



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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"LE DONNE NEL MONDO DEL LAVORO:
ANALISI DELLE SFIDE E NUOVI SCENARI"**

RELATRICE:

CH.MA PROF.SSA ALESSANDRA TOGNAZZO

LAUREANDO: DANIEL TIOZZO LIA

MATRICOLA N. 1220638

ANNO ACCADEMICO 2021– 2022

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

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

Firma (signature)



INDICE

ABSTRACT	1
CAPITOLO 1	
Le potenzialità disinnescate delle donne nel lavoro	2
1.1 Una visione d'insieme: dati ed evidenze	2
1.2 I fenomeni alla base della disparità	4
1.2.1 Lo sticky floor: il pavimento appiccicoso	4
1.2.2 Il glass ceiling: il soffitto di cristallo	7
1.2.3 Il lavoro non riconosciuto	8
1.2.4 La maternità	11
1.2.5 Il divario retributivo di genere	13
1.3 Conclusioni	16
CAPITOLO 2	
L'impatto del COVID-19 nel lavoro femminile: entità e nuovi ostacoli	17
2.1 Effetto COVID-19: divari di genere accentuati e ragioni sottostanti	17
2.2 Le criticità dell'equilibrio lavoro-famiglia durante la pandemia	21
2.2.1 Il work-life balance: una nozione con varie sfaccettature	21
2.2.2 Squilibri e soluzioni	23
2.3 Le motivazioni da recuperare	25
2.4 Conclusioni	27
CAPITOLO 3	
Ottenere la parità lavorativa: programmazione di lungo periodo, azioni correttive e nuove prospettive	28
3.1 Il percorso per raggiungere il gender balance	28
3.1.1 Valorizzare l'aspetto sociale delle aziende	28
3.1.2 Seguire la scia dell'Unione Europea	30
3.2 Esempi di iniziative di aziende proattive	33
3.3 Conclusioni	37
Riferimenti bibliografici	38

ABSTRACT

Lo scopo dell'elaborato è quello di analizzare la situazione lavorativa femminile: le sfide che le donne devono affrontare per poter essere considerate al pari degli uomini sono molteplici e talvolta dettate da ragioni strutturali o da stereotipi difficili da abbattere.

In prima istanza, verrà fornita una panoramica delle cause che frenano le carriere delle donne e degli aspetti che delineano il loro scenario lavorativo. Scenario che è stato caratterizzato dagli effetti asimmetrici della pandemia: le donne, infatti, ne hanno risentito in misura relativamente maggiore rispetto agli uomini. Si approfondirà questo peggioramento relativo corredandolo con dei dati, con le cause e con le conseguenze che rivestono il contesto che stiamo vivendo. Invero, molte lavoratrici sono state espulse dal mercato del lavoro e i fenomeni alla base della disparità uomo-donna concorrono a rendere più difficoltoso il loro rientro: un'analisi accurata dei dati risulta imprescindibile al fine di intervenire con misure *ad hoc* nei contesti più minacciosi.

Infine, vi sarà spazio per una riflessione in merito alle azioni da intraprendere al fine di avvicinarsi alla parità lavorativa di genere, sia da parte delle aziende che delle istituzioni. Queste possiedono infatti il potere di ispirare, stimolare e promuovere un ambiente più inclusivo, il quale apporta vantaggi diretti e indiretti anche alle persone e alle aziende che, apparentemente, non hanno interesse a sostenere la questione femminile.

CAPITOLO 1

Le potenzialità disinnescate delle donne nel lavoro

1.1 Una visione d'insieme: dati ed evidenze

267.6: è questo il numero di anni stimati dal World Economic Forum (WEF) nel 2021 per raggiungere la tanto aspirata parità di genere in relazione alla voce 'Partecipazione Economica e Opportunità' (Crotti et al., 2021, figura 1).

In particolare, l'Italia si piazza alla 114a posizione tra i 156 Paesi considerati in questa indagine, confermando in primo luogo la presenza di difficoltà a livello strutturale riguardo la progressione delle carriere femminili e in secondo luogo una certa ritrosia a preoccuparsi e investire nella crescita di queste.

Sono ben 24 i punti percentuali che separano l'Italia dall'Islanda, considerata una *top performer*, ma intercorrono rispettivamente 14 e 9 punti di differenza da Portogallo e Spagna, Paesi più vicini sia dal punto di vista geografico che culturale e per questo motivo utilizzabili come *benchmark* di riferimento.

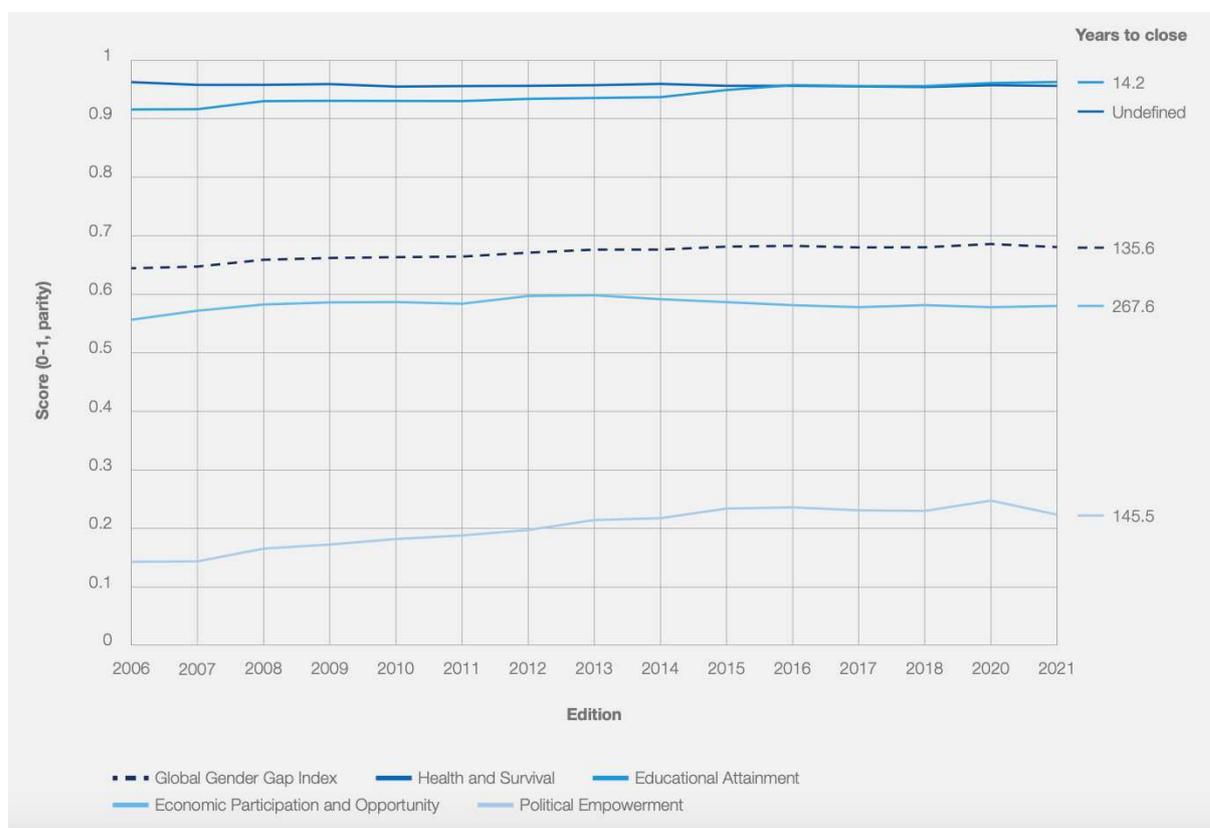


Figura 1: Evoluzione del Global Gender Gap Index e dei suoi sottoindici negli anni

2006-2020. Fonte: WEF

I problemi dello scenario lavorativo sono stati esacerbati dalla pandemia COVID-19 che, secondo i dati dell'International Labour Organization (ILO, 2021a), ha provocato la perdita dell'occupazione del 5% delle donne contro il 3,9% degli uomini a livello globale (figura 2).

Se da un lato la pandemia ha comportato il peggioramento relativo delle condizioni delle donne rispetto agli uomini, dall'altro ha permesso di riprendere in mano la questione femminile, ponendola al centro del dibattito: in occasione del Social Summit di Oporto 2021 è stato il premier Mario Draghi a pronunciarsi, alludendo a un mercato del lavoro a doppio binario che privilegia i lavoratori maschi più anziani a discapito delle donne e dei giovani (Barone, 2021).

Nel corso dell'elaborato verranno analizzate le motivazioni che spingono le donne a viaggiare lungo il binario sfavorevole, che sfocia in una disparità retributiva. A tale riguardo, la Ragioneria Generale dello Stato con il suo bilancio di genere 2020 evidenzia come la forbice tra il reddito maschile e quello femminile sia del 40,5%, e arrivi al 46,6% per il decile più alto di reddito (Casarico & Taddei, 2022): si tratta di una differenza marcata a tal punto da scoraggiare la partecipazione al mercato del lavoro. Per di più, il fisco italiano non concorre a mitigare queste disparità, giacché il cuneo fiscale medio per il secondo percettore di reddito in una famiglia di due figli risulta 8 punti percentuali sopra la media dei Paesi facenti parte dell'OCSE (organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico). Una riforma di queste politiche pubbliche fornirebbe senza dubbio una spinta positiva, ma da sola non sarebbe sufficiente a eliminare un problema ben più vasto e che affonda le radici in una pluralità di fattori: agire su più fronti risulta, dunque, un imperativo categorico.

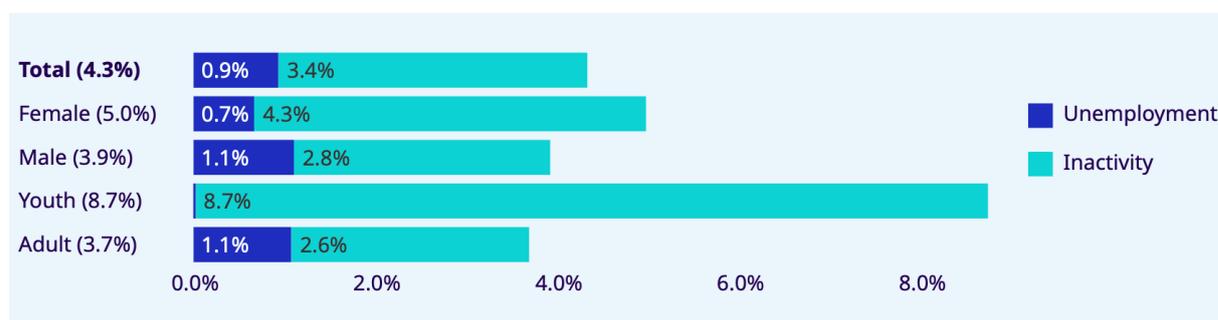


Figura 2: Perdita occupazionale a livello mondiale suddivisa per disoccupazione e inattività nel 2020 (percentuali). Fonte: ILO

1.2 I fenomeni alla base della disparità

Nei seguenti paragrafi si vogliono passare in rassegna i fenomeni che caratterizzano il percorso a ostacoli del mondo lavorativo femminile. Alcuni di questi fenomeni sono strutturali e risultano attenuabili attraverso incentivi e azioni positive, altri invece risultano sanabili soltanto con un riallineamento di matrice socioculturale, richiedendo pertanto responsabilità e impegno da parte di individui, famiglie e società. In tutti i casi, però, è imprescindibile che vi sia un'unità di intenti tra le aziende e i Governi affinché la persecuzione degli obiettivi di *gender balance* sia svolta con la consapevolezza dei vantaggi che ne derivano. Invero, le aziende che intraprendono azioni solo per raggiungere obiettivi di facciata non apportano benefici nel lungo termine né a loro né al sistema, contribuendo a frenare molte carriere femminili.

1.2.1 Lo *sticky floor*: il pavimento appiccicoso

La progressione della carriera per le donne si rivela, sin da subito, un campo minato. Nel 1992 è la sociologa Catherine Berheide a coniare la metafora dello *sticky floor* (pavimento appiccicoso), la quale sintetizza, in maniera chiara, la difficoltà delle donne di emergere dai ranghi *entry level*: la mobilità verticale in questa fattispecie è minacciata da fattori di vario ordine.

I più comuni, nonché i più ostici da eliminare, sono sicuramente gli stereotipi. Secondo Block e Crawford (2013), le persone manifestano stereotipi di genere quando attribuiscono tratti, comportamenti e ruoli ai singoli uomini o donne sulla base del genere. La concezione tradizionale dell'uomo capofamiglia, nonché lavoratore a tempo pieno (*breadwinner*) e della donna responsabile delle attività domestiche e di cura (*caregiver*) permane tuttora a livello ideologico e non può che essere nociva per la donna lavoratrice. Nonostante il passaggio a dei *gender arrangement* più egualitari (Crompton, 1999 citato in Gaiaschi, 2014), questi stereotipi innescano dinamiche socioculturali difficili da ribaltare.

Ad esempio, le prosperose carriere in ambito STEM (*science, technology, engineering, mathematics*) sono scarsamente intraprese dalle donne per motivi strutturali: il bilancio di genere dell'Università di Padova (2019) evidenzia come nell'anno accademico 2018/19 le studentesse che hanno optato per un corso di laurea triennale in ingegneria rappresentano

il 19,6% degli iscritti, mentre per l'ICT (*information and communication technologies*) soltanto il 10,8% (figura 3). Questo fenomeno è noto come segregazione orizzontale: esso prova come lo *sticky floor* trovi manifestazione ancor prima dell'entrata nel mondo del lavoro e che sia radicato e provocato da usi, costumi e credenze.

Per contro, l'Italia annovera una percentuale di donne che hanno conseguito il dottorato di ricerca in area STEM superiore alla media europea (Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca [Miur], 2020a): ciò significa che l'Italia offre una solida preparazione di base, ma non riesce a capitalizzare i talenti, fornendo così un *assist* a Paesi più fertili dal punto di vista lavorativo.

