genere viene spesso sostituito con quote rosa poiché è il sesso femminile quello che riscontra una netta minoranza di presenze, specie ad alti livelli gerarchici.

Altro punto a favore delle quote rosa viene sottolineato dal report redatto dalla Commissione Europea nel 2012. Esso dichiara che la diversità di genere è vantaggiosa sia dal punto di vista microeconomico sia macroeconomico.

Dal lato microeconomico, in questo caso aziendale, abbiamo già visto diversi studi nel capitolo precedente.

Dal punto di vista macroeconomico invece, la parità di genere porterebbe giovamento e notevoli vantaggi alla società. Infatti, secondo una ricerca empirica dell’OECD pubblicata nel 2012, una riduzione del gender gap pari al 50% porterebbe all’aumento annuale di 0.3 punti percentuali il PIL pro capite. 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.

Tra diversi esempi di successo, caso interessante e innovatore è quello della Norvegia. La Norvegia rappresenta il primo ufficiale banco di prova per capire gli effetti sociali ed economici di una vera e propria riforma legislativa riguardo le quote di genere nei consigli di amministrazione.

Già da diverso tempo è in atto un processo di cambiamento: una legge del dicembre 2003 proponeva che all'interno delle società pubbliche a responsabilità limitata ogni sesso fosse rappresentato almeno nella proporzione del 40%. La proposta però non venne tenuta veramente in considerazione dalle società negli anni successivi perciò nel gennaio 2006 la legge è diventata obbligatoria, pena lo scioglimento in caso di inadempienza entro il gennaio 2008. Alcune società hanno cambiato appositamente tipo societario o trasferito la loro sede in un altro Paese per svincolarsi da questo impegno, quelle rimaste invece hanno raggiunto l'obiettivo richiesto e la percentuale di membri femminili ha raggiunto il 40% entro il 2007.

Per capire le conseguenze sociali di questa riforma occorrerà aspettare ancora diversi anni trattandosi di un processo culturale e quindi, per sua definizione, molto lento poiché necessita diverso tempo per sedimentare e tramandarsi di generazione in generazione.

Altri tipi di valutazione invece sono già possibili: lo studio di Bertrand e altri (2014), cerca di valutare l'effettività della riforma norvegese rispetto al suo obiettivo primario, quello di ridurre le disparità di genere sul mercato del lavoro.

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 sempre in maggior numero possiedono specializzazioni post-lauream in ambito aziendale (ad esempio i Master in Business Administration) e di esperienze professionali rilevanti. Quindi il gap retributivo si è abbassato dal 38% nel periodo antecedente alla riforma, ad un valore compreso tra il 28 e il 32% nel periodo successivo alla riforma.

Per quanto riguarda i profitti aziendali post-riforma, Matsa e Miller (2012) hanno svolto uno studio analizzando la situazione norvegese scegliendo come indicatore 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. Visto che una diminuzione dei profitti è 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 della riforma 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 dal voler massimizzare il valore per gli azionisti nel lungo periodo. Infatti, licenziamenti e alti tassi di turnover, oltre ad impattare negativamente sulla motivazione dei dipendenti, richiederebbero continui ed ingenti investimenti in capitale umano. Sarebbe sbagliato concentrarsi semplicemente sulle ripercussioni economiche di questa

legge poiché 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. Sarà poi il tempo a rivelare se queste strategie creeranno valore a lungo termine per le aziende.

In ogni caso, cercare di spiegare accuratamente il legame tra quote nei consigli di amministrazione e l'andamento aziendale dei profitti potrebbe non essere particolarmente rilevante, poiché i compiti ad essi delegati riguardano più la supervisione dei manager e l'individuazione delle linee strategiche generali, le quali non influiscono in modo così diretto sulla performance.

L'Italia sul tema dell'uguaglianza di genere nel mercato del lavoro non emerge positivamente: con un tasso di occupazione femminile pari al 47%, è terzultima in Europa. Le quote di genere sono state introdotte nei consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società quotate italiane dalla legge 120/2011, detta legge Golfo-Mosca. La quota rosa è fissata per il primo rinnovo pari al 20 % e per i successivi due al 33 %. Si tratta di una misura temporanea: le quote infatti sono obbligatorie solo per tre mandati. L'idea sottostante è che sia necessaria una misura choc e destabilizzante per rompere un equilibrio consolidato dove i consigli di amministrazione erano quasi esclusivamente maschili. Grazie alla legge Golfo-Mosca, si è passati da un 6 % di presenza femminile nei consigli di amministrazione delle società quotate al circa 23 % attuale (dati Consob, gennaio 2015). Tuttavia non si tratta solo di un effetto numerico. Come mostrato infatti dal progetto *Women mean business and economic growth* promosso dal dipartimento Pari opportunità della presidenza del Consiglio dei ministri, non solo il numero di donne in posizioni di vertice è aumentato, ma anche la governance delle società è migliorata.

