

I QUADERNI DI
APPROFONDIMENTO n.8



fondazioneergo

DIVERSITÀ DI GENERE

LA NUOVA FRONTIERA
PER LE AZIENDE
E PER L'ITALIA

*Squilibri retributivi
ed esclusione
delle donne
dai "posti chiave"*

ISSN 2784-8930

I Quaderni di approfondimento

[Online]



Collana "I Quaderni di Approfondimento"
pubblicata dal Centro Studi di Fondazione Ergo

Coordinatore Quaderno di Approfondimento

Sandro Trento, Professore Ordinario di Economia, Università di Trento
Direttore Generale, Fondazione Ergo

Autrici

Mariasole Bannò, Professoressa Associata, Dipartimento di Ingegneria
Meccanica e Industriale, Università degli Studi di Brescia
LOG - Laboratorio Osservatorio degli Studi di Genere

Roberta Caragnano, Avvocata, ricercatrice e PhD di diritto del lavoro
e delle relazioni industriali

Giorgia Maria D'Allura, Ricercatrice di Economia e Gestione delle Imprese,
Dipartimento di Economia e Impresa,
Università degli Studi di Catania

Giulia Gozzelino, Avvocata e cultrice della materia in diritto commerciale
comparato

Rachele Sessa, Deputy Director, Fondazione Ergo

Stefania Spaziani, Collaboratrice Centro Studi, Fondazione Ergo

Daniela Venanzi, Professoressa Ordinaria di Finanza aziendale,
Dipartimento di Economia, Università degli Studi Roma Tre

Micaela Vitaletti, Professoressa Associata di Diritto del lavoro
e relazioni industriali, Facoltà di Giurisprudenza, Università di Teramo

DATA DI PUBBLICAZIONE: MARZO 2021

www.fondazionergo.it

Indice

PERCHÈ UN QUADERNO SULLA DISPARITÀ DI GENERE?

di Sandro Trento

4

1

LE DONNE NEL MONDO DEL LAVORO: OCCUPAZIONE, PROFILI PROFESSIONALI E RETRIBUZIONI

di Stefania Spaziani

9

2

GENDER PAY GAP: ANALISI DEL FENOMENO IN ITALIA E NEL QUADRO COMPARATO

di Roberta Caragnano e Giulia Gozzellino

22

3

BUSTE PAGA, LA DONNA È IMMOBILE: L'INDIPENDENZA ECONOMICA DELLA MADRE LAVORATRICE

di Micaela Vitaletti

36

4

QUOTE ROSA NEI BOARD: QUALI EFFETTI SU PERFORMANCE E RISCHIO?

di Daniela Venanzi

46

5

DONNE "ON BOARD", MA NON ASPETTATEVI IL C-LEVEL

di Rachele Sessa

57

6

DONNE E IMPRESE DI FAMIGLIA: OPPORTUNITÀ O (SOLO PIÙ) VINCOLI?

di Mariasole Bannò e Giorgia Maria D'Allura

67

Perché un Quaderno sulla disparità di genere?

di **SANDRO TRENTO**
Direttore Generale, Fondazione Ergo
Economista

Il Quaderno che oggi pubblichiamo è incentrato su una questione molto importante per la crescita e lo sviluppo economico, sociale e civile dell'Italia: la parità di genere.

Il nostro Paese, com'è noto, sperimenta un tasso di occupazione complessivo inferiore rispetto a quello dei nostri partner europei e di altri Paesi avanzati, ma se ci si concentra sul tasso di occupazione femminile si scopre che **abbiamo il tasso più basso in Europa dopo la Grecia**. Con un tasso di occupazione maschile del 68% e femminile del 50,1%, il gap occupazionale in Italia raggiunge nel 2019 quota 17,9. Una donna su due, in età da lavoro, non è parte del mondo del lavoro e questo nonostante i livelli di istruzione in media più elevati, che le donne raggiungono rispetto ai coetanei maschi, tra le generazioni più giovani in età da lavoro.

Un più alto tasso di occupazione potrebbe far crescere il prodotto italiano. Da anni, infatti, si concorda sulla **necessità di far aumentare la percentuale di popolazione** (in età da lavoro) **effettivamente attiva**. Ma il divario che ci divide dagli altri paesi in termini di occupazione è legato in modo significativo alla minore quota di donne lavoratrici. Troppe donne, anche istruite, non lavorano e non cercano attivamente un'occupazione.

Avere una quota significativa della popolazione il cui potenziale umano di intelligenza, creatività, abilità è sotto-utilizzato, riduce le possibilità di sviluppo del nostro paese oltre a porre innanzitutto una questione di giustizia sociale e umana.

Non solo le donne sono escluse dal lavoro ma, in Italia, vi è anche un **serio problema di divario di genere nelle retribuzioni**, presente anche in altri paesi ma da noi particolarmente rilevante. Nel *Global Gender Gap Report* del 2020 predisposto dal *World Economic Forum*, sotto il profilo dell'eguale retribuzione tra generi, l'Italia si colloca solo al 125° posto su 153 paesi e solo al 117° posto per le pari opportunità e la partecipazione economica delle donne.

Il divario retributivo (o *gender pay gap*) costituisce innanzitutto un grave problema di giustizia ma finisce per essere anche un disincentivo alla partecipazione al lavoro e agli investimenti in capitale umano da parte delle donne.

Come si spiega che in media le remunerazioni femminili sono inferiori a quelle degli uomini?

Molti studi sul tema sembrano evidenziare alcune possibili cause del fenomeno. Innanzitutto, **le donne sembrano riscontrare maggiori difficoltà di accesso alle professioni più retribuite**: ostacoli legati probabilmente ai meccanismi di selezione e di reclutamento in certi settori che tendono a favorire gli uomini a parità di qualificazioni. Va certo anche osservato che ancora troppe donne preferiscono gli studi umanistici, che di solito non assicurano possibilità di impiego e remunerazioni pari a quelle che si possono conseguire con studi scientifici e tecnologici, ma questo aspetto sta mutando negli ultimi anni. Eppure, anche se aumentano le donne che si iscrivono a ingegneria, nel 2019, considerando i laureati magistrali, si registrava solo una ingegnera donna ogni tre ingegneri uomini (dati Alma Laurea). In generale, comunque, **le donne**, soprattutto quelle delle coorti più giovani, **sono in media più istruite e con votazioni migliori rispetto ai coetanei maschi**.

Come bene illustrano i Capitoli 1, 2 e 3 di questo Quaderno, **il gap di remunerazione è presente in tutti i settori** quindi vi sono sicuramente meccanismi che operano a svantaggio delle donne. Le giovani laureate hanno meno probabilità di essere assunte nelle posizioni con stipendi più elevati, anche se, in generale, arrivano ai colloqui di lavoro con voti di laurea più alti rispetto ai maschi. I percorsi di carriera femminili, inoltre, sembrano essere meno rapidi e meno continui, spesso in conseguenza del fatto che ricade sulle donne l'onere della cura dei figli e delle persone anziane, costringendole a prendere periodi di interruzione del lavoro (permessi di maternità e di cura dei familiari ad esempio) che di fatto "sospendono" il percorso di carriera. In molti settori questi percorsi di carriera intermittenti penalizzano le donne sia in termini retributivi sia in termini di posizioni organizzative raggiungibili. Ma il divario di retribuzione si riscontra anche per le donne che non hanno figli o impegni di cura familiare - le donne in generale sperimentano carriere più lente e arrivano con maggiore difficoltà nelle posizioni di vertice, a prescindere dagli impegni di cura verso figli o altre persone - e tra chi raggiunge le posizioni apicali: le donne CEO, ad esempio, guadagnano meno dei loro colleghi uomini.

Complessivamente, le donne più di frequente lavorano nei servizi e in particolare in comparti del terziario a minore retribuzione media. Ma **vi è in generale una sottorappresentazione delle donne nelle posizioni dirigenziali delle imprese e**

delle organizzazioni (cfr. Capp. 4 e 5). I meccanismi di selezione della dirigenza spesso premiano l'assiduità di presenza sul lavoro, la disponibilità e la reperibilità anche in orari al di fuori del normale orario di lavoro, la flessibilità e l'essere pronti a spostarsi da una sede di lavoro a un'altra. Tutti fattori che, nell'attuale contesto, favoriscono gli uomini. Va poi tenuto conto di altri meccanismi penalizzanti per le donne, informali ma altrettanto importanti, come la cooptazione tra "old boys", che a volte spiegano perché una determinata persona sia nominata ai vertici di un'azienda o di un'organizzazione. La letteratura sulla qualità del management in Italia, dopotutto, sembra sottolineare che le carriere manageriali sono talvolta legate alla fedeltà al superiore piuttosto che a sole considerazioni di merito. Questo è un tratto che spesso connota le tantissime imprese familiari italiane (cfr. Capitolo 6).

Il filone di ricerca recente sul *diversity management* sembra dimostrare che contare su una maggiore diversità nella composizione del management e dei consigli di amministrazione potrebbe favorire risultati aziendali migliori. Il management e i vertici aziendali si distinguono al loro interno per varie ragioni: una di queste è costituita dalle rispettive strutture cognitive, ovvero i processi di ricerca ed elaborazione delle informazioni. Questo fa sì che **ciascuno contribuisca in modo diverso agli obiettivi aziendali**. Ne deriva che la composizione del management e dei consigli di amministrazione costituisce un fattore importante per la performance dell'impresa.

Donne e uomini hanno spesso esperienze, conoscenze e valori di riferimento diversi e questa eterogeneità in termini di genere può influenzare la performance delle organizzazioni. In generale, avere una dirigenza e un'amministrazione che abbia competenze diverse e diversificate, legate all'istruzione e all'esperienza lavorativa, che mostri diversità di genere, etnia e cultura arricchisce l'impresa e le organizzazioni. **Team "diversificati"** (nel senso che abbiamo appena descritto) **di dirigenti consentono ad un'organizzazione di poter disporre di punti di vista molto variegati** su ciascun problema da affrontare, su ciascuna decisione da prendere, sulle strategie da delineare. Se è vero, in particolare, che le donne, in aggiunta alle competenze che possono aver acquisito con gli studi e sul lavoro, hanno una visione di lungo termine, una diversa attitudine al rischio, una diversa capacità di gestione delle relazioni, è indubbio che esse possono contribuire alle scelte aziendali in modo molto positivo. Una maggiore diversità nei punti di vista riduce il rischio di prendere decisioni fondate solo sulla routine o su una scarsa valutazione delle alternative. Vari studi mostrano che le donne tendono a documentarsi e a studiare con maggiore accuratezza i dossier prima di prendere una decisione, sono, di solito, più propense ad assumere ruoli attivi, esercitano con maggior attenzione le funzioni di controllo e sorveglianza, sono spesso quelle che fanno più domande, che si preoccupano maggiormente della trasparenza e della sopravvivenza di lungo termine dell'impresa o dell'organizzazione; hanno interessi più variegati rispetto ai maschi che, una volta arrivati nelle posizioni di vertice, si

focalizzano quasi esclusivamente sul lavoro e questo può favorire decisioni contro-corrente, a volte vincenti.