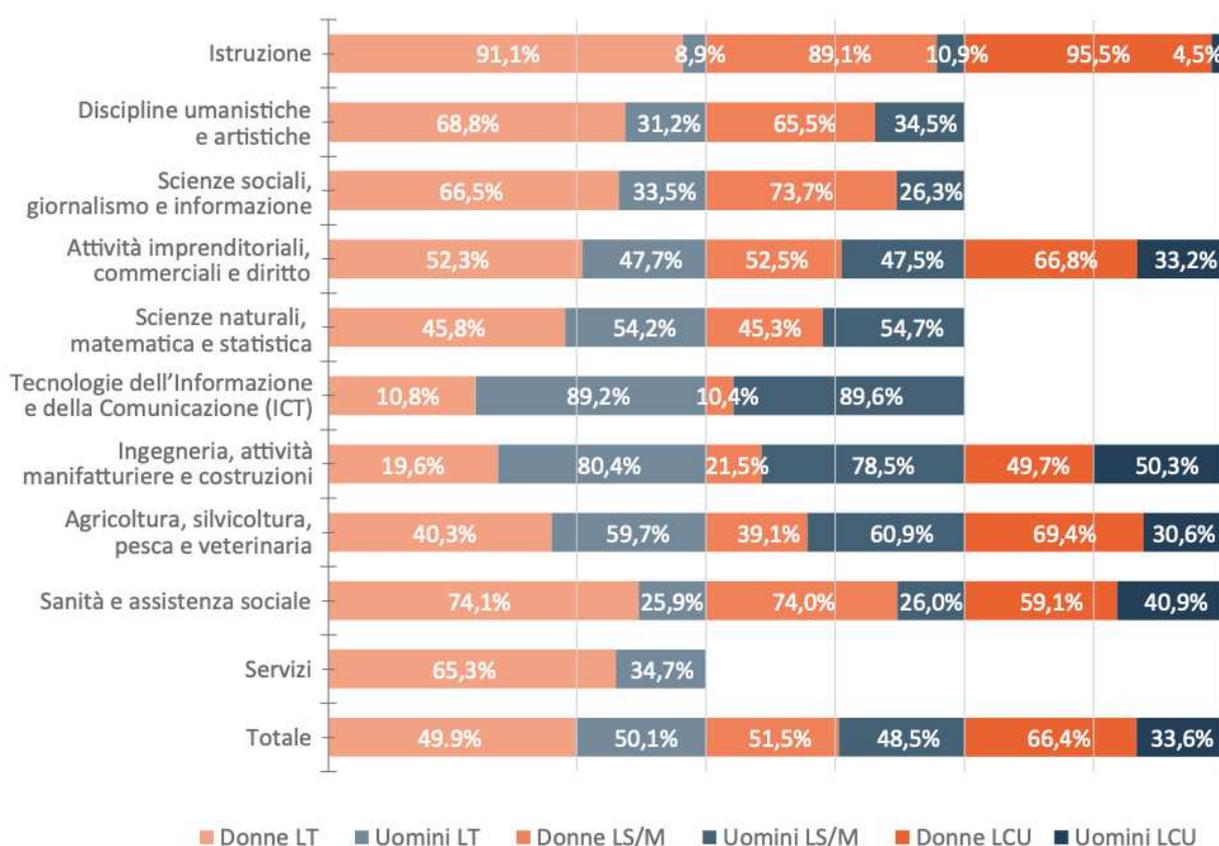


Figura 3: Distribuzione delle iscritte e degli iscritti Unipd per genere, tipologia di corso e area di studio nell'a.a. 2018/2019. Fonte: Unipd

Tra i fattori scatenanti del pavimento appiccicoso rientrano anche quelli psicologici, in quanto il *gender confidence gap* (divario di fiducia tra i generi) risulta saldamente radicato nella società. La fiducia sul posto di lavoro è definita come “la convinzione di essere in grado di realizzare una serie di obiettivi e azioni legate al successo sul posto di lavoro” (Martin & Phillips, 2017, p. 29): la sua carenza, quindi, è in grado di far sottoperformare le donne, relegandole a un percorso di carriera inferiore alle proprie aspettative e potenzialità.

Anderson et al. (2012), Anderson & Kilduff (2009), Carli et al. (1995) citati in Carlin et al. (2018) hanno appurato, infatti, come la fiducia in sé stessi sia funzione della competenza, la quale risulta determinante per raggiungere le posizioni migliori all’interno delle organizzazioni. Pertanto, possiamo affermare che questo minor livello di autostima è in grado di influenzare i differenziali retributivi, come evidenziato anche dallo studio riguardante i laureati STEM condotto da Sterling et al. nel 2020.

Il pavimento appiccicoso sembrerebbe frenare alcune categorie professionali più di altre, in quanto la diversificazione in termini di genere risulta più elevata tra i *manager* di alto livello rispetto alle posizioni di livello base (Shadovitz, 2011 citato in Johnson, 2014). Tale composizione implica una tendenza che appoggia le promozioni delle donne da posizioni dirigenziali di livello base a livelli più elevati: al contrario, l’ascesa delle donne dalle posizioni non dirigenziali a quelle dirigenziali risulta decisamente più tortuosa, alimentando la cosiddetta segregazione verticale.

In definitiva, il pavimento appiccicoso si presenta come un fenomeno più diffuso rispetto al noto soffitto di cristallo sia in termini assoluti che relativi e si ritiene pertanto fondamentale limare i suoi fattori scatenanti tanto a livello culturale/istituzionale, quanto a livello aziendale, incentivando l’adozione di politiche e programmi *gender neutral*.

1.2.2 Il *glass ceiling*: il soffitto di cristallo

Nel caso in cui una lavoratrice riesca a superare il pavimento appiccicoso, la strada verso le posizioni apicali non risulterebbe in discesa: al contrario, dovrebbe adoperarsi per frantumare il cosiddetto *glass ceiling* (soffitto di cristallo). L'espressione è stata utilizzata per la prima volta dal Wall Street Journal nel 1986 per descrivere la difficoltà delle lavoratrici di avanzare oltre un certo punto negli impieghi e nelle professioni, a prescindere dalle loro qualifiche e dai loro risultati (Lorber, 1994, Cotter et al., 2001 citati in Purcell et al., 2010). Questo fenomeno è altresì riconosciuto come segregazione verticale.

È fondamentale notare come le donne si trovino spesso vicine a posizioni di prestigio nelle organizzazioni, e pur possedendo i titoli, le *skills* e il desiderio di raggiungerle ricevono molte opportunità in meno rispetto agli uomini con caratteristiche paragonabili (Maume, 2004 citato in *ibidem*).

Risulta dunque necessario arginare i fattori che concorrono alla formazione del soffitto di cristallo. Tra i principali, Soleymanpour Omran et al. (2020) individuano:

- Gli stereotipi, ovverosia preconcetti che attribuiscono a una persona caratteristiche o tratti tipici del gruppo di appartenenza (e.g. soltanto un uomo può avere il polso per ricoprire un ruolo dirigenziale). Talvolta si tratta di falsi stereotipi, i quali racchiudono luoghi comuni che possono essere smantellati adottando uno spirito critico. (vedi par. 1.2.1)
- I canali di comunicazione interpersonale. La lontananza delle donne dai centri di potere, generata anzitutto dal pavimento appiccicoso, impedisce l'ascesa verso ruoli caratterizzati da maggior *status* e potere. Utilizzare canali di comunicazione interpersonale, coinvolgere i collaboratori nelle decisioni aziendali e controllare la loro crescita costituiscono tre esercizi utili per ottenere un *management* diversificato (Melero, 2011).
- La valutazione del lavoro femminile. Le donne *manager* ritengono che lavorare di più di quanto gli uomini si aspettino sia una strategia efficace per ottenere la loro approvazione, e che per emergere nel successo debbano dimostrare le loro abilità e capacità in misura maggiore rispetto agli uomini.
- Il conflitto lavoro-famiglia. Questo è definito come una "forma di conflitto in cui le pressioni dei ruoli lavorativo e familiare risultano in qualche modo incompatibili fra loro" (Greenhaus & Beutell, 1985 citati in Khateeb, 2021, p. 30). La flessibilità costituisce una prerogativa per le donne in quanto essenziale per occuparsi della famiglia, ma al contempo

erode la possibilità di prestare lavoro straordinario, precludendo possibilità di avanzare nella gerarchia organizzativa.

- Lo stile di *leadership*. È definito come “il modello di comportamento relativamente coerente che caratterizza un *leader*” (DuBrin, 2019, p. 97); molte donne *manager* asseriscono che gli stili adottati all’interno delle organizzazioni presentano connotati prevalentemente maschili, risultando strutturalmente inadatti a valorizzare le potenzialità delle donne.

Tornando ai dati, il soffitto di cristallo è chiaramente ravvisabile nei dati raccolti dal WEF, i quali mostrano come nel 2021 le donne che ricoprono posizioni dirigenziali in Europa rappresentino il 27% (Crotti et al., 2021), mentre i dati dell’European Women on Boards (2021) indicano come le donne CEO siano soltanto il 7%. Per di più, occorre segnalare come un’azienda su tre al mondo sia di proprietà femminile ma queste ultime ricevano solo l’1% della spesa dei governi e delle grandi aziende per gli appalti (Women’s Entrepreneurship Accelerator, 2021).

Risultiamo pertanto lontani dalla parità e per questo motivo il soffitto di cristallo è stato oggetto di menzione da parte di Ursula von der Leyen. In un videomessaggio veicolato da un suo *tweet*, la presidente della Commissione Europea ha ribadito come le aziende che abbracciano la diversità siano di successo e si è resa promotrice della Legge “Women on Board”, la quale vincola le aziende a riservare alle donne almeno il 40% dei posti di amministratori non esecutivi e che in caso di parità di qualifiche venga preferito il candidato appartenente al genere sottorappresentato (European Parliament, 2022a).

1.2.3 Il lavoro non riconosciuto

Un’ulteriore tematica da annoverare tra quelle che penalizzano le donne in favore degli uomini è rappresentata dal lavoro non riconosciuto (*unpaid work*). Questo è definito come “la produzione di beni e servizi da parte dei membri della famiglia che non vengono venduti sul mercato” (Miranda, 2011, p. 7) e che pertanto non risultano suscettibili di remunerazione: alcuni esempi sono l’assistenza e la cura alla persona e ai figli, la cucina e la pulizia della casa. I dati raccolti dall’ILO (2019a) mostrano come in Italia le donne svolgano in media 5 ore e 5 minuti di lavoro non riconosciuto al giorno quando gli uomini ne dedicano soltanto

1 ora e 48: sommando questi tempi a quelli della giornata lavorativa ‘tradizionale’ si ottiene in media una giornata lavorativa più lunga delle donne rispetto agli uomini di 1 ora e 17 minuti. Il divario persiste anche a livello internazionale: è curioso notare come in tutti i 75 Paesi coinvolti nell’indagine (figura 4) il lavoro non riconosciuto sia svolto in misura maggiore dalle donne (Charmes, 2019).

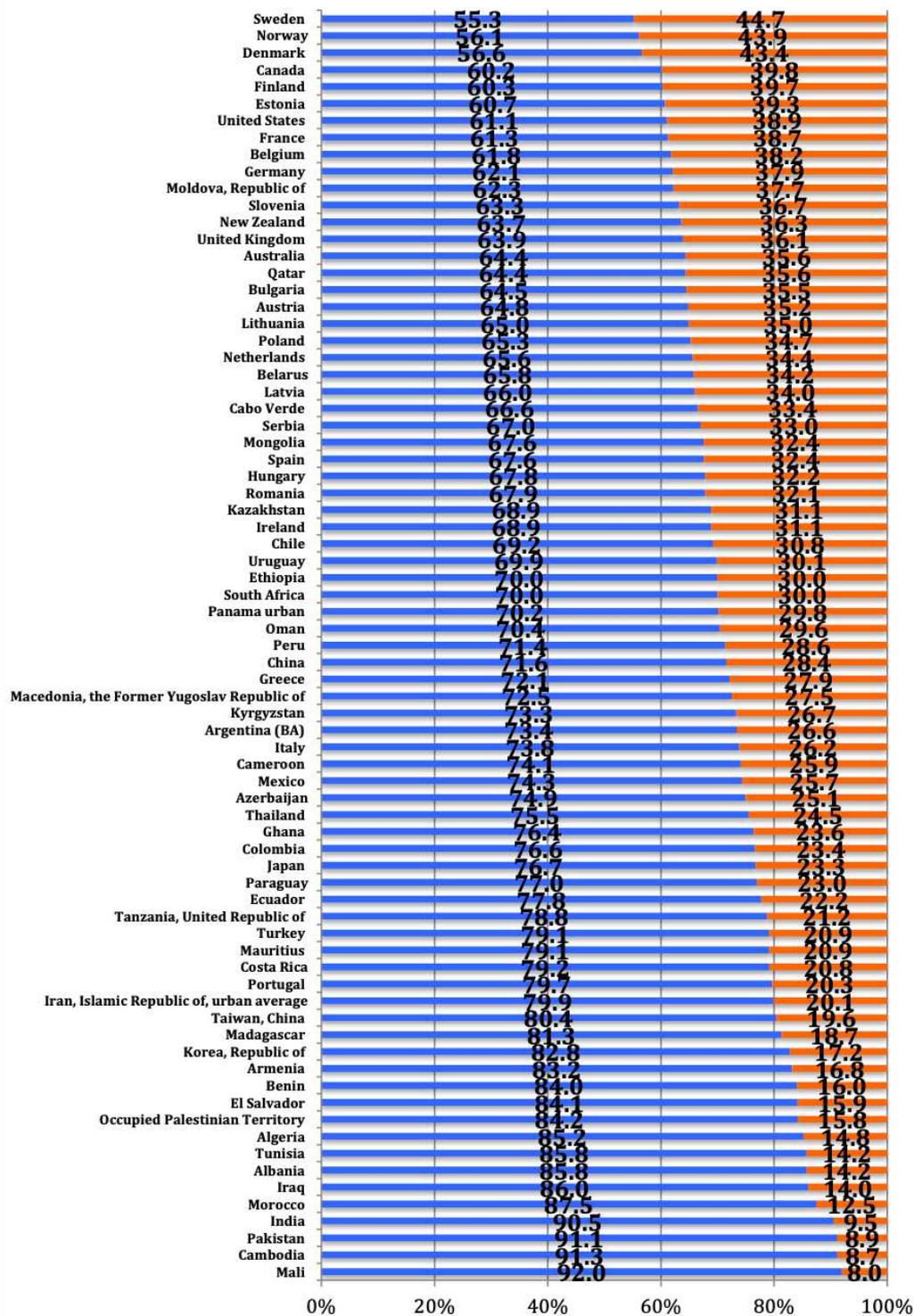


Figura 4: Quota di donne e uomini sul totale del lavoro non riconosciuto nel 2019.