Tornando alla questione principale, la critica più frequente che viene fatta alle quote rosa è che comportano una sorta di “discriminazione al contrario”: nel tentativo di correggere una disparità, ne creano un'altra, riservando posti alle donne e lasciando da parte uomini ugualmente, o addirittura meglio qualificati e competenti. Simili interventi quindi potrebbero essere etichettati come anti-democratici e anti-meritocratici e inoltre potrebbero escludere altre minoranze ugualmente sotto-rappresentate. Tuttavia, una temporanea “discriminazione al contrario” è tollerabile visto che si tratta di uno strumento molto efficace per permettere alle donne di arrivare a posizioni decisionali inaccessibili fino ad un decennio fa, dimostrando di possedere le abilità, le competenze e qualifiche professionali necessarie per ricoprire quegli incarichi e rompendo i pregiudizi e i dubbi sulle loro capacità. È necessario sottolineare che le quote non sono altro che misure temporanee e in quanto tali servono soltanto ad incoraggiare un processo che avrebbe faticato ad avviarsi in maniera totalmente spontanea, nella speranza di favorire un rinnovamento culturale che le renda il prima possibile superflue.

Arrivati a quel punto potremo dire che uomini e donne godono di pari opportunità e, non essendoci più ragione di favorire il sesso femminile sul piano professionale, le quote rosa potranno essere eliminate lasciando spazio alla sola meritocrazia.

CONCLUSIONI

Con questo elaborato si è cercato di delineare e approfondire la questione sul divario di genere, in particolare focalizzandosi nel definire alcuni indici internazionali di misurazione di questo divario: il Global Gender Gap Index e il Gender Pay Gap. Dopo aver individuato i diversi fattori che sono causa della disparità di genere, si è proceduto con un'analisi dei possibili effetti che la presenza femminile può scatenare all'interno delle commissioni di selezione e tra le alte posizioni dirigenziali in azienda. Come mostrato nel capitolo due, la diversità nello stile di leadership all'interno delle organizzazioni di qualsiasi ramo o ambito può solo che arricchire l'organizzazione singola stessa. La diversità è perciò una fonte di ricchezza per qualsiasi tipo di organizzazione. Viene mostrato infatti che i dipendenti stessi delle aziende possono ricevere effetti benefici da questo cambiamento, come l'introduzione di politiche volte ad una maggiore sensibilità etica e ad un miglior trattamento dei lavoratori. Da questo ne deriva un grosso beneficio anche per tutta la società: i valori femminili come l'altruismo e la collaborazione, innestandosi come fattori determinanti tra le fila dei vertici aziendali e istituzionali, provocano un'accelerazione di cambiamento per quel che riguarda i valori considerati di successo della nostra società, dove attualmente dominano qualità più maschili quali la competizione e l'individualismo. In questo modo valori diversi si troverebbero in uno stato di convivenza forzata all'inizio, per poi assestarsi in una situazione di equilibrio nel lungo periodo. A quel punto le generazioni successive guarderebbero i valori ai vertici della società come noi ora consideriamo i nostri, ovvero valori a cui aspirare ed ambire, con la differenza che saranno appartenenti ad entrambe le "sfere" dei due generi.

Viene quindi proposta come soluzione più adeguata, sostenuta anche da esempi concreti, l'introduzione delle quote di genere: queste possono davvero costituire la chiave per accelerare un processo verso l'uguaglianza di genere che, senza un aiuto esterno, avrebbe tardato diversi decenni ad innescarsi automaticamente da solo.

Non è invece del tutto chiaro se le quote siano anche efficienti dal punto di vista economico della performance aziendale, ossia se il prezzo da pagare per il beneficio procurato alle donne non sia maggiore del beneficio stesso in termini di produttività. I risultati teorici sono ambigui poiché non si riesce a dimostrare causalità tra la maggior presenza femminile e i risultati economici. Dall'altro lato, la testimonianza reale della Norvegia mostra che la redditività aziendale nel breve periodo soffre un lieve calo. Tuttavia si ritiene che la valutazione delle quote rosa debba essere fatta secondo parametri diversi rispetto la mera performance aziendale, in quanto il primo obiettivo è l'uguaglianza e l'equa rappresentazione dei due sessi.

Ad ogni modo, l'economia in generale non può permettersi di perdere o sfruttare in misura minore l'enorme capitale umano ed economico che le donne rappresentano.