In una fase come quella che stiamo vivendo in questo momento, connotata da continui cambiamenti legati alla tecnologia, ai mutamenti climatici, ai rischi globali (si pensi al Covid-19 o al terrorismo), ai flussi migratori o all'invecchiamento della popolazione, **è essenziale poter disporre di tutte le risorse umane del Paese.**

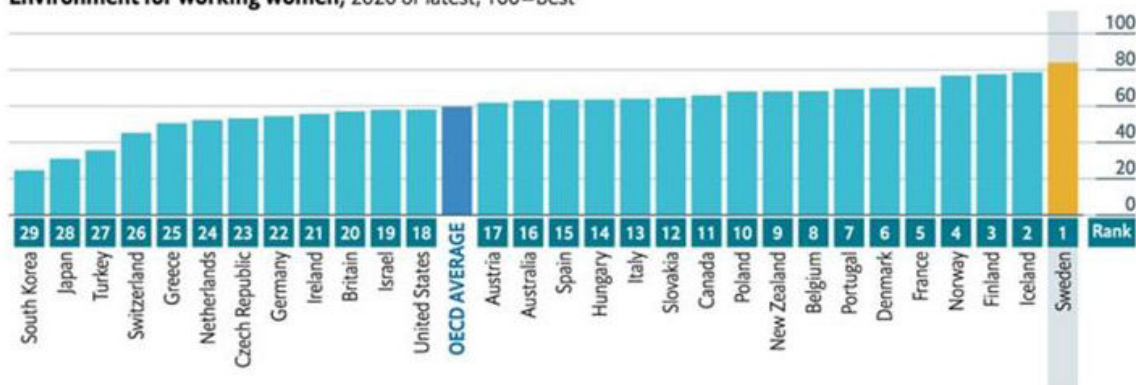
Insomma, **valorizzare la diversità è anche un modo per favorire la crescita.** Non è un caso che il *NextGeneration Plan* dell'Unione Europea parli esplicitamente di maggiore parità di genere e chieda ai paesi europei di definire obiettivi chiari per ridurre le disparità nei prossimi anni.

Serve tutta l'intelligenza delle donne per poter ridisegnare i modelli di vita,

DOVE LAVORANO MEGLIO LE DONNE?

The glass-ceiling index

Environment for working women, 2020 or latest, 100=best



Fonte: European Institute for Gender Equality; Eurostat; MSCI ESG Research; GMCA; ILO; Inter-Parliamentary Union; OECD; national sources; The Economist

i modelli organizzativi, per poter bloccare il cambiamento climatico, per gestire la transizione ecologica. Le donne hanno spesso una forte sensibilità per le questioni legate alla sostenibilità. Per costruire un modello di sviluppo più sostenibile e rispettoso nei confronti di chi vivrà su questo pianeta in futuro non si può fare a meno del contributo di tutti e di tutte.

L'introduzione delle "quote rosa" nelle nomine crea spesso disagio e non solo tra gli uomini. Ad alcuni sembra una misura che non sempre assicura la meritocrazia. Ma certo bisognerebbe avere il coraggio di analizzare i meccanismi di selezione dei vertici e rendersi conto che non sempre le posizioni di responsabilità sono assegnate su basi di pura valutazione del merito ma che anche i pregiudizi e la composizione di genere spesso interferiscono in chi effettua la selezione. **Avere più donne nei vertici potrebbe contribuire a innestare un cambiamento culturale e assicurare una selezione più efficace dei futuri dirigenti.** Va inoltre tenuto conto del fatto che la ridotta influenza che le donne oggi esercitano nei consigli di amministrazione può essere dovuta al numero troppo esiguo di donne nel consiglio, e che quindi sia necessario raggiungere una massa critica per far sì che esse possano contribuire efficacemente ai processi decisionali. Quando in un gruppo vi è una o pochissime donne, il genere diventa, di sovente, la caratteristica chiave che attrae l'attenzione di tutti gli altri, poiché costituisce l'elemento più ovvio che differenzia la donna dal resto del gruppo; i membri del consiglio tendono quindi a sviluppare aspettative sulla loro collega basate quasi unicamente sul suo essere donna. Le conseguenze più significative per la donna sono il **sentirsi stereotipata** e vedersi considerata come una **rappresentante dell'intero genere femminile**; l'**iper-visibilità**, legata al fatto che una donna da sola è spesso al centro dell'attenzione, o al contrario l'invisibilità, quindi l'essere ignorata, finiscono per penalizzare la donna stessa che non viene trattata da pari o addirittura viene esclusa.

Le **quote rosa** forse possono non essere la soluzione migliore per aumentare la parità ma **possono essere un primo passo per modificare i meccanismi di selezione della dirigenza** e per raggiungere la cosiddetta massa critica che potrebbe produrre i benefici del diversity management.

Il Quaderno è strutturato in sei capitoli.

Il Capitolo 1 di Stefania Spaziani affronta il tema della partecipazione femminile al lavoro: il Capitolo 2 di Roberta Caragnano e Giulia Gozzellino analizza il fenomeno del gender pay gap in una chiave comparata. Il Capitolo 3 di Micaela Vitaletti riprende la questione del gap retributivo tra uomini e donne e si focalizza sulle lavoratrici madri e sull'indipendenza economica delle donne. Daniela Venanzi, nel Capitolo 4, ci aiuta a capire in che misura la presenza femminile nei consigli di amministrazione delle imprese possa avere un impatto positivo sulla performance aziendale. Rachele Sessa nel Capitolo 5 affronta il tema delle quote rosa. Infine il Capitolo 6 di Mariasole Bannò e Giorgia D'Allura è dedicato al ruolo delle donne nelle imprese di famiglia.

Buona lettura.

1

LE DONNE NEL MONDO DEL LAVORO:

*occupazione,
profili professionali
e retribuzioni*

di **STEFANIA SPAZIANI**

Collaboratrice Centro Studi, Fondazione Ergo

OCCUPAZIONE IN ITALIA 2019

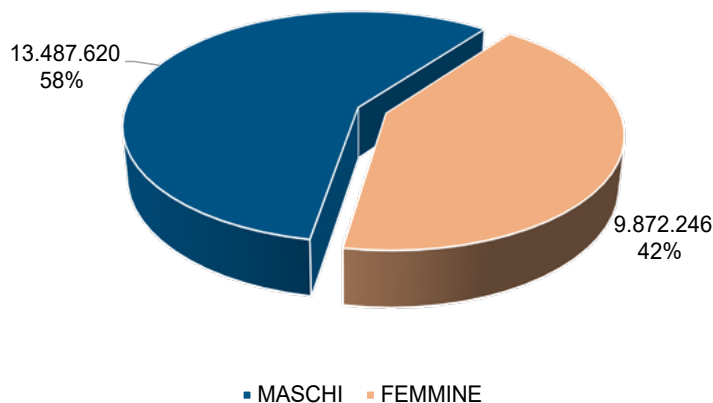
Come si posizionano le donne nel mondo del lavoro? Qual è il tasso di occupazione femminile? Quale titolo di studio hanno le donne occupate? Come si distribuisce l'occupazione femminile geograficamente? Quante donne ricoprono un profilo professionale da dirigente? Quanto guadagnano le donne? In quale settore macroeconomico emergono maggiormente? In quale regione la retribuzione media è più alta? Come si posizionano le donne lavoratrici in Italia, rispetto all'Europa?

L'analisi di migliaia di dati messi a disposizione dell'Istat e dell'Eurostat consentirà di delineare un **identikit della donna lavoratrice in Italia**¹.

In Italia ci sono circa 23,3 milioni di occupati di cui 9,8 milioni sono donne, pari al 42% del totale (Figura 1). Il 46% delle donne, pari a 4,5 milioni, possiede un diploma di scuola superiore, mentre quasi 3 milioni possiedono un diploma di laurea o post laurea. Rispetto agli occupati uomini, **le donne sono più istruite**. Il 30% delle donne è laureato, mentre l'altro sesso raggiunge solamente il 18% (Figura 2).

Ma quali profili professionali riescono a raggiungere le donne? Come mostra la Tabella 1, il 7% delle donne riesce a diventare dirigente o quadro, percentuale in linea con quella dell'altro sesso. Tuttavia, solo il 32% dei dirigenti totali è donna. Quasi 4 milioni e mezzo di donne, la stragrande maggioranza (45%), sono impiegate, a differenza degli uomini, che sono maggiormente operai (41%). **La distribuzione geografica mostra uno squilibrio tra il Nord e il Sud**. Un terzo delle donne lavora al Nord, nella regione ovest, w pari a 3 milioni. I rimanenti due terzi si distribuiscono equamente tra Nord Est, Centro e Mezzogiorno. Nel Sud, tuttavia, solo il 37% degli occupati è donna. Al Centro, invece, il 45% degli occupati è di genere femminile, al Nord il 44% (Figura 3).

La maggior parte delle donne sono impiegate nei servizi: su 9.872.247, 8.348.227 pari all'85%,



Fonte Figura 1-3: Elaborazione Centro Studi Fondazione Ergo su dati Istat, DWH Istat, Dataset Occupati

contro il 60% degli uomini. Seguono per numerosità le donne occupate nell'industria (12%, contro il 26% degli uomini). Debole presenza nelle costruzioni, pari all'1% contro il 9% degli uomini (Figura 4). **Ma quanto guadagnano e in quale area geografica e macrosettore economico hanno maggiori possibilità di successo?**

Da un'analisi delle retribuzioni orarie del 2017 pubblicate dall'Istat emerge che, mediamente, **le donne sono pagate di meno degli uomini**. Hanno una retribuzione lorda oraria di 13,12 euro contro 14,69 euro degli occupati dell'altro sesso, pari a -10,69%. Con un semplice esercizio, è possibile dimostrare che **a livello giornaliero il gap è destinato ad aumentare**. Spesso le donne sono costrette a un lavoro part-time per conciliare lavoro e impegni familiari. Se, quindi, si considera il numero delle ore lavorate in una giornata (8 ore per gli uomini e 5 o 6 ore per le donne), la percentuale da -10,69% sale a -33% e può arrivare a -44% (Figura 5). Secondo l'ultima indagine condotta da AlmaLaurea², ad un anno dalla laurea gli uomini percepiscono una retribuzione del 18,0% più elevata di quella delle donne (1.334 euro e 1.131 euro, rispettivamente). Anche a 5 anni dalla laurea gli uomini guadagnano il 19,2%