Fonte: ILO

Negli ultimi decenni, la partecipazione delle donne nel mondo del lavoro è aumentata causando un decremento del quantitativo di lavoro non riconosciuto (Freeman & Schettkat, 2005): proiettando nel futuro le attuali tendenze, la parità sembrerebbe essere raggiunta nel 2066 (ILO, 2019a).

Questo traguardo potrebbe rivelarsi un importante tassello per limare sia il soffitto di cristallo, poiché aumenterebbe il tempo dedicato al lavoro e di conseguenza la possibilità di accedere a un maggior numero di opportunità di crescita, sia il divario retributivo di genere, dal momento che una quota del lavoro femminile non riconosciuto verrebbe convertita in lavoro remunerato e questa sarebbe giocoforza presa in carico dall'uomo, favorendo una distribuzione più equilibrata delle responsabilità genitoriali.

Eventi esogeni e inattesi come i *lockdown* hanno rappresentato una battuta d'arresto verso la parità, facendo riemergere alcuni dei tratti salienti che caratterizzano la cultura patriarcale. Uno studio di Derndonfer et al. (2021) mostra infatti come i carichi di lavoro non riconosciuto siano stati sostenuti in modo sproporzionato dalle donne: in particolare, la partecipazione degli uomini nella cura dei bambini è aumentata nell'unico caso in cui la donna non abbia potuto usufruire dello *smart working*, mentre la quota di lavoro domestico maschile è accresciuta quando lo *smart working* veniva svolto da soli o in simultanea con la compagna, non raggiungendo tuttavia una ripartizione equa dei carichi di lavoro.

Dall'altro lato, la pandemia ha avuto un ruolo chiave per dare visibilità a questo fenomeno tanto importante quanto invisibile, che proprio per questo motivo veniva normalizzato e messo in secondo piano. In virtù delle considerazioni precedenti si ritiene ragionevole premiare questo lavoro, in modo da supplire alla minor possibilità di carriera comportata dal lavoro non riconosciuto, oltre che per compiere un passo in avanti verso la parità sia dal punto di vista lavorativo che extralavorativo.

1.2.4 La maternità

Una tematica strettamente legata al lavoro non riconosciuto e in grado di incidere in modo sfavorevole sulla carriera lavorativa di una donna è quella della maternità. Essa costituisce motivo di discriminazione già prima della sua manifestazione: sovente, nei primi colloqui viene posta la faticosa domanda circa la volontà di avere figli e la sola preoccupazione di avere a che fare con una potenziale maternità può indurre il *recruiter* o il datore di lavoro a preferire un uomo a prescindere dalle motivazioni, dalle competenze e dai tratti della persona. La natura delle motivazioni sottostanti non è solamente economica, ma anche gestionale/organizzativa, in quanto l'azienda deve sopperire alla mancanza della neo-madre ripartendo le sue mansioni ai colleghi o ricorrendo a un nuovo collaboratore. Una volta superato questo scoglio iniziale, le lavoratrici che decidono di allargare la famiglia devono preventivare una serie di conseguenze negative, sia di breve che di lungo periodo. Le prime sono relative al deterioramento dei rapporti con i superiori, in quanto alle neo-madri può essere riposta meno fiducia, o possono ritrovarsi con mansioni e ruoli differenti (azione non possibile in virtù del divieto di demansionamento, ma che di fatto può verificarsi). Questi comportamenti possono essere in parte dolosi e in parte dovuti alla complessità di far collimare le esigenze organizzative con quelle della madre: in entrambi i casi, però, entrano in gioco gli stereotipi, che in questo caso presagiscono (irragionevolmente) un allontanamento psicologico oltre che fisico delle neo-madri nei confronti dell'organizzazione, mostrandosi al loro ritorno più demotivate rispetto agli uomini (Peci, 2013). Tali evidenze sono ampiamente certificate dai dati (figura 5): nel 2021 il divario occupazionale ammonta al 30,8% tra le madri e i padri, mentre si attesta a 'soli' 8,5 punti percentuali tra le non madri e i non padri (Istat 2021, citato in Save the Children, 2022).

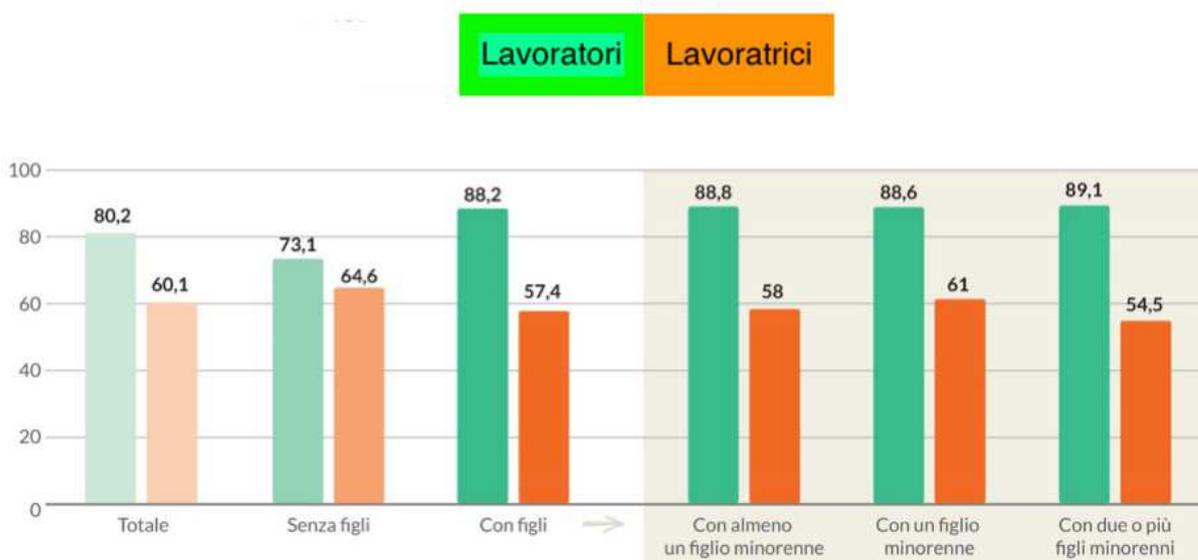


Figura 5: Tassi di occupazione (25-54 anni) per genere e presenza di figli nel 2021.

Fonte: Save the Children

“Dignità è non dover essere costrette a scegliere tra lavoro e maternità” afferma Sergio Mattarella il 3 febbraio 2022 (giorno del suo secondo giuramento come Presidente della Repubblica) ma, dati alla mano, si tratta di una condizione di difficile attuazione. Le avversità non terminano qui e possono manifestarsi anche nel lungo periodo: a quindici anni dalla maternità, infatti, le madri sembrerebbero percepire un salario lordo di 5700€ in meno rispetto alle donne senza figli, imbattendosi nel cosiddetto ‘*child penalty gap*’ (Save the Children, 2021).

Inoltre, i dati dimostrano l’esistenza di un legame direttamente proporzionale tra l’allargamento della famiglia e l’esclusione dalla vita professionale. Nel 2020, infatti, la percentuale di donne lavoratrici con un figlio si attesta al 61,3%: quando i figli diventano due la percentuale scende al 57%, mentre con tre o più figli l’occupazione scende a 44,5%. Invece, l’oscillazione dell’occupazione maschile nei tre casi precedenti risulta essere meno marcata, attestandosi rispettivamente a 87,9%, 88,7% e 83,8% (*ibidem*). Questo fenomeno risulta essere difficilmente contrastabile dai singoli attori organizzativi, pertanto una legge che incentivi l’assunzione delle donne nelle aziende dopo la maternità potrebbe costituire una soluzione vincente al fine di alleggerire il peso della scelta di diventare madre, che oggi intacca sia la sfera economica che quella relativa alla carriera lavorativa.

I numeri parlano chiaro: secondo un’indagine condotta da AstraRicerche, la maternità rappresenta un problema per l’82,7% delle donne *manager*, per il 76,3% degli imprenditori e

del *management* delle aziende, dal 50,4% dei colleghi di lavoro delle madri e dal 43,6% delle donne stesse (Università Cattolica del Sacro Cuore, s.d.). Pertanto, le aziende devono essere capaci a creare dei percorsi in grado di minimizzare l'incertezza del post maternità, adottando soluzioni come:

- Formazione *ad hoc* circa la legislazione sui congedi;
- Realizzazione di una banca delle ore;
- Rimodulazione della flessibilità dei tempi del lavoro (anche nelle linee di produzione);
- Introduzione di misure di flessibilità riguardo la gestione del lavoro per obiettivi;
- Programmi di *tutorship* per sostenere il rientro dalla maternità/paternità. (*ibidem*)

Attualmente, il congedo di paternità in Italia risulta essere di soli dieci giorni, più un giorno fruibile a discapito della madre, ma si protrarrà fino a 90 giorni grazie a una riforma prevista dal Family Act, in vigore dal 12 maggio 2022 e da attuare entro ventiquattro mesi da tale data (Nariello, 2022).

Infine, l'inclusione di un numero più importante di donne in posizioni aziendali di alto livello garantirebbe la rappresentazione dei loro interessi dall'alto verso il basso, giacché politiche più inclusive consentirebbero a un maggior numero di donne di lavorare mentre hanno figli (Bach, 2021). Infatti, una ricerca inglese ha fatto emergere che nel caso in cui guadagnino più del coniuge, le mogli sono oltre quattro volte più propense di loro ad abbandonare il lavoro dopo la nascita di un figlio (Andrew et al., 2021), testimoniando come i classici ruoli di genere penalizzino, soprattutto, le carriere al femminile.

1.2.5 Il divario retributivo di genere

La risultante dei fenomeni trattati in precedenza è costituita dal divario retributivo di genere (*gender pay gap*, GPG). Esso è definito come il differenziale tra la retribuzione oraria lorda media tra uomini e donne ed è basato sugli stipendi corrisposti ai dipendenti al netto delle detrazioni fiscali e dei contributi previdenziali (European Parliament, 2022b). Nell'UE la sua media si attesta al 13% ed è calcolato per le imprese con più di 10 dipendenti: l'Italia risulta essere uno dei Paesi più equilibrati in virtù della suo 4,2%, mentre in Paesi spesso utilizzati come *benchmark* quali Francia e Germania, la discrepanza sale rispettivamente a 15,8% e 18,3% (Eurostat, 2020). (Figura 6)

Questi dati, però, non sono da considerarsi assoluti e vanno posizionati in un contesto più ampio, per il fatto che possono essere in parte dovuti a fattori strutturali, come il quantitativo di donne che svolgono lavoro part-time oppure la concentrazione delle donne nelle professioni specifiche.



Figura 6: Divario retributivo di genere nell'Unione Europea nel 2020 (percentuali). Fonte: Eurostat

In Italia, astrattamente, il fenomeno del GPG non ha motivo di sussistere poiché non è ammesso a livello legislativo: con la legge n. 903/1977 venne stabilito *in primis* il diritto della pari retribuzione tra lavoratori e lavoratrici “quando le prestazioni richieste siano uguali o di pari valore”, e *in secundis* che “i sistemi di classificazione professionale ai fini della determinazione delle retribuzioni debbono adottare criteri comuni per uomini e donne” (art.2).

Anche l’art. 28 del decreto legislativo n. 198/2006 ha ribadito il divieto di “qualsiasi discriminazione, diretta e indiretta, concernente un qualunque aspetto o condizione delle retribuzioni, per quanto riguarda uno stesso lavoro o un lavoro al quale è attribuito un valore uguale. I sistemi di classificazione professionale ai fini della determinazione delle retribuzioni debbono adottare criteri comuni per uomini e donne ed essere elaborati in modo da eliminare le discriminazioni”.

Possiamo dunque affermare che il GPG si presenta in modo velato, come conseguenza della segregazione verticale e costituisce a tutti gli effetti una discriminazione indiretta. Ragioni per cui si necessita di una maggior trasparenza riguardo alle tematiche sociali: le aziende che perseguono questo obiettivo rafforzerebbero il loro *employer branding*, con tutti i risvolti positivi che ne conseguono. Tuttavia, al fine di incentivare tale trasparenza, devono essere intraprese azioni concrete e dirette a livello centrale. A tale riguardo, nell’aprile 2022 il Parlamento Europeo ha approvato la proposta della Commissione Europea sulla trasparenza salariale, chiedendo che le aziende con 50 dipendenti siano vincolate a:

- Divulgare informazioni che facilitano il confronto degli stipendi;
- Fornire una relazione sul divario retributivo di genere;
- Sviluppare un piano d'azione di genere se il divario è almeno del 2,5%;
- Vietare il segreto salariale. (European Parliament, 2022c)

Questa non rappresenta l’unica arma con cui contrastare il GPG, dacché anche l’istruzione si rivela uno strumento efficace per minimizzarlo: i dati Miur (2020b) relativi a tutti gli Atenei si rivelano confortanti, segnalando una percentuale più elevata di immatricolate rispetto agli immatricolati (55,6% contro 44,4%) e anche di iscritte rispetto alle iscritti (56,27% contro 43,73%). Nonostante le tematiche legate alla segregazione orizzontale in ambito accademico (vedi par 1.2.1), questo rappresenta un segnale di come le donne vogliano essere protagoniste nella vita e nel lavoro, ribaltando qualsiasi pregiudizio. Tale constatazione risulta essere di notevole importanza in quanto, oltre a essere una conseguenza, possiamo annoverare il GPG

come un ulteriore elemento volto a scoraggiare le donne nel perseguire la carriera lavorativa, innescando dunque un circuito di retroazione molto pericoloso e difficile da mitigare.