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

ALMALAUREA, 2018. *Più brave a scuola e all'università, ma penalizzate sul mercato del lavoro*. Consorzio interuniversitario AlmaLaurea. Disponibile su:

<https://www.almalaurea.it/informa/news/2018/03/07/donne-penalizzate-sul-mercato-del-lavoro> [Data di accesso: 26/06/2018]

AMADO C., SANTOS S., SÃO JOSÉ J., 2018. *Measuring and decomposing the gender pay gap: A new frontier approach*. European Journal of Operational Research. Disponibile su:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/5B2A0A9B90B791AFF8159033EF1E3B3A641F94BB7F7A0DCC642CF2B34E72C07F7F0599FBD2E94457CE90A59E9FE352B1> [Data di accesso: 28/06/2018]

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: 27/06/2018]

BAGUES M., SYLOS-LABINI M., ZINOVYEVA N., 2017. *Does the Gender Composition of Scientific Committees Matter?* The American Economic Review (aprile). Disponibile su:

<https://doi.org/10.1257/aer.20151211> [Data di accesso: 27/06/2018]

BAGUES M., VOLART B., 2009. *Can Gender Parity Break the Glass Ceiling? Evidence from a Repeated Randomized Experiment*. Fundación de Economía Aplicada Working Paper No.2007/15). Disponibile su: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1026211> [Data di accesso: 28/06/2018]

BERTRAND M., BLACK S.E., JENSEN S., LLERAS-MUNNEY 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: 28/06/2018]

BJØRNHOLT M., 2011. *Congedi di paternità, il record norvegese*. Ingenere: dati, politiche questioni di genere. Disponibile su: <http://www.ingenere.it/articoli/congedi-di-paternita-il-record-norvegese> [Data di accesso: 28/06/2018]

CAMERER C.F., LOEWENSTEIN G., 2004. *Advances in Behavioral Economics*. Cap. 1, Russell Stage Foundation, New York

CASSAR A., KATZ E., 2016. *Gender, Behavior, and Women's Economic Empowerment*. Washington DC: Center for Global Development. Disponibile su:

<http://www.womeneconroadmap.org/sites/default/files/Gender-Behavior-Womens-Economic-Empowerment.pdf> [Data di accesso: 27/06/2018]

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: 20/06/2018]

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: 20/06/2018]

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: 20/06/2018]

COMMISSIONE EUROPEA, 2017. *Report on equality between women and men in the EU*. Disponibile su: https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/2017_report_equality_women_men_in_the_eu_en.pdf [Data di accesso: 27/06/2018]

DE PAOLA M., GIOIA F., 2014. *Who Performs Better under Time Pressure? Results from a Field Experiment*. IZA DP No. 8708. Disponibile su: <http://ftp.iza.org/dp8708.pdf> [Data di accesso: 27/06/2018]

DE PAOLA M., SCOPPA V., 2014. *Gender Discrimination and Evaluators' Gender: Evidence from Italian Academia*. The London School of Economics and Political Science. Disponibile su: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ecca.12107> [Data di accesso: 28/06/2018]

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: 26/06/2018]

- 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: 27/06/2018]
- GNEEZY U., NIEDERLE M., RUSTICHINI A., 2003. *Performance in competitive environments: gender differences*. The Quarterly Journal of Economics (agosto). Disponibile su: <http://web.stanford.edu/~niederle/Gender.pdf> [Data di accesso: 27/06/2018]
- GOLDIN C., ROUSE C., 2000. *Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians*. The American Economic Review (settembre). Disponibile su: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/aer.90.4.715> [Data di accesso: 28/06/2018]
- 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/aeaejapp/v_3a5_3ay_3a2013_3ai_3a3_3ap_3a136-69.htm [Data di accesso: 27/06/2018]
- 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: 27/06/2018]
- MUSSIDA C., PICCHIO M., 2012. *The Gender Wage Gap by Education in Italy*. IZA DP No. 6428 (marzo). Disponibile su: <http://ftp.iza.org/dp6428.pdf> [Data di accesso: 28/06/2018]
- OECD, 2012. *Closing the gender gap: act now*. OECD Publishing. Disponibile su: https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/close-the-gender-gap-now_9789264179370-en#page1 [Data di accesso: 28/06/2018]
- 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: 27/06/2018]
- PASQUALOTTO S., 2018. *Nuovi papà: da quest'anno il congedo obbligatorio sale a 4 giorni*. LaRepubblica.it. Disponibile su: http://www.repubblica.it/economia/diritti-e-consumi/lavoro/2018/01/21/news/nuovi_papa_da_quest_anno_il_congedo_obbligatorio_sale_a_4_giorni-186637162/ [Data di accesso: 28/06/2018]

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: 27/06/2018]

SPENCER S. J., STEELE C. M., QUINN D. M., 1999. *Stereotype Threat and Women's Math Performance*. *Journal of Experimental Social Psychology* 35, 4–28. Disponibile su: https://ac.els-cdn.com/S0022103198913737/1-s2.0-S0022103198913737-main.pdf?tid=0377574f-b8b8-4fc0-b99a-256b8a253bec&acdnat=1530196610_a2f16f93d31b13bd516f62f54817fa1e [Data di accesso: 27/06/2018]

WORLD ECONOMIC FORUM, 2017. *The Global Gender Gap Report*. World Economic Forum. Disponibile su: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf [Data di accesso: 28/06/2018]

ZINOVYEVA N., BAGUES M., 2011. *Does Gender Matter for Academic Promotion? Evidence from a Randomized Natural Experiment*. IZA DP No. 5537 (febbraio). Disponibile su: <http://ftp.iza.org/dp5537.pdf> [Data di accesso: 28/06/2018]

<http://ec.europa.eu/eurostat>