Figura 2

OCCUPAZIONE IN ITALIA 2019 PER TITOLO DI STUDIO E GENERE

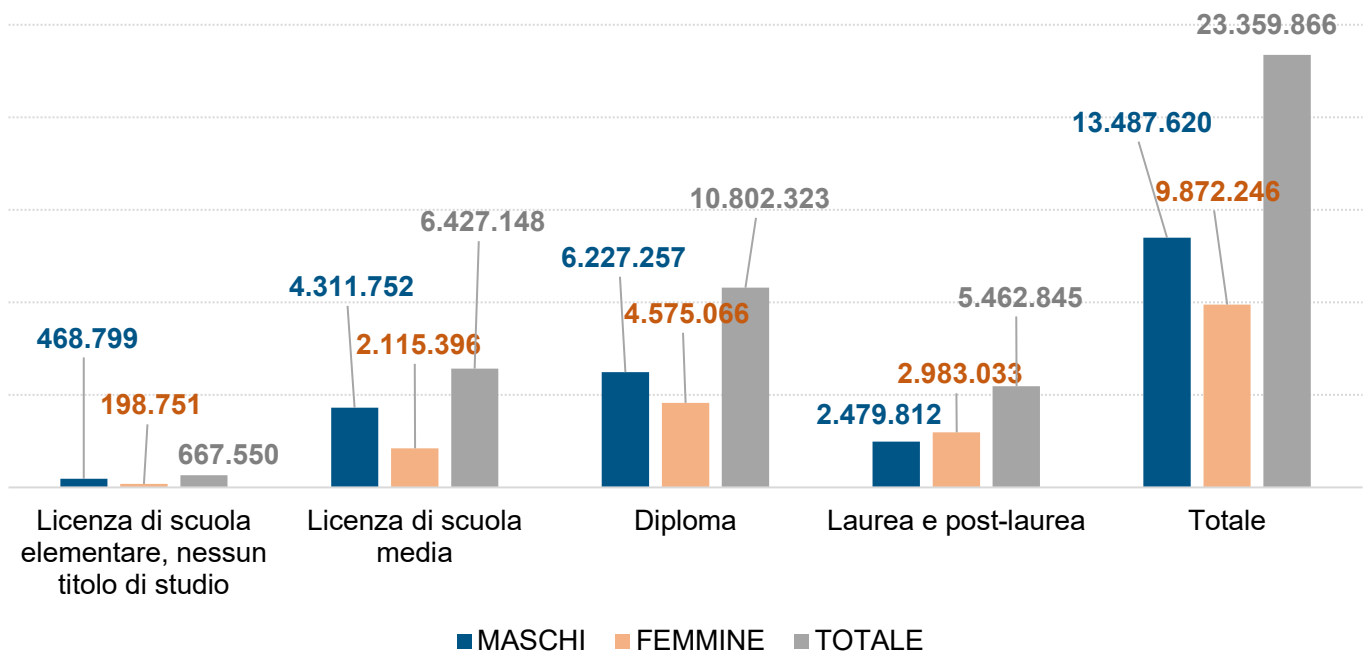


Figura 3

OCCUPAZIONE IN ITALIA 2019 PER AREA GEOGRAFICA E GENERE

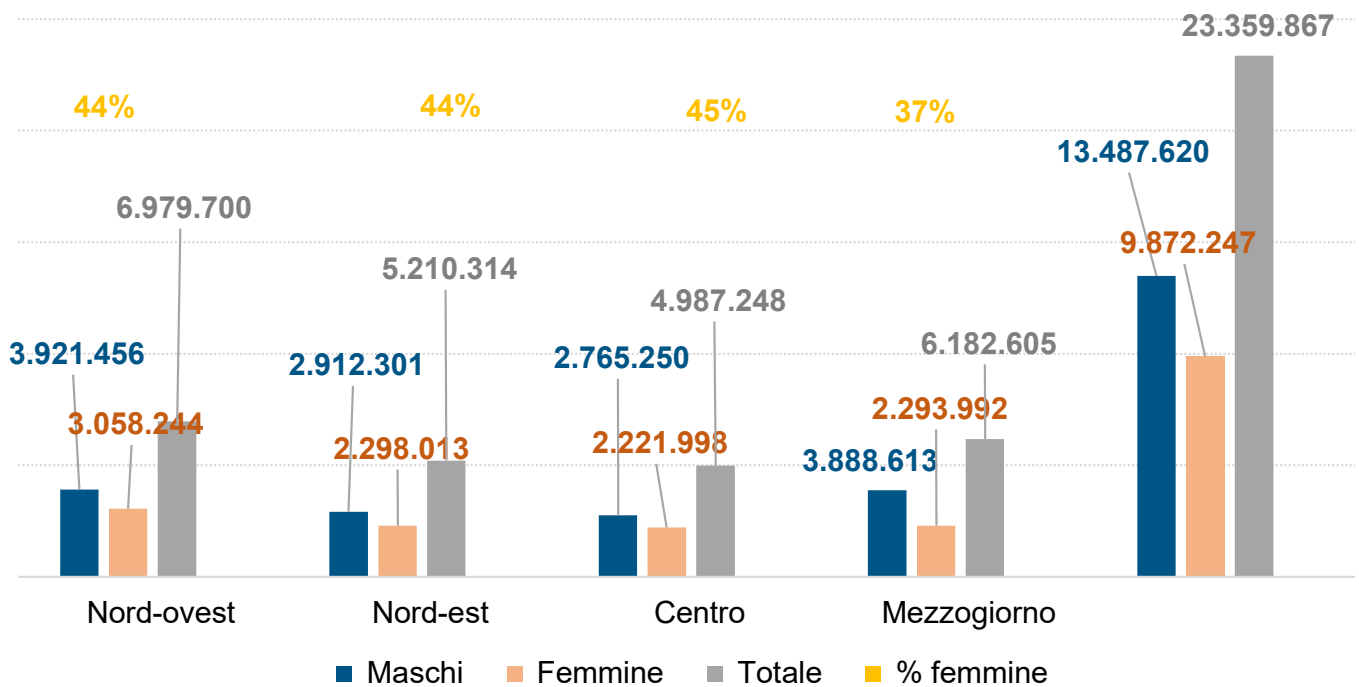


Tabella 1

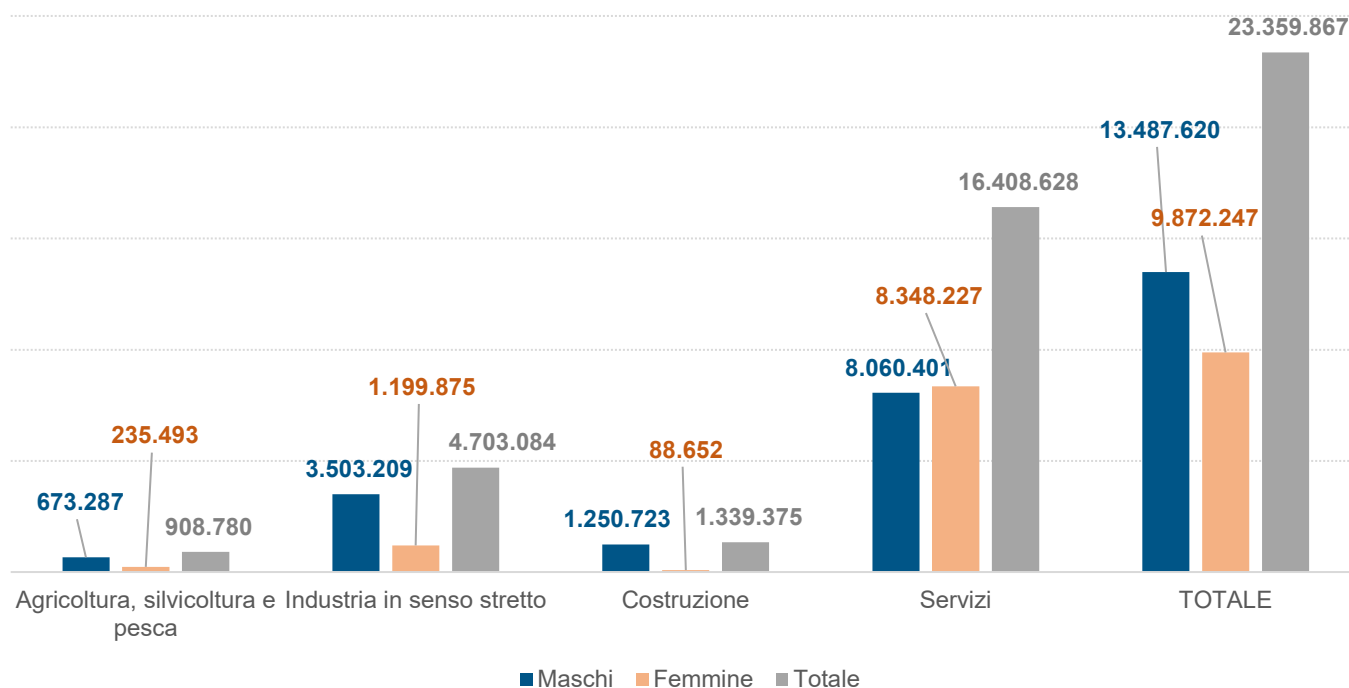
OCCUPAZIONE IN ITALIA 2019 PER AREA, PROFILO PROFESSIONALE E GENERE

Profilo professionale	Maschi	Femmine	Totale	% Maschi sul totale	% Femmine sul totale	% Femmine per profilo professionale
Dirigente	266.969	124.175	391.144	2%	1%	32%
Quadro	657.701	553.597	1.211.298	5%	6%	46%
Impiegato	3.300.374	4.452.204	7.752.578	24%	45%	57%
Operaio	5.539.111	2.999.377	8.538.488	41%	30%	35%
Apprendista	96.780	51.890	148.670	1%	1%	35%
Lavoratore a domicilio	1.485	4.003	5.488	0%	0%	73%
Indipendenti	3.625.200	1.687.001	5.312.201	27%	17%	32%
TOTALE	13.487.620	9.872.247	23.359.867	100%	100%	42%

Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione Ergo su dati Istat, DWH Istat, Dataset Occupati

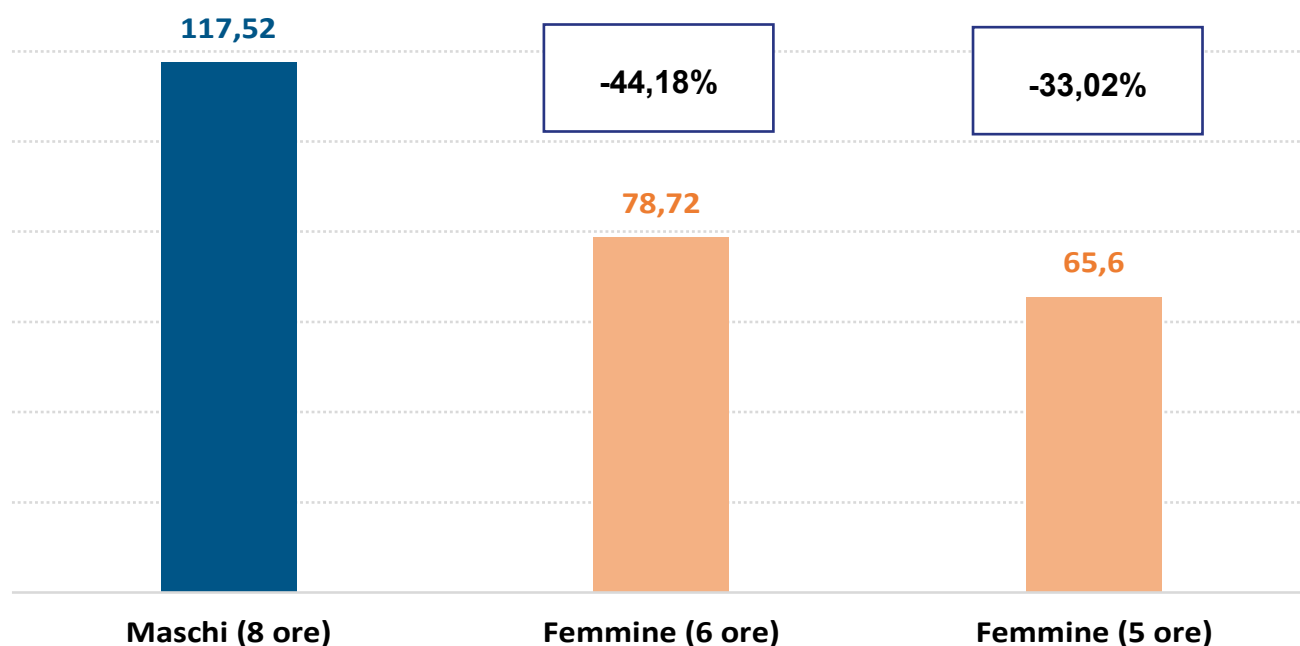
Figura 4

OCCUPAZIONE IN ITALIA 2019 PER MACROSETTORE ECONOMICO E GENERE



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione Ergo su dati Istat, DWH Istat, Dataset Occupati