1.3 Conclusioni

In questo capitolo è stata analizzata una serie dei principali fenomeni che possono rallentare o compromettere il percorso lavorativo di una donna: per superarli, il primo passo fondamentale consiste nella loro comprensione, al fine di implementare delle misure atte a contrastarli. Per ottenere risultati duraturi, però, è necessario costruire un nuovo paradigma socioculturale in grado di sgretolare gli stereotipi alla base dei fenomeni sopradescritti. Il suo effetto collaterale sarà quello di porre uomini e donne sul medesimo piano dal punto di vista lavorativo: si tratta di un contesto associato a una serie di benefici di natura aziendale, come il miglioramento delle performance e della reputazione aziendale (Australian Government, 2022), ma anche di natura socioeconomica legati alla prosperità, alla resilienza e al progresso sociale (Boston Consulting Group, 2022).

Con l'avvento del coronavirus, l'ascesa verso la *gender equality* ha incontrato una battuta d'arresto, le cui cause e conseguenze devono essere analizzate al fine di riconoscere le lacune emerse e introdurre le misure correttive adeguate.

CAPITOLO 2

L'impatto del COVID-19 nel lavoro femminile: entità e nuovi ostacoli

2.1 Effetto COVID-19: divari di genere accentuati e ragioni sottostanti

L'inedicibilità della pandemia è riuscita a scardinare le prassi e le consuetudini che con il tempo si erano consolidate nel mondo lavorativo: da una parte ha accelerato un periodo di transizione rendendo le nostre abitudini più *smart* e dall'altra ha ampliato i divari esistenti, di condizione sociale e di genere.

Invero, la pandemia ha intaccato la situazione lavorativa delle donne in modo rilevante: in primo luogo perché i settori maggiormente presidiati dal pubblico femminile (come i settori dei servizi, dell'educazione e delle attività turistiche, ricettive e della ristorazione) si sono rivelati i più colpiti e in secondo luogo per via del maggior impegno profuso nella cura dei bambini derivante dalla chiusura delle scuole e delle attività ricreative.

La prima evidenza trova un elevato riscontro nei dati, dacché l'European Institute for Gender Equality (EIGE, 2021a) nel 2018 ha rilevato che l'86% del personale di assistenza nei servizi sanitari e il 93% di tutti i collaboratori che operano nel settore dell'infanzia erano donne. Questi, oltretutto, risultano essere tra i settori lavorativi più sottopagati dell'Unione Europea: lo stesso istituto puntualizza come più del 50% del personale dei servizi sanitari rientri tra il 30% dei lavoratori meno pagati. L'indipendenza economica delle donne si rivela, dunque, minata: ciò alimenta la sfida dettata dal COVID-19 e costituisce un elemento da considerare nelle decisioni a livello di Governo centrale al fine di pervenire a un equilibrio di genere.

Nella fase iniziale della pandemia è stata registrata una diminuzione dell'occupazione proporzionata per ambo i sessi, ma la ripresa verificatasi nel terzo quadrimestre del 2020 ha giovato in modo asimmetrico: a rientrare nel mercato del lavoro sono stati 1.4 milioni di uomini a fronte di 700.000 donne (Thil, 2021). Il blocco dei licenziamenti imposto dal Governo italiano fino al 1° novembre 2021 ha coperto i lavoratori a tempo indeterminato, penalizzando quindi le donne e i giovani, in genere associati a contratti di natura temporanea.

Molte donne, infatti, sono legate a contratti a tempo determinato e le ondate pandemiche non hanno giocato in favore dei loro rinnovi: nel dicembre 2020 l'Istat ha documentato una flessione complessiva di 101 mila posti di lavoro, la cui composizione consta di 99 mila lavoratrici e 2 mila lavoratori (Istat, 2021a).

Parimenti, le lavoratrici possiedono una probabilità quasi quattro volte superiore rispetto agli uomini di lavorare part-time nell'Unione Europea (figura 7): spesso si tratta di lavori orientati ai compiti, a bassa responsabilità e a bassa retribuzione (Beaulieu, 2022) e ciò contribuisce ad alimentare il soffitto di cristallo.

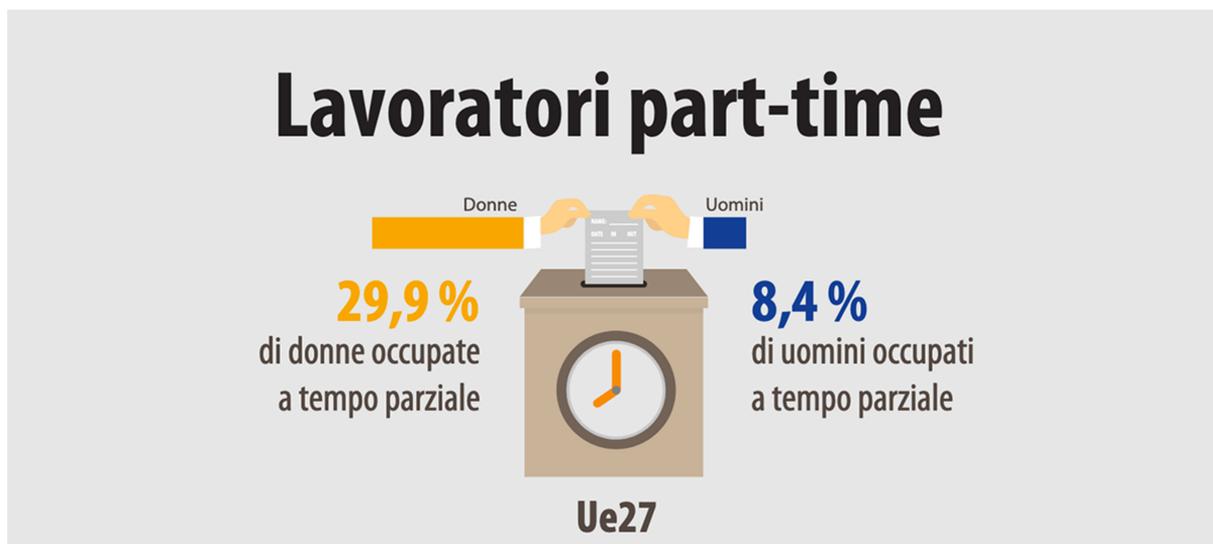


Figura 7: Quota UE di lavoratori e lavoratrici part-time (20-64 anni) nel 2019.

Fonte: Istat

Diversamente dalla Grande Recessione del 2008, che ha colpito prevalentemente gli uomini, questa volta sono state le categorie meno solide ad assorbire l'urto della pandemia: il rischio è stato quello di attribuire un sostegno insufficiente a queste categorie poiché considerate di secondo ordine.

In aggiunta, le relazioni interpersonali all'interno dei nuclei familiari sono talora degenerare e quelle già tossiche sono state esacerbate. I dati Istat indicano, infatti, come nel 2020 le chiamate al 1522 (il numero anti violenza e *stalking*) siano aumentate del 79,5% rispetto al 2019 (figura 8). Come da previsione, i picchi di chiamate si sono concentrati nei periodi di isolamento, ma è interessante notare come l'occasione del 25 novembre (Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne) abbia spronato le richieste di aiuto, a riprova di come le campagne mediatiche funzionino e premere su questo tasto risulti un metodo vincente. (Istat, 2021b)



Figura 8: Prevalenza della violenza principale per cui si chiede aiuto e tipo di altra violenza riportata dalle donne vittime negli anni 2018-2020. Fonte: Istat

Un report redatto da UN Women (2020) mostra come in Francia i casi di violenza contro le donne e le ragazze (*violence against women and girls*, VAWG) siano aumentati del 30% dall'inizio del primo *lockdown*: tali situazioni si verificano anche nel mondo del lavoro, dal momento che in Italia nel 2020 sono aumentate le segnalazioni di attacchi fisici e verbali ai danni delle collaboratrici del settore sanitario.

Tali condotte confluiscono in costi sociali ed economici che nei rami privato, pubblico e sociale ammontano al 2% del PIL globale, ossia 1,5 miliardi di euro, contribuendo pertanto a rallentare la ripresa economica a livello mondiale (*ibidem*).

La crisi da COVID-19 è a tutti gli effetti anche una crisi di genere: il termine che meglio la fotografa è la “*she-cession*”. Molteplici sono infatti i *trend* sfavorevoli a carattere femminile che sottendono questa recessione.

A conferma di ciò, i dati del Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti illustrano come uomini e le donne siano stati colpiti in maniera simile, ma i primi si siano ricollocati in maniera più veloce delle seconde (Elting, 2022): questo *gap* è aumentato esponenzialmente nel corso del tempo e sarà destinato ad aumentare.

Il grafico a forma cumulativa redatto nel 2021 dal medesimo Dipartimento (figura 9) indica come 1.322.000 uomini siano riusciti nell'intento di recuperare il proprio posto di lavoro a fronte di 435.000 donne (*ibidem*): si tratta di un fattore triplo che è frutto delle sfide presentate nel capitolo 1, le quali pongono le donne in una situazione di svantaggio e le costringono ad assorbire le conseguenze negative degli *shock* economici, come la pandemia.

Molte donne, infatti, hanno sperimentato una disoccupazione di lunga durata che ha deteriorato le loro competenze e influenzato in modo negativo le decisioni dei datori di lavoro: in particolare gli studi indicano che le persone disoccupate a lungo termine, cioè per 6 mesi o più, possiedono il 45% in meno di probabilità di ottenere colloqui e le loro possibilità di trovare un lavoro diminuiscono del 50% se sono disoccupate per otto o più mesi, a causa della perdita delle competenze necessarie per l'occupazione desiderata (Jarosch e Pilosoph, 2016 citati da Aston, 2021).

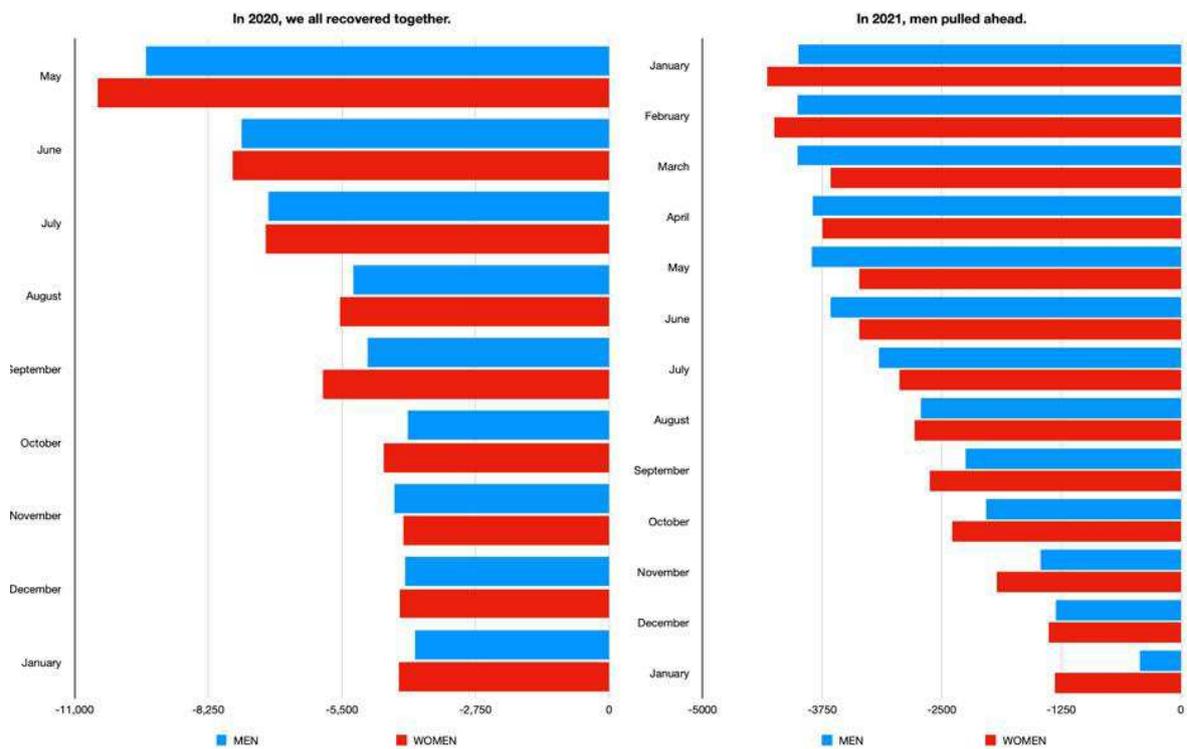


Figura 9: Perdita occupazionale cumulata negli anni 2020 e 2021, dati USA.

Fonte: Forbes

2.2 Le criticità dell'equilibrio lavoro-famiglia durante la pandemia

L'avvento del Coronavirus ha inevitabilmente compromesso l'equilibrio lavoro-famiglia della collettività, riunendo le due sfere sotto un'unica veste. Nell'atto pratico la portata del problema è stata ben più ampia, tanto da ledere l'aspetto psicologico non solo dei più giovani ma anche degli adulti e degli anziani, che non avevano mai vissuto un evento di tale caratura: la mancanza di un precedente è riuscita, infatti, a minare qualsivoglia certezza. La trattazione dell'argomento appare distante dalla tematica *core* dell'elaborato, che però non è ermetica e accoglie *input* provenienti da diversi ambiti del sapere al fine di spiegare i meccanismi che sottendono il mondo del lavoro: in particolare, le conseguenze di natura motivazionale dettate dalla pandemia hanno assunto un peso significativo nella disincentivazione del lavoro femminile e sono alla base di fenomeni molto complessi come la *Great Resignation*.

2.2.1 Il *work-life balance*: una nozione con varie sfaccettature

Lo squilibrio tra vita privata e lavorativa generato dalla pandemia non ha investito tutte le donne in modo univoco. La loro situazione può essere analizzata con più chiavi di lettura, riconducibili alle teorie tradizionali citate da Guest nel 2002:

- Teoria della Segmentazione

I domini di lavoro e vita privata non sono caratterizzati da alcuna interdipendenza. La letteratura (Guest, 2001 citato in Bello & Tanko, 2020) la considera come un potenziale teorico, in quanto associata a un basso supporto empirico.

- Teoria dello *Spillover*

Le influenze positive e negative che si sperimentano nelle sfere lavorativa e privata si ripercuotono sull'altra, in modo bidirezionale. Esemplicando, un clima gioviale con i colleghi favorirà un rapporto disteso con la famiglia, parimenti una vita privata appagante aiuterà ad approcciare il lavoro in modo positivo.

- Teoria della Compensazione

Con riferimento alla soddisfazione, le lacune che si manifestano in una sfera possono essere compensate da una particolare prosperità concernente l'altra sfera. Esemplicando, un lavoro poco soddisfacente può essere controbilanciato da una vita sociale gratificante, o viceversa.