RETRIBUZIONE ORARIA 2017 PER GENERE IN EURO



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione Ergo su dati Istat, DWH Istat, Dataset Retribuzioni orarie dei dipendenti del settore privato

in più delle donne (1.591 euro rispetto a 1.334). Inoltre, in campo scientifico gli uomini guadagnano il 22,1% in più rispetto alle donne, nel gruppo politico-sociale il 17,9% e il 13,1% in più in quello economico-statistico (Figura 6).

Il gender gap è più ampio al Nord, specialmente nel Nord-Ovest dove le donne sono pagate 14,08 euro l'ora a differenza degli uomini, pagati 16,3 euro (-13,62%). **Minore è la differenza al Sud**, dove la retribuzione oraria è 11,82 euro, contro 12,74 degli uomini (-7,22%). Al Centro, le donne sono retribuite in media 13,24 euro, 10,24% in meno rispetto agli occupati dell'altro sesso (Figura 7). A livello regionale, **in Lombardia si riscontra**

la migliore retribuzione oraria, pari a 14,46 euro, seguita dalla Provincia autonoma di Bolzano con 14,39 euro. In terza posizione, una regione del Centro: nel Lazio le donne sono mediamente retribuite 13,89 euro l'ora. La regione con la retribuzione più bassa è la Calabria dove le donne guadagnano soltanto 10,97 euro (Figura 8).

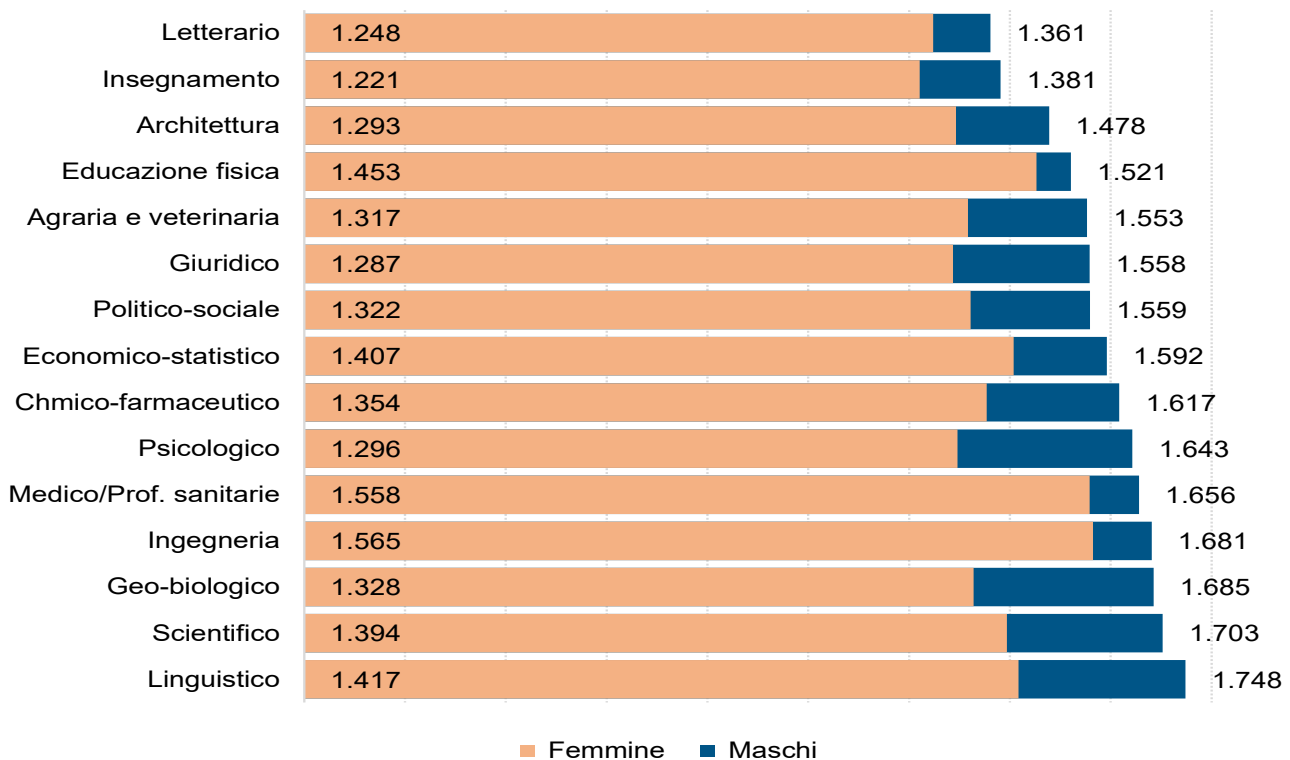
In tutti i settori macroeconomici le donne hanno retribuzioni inferiori rispetto agli uomini. Sia, in generale, nell'industria in senso stretto³ sia nello specifico delle attività manifatturiere le donne sono retribuite il 13,6% in meno degli uomini. **Meno marcata la differenza nel campo dei Servizi**, in cui il *gender gap* si attesta intorno al 10%.

Fa eccezione il settore delle Costruzioni, in cui le donne guadagnano di più degli uomini: 13,33 euro contro 12,25 (+8,82%). La spiegazione deve essere ricercata nel fatto che **le donne in questo settore sono specialmente impiegate** e pertanto la retribuzione oraria è più alta di un operaio (Figura 9).

Nell'ambito dell'industria manifatturiera, il settore in cui la discriminazione tra uomini e donne è superiore è quello della Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi (C26), dove una donna ha una retribuzione media oraria inferiore del 21,9% agli uomini: una donna guadagna 15,47 euro, un uomo 19,81.

Figura 6

LAUREATI DI PRIMO LIVELLO DELL'ANNO 2014 OCCUPATI A CINQUE ANNI DAL CONSEGUIMENTO DEL TITOLO - RETRIBUZIONE MENSILE NETTA PER GENERE E GRUPPO DISCIPLINARE (VALORI MEDI IN EURO)



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione Ergo su dati Alma Laurea

**Con 14,46 euro,
la Lombardia è
la regione italiana con
la migliore
retribuzione oraria**

Segue l'industria tessile (C13), dove la retribuzione oraria si attesta per il genere femminile su 11,95 euro, per gli uomini 14,96 euro. Anche nella Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche (C27) esiste un *gender gap*, pari al -17,7% (le donne guadagnano 14,46 euro, gli uomini 17,56). **Gli unici due settori dove le donne hanno una retribuzione oraria più elevata degli uomini sono l'industria del legno e dei prodotti in legno e sughero e fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio (+6,8%) e nella riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature (+1,5%).**

Perchè le donne guadagnano meno?

Perché sono maggiormente impiegate nei ser-

Figura 7

RETRIBUZIONE ORARIA 2017 PER AREA GEOGRAFICA GENERE IN EURO

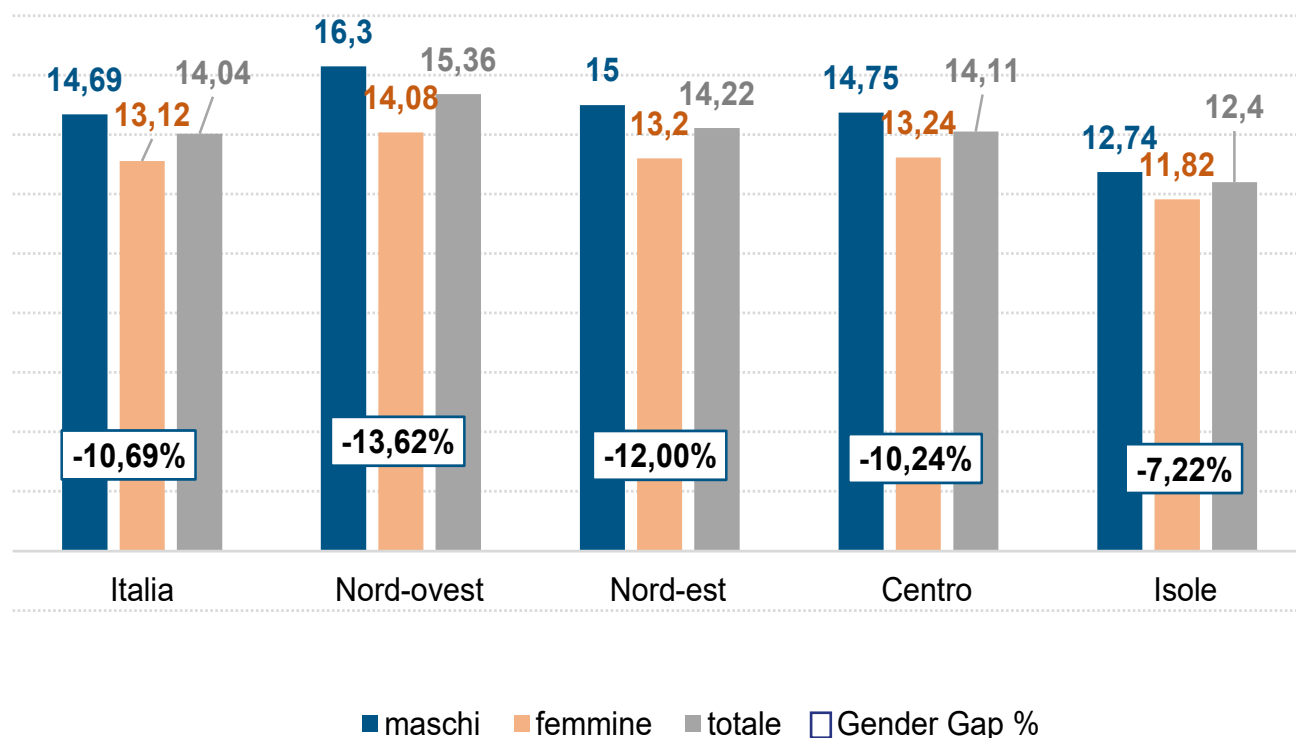
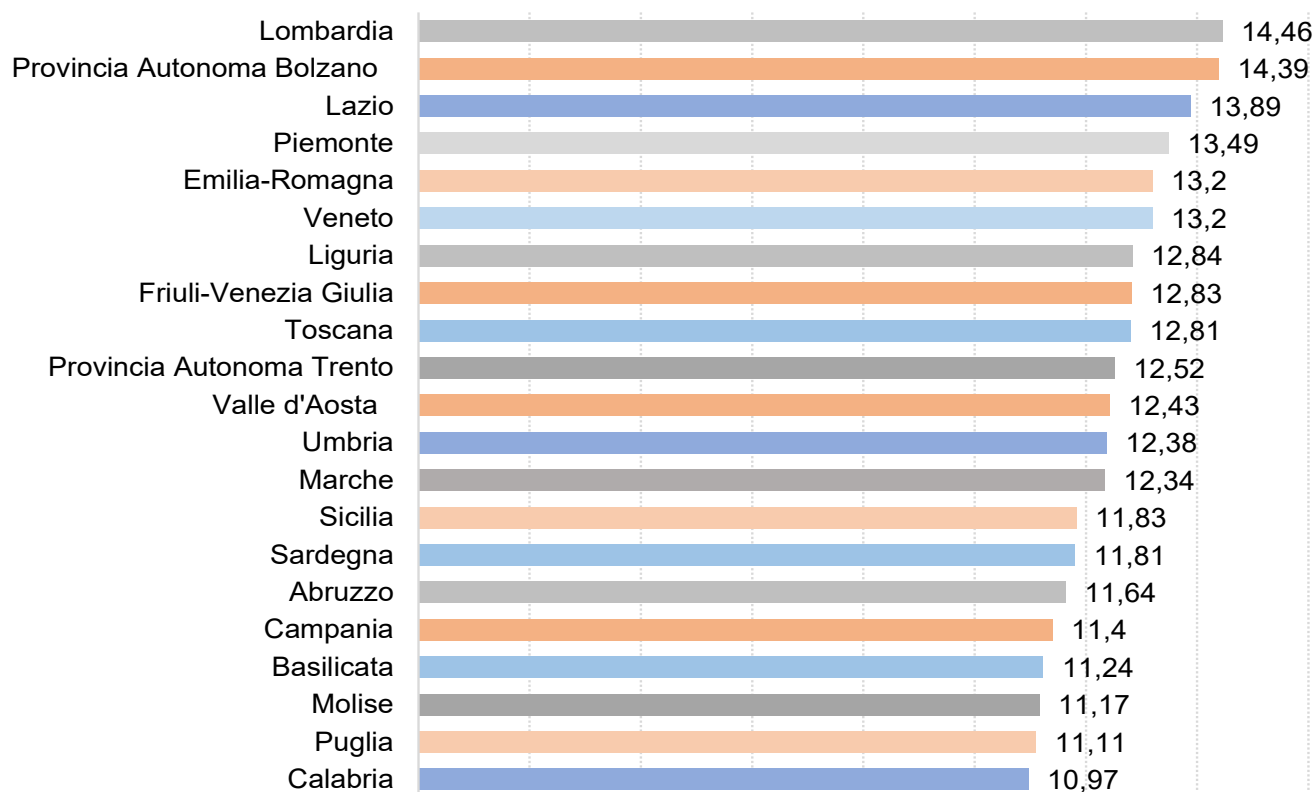
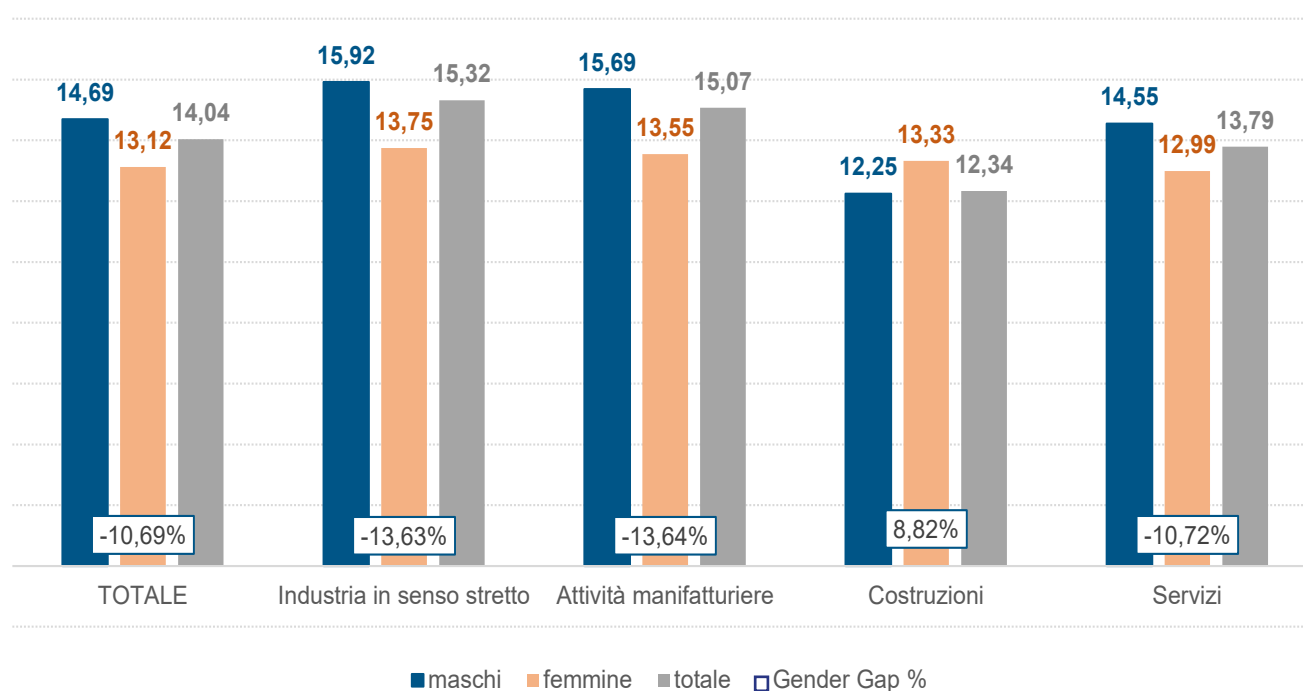


Figura 8

RETRIBUZIONE ORARIA 2017 FEMMINILE PER REGIONE IN EURO



RETRIBUZIONE ORARIA 2017 PER MACROSETTORE ECONOMICO E GENERE IN EURO



Fonte Figure 7-9: Elaborazione Centro Studi Fondazione Ergo su dati Istat, DWH Istat, Dataset Retribuzioni orarie dei dipendenti del settore privato

vizi dove la retribuzione oraria è più bassa? No. La spiegazione non può avere natura settoriale, perché come mostrano la *Tabella 2* e la *Figura 9*, tranne poche eccezioni, in tutti i settori le donne hanno una retribuzione oraria mediamente più bassa rispetto ai colleghi dell'altro sesso. Sebbene la stragrande maggioranza delle donne lavori nei servizi (l'85%) la retribuzione oraria delle donne è inferiore a quella degli uomini del 10% contro una percentuale più alta nell'industria (-13%).

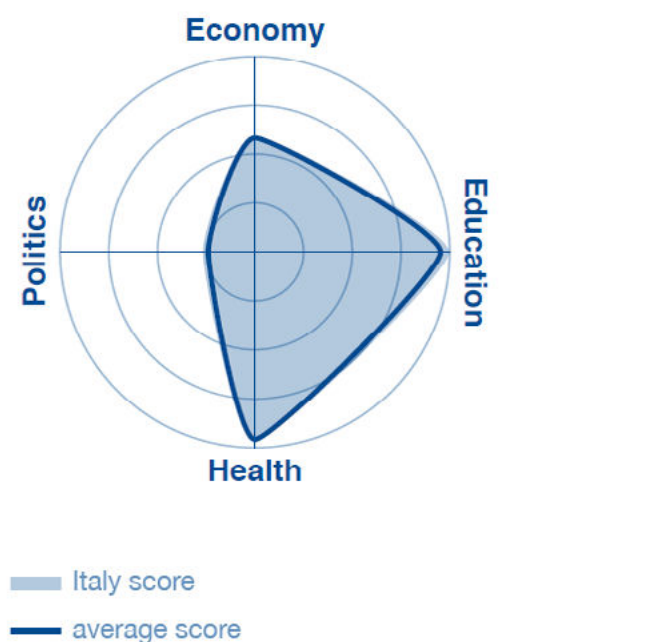
A parità di mansione una donna ha una retribuzione più bassa? No. La legge vieta di corrispondere alla donna una retribuzione più bassa per mansioni lavorative identiche a quelle svolte da un uomo. Se consideriamo anche che la donna guadagna di meno di un uomo, ad un anno dalla laurea, come emerge dall'indagine di AlmaLaurea, allora la disparità nelle remunerazioni tra uomini e donne va ricercata negli **ostacoli nell'accesso a molte posizioni lavorative a più alta retribuzione**.

In secondo luogo pesa negativamente la **minore continuità dei percorsi di carriera** delle donne che spesso hanno bisogno di assentarsi per lunghi periodi per prendersi cura della famiglia. Va inoltre tenuto conto del fatto che a parità di capitale umano le donne hanno minore probabilità di arrivare alle posizioni apicali delle aziende e delle organizzazioni, basti pensare infatti che su 10 dirigenti solo 3 sono donne.

Si rimanda ai Capitoli 2 e 3 per un approfondimento sul *Gender Pay Gap*.

Figura 10

GLOBAL GENDER GAP INDEX



	2020 score	
Global Gender Gap Index	76	0.707
Economic participation and opportunity	117	0.595
Educational attainment	65	0.997
Health and survival	118	0.969
Political empowerment	44	0.267

	rank
Economic participation and opportunity	117
Labour force participation rate, %	95
Wage equality for similar work, 1-7 (best)	125
Estimate earned income, int'l \$ 1,000	101
Legislators, senior officials and managers, %	99
Professional and technical workers, %	97

Fonte: WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Gender Gap Report 2020, 4 maggio, 2021 12:59 PM 2019 Riproduzione pag. 197

Le donne nel mondo del lavoro: l'Italia nel contesto europeo e internazionale

Non solo in Italia le donne sono meno presenti sul mercato del lavoro.

Il tasso di occupazione in Europa nel 2019 è pari al 68,5%, se si considera un'età compresa tra i 15 e i 64 anni (73,1% se si restringe da 20 a 64 anni). Il tasso di occupazione maschile è 73,8%, quello femminile è 63,1%, con un gap del 10,7%.

L'Italia ha il più basso tasso di occupazione femminile in Europa (50,1%) dopo la Grecia, ben lontana dalla media europea (63,1%) e dalla Svezia, la nazione europea con il più alto tasso di occupazione femminile (74,9%) (Tabella 3). Nel *Global Gender Gap Report 2020*⁴ del World Economic Forum, sotto il profilo dell'eguale retribuzione, il nostro Paese si colloca 125esimo su 153 Paesi analizzati e solo al 117esimo posto per opportunità e partecipazione economica (Figura 10).