- Teoria Strumentale

Le azioni e gli aspetti che si ricercano in un dominio sono funzionali a ottenere un vantaggio nell'altro dominio. Per esempio, la ricerca di un impiego più remunerativo può essere finalizzata all'acquisto di un'automobile migliore o di qualsiasi altro bene da godere nella vita privata.

- Teoria del Conflitto

Presuppone il privilegio di un dominio piuttosto che l'altro: in certi, infatti, casi non è possibile cogliere in maniera integrale tutti i benefici in virtù della loro incompatibilità. Per esempio puntare a una promozione potrebbe richiedere del lavoro straordinario, togliendo così tempo da dedicare alla famiglia o ai propri interessi.

Con il passare del tempo sono state concepite nuove teorie: tra queste, si rivela molto attuale la teoria della scala (*ladder theory*). Essa presuppone che il *work-life balance* sia sorretto da 2 gambe: una riguardante i doveri della persona nei confronti di sé stessa e dell'azienda, l'altra relativa alla responsabilità dell'azienda di mettere a disposizione gli strumenti opportuni per creare un clima apprezzabile e sostenibile; i pioli della scala rappresentano i passi che il collaboratore si ritrova a compiere durante l'esperienza lavorativa e sono costituiti da reclutamento, fidelizzazione, produttività, stato d'animo, servizio al cliente, *commitment*, reddito, profitti: per giungere a quest'ultimo le gambe delle scale devono essere robuste a sufficienza (Khateeb, 2021). La teoria risulta interessante in quanto pone l'accento sulle azioni che l'impresa dovrebbe implementare per valorizzare l'armonia tra vita personale e professionale delle risorse umane. Questa visione è concettualmente vicina allo stile di leadership che McGregor (1960) definisce come teoria Y, la quale fa breccia sulla motivazione e sull'incentivazione delle individualità al fine di valorizzarle, anziché sfruttarle. La simbiosi di questi due approcci rappresenta il prototipo di modello organizzativo che dovrebbe caratterizzare un'azienda moderna.

2.2.2 Squilibri e soluzioni

Ai fini dell'elaborato, le teorie relative all'equilibrio lavoro-vita privata possono essere ricalibrate utilizzando la sfera relativa alla famiglia al posto della vita privata; in alternativa, possiamo assumere che la prima rappresenti un sottoinsieme della seconda. La famiglia risulta essere il principale bacino in cui confluisce la vita privata, sia in termini di tempo che di importanza. Nei paragrafi 1.2.3, 1.2.4 e 2.1 è stato reso noto uno squilibrio delle responsabilità familiari a carico delle donne, motivo per cui risulta d'uopo introdurre misure correttive al fine di innalzare i livelli di equilibrio lavoro-famiglia, che peraltro sono diminuiti drasticamente a causa dei *lockdown*. Questi ultimi, infatti, hanno coinvolto la donna in più ruoli nello stesso tempo e luogo, depauperando il loro tempo e la loro energia e creando fattori di stress che alimentano il conflitto di ruolo (Adisa et al., 2021).

Tuttavia il problema non si esaurisce qui, giacché il maggior impegno delle donne nel lavoro domestico e di cura spesso non viene percepito come fonte di conflitto (Rania et al., 2020): l'invisibilità di questa condizione sfavorevole fa sì che non possa essere affrontata, contribuendo a rallentare le carriere femminili in maniera silenziosa. Se prima l'assistenza ai figli poteva essere affidata ai nonni oppure a un *babysitter*, durante i *lockdown* questa 'delega' è venuta meno, alimentando gli oneri in termini di che le madri dovevano svolgere.

Due sono i metodi principe che, usati in modo combinato, permettono di migliorare l'equilibrio lavoro-famiglia (French e Shockley, 2020):

1) I supporti informali, ovverosia le risorse psicologiche o materiali fornite attraverso le relazioni sociali che possono mitigare i fattori alla base dello *stress* e delle tensioni.

Essi sono in grado di ridurre in modo diretto la difficoltà di gestione del lavoro e della famiglia e di migliorare in modo indiretto l'equilibrio lavoro-famiglia creando la sensazione di essere supportati. Nell'ambito lavorativo, vi è una distinzione tra il supporto a livello di organizzazione, come le percezioni organizzative di supporto, e il supporto ricevuto da individui specifici nel contesto lavorativo, come supervisor e colleghi (French et al., 2018). In tal senso, i supervisor 'modello' motivano e ispirano i collaboratori, fornendo loro *feedback* costruttivi e premiando in modo opportuno i risultati raggiunti.

2) I supporti formali, ovverosia le politiche che sostengono i collaboratori sotto forma di tempo, servizi o finanziamenti.

Essi sono disposti a livello nazionale o aziendale e alcuni esempi sono le politiche di flessibilità, le forme di assistenza alle persone non autosufficienti e le politiche di congedo

e di riposo.

Esistono nazioni e aziende più eccellenti delle altre: ad esempio, in Spagna il permesso di paternità risulta essere di 16 mesi, pari a quello di maternità (Brandolini, 2021). Questa misura sortisce un duplice effetto, in quanto contribuisce ad abbattere gli stereotipi e a produrre risultati tangibili nel breve termine: oltre ad aver favorito la permanenza delle madri sul mercato del lavoro, ha ripartito le responsabilità genitoriali in modo più equo innalzando i livelli di equilibrio lavoro-famiglia. Anche le aziende possono promuovere politiche *women-friendly* e queste saranno trattate nel paragrafo 3.2.

Se da un lato una cultura aziendale conservatrice potrebbe frenare le imprese dall'adottare misure di questo tipo, dall'altro bisogna rammentare che i lavoratori sono a tutti gli effetti *stakeholder*, ovverosia portatori di interesse non ignorabili che esercitano un potere sull'organizzazione. Nel nostro caso le lavoratrici sembrano godere di un potere non così significativo: l'Italia, infatti, si posiziona male negli indici relativi alle condizioni di equilibrio lavoro-famiglia rispetto ad altri Paesi sviluppati, in particolare per la dimensione culturale (OECD, 2001; Matysiak e Węziak-Białowolska, 2016 citati in Bonacini et al., 2021). Inoltre, è stato dimostrato che i Paesi con politiche lavoro-famiglia meno virtuose inducono le donne a preferire la cura della famiglia alla carriera rispetto agli uomini, soprattutto ai livelli più bassi della distribuzione salariale (Arulampalam et al., 2007; Yurtoglu & Zulehner, 2009 citati in *ibidem*).

Diventa quindi fondamentale ricorrere a un *welfare* in grado di minimizzare le difficoltà che le donne devono affrontare lungo la carriera, affinché possano destinare in essa una quantità di energie pari a quella degli uomini. Ciò permetterebbe di smorzare il problema della sottorappresentanza delle donne nel mondo del lavoro, ma non solo: migliori condizioni delle donne consentono di migliorare gli standard della famiglia e, di conseguenza, quelli della collettività. Tergiversare dinanzi alle inefficienze che concernono l'equilibrio lavoro-famiglia si rivelerebbe, dunque, un esercizio tutt'altro che logico.

2.3 Le motivazioni da recuperare

La motivazione risulta essere uno degli aspetti messi a dura prova dalla crisi pandemica, la quale ha causato sperequazioni di genere difficili da ricucire (vedi par. 2.1). Nella letteratura esistono diverse teorie che descrivono la motivazione attraverso modelli statici e dinamici.

Una teoria appartenente a quest'ultimo filone è quella di Adams (1965), che indica come gli attori all'interno delle organizzazioni siano motivati dal senso di equità percepito. Se questo viene a mancare, il motivo deve essere ricercato in una delle seguenti circostanze:

- Una percezione negativa circa la giustizia delle relazioni interpersonali;
- Un elevato differenziale tra contributo e ricompensa;
- Un confronto con i differenziali di altri soggetti.

Un'iniquità percepita di natura cronica e consistente induce gli attori organizzativi a compiere azioni finalizzate a ristabilire l'equità, tra le quali:

- Ridurre l'apporto del proprio contributo;
- Attuare una distorsione cognitiva, alterando così le percezioni relative a contributo e risultati;
- Cambiare i termini di confronto;
- Utilizzare il potere di *voice*, chiedendo quindi un incremento della ricompensa;
- Utilizzare il potere di *exit*, abbandonando la posizione lavorativa. (Costa et al., 2021)

Tra la miriade di effetti collaterali causati o esacerbati dalla pandemia possiamo annoverare il divario retributivo di genere. Tale divario dà adito a un'iniquità (non solo percepita) che incentiva le donne a utilizzare il potere di *exit*: questo non è sempre finalizzato alla ricerca di un'occupazione migliore ma, specialmente in tempi di crisi, induce a rimanere fuori dalla forza lavoro in modo permanente e a prendersi cura dei figli, rinforzando gli stereotipi di genere. Al contrario, le donne che non possono permettersi di uscire dal mercato del lavoro risulteranno verosimilmente demotivate e questo le porterà ad assestarsi su retribuzioni medie più basse.

Pertanto, si può affermare che il prezzo pagato dalle donne risulta ben più ampio di quello dei colleghi uomini, sia in termini economici che in termini di carriera.

Passando in rassegna i dati occupazionali dei Paesi dell'Unione Europea, l'Italia si classifica tra gli ultimi per il tasso di partecipazione della forza lavoro femminile: nel pre-pandemia questo si attestava al 56,5%, per poi scendere al minimo storico del 47,5% nel secondo

trimestre del 2020 (Profeta et al., 2021). Si tratta di numeri nettamente inferiori alla media europea del 68,8% e rappresentano indici spia di una povertà femminile. Questa, a sua volta, può concorrere a un aumento del divario pensionistico di genere, che nel contesto italiano si presenta già elevato: relativamente al 2021 e al primo trimestre 2022, l’Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS) ha rilevato un differenziale tra gli importi medi degli assegni previdenziali percepiti a 529€ (1520€ per gli uomini a fronte di 991€ per le donne) (INPS, 2022), in crescita di ben 31€ dagli importi relativi al 2020 e al primo semestre 2021 (INPS, 2021). Tali numeri spiegano in parte l’importante divario di inattività tra uomini e donne in Italia (Fano et al., 2021, figura 10), incidendo così in modo negativo sulle motivazioni di queste ultime, scoraggiate dalla mancanza di prospettive durante e dopo la carriera. Sulla base di queste evidenze, l’obiettivo che le istituzioni e la collettività devono porsi è di evitare che i *trend* relativi alla VAWG, alla difficoltà occupazionale e al divario pensionistico di genere si trasformino in un *new normal*, in quanto vanificherebbero i progressi ottenuti negli ultimi decenni e rimarcherebbero ancora una volta la fragilità del mondo del lavoro femminile.

	15-64 anni	25-29 anni	30-34 anni	35-39 anni	40-44 anni	40-59 anni	40-64 anni	65-69
UE 27	10,3	8,6	12,5	12,3	10,4	10,5	11,7	6,1
Germania	8,5	5,7	10,4	11,1	8,6	7,9	8,8	4,7
Grecia	15,1	1	15,7	18,3	17	19,7	19,7	10,8
Spagna	8	2,2	6,9	8	8,1	10,8	11,1	2,9
Francia	6,3	7,9	9,3	12,2	6,9	6,6	6	1,9
Italia	18,2	11,9	23,2	20,6	21,2	22,3	21,4	8,9
Svezia	3,7	3,8	7,6	7,4	5,5	4,2	4,7	13,1

Figura 10: Divario percentuale tra tasso di inattività femminile e maschile nell’Unione Europea per classi di età nel 2020. Fonte: Randstad

2.4 Conclusioni

La crisi pandemica ha indubbiamente ridotto il potere posseduto dalle lavoratrici, provocando una carenza di fattori igienici, cioè quei fattori essenziali la cui assenza genera insoddisfazione all'interno delle organizzazioni (Herzberg, 1966) come la certezza di stabilità lavorativa, la parità lavorativa di genere e un buon equilibrio lavoro-famiglia. Di conseguenza, i divari di genere sono risultati più netti inducendo un *diétro frònt* rispetto ai *trend* di crescita manifestati negli ultimi anni. Dall'altro lato, si è trattata di un'occasione per riprendere in mano la questione lavorativa femminile: autorità di spicco come i già citati Mario Draghi e Ursula von der Leyen hanno dimostrato il loro sostegno sia con le parole che con i fatti e molte aziende hanno implementato *policies* mirate a ristabilire equilibri che, durante la pandemia, potevano essere definiti perduti. Il percorso da compiere è ancora lungo e articolato, ma è doveroso sfruttare i risvolti positivi della situazione attuale al fine di accelerare i progressi verso la parità di genere, nello stesso modo in cui sono stati velocizzati la digitalizzazione e l'innovazione dei processi aziendali.

CAPITOLO 3

Ottenere la parità lavorativa: programmazione di lungo periodo, azioni correttive e nuove prospettive

3.1 Il percorso per raggiungere il *gender balance*

Una volta evidenziate le insufficienze che caratterizzano il mondo del lavoro femminile, risulta fondamentale promuovere e attuare azioni e interventi mirati alla costruzione di un ecosistema più inclusivo. Tale ambizione rappresenta al contempo una necessità e un dovere: da un lato, il quadro lavorativo femminile a livelli versa in condizioni che possono essere considerate insufficienti e, dall'altro, la loro correzione può portare a una serie di benefici che giovano non soltanto alle dirette interessate, ma anche alle famiglie, alla società e alle aziende. Una componente chiave per conseguire e consolidare i progressi in ambito *gender equality* è l'unità di intenti: la battaglia non dev'essere portata avanti solo dai diretti interessati, ma da tutti gli attori che possono offrire loro sostegno, *in primis* istituzioni e aziende, che grazie alla loro influenza sono in grado di plasmare l'ambiente circostante.

3.1.1 Valorizzare l'aspetto sociale delle aziende

In primo luogo, occorre smuovere due degli ostacoli che rendono tortuoso il percorso che conduce alla parità di genere: la carenza di fondi da mettere in gioco e lo scarso interesse per la tematica, per lo più diretto a sbarcare il lunario anziché ad apportare un vantaggio concreto alla collettività.