RETRIBUZIONE ORARIA 2017 NELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA IN EURO

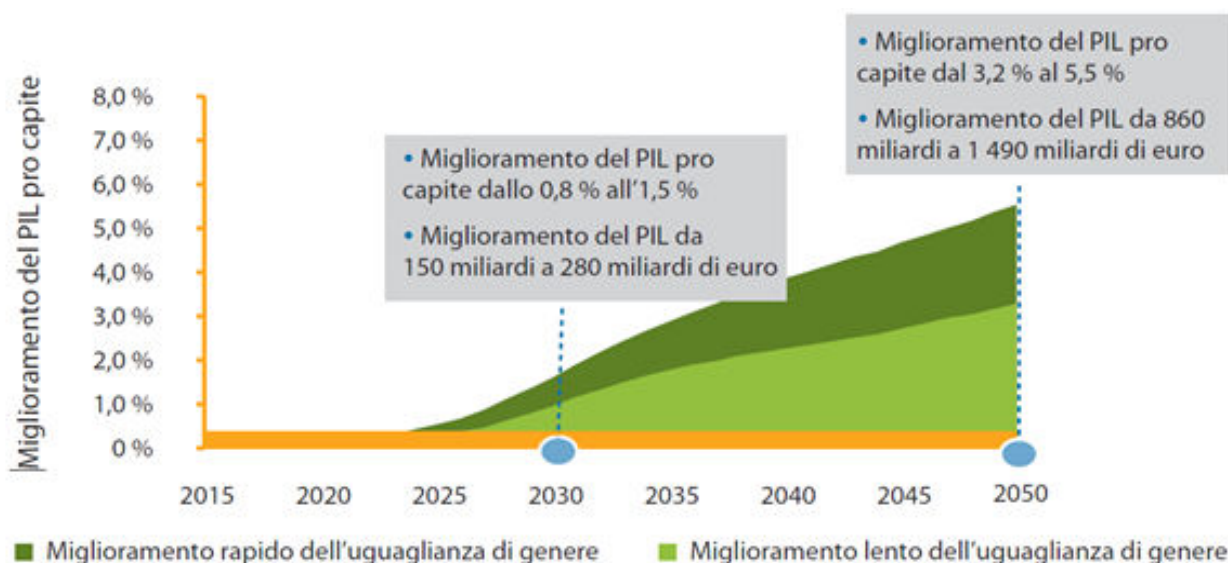
ATTIVITÀ ECONOMICA	M	F	Totale	Gender Gap
TOTALE	14,69	13,12	14,04	-10,69%
C: attività manifatturiere	15,69	13,55	15,07	-13,64%
10: industrie alimentari	14,27	12,3	13,44	-13,81%
11: industria delle bevande	16,90	15,89	16,62	-5,98%
12: industria del tabacco	19,97	17,47	19,35	-12,52%
13: industrie tessili	14,96	11,95	13,51	-20,12%
14: confezione di articoli di abbigliamento, in pelle e pelliccia	12,35	11,34	11,68	-8,18%
15: fabbricazione di articoli in pelle e simili	13,04	11,6	12,35	-11,04%
16: industria del legno e dei prodotti in legno, sughero, paglia e materiali da intreccio	11,98	12,8	12,13	6,84%
17: fabbricazione di carta e di prodotti di carta	16,02	14,17	15,62	-11,55%
18: stampa e riproduzione di supporti registrati	14,89	13,18	14,34	-11,48%
19: fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	26,04	24,21	25,76	-7,03%
20: fabbricazione di prodotti chimici	20,61	17,41	19,71	-15,53%
21: fabbricazione di prodotti farmaceutici e preparati farmaceutici	25,40	22,91	24,41	-9,80%
22: fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	15,61	13,89	15,15	-11,02%
23: fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	15,78	15,2	15,67	-3,68%
24: metallurgia	17,29	16,02	17,15	-7,35%
25: fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	13,59	13,4	13,56	-1,40%
26: fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	19,81	15,47	18,44	-21,91%
27: fabbricazione di apparecchiature elettriche	17,56	14,46	16,6	-17,65%
28: fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	17,77	15,78	17,42	-11,20%
29: fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	17,42	15,34	16,98	-11,94%
30: fabbricazione di altri mezzi di trasporto	18,33	17,47	18,19	-4,69%
31: fabbricazione di mobili	13,12	12,65	13	-3,58%
32: altre industrie manifatturiere	14,25	12,56	13,45	-11,86%
33: riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	12,66	12,85	12,68	1,50%

Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione Ergo su dati Istat, DWH Istat, Dataset Retribuzioni orarie dei dipendenti del settore privato

OCCUPAZIONE IN EUROPA PER GENERE

ETÀ	15-64 anni			20-64 anni			GAP 15-64 anni	GAP 20-64 anni
	TOTALE	M	F	TOTALE	M	F		
PAESE								
Grecia	56,5	65,9	47,3	61,2	71,3	51,3	-18,6	-20,0
Italia	59,0	68,0	50,1	63,5	73,4	53,8	-17,9	-19,6
Romania	65,8	74,6	56,8	70,9	80,3	61,3	-17,8	-19,0
Croazia	62,1	67	57,1	66,7	72	61,5	-9,9	-10,5
Spagna	63,3	68,7	57,9	68	74	62,1	-10,8	-11,9
Polonia	68,2	75,3	61,1	73	80,7	65,3	-14,2	-15,4
Belgio	65,3	68,9	61,7	70,5	74,5	66,5	-7,2	-8,0
Slovacchia	68,4	74,4	62,4	73,4	79,9	66,9	-12,0	-13,0
Francia	65,5	68,8	62,4	71,6	75,2	68,1	-6,4	-7,1
Malta	73,1	82,4	62,8	76,8	86,5	65,8	-19,6	-20,7
Ungheria	70,1	77,3	63	75,3	83,1	67,6	-14,3	-15,5
EU27	68,5	73,8	63,1	73,1	79,0	67,3	-10,7	-11,7
Lussemburgo	67,9	72,1	63,6	72,8	77,2	68,1	-8,5	-9,1
Irlanda	69,5	75	64,2	75,1	81,4	69	-10,8	-12,4
Cipro	70,5	76,2	65,2	75,7	81,7	70,1	-11,0	-11,6
Bulgaria	70,1	74,1	66	75	79,3	70,7	-8,1	-8,6
Portogallo	70,5	73,6	67,6	76,1	79,9	72,7	-6,0	-7,2
Repubblica Ceca	75,1	81,9	68,1	80,3	87,7	72,7	-13,8	-15,0
Slovenia	71,8	74,8	68,6	76,4	79,7	72,9	-6,2	-6,8
Austria	73,6	78	69,2	76,8	81,2	72,4	-8,8	-8,8
Lettonia	72,3	73,9	70,7	77,4	79,3	75,5	-3,2	-3,8
Finlandia	72,9	74,1	71,8	77,2	78,5	75,8	-2,3	-2,7
Estonia	75,3	78,7	71,9	80,2	84	76,3	-6,8	-7,7
Danimarca	75	78	72	78,3	81,9	74,7	-6,0	-7,2
Lituania	73	73,5	72,5	78,2	79	77,4	-1,0	-1,6
Germania	76,7	80,5	72,8	80,6	84,6	76,6	-7,7	-8,0
Paesi Bassi	78,2	82,2	74,1	80,1	84,8	75,5	-8,1	-9,3
Svezia	77,1	78,8	75,4	82,1	84,4	79,7	-3,4	-4,7

L'EFFETTO DELL'ELIMINAZIONE DEL DIVARIO DI GENERE A LIVELLO DI PARTECIPAZIONE ATTIVA AL MERCATO DEL LAVORO SUL PIL PRO CAPITE



Fonte EIGE, ISTITUTO EUROPEO PER L'UGUAGLIANZA DI GENERE, Vantaggi economici dell'uguaglianza di genere nell'Unione europea, 12 dicembre 2017

Il costo economico. Perché è importante rimuovere la disparità di genere

La disparità di genere ha un costo economico in termini di minore produttività e crescita. Secondo uno studio dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere⁵, **il costo complessivo di un ridotto tasso di occupazione femminile nell'UE è pari a 370 miliardi di euro (2013), circa il 2,8% del PIL dell'UE.**

Rimuovere le disparità di genere migliorando il tasso di occupazione femminile consente di stimolare la crescita economica. **Nell'Unione Europea, si stima un aumento dei posti di lavoro nel 2050 tra i 6,3 e i 10,5 milioni**, di cui il 70% occupato dalle donne e un aumento del PIL pro capite fino al 10 % circa nel 2050. In particolare, lo studio stima che il Pil pro capite dovrebbe aumentare dello 0,8-1,5% nel 2030

e del 3,2-5,5% nel 2050, pari ad un aumento del PIL fino a 280 miliardi di euro entro il 2030 e fino a 1 490 miliardi di euro entro il 2050 (Figura 11). Anche secondo gli economisti del FMI colmare il divario potrebbe portare a un aumento del PIL. Uomini e donne non sono perfettamente sostituibili, in quanto queste apportano nuove competenze, prospettive e atteggiamenti nei confronti del rischio e della collaborazione differenti rispetto agli uomini.

Da evidenze empiriche, **l'aumento del tasso di partecipazione femminile alla forza lavoro aumenta la produttività totale dei fattori.** È il caso, ad esempio, dell'Irlanda, dove dal 1990 si è registrato un aumento di 20 punti percentuali del tasso di partecipazione femminile e della produttività. In Paesi dove i gap nei tassi partecipazione sono più elevati, l'eliminazione della diversità di genere potrebbe far aumentare il PIL locale del 35% rispetto alla media. Anche studi della Banca d'Italia⁶ evidenziano che **il "maggiore accesso femminile al mercato del lavoro, che ne innalzasse il tasso di occupazione all'obiettivo di Lisbona (60 per cento) si assocerebbe 'meccanicamente' a un PIL più elevato del 7 per cento"**.

Conclusione

Le donne divise tra lavoro e famiglia devono mettere in campo più energie per raggiungere gli obiettivi economici e di carriera rispetto ad un uomo.

Sviluppano attitudini particolari perché sanno gestire contemporaneamente più progetti (tra cui seguire i figli e portare avanti la casa), sanno organizzare il tempo distribuendolo tra famiglia e lavoro, rinunciando al loro tempo libero, sanno sfruttare con metodo qualsiasi momento nell'intero arco della giornata per progettare, pensare, portare idee, con l'ingrediente della passione in ciò che fanno.

Tutto questo si traduce, inevitabilmente, in una maggiore produttività. Se le donne fossero aiutate dalle istituzioni nella gestione dei figli e dal mondo del lavoro, una maggiore flessibilità consentirebbe loro di conciliare famiglia e lavoro, senza rinunciare alla carriera o ai figli. Se si esce poi dalla sfera prettamente personale, in un'ottica di Paese, la maggiore produttività del lavoro permetterebbe di raggiungere più alti livelli di crescita.