Una tematica a cui si sta attribuendo sempre più importanza e su cui bisogna continuare a perseverare è quella relativa alla dimensione ESG (*environmental, social, governance*), che si rifà a criteri ambientali, di impatto sociale e di gestione aziendale. Tradizionalmente, l'unico obiettivo delle imprese consisteva nella massimizzazione del profitto, nonché del valore per gli azionisti (*shareholder*). In tempi recenti, la rilevanza sociale dell'impresa ha affiancato quella economica: l'obiettivo dominante è diventato la massimizzazione del valore per i portatori di interesse (*stakeholder*). Al fine di perseguire tale obiettivo, è imprescindibile tenere buon conto degli aspetti ESG. Esistono diversi indicatori di performance sociale che si allacciano, in maniera diretta o indiretta, alla questione femminile (Tunisini et al., 2020):

- Il grado di soddisfazione dei dipendenti e dei collaboratori.

Fare tesoro dei loro input al fine di redarre un piano di sostenibilità adeguato è un esercizio in grado di portare soltanto vantaggi. In particolare, Kotler et al. (2019) indicano come nelle aziende di servizi la comprensione delle dinamiche relative alla catena servizio-profitto sia imprescindibile: se attivata correttamente, il suo primo anello relativo alla qualità del servizio interno potrà innescare una reazione a catena che condurrà al raggiungimento degli stadi successivi, quali la soddisfazione dei dipendenti, il maggior valore del servizio, la soddisfazione e fedeltà dei clienti e infine un elevato livello di profitti. Esaudire le istanze delle lavoratrici e assecondare in maniera attiva le loro sfide garantirà, dunque, un ritorno in termini economici oltre che sociali.

- I tassi di turnover, assenteismo e di frequenza dei conflitti sindacali.

Se elevati, sono sintomo di un scarso attaccamento alle risorse umane dell'organizzazione, la quale vedrà depotenziate le capacità competitive incorporate nelle persone.

- L'immagine percepita dai portatori di interesse.

Un'azienda che adotta politiche sociali discutibili innescherà un passaparola negativo, che crescerà in maniera esponenziale una volta esposto nel *web*. Politiche sufficienti ma 'asettiche' non costituiranno un fattore motivante, mentre creare un buon *employer branding* interno ed esterno potenzierà l'immagine dell'impresa costruendo i presupposti per attirare, trattenere e motivare i migliori talenti (Costa & Gianecchini, 2019). Instaurare un clima favorevole per le lavoratrici, infatti, le farà sentire al sicuro e in grado di esprimere il massimo potenziale.

Sebbene possa sembrare evidente, è importante sottolineare come l'economicità e la generazione di valore finanziario non vengano intaccate dal raggiungimento di tali indicatori.

A tale proposito, uno studio condotto da Friede et al. (2015) aggrega i risultati di 2200 studi afferenti alla relazione tra criteri ESG e performance finanziaria delle aziende: questa si rivela ben fondata, dacché il 90% degli studi rivela una relazione non negativa e stabile nel tempo.

3.1.2 Seguire la scia dell'Unione Europea

Se inserite in contesto propositivo, le imprese possono performare meglio in ambito ESG: risultano pertanto cruciali gli interventi da parte degli organismi a livello centrale, la cui voce in capitolo può instillare e guidare atteggiamenti e comportamenti positivi.

Un intervento che merita menzione è il piano di sviluppo del benessere attuato dell'Estonia nel settennio 2016-2023, che mira ad affrontare le disuguaglianze economiche, sanitarie e digitali in tutto il Paese. Una delle priorità è stata quella di ridurre il divario retributivo di genere dal 22,5% del 2013 al 18,5% entro il 2023. (ILO, 2021b).

Nel corso del suo sviluppo, il piano ha portato diversi frutti. In prima istanza ha migliorato le condizioni di vita, giacché nel 2019 l'Estonia è stata classificata come il primo Paese su 68 per la qualità della vita digitale (l'Italia si posiziona al 57° posto) e undicesimo per la vita familiare secondo il Digital Life Abroad Report (InterNations, 2019). In seconda istanza, la sensibilizzazione al tema tecnologico è stata utilizzata anche per affrontare la violenza e le molestie contro le donne, incoraggiandole a usufruire di servizi telematici *ad hoc*. Investire le risorse in piani assimilabili a questo si rivela, pertanto, vantaggioso a 360°.

Al fine di implementare con successo politiche come queste è di cruciale importanza disporre di dati disaggregati relativi al sesso, all'età e ad altri indicatori chiave specifici al fine di intervenire nei contesti più minacciosi.

Tra le politiche varate a livello di Unione Europea, invece, risulta di fondamentale rilievo la strategia per la parità di genere 2020-2025. Pur contemplando 14 tra i primi 20 Paesi al mondo per l'attuazione della parità di genere, l'Unione Europea non ha visto raggiungere la piena parità di genere in nessuno dei suoi Paesi: l'indice sull'uguaglianza di genere dell'UE relativo al 2021 ha registrato una media punti dei Paesi membri di 68 su 100 (figura 11), in crescita di soli 0,6 punti dal 2020 (EIGE, 2021b).

In virtù di questi numeri, sono stati profilati sei punti in cui l'UE si pone gli obiettivi di:

- Liberarsi della violenza e degli stereotipi.

Oggi circa il 40% delle donne (e il 16% degli uomini) dichiara di aver subito molestie sessuali sul lavoro, percentuali che sono risultate inamovibili dagli anni '80 (Harvard Business Review, 2020). Questo provoca spesso e volentieri impatti negativi in tema di retribuzione, progressione di carriera e condizioni di lavoro delle vittime, che sono indotte ad abbandonare il luogo o addirittura il mondo del lavoro, aumentando il divario di partecipazione alla forza lavoro e il divario retributivo di genere (ILO, 2019b).

- Realizzare un'economia basata sulla parità di genere.

I cardini sui quali dovrebbe fondarsi sono le pari opportunità di raggiungere l'indipendenza economica, l'adeguata ripartizione delle responsabilità familiari (vedi par. 1.2.3), la parità salariale (vedi par. 1.2.5), il pari accesso ai finanziamenti e la percezione di pensioni eque.

- Svolgere in pari misura ruoli dirigenziali nella società.

Si tratta di rompere il soffitto di cristallo (vedi par. 1.2.2) frutto di un retaggio storico e culturale con interventi mirati, tra i quali la Legge Women's on Board (vedi *ibidem*) e il programma di apprendimento reciproco in materia di parità di genere, il quale comprende seminari in cui le Nazioni presentano delle *good practices* che vengono condivise e discusse in modo collegiale.

- Integrare la dimensione di genere e promuovere una prospettiva intersezionale nelle politiche dell'UE.

Queste ultime, talvolta, si ripercuotono in misura diversa su uomini e donne, come nel caso della digitalizzazione: è necessario adottare azioni positive al fine di rendere le donne protagoniste del processo, giacché sottorappresentate non solo nelle professioni informatiche, ma anche nell'istruzione tecnologica. Pertanto è stata istituita una *task force* per la parità che mira a prevenire la discriminazione legata a più motivi, tra cui il genere di appartenenza.

- Finanziare azioni che consentano di compiere passi avanti in materia di parità di genere.

Attraverso i fondi strutturali europei, ovverosia “strumenti finanziari istituiti con l'esplicito scopo di ridurre le disparità regionali nell'Unione Europea in termini di reddito, ricchezza e opportunità” (UK Government, 2021), verranno finanziate azioni volte a incentivare la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro, a investire in strutture di assistenza, a sostenere l'imprenditoria femminile, a combattere la segregazione di genere e ad affrontare il problema della rappresentanza squilibrata di lavoratori e lavoratrici in alcuni settori dell'istruzione e della formazione.

- Affrontare il problema della parità di genere e dell'emancipazione femminile a livello mondiale.

Investire risorse nei Paesi del vicinato può sembrare un esercizio poco profittevole in chiave individualista ma, oltre a essere in linea con quegli obiettivi dell'UE che possiedono carattere globale, può apportare vantaggi nel lungo periodo al sistema. Promuovere l'imprenditoria femminile e la partecipazione delle donne al mercato del lavoro nei Paesi esterni risulta in sintonia con le azioni interne all'UE e consente loro di rafforzarsi a vicenda.

Alla luce di ciò si prospettano dei passi in avanti in materia di inclusività e pari opportunità; tuttavia questi provvedimenti costituiscono soltanto un punto di partenza e non prescindono dall'unità di intenti e dalla condivisione degli obiettivi con le aziende, al fine di consolidare un *trend* crescente che ha vissuto una brusca inversione di rotta a causa della pandemia COVID-19.

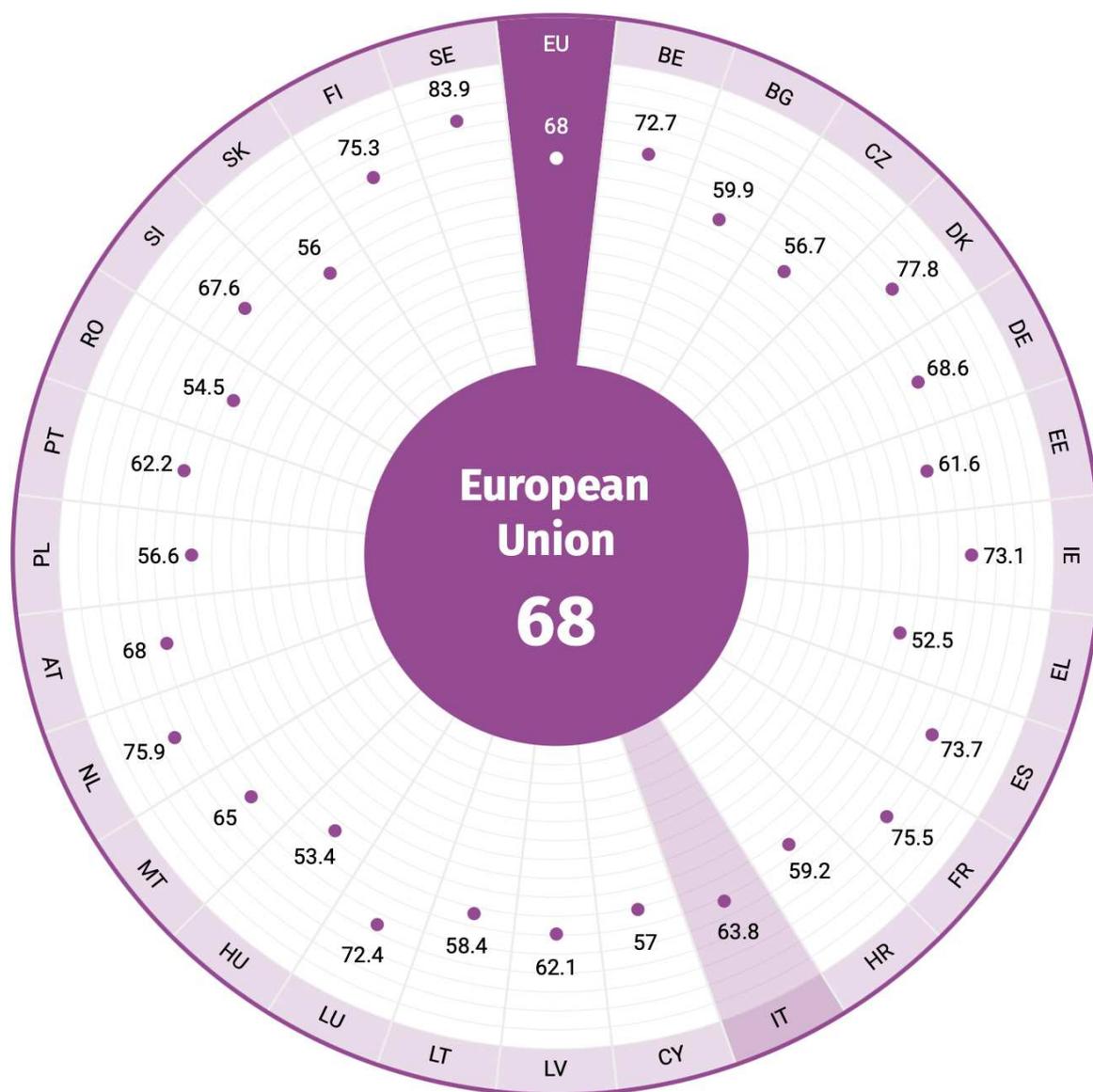


Figura 11: Indice sull'uguaglianza di genere UE relativo al 2021. Fonte: EIGE

3.2 Esempi di iniziative di aziende proattive

Nel paragrafo precedente sono stati resi noti i vantaggi conseguibili grazie e per mezzo dei progressi sociali in ambito aziendale ed è stato delineato un ambiente in grado di stimolare, almeno sulla carta, la *gender equality* in ambito lavorativo: nel lato pratico, però, i riscontri non sono sempre positivi.

Resistenza al cambiamento e cultura organizzativa sono due degli ostacoli da superare per le aziende, che sovente trovano conveniente proseguire per la propria strada.

Alcune aziende, però, si sono distinte per aver proposto delle iniziative antidoto alle conseguenze causate dalla pandemia: di seguito, saranno evidenziate le modalità con cui tre dei maggiori *player* mondiali sono intervenuti attivamente per plasmare l'ambiente, al fine di renderlo più inclusivo e sostenibile.

- Nestlé

Nel 2022 Nestlé, con il suo “Baby Leave”, ha esteso a 3 mesi il congedo di paternità retribuito in Italia, la cui previsione del Testo Unico sulla maternità e paternità è di dieci giorni più un giorno usufruibile a discapito della madre. Questa misura consente da un lato di alleggerire il carico di lavoro imposto dalla maternità che, di norma, grava quasi totalmente sulle madri; dall'altro offre ai neo-papà l'occasione di assistere il nascituro senza rimetterci in busta paga. Si tratta di un investimento che consente a Nestlé di rafforzare il suo *employer branding* interno ed esterno, nonché di comunicare a tutti gli stakeholder di essere un ambiente inclusivo e attraente.

L'azienda, che già nel 2012 è stata la prima in Italia a introdurre due settimane di congedo di paternità in aggiunta al singolo giorno concesso dalla legislazione in quell'anno, ha ottenuto un risultato egregio: nel 2021 il tasso di natalità interno all'azienda si è attestato a 1,6 figli per donna, superiore alla media italiana che si è fermata a 1,24. (Nestlé, 2022)

- Procter & Gamble

Un'altra azione degna di nota è stata abbracciata da Procter and Gamble (P&G), che si è posta l'obiettivo di sanare, quantomeno in maniera parziale, il cosiddetto divario imprenditoriale di genere destinando ben 10 miliardi di dollari alle imprese gestite da donne entro il 2025 (Generation Equality Forum, 2021 citato in Akhmedshina, 2022).

P&G, che possiede una quota di donne *manager* del 48%, sta percorrendo la strada della parità anche per gli incarichi dirigenziali. Paolo Grue, presidente e amministratore delegato di P&G Italia legittima l'*empowerment* economico e lavorativo femminile affermando che viene perseguito “non solo perché riteniamo sia giusto per la società ma perché siamo convinti che le donne abbiano un potenziale straordinario e lo stile di *leadership* che servirà per la ripresa” (Casadei, 2021). Tale *forma mentis* risulta essere in linea con il quinto degli obiettivi dello sviluppo sostenibile (noti anche come obiettivi dell'Agenda 2030) redatti dall'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), relativo alla parità di genere: in particolare, risponde al sotto-obiettivo 5.5, il quale si prefissa di “garantire la piena ed effettiva partecipazione delle donne e le pari opportunità di *leadership* a tutti i livelli decisionali della vita politica, economica e pubblica” (United Nations, 2018, figura 12). Un indicatore che permette di stimare la bontà del raggiungimento di tale obiettivo è la proporzione tra uomini e donne nelle posizioni manageriali e, in questo caso, P&G dimostra essere in prima linea.

Tra le altre misure adottate, si rammenta il congedo di paternità retribuito pari a due mesi che mira ad assottigliare il *gap* relativo al lavoro non riconosciuto e risulta sulla scia della campagna #SharetheCare introdotta in collaborazione con Equimundo, organizzazione non governativa (ONG) che promuove l'uguaglianza di genere e la giustizia sociale. Questa *partnership* aiuterà P&G a sfruttare il proprio prestigio al fine di cambiare la narrazione relativa al lavoro domestico e assistenziale degli uomini (Genc, 2021).

L'ingente potenza di fuoco posseduta dalle multinazionali rende più accessibile misure di questo calibro; tuttavia ritenerle scontate rappresenta un errore, giacché il report di Clean Clothes Campaign (Lewis, 2021) ha reso noto come diversi colossi abbiano approfittato della pandemia per spremere ancor di più le energie dei collaboratori.



Figura 12: I sotto-obiettivi declinati dal quinto obiettivo di sviluppo sostenibile (Agenda 2030). Fonte: ONU

- **Paypal**

Nel luglio 2021 PayPal, azienda *leader* a livello mondiale nel settore dei pagamenti online, ha annunciato di aver destinato oltre 100 milioni di dollari al fine di promuovere l'inclusione finanziaria e l'*empowerment* economico di donne e ragazze in tutto il mondo nei cinque anni successivi.

La cospicua somma di denaro è così ripartita:

- 100 milioni di dollari devoluti a fondi di investimento e istituti di deposito guidati da donne o incentrati sul servizio alle donne, così come ad altre iniziative utili a garantire stabilità finanziaria o *empowerment* economico al femminile.
- 7 milioni di dollari investiti in *partnership*, al fine di potenziare l'accesso ai micro prestiti per le imprenditrici di tutto il mondo.
- 1 milione di dollari donati attraverso il PayPal Giving Fund, con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza e fornire incentivi per stimolare le donazioni alle organizzazioni che promuovono la parità di genere.

Per di più, PayPal effettuerà una valutazione annuale al fine di garantire che le politiche aziendali e i benefici in materia di equità retributiva, congedi retribuiti, supporto ai *caregiver* e prevenzione delle molestie sul luogo di lavoro rispettino o superino le *best practices*.

Ultimo ma non meno importante, PayPal contribuirà con le sue risorse e competenze alla piattaforma di *advocacy* Data2X, contribuendo a migliorare la disponibilità, la qualità e l'uso dei dati relativi ai generi al fine di facilitare il percorso che conduce alla parità di genere. La trasparenza, infatti, si rivela lo strumento più potente per conseguire tale obiettivo. (PayPal, 2021)

L'insieme di queste iniziative rappresenta un *humus* che può apportare soltanto vantaggi al sistema: le piccole medie imprese (PMI) dovrebbero servirsi di questo terreno fertile per sviluppare, a loro volta, delle azioni in grado di contribuire al benessere della società in una misura rapportata alla loro grandezza e al loro raggio d'azione. Implementare politiche inclusive, infatti, consentirebbe all'azienda di emergere dai *competitor* fungendo pertanto da attrattore di candidati, innescando un contesto di competitività da cui si possono trarre molti benefici, tra cui l'assicurazione di capitale umano di qualità e la diminuzione del *turnover* aziendale.

3.3 Conclusioni

Durante la trattazione dell'elaborato è emerso come il *gender gap* nel mondo del lavoro sia un tema altamente rilevante e meritevole di essere approfondito. Le sfide che una lavoratrice deve affrontare durante la propria carriera sono, infatti, numerose e non indolori: esse caratterizzano il loro intero percorso lavorativo, a partire dai ranghi *entry level* fino ai livelli più alti, incombendo anche *a latere* di eventi di carattere privato quali la maternità e il lavoro non retribuito. In aggiunta, la crisi pandemica ha acuito le differenze di genere, giacché il peggioramento relativo alle condizioni lavorative femminili è risultato più ampio di quelle maschili. Malgrado ciò, la pandemia ha spinto le istituzioni a realizzare iniziative volte a ristabilire gli equilibri, ponendo le basi per un futuro più fulgido in termini di inclusività e *gender balance*: per favorirlo è necessario il coinvolgimento dei singoli individui, delle famiglie e della collettività al fine di smorzare, se non addirittura eliminare, gli stereotipi di genere che governano le dinamiche lavorative ed extralavorative in grado di rendere incerte le carriere delle donne. Tale fase di transizione deve essere supportata in modo attivo dalle aziende mediante l'introduzione e il potenziamento delle politiche sociali in favore delle lavoratrici: gli investimenti ritorneranno in termini di maggiori *performance* e di *employer branding*, ma a beneficiarne in una misura speciale sarà, soprattutto, la società.

Riferimenti bibliografici

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.

<[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)>

Adisa, T. A., Aiyenitaju, O., & Adekoya, O. D. (2021). The work–family balance of British working women during the COVID-19 pandemic. *Journal of Work-Applied Management*, 13 (2), 241-260.

<<https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2020-0036>>

Anderson, C., Brion, S., Moore, D. A., & Kennedy, J. A. (2012). A status-enhancement account of overconfidence. *Journal of personality and social psychology*, 103 (4), 718-735.

<<https://doi.org/10.1037/a0029395>> In: Carlin, B. A., Gelb, B. D., Belinne, J. K., & Ramchand, L. (2018). Bridging the gender gap in confidence. *Business Horizons*, 61 (5), 765-774.

<<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.006>>

Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of personality and social psychology*, 96 (2), 491-503. <https://doi.org/10.1037/a0014201> In: Carlin, B. A., Gelb, B. D., Belinne, J. K., & Ramchand, L. (2018). Bridging the gender gap in confidence. *Business Horizons*, 61 (5), 765-774.

<<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.006>>

Andrew A., Bandiera O., Costa Dias, M., & Landais, C. (2021, 12 marzo). Women much more likely than men to give up paid work or cut hours after childbirth even when they earn more. *Institute for Fiscal Studies*.

<<https://ifs.org.uk/publications/15359>> [Data di accesso: 07/06/2022]

Arulampalam, W., Booth, A. L., & Bryan, M. L. (2007). Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wage distribution. *Industrial and Labor Relations Review*, 60 (2), 163-186. <<https://doi.org/10.1177/001979390706000201>> In: Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2021). Will it be a shecession? The unintended influence of working from home on the gender wage gap related to the COVID-19 pandemic. *Global Labor Organization*, 771.
<<http://hdl.handle.net/10419/229149>>

Australian Government. (2022). *Workplace gender equality*.
<<https://www.wgea.gov.au/about/workplace-gender-equality>> [Data di accesso: 01/05/2022]

Bach, A. (2021). *The global impact of the COVID-19 pandemic on women's careers*. School of Professional Studies, Master of Science in Professional Communication (MSPC), 77.
<https://commons.clarku.edu/sps_masters_papers/77>

Barone, N. (2021, 7 Maggio). UE, Draghi: «Mercato del lavoro ingiusto, penalizza giovani e donne». *Il Sole 24 Ore* [Online].
<https://www.ilssole24ore.com/art/ue-draghi-non-riduciamo-troppo-presto-stimoli-bilancio-AEC7BuG?refresh_ce=1>

Beaulieu, V. (2022). The myth of flexibility for women in the workplace. *World Economic Forum*.
<<https://www.weforum.org/agenda/2022/05/the-myth-of-flexibility-for-women-in-the-workplace/>> [Data di accesso: 27/05/2022]

Berheide, C. W. (1992). Women still 'stuck' in low-level jobs. *Women in Public Service*, 3 (1), 1-4.

Block, R. A., & Crawford, K. C. (2013). Gender stereotyping of leadership behaviors: Social metacognitive evidence. *Psychology and Social Behavior Research*, 1 (1), 9-17.
<https://scholarworks.montana.edu/xmlui/bitstream/handle/1/3464/Block_PsBR_1_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Boston Consulting Group. (2022). *Gender Equality*.

<<https://www.bcg.com/capabilities/diversity-inclusion/gender-equality>>

[Data di accesso: 01/05/2022]

Brandolini E. M. (2021, 9 gennaio). Congedo parentale, in Spagna stessi permessi per mamme e papà: Italia in ritardo. *Il Messaggero*.

<https://www.ilmessaggero.it/donna/mind_the_gap/congedo_parentale_madre_padre_retribuzione_quanti_giorni_mesi_inps_spagna_italia_news_oggi-5689515.html>

Carli, L. L., LaFleur, S. J., & Loeber, C. C. (1995). Nonverbal behavior, gender, and influence. *Journal of personality and social psychology*, 68 (6), 1030-1041.

<<https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.6.1030>> In: Carlin, B. A., Gelb, B. D., Belinne, J. K., & Ramchand, L. (2018). Bridging the gender gap in confidence. *Business Horizons*, 61 (5), 765-774.

<<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.006>>

Casadei, C. (2021, 21 ottobre). Procter & Gamble punta 10 miliardi sulle imprese femminili. *Il Sole 24 ore*.

<<https://www.ilsole24ore.com/art/procter-gamble-punta-10-miliardi-impresefemminili-AEdJcKr>>

Casarico, A. & Taddei, M. (2022, 25 gennaio). Reddito delle donne: sempre un passo indietro agli uomini. *Lavoce.info*.

<<https://www.lavoce.info/archives/92757/reddito-delle-donne-sempre-un-passo-indietro-agli-uomini-2/>>

Charmes, J. (2019). The Unpaid Care Work and the Labour Market. An analysis of time use data based on the latest World Compilation of Time-use Surveys. *International Labour Organization*.

<https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2020/01/wcms_732791.pdf>

Costa, G., & Gianecchini, M. (2019). *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. IV edizione. McGraw-Hill, Milano. 267-271.

Costa, G., Gubitta, P., & Pittino, D. (2021). *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. IV edizione. McGraw-Hill Education, Milano. 45-46.

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80 (2), 655-681. <<https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>> In: Purcell, D., MacArthur, K. R., & Samblanet, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*, 4 (9), 705–717. <<https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00304.x>>

Crompton, R. (Ed.). (1999). *Restructuring gender relations and employment: The decline of the male breadwinner*. Oxford: Oxford University Press. In: Gaiaschi, C. (2014). Oltre il modello dual earner-dual carer: dalla conciliazione condivisa per tutt* alla conciliazione condivisa fra tutt*. *AG About Gender-Rivista internazionale di studi di genere*, 3 (6), 1-24. <<https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/246951/335622/186-1161-1-PB.pdf>>

Crotti, R., Pal, K. K., Ratcheva, V., & Zahidi, S. (2021). Global gender gap report 2021. Insight report. *World Economic Forum*. <https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf>

Derndorfer, J., Disslbacher, F., Lechinger, V., Mader, K., & Six, E. (2021). Home, sweet home? The impact of working from home on the division of unpaid work during the COVID-19 lockdown. *PLOS ONE*, 16 (11), 1-26. <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0259580>>

D.lgs. 11 aprile 2006, n. 198.

<www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2006/05/31/006G0216/sg>

Dobbin F., & Kalev A. (2020). Why Sexual Harassment Programs Backfire. *Harvard Business Review*.

<<https://hbr.org/2020/05/why-sexual-harassment-programs-backfire>>

[Data di accesso: 04/06/2022]

DuBrin, A. J. (2019). Leadership: Research findings, practice, and skills. IX edizione. Cengage Learning, Boston. 97.

Elting, E. (2022, 12 febbraio). The She-Cession By The Numbers. *Forbes*.

<<https://www.forbes.com/sites/lizelting/2022/02/12/the-she-cession-by-the-numbers/?sh=39578fc51053>> [Data di accesso: 12/05/2022]

European Institute for Gender Equality. (2021a). *Essential workers*.

<<https://eige.europa.eu/covid-19-and-gender-equality/essential-workers>>

[Data di accesso: 11/05/2022]

European Institute for Gender Equality. (2021b). *Gender Equality Index*.

<<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021>> [Data di accesso: 02/06/2022]

European Parliament. (2022a). *Women on boards: committees give green light for negotiations with member states*.