NOTE

1 [Datawarehouse Istat; Datawarehouse Eurostat](#)

2 CONSORZIO INTERUNIVERSITARIO ALMALAUREA, XXII Indagine Condizione occupazionale dei Laureati, Rapporto 2020, 17 settembre 2020

3 Per industria in senso stretto si intende l'attività estrattiva, le attività manifatturiere, la fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata, la fornitura di acqua, reti fognarie e le attività di trattamento dei rifiuti e risanamento.

4 [WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Gender Gap Report 2020](#), dicembre 2019

5 EIGE, ISTITUTO EUROPEO PER L'UGUAGLIANZA DI GENERE, Vantaggi economici dell'uguaglianza di genere nell'Unione europea, 12 dicembre 2017

6 M. BIANCO, F. LOTTI, R. ZIZZA, BANCA D'ITALIA, Le donne e l'economia italiana, giugno 2013

2 GENDER PAY GAP: *analisi del fenomeno in Italia e nel quadro comparato*

di **ROBERTA CARAGNANO**

Avvocata, ricercatrice e PhD di diritto del lavoro e delle relazioni industriali

e **GIULIA GOZZELINO**

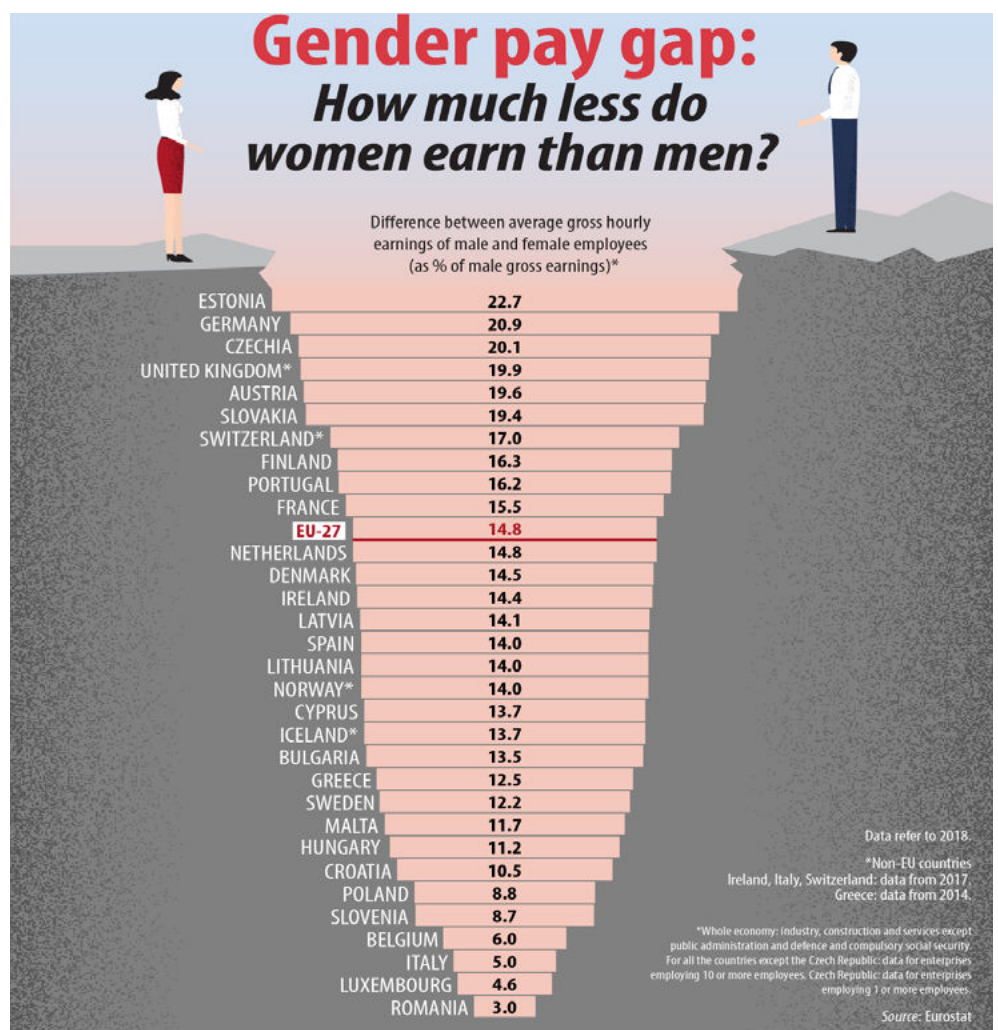
Avvocata e cultrice della materia in diritto commerciale comparato

Premessa e posizione del problema: dati Eurostat e Global Gender Gap Report 2020

I ritardo italiano in materia di *gender equality* e il confronto in merito all'annosa questione dei differenziali di genere sono temi centrali all'attenzione dell'attuale dibattito politico-legislativo, che si prefigge di individuare e porre in essere azioni per il rilancio del sistema Paese quale condizione essenziale per una economia competitiva e innovativa¹.

Figura 1

GENDER PAY GAP IN EU27



Fonte: Eurostat 2019

Preso atto che nello scenario europeo nessuno Stato ha raggiunto la parità e che i progressi ci sono, ma lenti - secondo i dati diffusi dalla Commissione Europea il 5 marzo 2020 - **le donne guadagnano in media il 16 % in meno rispetto agli uomini fermo restando il persistere di ostacoli all'accesso e alla loro permanenza nel mercato del lavoro**. Su queste basi e per superare la disparità salariale la Commissione ha avviato una *Consultazione pubblica sulla trasparenza retributiva*² al fine di proporre misure vincolanti entro la fine dello scorso anno (2020).

Parimenti, nella valutazione generale, emerge anche il permanere di una **sottorappresentazione delle donne nelle posizioni dirigenziali aziendali**, preso atto che (le stesse) rappresentano solo l'8 % degli amministratori delegati; motivi per cui, sempre per la Commissione, è fondamentale insistere per l'adozione della Proposta del 2012 sull'equilibrio di genere nei Consigli di Amministrazione nonché per porre in essere **azioni che consentano una maggiore partecipazione all'attività politica** già a partire dalle elezioni del Parlamento europeo del 2024; tanto anche per raggiungere, per la fine dello stesso anno (2024), un equilibrio di genere del 50 % per tutti i livelli dirigenziali.

Date queste premesse, il presente saggio si prefigge lo scopo di indagare il **fenomeno della differenza salariale di genere**, c.d. *gender pay gap*, che interessa non solo il mercato del lavoro italiano ma si estende, anche al di fuori dei confini nazionali, sia in Europa che oltreoceano e a tutti i contesti lavorativi.

Il presupposto da considerare è che **i dati del gender pay gap sono da leggersi congiuntamente all'indice di occupazione femminile nei diversi settori lavorativi**, nonché **alla differente gestione del tempo non retribuito a disposizione delle lavoratrici donne**; aspetti che verranno brevemente trattati onde poter offrire una miglior chiave di lettura del fenomeno per una completa comprensione del medesimo.

Tuttavia, in considerazione dello straordinario periodo storico in essere, non potranno mancare delle considerazioni sull'impatto che i contagi da Covid-19 potrebbero esercitare sulla modulazione del reddito femminile, in generale³.

I dati Eurostat, aggiornati al 2018, rilevano che il *gender pay gap* medio per i Paesi dell'UE a 27 è del 14,8% con la Francia, che con il 15,5% supera di poco la media, mentre in testa vi sono l'Estonia con il 22,7% e la Germania con il 20,09 seguita dalla Repubblica Ceca (20,01%) e dal Regno Unito (19,9%). **L'Italia si colloca al terzo ultimo posto con il 5,0%**, quindi ben al di sotto della media europea.

Un dato, questo, in controtendenza rispetto all'*overall earnings gap*, ossia la differenza media tra stipendi annuali di uomini e donne: nel 2014 questo era pari al 43,7% in Italia contro una media europea del 39,6 per cento, come rilevato dallo studio del Comitato europeo per i diritti sociali (Ecsr) sulla base di una serie di segnalazioni ricevute dalla ONG *University Women of Europe* (Uwe)⁴, che esamina la parità di genere sul posto di lavoro in 15 Stati membri. Nella fattispecie, l'Ecsr contesta all'Italia la trasparenza dei dati forniti, i parametri utilizzati e la mancanza di informazioni sulla metodologia seguita per calcolare il *gap*.

Tornando ai dati Eurostat, nel 2018 **il divario retributivo di genere per i lavoratori part-time** variava dal -0,3% in Germania, al 24,0% in Portogallo (*Figura 2*). Un divario retributivo di genere negativo significa che, in media, la retribuzione oraria lorda delle donne è superiore a quella degli uomini. Per i lavoratori a tempo pieno, il divario retributivo variava ampiamente anche negli Stati membri dell'U.E., dallo 0,9% in Belgio al 18,9% in Slovacchia.

Secondo il Rapporto *Global Gender Gap Report 2020* del *World Economic Forum* (WEF) che include il *Global Gender Gap Index* - un indice utilizzato per esprimere con un valore la disparità di genere

e che tiene conto di 14 indicatori - nel complesso **permangono delle differenze salariali rilevanti di guadagno orario lordo tra uomini e donne.**

Nella graduatoria mondiale (del citato Rapporto), tra gli Stati che perseguono la concreta realizzazione del principio della parità retributiva, **l'Italia è passata dal 70esimo al 76esimo posto.** Invero, alla stregua della predetta fonte, rispetto al salario di un collega uomo di circa € 31.600,00, una lavoratrice italiana guadagna, in media, circa € 17.900,00, e ciò a fronte di un superiore monte ore giacché una donna, che già tendenzialmente viene retribuita in proporzione meno rispetto ad un maschio, è altresì gravata da un superiore carico di lavoro non retribuito, in cui rientrano, ad esempio, le mansioni domestiche, l'accudimento dei figli, la cura dei soggetti più deboli e non autosufficienti che compongono sovente il nucleo familiare⁵.

Interessante, inoltre, il dato offerto dal *Gender Gap Report* del 2019, realizzato dall'Osservatorio *JobPricing* in collaborazione con *Spring Professional*, in base al quale tra una donna e un uomo a cui sia stato affidato lo svolgimento della medesima mansione, a parità di condizioni, è come se il guadagno della prima iniziasse a decorrere solo dalla seconda metà del mese di febbraio⁶.

Con riguardo propriamente alla realtà eurounitaria, in generale, nel medesimo periodo preso in considerazione, **le lavoratrici hanno guadagnato in media il 16% in meno rispetto agli uomini, come già evidenziato in precedenza.**

Il *gender pay gap* maggiore si registra nei seguenti paesi: Estonia 25,6%, Repubblica Ceca 21,1%, Germania 21,0%, Regno Unito 20,8%, Austria 19,9% e Slovacchia 19,8%.

Sensibilmente inferiore risulta il divario retributivo di genere in Romania, Belgio e Polonia ove il *gender pay gap* raggiunge, rispettivamente, le soglie del 3,5%, 6,0% e 7,2%, nonché in Italia e Lussemburgo ove il dato si assesta sul 5,0%⁷.