<<https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20220314IPR25412/women-on-boards-committees-give-green-light-for-negotiations-with-member-states>>

[Data di accesso: 21/04/2022]

European Parliament. (2022b). *Divario retributivo di genere: le donne guadagnano meno degli uomini nell'UE?*

<<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20200109STO69925/divario-retributivo-di-genere-le-donne-guadagnano-meno-degli-uomini-nell-ue>>

[Data di accesso: 04/05/2022]

European Parliament. (2022c). *Come ridurre il divario retributivo di genere nell'UE*.
<<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20200227STO73521/come-ridurre-il-divario-retributivo-di-genere-nell-ue>> [Data di accesso: 04/05/2022]

European Women on Boards. (2021). Gender diversity index of women on boards and in corporate leadership. *Kantar Public*.
<<https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf>>

Eurostat. (2020). *Gender pay gap statistics*.
<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics> [Data di accesso: 11/04/2022]

Fano, D., Gnudi, M., Gouveia, D., Lettieri, F., & Romano, F. (2021). Le isole delle donne inattive tra i 30 e i 69 anni. *Randstad Research*.
<<https://research.randstad.it/rapporti/le-isole-delle-donne-inattive-tra-i-30-e-i-69-anni.pdf>>

Freeman, R. B., & Schettkat, R. (2005). Marketization of household production and the EU–US gap in work. *Economic policy*, 20 (41), 6-50.
<<https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2005.00132.x>>

French K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, 144 (3), 284–314.
<<https://doi.org/10.1037/bul0000120>>

French, K. A., & Shockley, K. M. (2020). Formal and informal supports for managing work and family. *Current Directions in Psychological Science*, 29 (2), 207-216.
<<https://doi.org/10.1177/0963721420906218>>

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5 (4), 210-233.
<<https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>>

Genc, E. (2021, 30 giugno). P&G Accelerates Commitment to #ChooseEqual at the UN-Convended Generation Equality Forum. *Procter & Gamble*.

<<https://news.pg.com/news-releases/news-details/2021/PG-Accelerates-Commitment-to-ChooseEqual-at-the-UN-Convended-Generation-Equality-Forum/default.aspx>>

[Data di accesso: 06/06/2022]

Generation Equality Forum. (2021). *Generation Equality Forum: Paris*.

<<https://forum.generationequality.org/generation-equality-forum-paris>>

In: Akhmedshina, F. A. (2022). Generation equality: a global plan to accelerate the pace of gender equality. *Mental Enlightenment Scientific-Methodological Journal*, 2022 (1), 1-7.

<<https://core.ac.uk/reader/490809690>>

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10 (1), 76-88.

<<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>> In: Khateeb, F. R. (2021). Work life balance - a review of theories, definitions and policies. *CrossCultural Management Journal*, 23 (1), 27-55.

<http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2021_I1_3.pdf>

Guest, D. E. (2001). Perspectives on the study of work-life balance. A discussion paper prepared for the *ENOP Symposium*, Paris, March 29-31. In: Bello, Z., & Tanko, G. I. (2020). Review of work-life balance theories. *GATR Global Journal of Business & Social Sciences Review*, 8 (4), 217-227.

<[https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(3))>

Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41 (2), 255-279.

<<https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>>

Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. I edizione. World Publishing Company, New York.

International Labour Organization. (2019a). *Il lavoro non retribuito di assistenza e cura alla persona incide sulle prospettive occupazionali e sulla qualità del lavoro delle donne italiane*.
<https://www.ilo.org/rome/risorse-informative/comunicati-stampa/WCMS_633451/lang--it/index.htm> [Data di accesso: 24/04/2022]

International Labour Organization. (2019b). *Sexual harassment in the world of work*.
<https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_738115.pdf>

International Labour Organization. (2021a). *COVID-19 and the world of work. Seventh edition Updated estimates and analysis*.
<https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf>

International Labour Organization. (2021b). *Empowering women at work: government laws and policies for gender equality*.
<https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_773233.pdf>

InterNations. (2019). *Digital Life Abroad. An Expat Insider Topical Report*.
<https://cms.internations.org/sites/default/files/2019-05/2019-05-22_Digital_Life_Abroad_Report_by_InterNations.pdf>

Istat. (2021a). *Dicembre 2020. Occupati e disoccupati*.
<https://www.istat.it/it/files/2021/02/Occupati-e-disoccupati_dicembre_2020.pdf>

Istat. (2021b). *Le richieste di aiuto durante la pandemia. I dati dei centri antiviolenza, delle Case rifugio e delle chiamate al 1522. Anno 2020*.
<<https://www.istat.it/it/files/2021/05/Case-rifugio-CAV-e-1522.pdf>>

Istituto nazionale della previdenza sociale. (2021, 2 luglio). *Monitoraggio dei flussi di pensionamento. Fondo pensioni lavoratori dipendenti, CDCM, artigiani, commercianti, parasubordinati, gestione dipendenti pubblici, assegni sociali. Pensioni decorrenti nel 2020 e nei primi sei mesi del 2021.*

<https://www.inps.it/docallegatiNP/Mig/Dati_analisi_bilanci/Osservatori_statistici/Flussi_pensionamento/Pensioni_decorrenti_2020_primo_semestre_2021.pdf>

Istituto nazionale della previdenza sociale. (2022, 2 aprile). *Monitoraggio dei flussi di pensionamento. Fondo pensioni lavoratori dipendenti, CDCM, artigiani, commercianti, parasubordinati, gestione dipendenti pubblici, assegni sociali. Pensioni decorrenti nel 2021 e nel primo trimestre del 2022.*

<https://www.inps.it/docallegatiNP/Mig/Dati_analisi_bilanci/Osservatori_statistici/Flussi_pensionamento/Pensioni_decorrenti_2021-Primo_trimestre_2022-Rilevazione_al_2aprile2022.pdf>

Jarosch, G., & Pilosoph, L. (2016). The Reluctance of Firms to Interview the Long-Term Unemployed. Federal Reserve Bank of New York *Liberty Street Economics* (blog).

<<https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2016/08/the-reluctance-of-firms-to-interview-the-long-term-unemployed.html>> In: Aston, A. (2021). The ‘She-cession’: A look at Women’s Labor during the COVID-19 Pandemic. *Student Research Submissions*, 402.

<https://scholar.umw.edu/student_research/402>

Khateeb, F. R. (2021). Work Life Balance-A Review Of Theories, Definitions And Policies. *CrossCultural Management Journal*, 23 (1), 27-55.

<http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2021_I1_3.pdf>

Kotler, P., Ancarani, F., Armstrong, G., & Costabile, M. (2019). *Principi di Marketing*. XVII edizione. Pearson Italia, Milano. 264.

L. 9 dicembre 1977, n. 903.

<www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1977/12/17/077U0903/sg>

Lewis, M. (2021). Wage theft, violence and excessive workloads are pushing garment workers to breaking point during the pandemic. *Clean Clothes Campaign*.

<https://labourbehindthelabel.org/wp-content/uploads/2021/07/BreakingPoint_report__final-1.pdf>

Lorber, J. (1994). *Paradoxes of gender*. New Haven and London: Yale University Press.

In: Purcell, D., MacArthur, K. R., & Samblanet, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*, 4 (9), 705-717.

<<https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00304.x>>

Martin, A. E., & Phillips, K. W. (2017). What “blindness” to gender differences helps women see and do: Implications for confidence, agency, and action in male-dominated environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142 (2017), 28-44.

<<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.07.004>>

Matysiak, A., & Węziak-Białowolska, D. (2016). Country-Specific Conditions for Work and Family Reconciliation: An Attempt at Quantification. *European Journal of Population*, 32, 475–510. <<https://doi.org/10.1007/s10680-015-9366-9>> In: Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2021). Will it be a shecession? The unintended influence of working from home on the gender wage gap related to the COVID-19 pandemic, *Global Labor Organization*, 771.

<<http://hdl.handle.net/10419/229149>>

Maume Jr, D. J. (2004). Is the glass ceiling a unique form of inequality? Evidence from a random-effects model of managerial attainment. *Work and occupations*, 31 (2), 250-274

<<https://doi.org/10.1177/0730888404263908>> In: Purcell, D., MacArthur, K. R., & Samblanet, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*, 4 (9), 705–717.

<<https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00304.x>>

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. I edizione. McGraw-Hill, New York.

Melero, E. (2011). Are workplaces with many women in management run differently?. *Journal of Business Research*, 64 (4), 385-393.
<<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.009>>

Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca. (2020a). *Focus “Le carriere femminili in ambito accademico”*.
<http://ustat.miur.it/media/1166/focus_carrierefemminili_università.pdf>
[Data di accesso: 09/04/2022]

Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca. (2020b). *Didattica: tutti gli Atenei*.
<<http://ustat.miur.it/dati/didattica/italia/atenei>> [Data di accesso: 20/04/2022]

Miranda, V. (2011). Cooking, caring, and volunteering: Unpaid work around the world. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers* (No. 116).
<<https://dx.doi.org/10.1787/5kghrjm8s142-en>>

Nariello, F. (2022, 28 maggio). Professionisti, dalle Casse contributi extra per sostenere madri e padri. *Il Sole 24 ore*.
<<https://www.ilsole24ore.com/art/professionisti-casse-contributi-extra-sostenere-madri-e-padri-AEeJLVZB>>

Nestlé. (2022, 22 marzo). *Gruppo Nestlé in Italia: esteso a 3 mesi il congedo paternità*.
<<https://www.nestle.it/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-congedo-paternita>>
[Data di accesso: 03/06/2022]

OECD. (2001). OECD Employment Outlook 2001. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2001-en> In: Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2021). Will it be a shecession? The unintended influence of working from home on the gender wage gap related to the COVID-19 pandemic, *Global Labor Organization*, 771.
<<http://hdl.handle.net/10419/229149>>

PayPal Newsroom. (2021, 6 luglio). *PayPal investe oltre 100 milioni di dollari per promuovere l'inclusione finanziaria e l'empowerment economico di donne e ragazze.*

<<https://newsroom.it.paypal-corp.com/ultime-notizie?item=122625>>

[Data di accesso: 09/06/2022]

Peci, M. (2013). *Gender diversity: situazione attuale e prospettive di sviluppo* [Tesi di Laurea, Luiss Guido Carli]. LuissThesis.

<<http://tesi.luiss.it/10774/1/peci-mariangela-tesi-2013.pdf>>

Profeta, P., Calò, X., & Occhiuzzi R. (2021). COVID-19 and its economic impact on women and women's poverty. *European Parliament*.

<[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/693183/IPOL_STU\(2021\)693183_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/693183/IPOL_STU(2021)693183_EN.pdf)>

Rania, N., Coppola, I., Lagomarsino, F., & Rosa, P. (2020). Lockdown e ruoli di genere: differenze e conflitti ai tempi del COVID-19 in ambito domestico. *La camera blu*, 22 (2020).

<<https://doi.org/10.6092/1827-9198/6813>>

Save the Children. (2021, 5 giugno). *Child Penalty: lo svantaggio delle mamme nel lavoro.*

<<https://www.savethechildren.it/blog-notizie/child-penalty-lo-svantaggio-delle-mamme-nel-lavoro>> [Data di accesso: 02/05/2022]

Save the Children. (2022, 4 maggio). *Le equilibriste. La maternità in Italia 2022.*

<https://s3.savethechildren.it/public/files/uploads/pubblicazioni/le-equilibriste-la-maternita-italia-nel-2022_1.pdf>

Shadovitz, D. (2011). Barriers to Advancement. *Human Resource Executive On-line*. In: Johnson, C., Long, J., & Faught, S. (2014). The Need to Practice What We Teach: The Sticky Floor Effect in Colleges of Business in Southern US Universities. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 10 (1), 27-33.

<<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1140893.pdf>>

Soleymanpour Omran, M., Alizadeh, H., & Esmaeeli, B. (2015). The analysis of glass ceiling phenomenon in the promotion of women's abilities in organizations. *International Journal of organizational leadership*, 4 (2015), 315-323.

<<https://doi.org/10.33844/ijol.2015.60323>>

Sterling, A. D., Thompson, M. E., Wang, S., Kusimo, A., Gilmartin, S., & Sheppard, S. (2020). The confidence gap predicts the gender pay gap among STEM graduates. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117 (48), 30303-30308.

<<https://doi.org/10.1073/pnas.2010269117>>

Thil, L., Barbieri, D., Caisl, J., Lanfredi, G., Mollard, B., Ochmann, J., Peciukonis, V., Reingardè, J., Salanauskaitė, L., Pesce, F., Samek Lodovici, M., Torchio, N., & Vielle, P. (2021). Gender equality and the socio-economic impact of the COVID-19 pandemic. *European Institute for Gender Equality*.

<<https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-and-socio-economic-impact-covid-19-pandemic>>

Tunisini, A., Ferrucci, L., & Pencarelli, T. (2020). *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. II edizione. Hoepli, Milano. 267-268.

UK Government. (2021, 26 marzo). *European Structural Fund Areas*.

<<https://data.gov.uk/dataset/889539f5-58d2-4837-85f2-4000c454b813/european-structural-fund-areas>> [Data di accesso: 07/06/2022]

UN Women. (2020). *COVID-19 and Ending Violence Against Women and Girls*.

<<https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/Issue-brief-COVID-19-and-ending-violence-against-women-and-girls-en.pdf>>

United Nations. (2018). *Achieve gender equality and empower all women and girls*.

<<https://sdgs.un.org/goals/goal5>> [Data di accesso: 08/06/2022]

Università Cattolica del Sacro Cuore. (s.d.). *Famiglia e lavoro: la maternità da problema a opportunità*.

<<https://centridiateneo.unicatt.it/famiglia-ricerca-famiglia-e-lavoro-la-maternita-da-problema-a-opportunita>> [Data di accesso: 29/04/2022]

Università degli Studi di Padova. (2019). *Bilancio di Genere 2019*.

<https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2020/bilancio_di_genere_2019_DEF.pdf>

von der Leyen, Ursula. [@vonderleyen]. (2022, 20 gennaio). *Too often, when looking at top positions, men say that it is hard to find women with the right profile*. [Tweet]. Twitter.

<https://twitter.com/vonderleyen/status/1484089031369662465?ref_src=twsrc%5Etfw>

Women's Entrepreneurship Accelerator. (2021). *Women's Entrepreneurship Accelerator Joined Generation Equality Forum for Gender-Responsive Procurement Panel & Commits to Action Coalitions*.

<https://www.we-accelerate.com/wp-content/uploads/2021/07/PR_WEA_GEFWEGE_Final.pdf>

Yurtoglu, B. B., and Zulehner, C. (2009). *Sticky Floors and Glass Ceilings in Top Corporate Jobs*. *Austrian Institute of Economic Research*, Vienna.

<<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1470860>> In: Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2021). *Will it be a shecession? The unintended influence of working from home on the gender wage gap related to the COVID-19 pandemic*, *Global Labor Organization*, 771.

<<http://hdl.handle.net/10419/229149>>