Gender pay gap in Italia

Come emerge da una rapida lettura degli ultimi dati Istat disponibili (anno 2018), difatti, **in Italia**, ponendo a confronto la retribuzione lorda oraria media tra lavoratori e lavoratrici, **si nota una differenza salariale pari al 5% in meno a svantaggio del sesso femminile**, nonostante negli ultimi anni la disparità retributiva tra uomo e donna sia andata progressivamente assottigliandosi.

Mentre nel 2008 i redditi medi delle lavoratrici risultavano inferiori rispetto a quelli dei colleghi uomini di una percentuale pari al 28%, circa un decennio più tardi, **nel 2017, il gender pay gap si assestava sul dato del 25%.** In altri termini, ciò significa che, nel 2017, a fronte di un guadagno di un uomo pari a € 20.453,00, una donna percepiva una retribuzione per € 15.377,00.

Nonostante il dato migliorativo incoraggiante permangono dei cluster nel cui ambito lo stereotipo del divario salariale di genere non riesce ad essere scardinato: una donna ultra quarantacinquenne e che abbia conseguito un diploma di laurea percepisce, a parità di condizioni, una retribuzione inferiore di un terzo rispetto al guadagno di un collega uomo.

Al riguardo, si precisa che **tra lavoratori di età compresa tra quarantacinque e cinquanta-quattro anni il divario retributivo di genere è pari al 28,5%**, mentre per i soggetti di età superiore ai cinquantacinque anni, il *gender pay gap* si assesta sulla percentuale del 26,1%; inoltre, nelle regioni del Nord-Ovest Italia la divergenza salariale risulta del 27,5% rispetto alle regioni di ponente, con il 28,3%.

Sempre secondo l'Istat, un ambito in cui la differenza retributiva si amplifica è il settore del lavoro autonomo, mentre la divergenza si assottiglia in ipotesi di lavoro subordinato. Sul punto giova precisare, tuttavia, che, **nel Belpaese si registra, come precedentemente accennato, uno tra i gen-**

der pay gap più bassi, a confronto degli altri Stati membri dell'Unione Europea, pari al 5% nell'anno 2017; tale dato risulta dalla media tra il divario retributivo di genere che interessa il settore pubblico, nel quale, grazie all'elevato numero di assunzioni femminili, si assesta sul 4,1%, e la disegualianza salariale delle realtà privatistiche che, per contro, raggiunge la percentuale del 20,7%⁸. Secondo i citati dati forniti dall'Eurostat, infatti, l'Italia, in una classifica di ventiquattro Paesi relativa al *gender pay gap* nel settore privato, si colloca al 17esimo posto⁹. Al precitato dato percentuale medio italiano del 5%, peraltro, si allinea quello del Lussemburgo¹⁰.

Facendo seguito a quanto predetto, **tra l'anno 2016 e il 2018, la disparità retributiva di genere, nel Belpaese, è calata del 2,7%**, pur permanendo una diver-

genza salariale tra i due sessi di ben € 2.700,00 lordi, somma che rappresenta un guadagno del 10% in più a vantaggio degli uomini¹¹.

Secondo l'indagine Istat del 2019 **le disegualianze retributive di genere sono parzialmente correlate a caratteristiche personali delle categorie medesime**, quali, ad esempio, il grado di istruzione e l'esperienza professionale maturata da lavoratori e lavoratrici, oltre a variabili culturali-sociali, nonché al fenomeno della segregazione di genere anche a livello occupazionale¹².

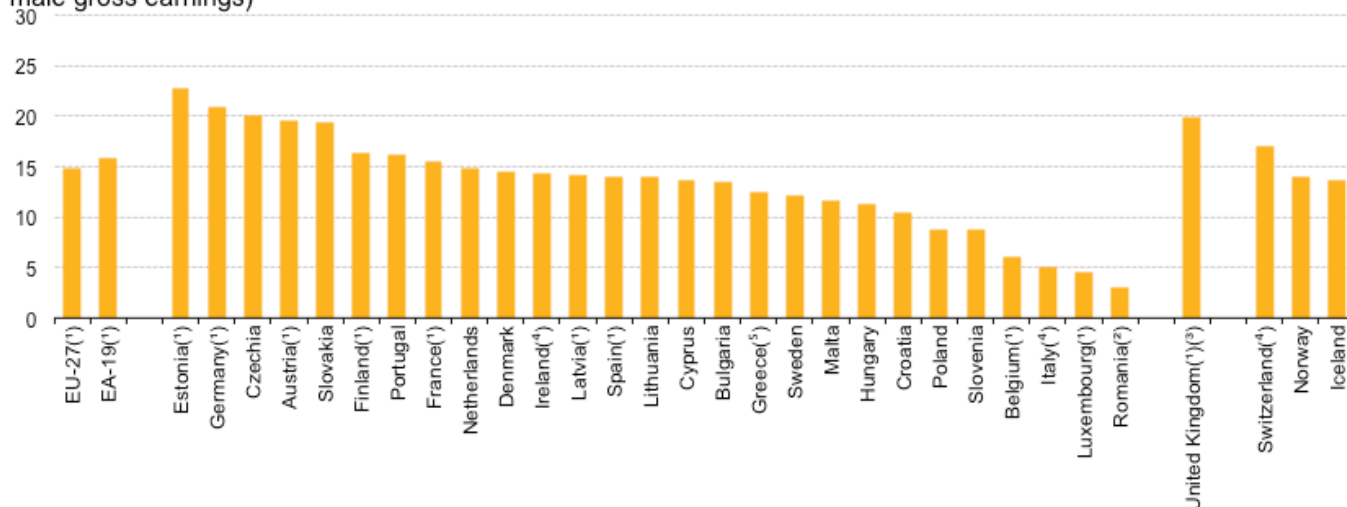
Riguardo a quest'ultimo profilo, considerando un dato di rilevante interesse ai fini della piena comprensione della problematica disaminata, seppur risalente all'anno 2014, sussistono delle categorie lavo-

Figura 2

DIVARIO RETRIBUTIVO DI GENERE PER I LAVORATORI PART-TIME UE27

The unadjusted gender pay gap, 2018

(difference between average gross hourly earnings of male and female employees as % of male gross earnings)



Fonte: Eurostat 2019

rative in cui le lavoratrici della maggior parte degli Stati membri dell'Unione Europea hanno guadagnato meno rispetto ai colleghi uomini, quale, ad esempio, nell'ambito della professione manageriale, ove la paga oraria delle donne è risultata inferiore, rispetto a quella del genere maschile, del 23%¹³.

Riportando l'attenzione alla realtà italiana si precisa che, tuttavia, **nel decennio tra il 2008 e il 2018, nelle aziende private, il numero di dirigenti donna è incrementato, passando dal 27% al 32% mentre il dato relativo alla posizione delle lavoratrici quadro è passato dal 41% al 45%**. Un'inversione di tendenza è emersa invece nel settore della pubblica amministrazione¹⁴.

Da ultimo i dati presenti nella relazione sul Bilancio di Genere¹⁵ del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), presentati ad ottobre 2020 rilevano che «Il reddito medio delle donne rappresenta attorno al 59,5 per cento di quello degli uomini a livello complessivo e all'interno di ciascuna classe di reddito equivalente, quello medio delle donne si colloca tra il 50 per cento e il 70 per cento di quello maschile.

L'interpretazione di queste evidenze statistiche risiede in diverse possibili cause. La principale è che i coniugi tendono, nell'arco della vita lavorativa, a una "specializzazione" implicita del lavoro: le donne in genere scelgono di dedicare una parte

*consistente delle proprie energie ai lavori domestici e alla cura dei figli e sono disposte ad accettare una retribuzione inferiore a fronte di vantaggi in termini di flessibilità e tempo libero. Una seconda causa, prevalentemente statistica, risiede nella circostanza che, **qualora un certo numero di casalinghe rientrasse tra i percettori per modesti redditi da immobili, la media dei redditi di genere si ridurrebbe, sempre a parità di decimo di appartenenza. Infine, vi sarebbe la possibilità (residuale) di discriminazione di genere nelle retribuzioni, ceteris paribus.***

L'imposizione progressiva su redditi così diversi determina un minor prelievo (cioè un'aliquota media inferiore) per le donne, con l'unica e rilevante eccezione dei contribuenti appartenenti alla classe di redditi più bassi, per i quali la nota esclusione dei dipendenti e collaboratori a più basso reddito dal cosiddetto "bonus 80 euro mensili" potrebbe determinare un minor ruolo compensativo di questo assegno».

Breve quadro normativo e il Piano Colao

Nell'ordinamento italiano, il principio della eguaglianza formale e sostanziale, sancito ai sensi dell'art. 3 della Carta costituzionale, deve trovare realizzazione e informare tutti i settori sociali ivi compresi il contesto lavorativo e l'ambito retributivo¹⁶. In tale prospettiva, il suddetto valore trova estrinsecazione nel princi-

pio della eguaglianza retributiva tra i generi, espressamente garantito e tutelato dall'articolo 37 della Costituzione, a mente del quale «La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore».

Come emerge dal primo periodo della disposizione costituzionale precitata, la parità retributiva del genere femminile non può prescindere da una piena inclusione delle donne in tutti i campi lavorativi che coinvolgono in primis il sesso maschile.

Un modello di lavoro inclusivo e antidiscriminatorio, anche sotto il profilo del rapporto retribuzione-genero, è stato propugnato, altresì, a livello eurounitario. L'articolo 37 della nostra Carta fondamentale trova effettiva attuazione grazie a un ampio intervento operato da parte del Legislatore ordinario in materia.

In primo luogo si menziona la Legge 9 dicembre 1977, n. 903, in forza della quale è stata apertamente sancita la parità del trattamento economico a favore sia degli uomini che delle donne, ai quali sia stata attribuito lo svolgimento della medesima mansione lavorativa, nonché vietata qualsiasi forma discriminatoria in ordine al genere rispetto all'accesso al lavoro. Invero, è stabilito, a mente dell'articolo 2 del precitato testo legislativo, che «la lavoratrice ha diritto alla stessa retribuzione del lavorato-

re quando le prestazioni richieste siano uguali o di pari valore. I sistemi di classificazione professionale ai fini della determinazione delle retribuzioni debbono adottare criteri comuni per uomini e donne».

Con la Legge 10 aprile 1991, n. 125, il Legislatore, ponendosi come obiettivo il perseguimento della occupazione femminile e della realizzazione della uguaglianza sostanziale tra uomini e donne, ha previsto **l'introduzione di azioni positive al fine di rimuovere gli ostacoli che, di fatto, impediscono la realizzazione di parità opportunità**. Alla lettera c) del capoverso dell'articolo 1 della predetta legge, sono state dedotte azioni volte a «superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera ovvero nel trattamento economico e retributivo».

In forza del Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198, è stato emanato il c.d. Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna, il cui Capo III è specificamente dedicato all'istituzione di un **Comitato nazionale per l'attuazione dei principi di parità di trattamento ed uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici**, istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali designato, nell'ambito della competenza statale, alla rimozione di discriminazioni e ostacoli che limitino in concreto l'uguaglianza tra uomo e donna, non solo nell'ambito della promozione, della formazione, e rispetto all'accesso al lavoro, bensì anche con riguardo alla retribuzione e in relazione alle forme pensionistiche.

Il Decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 216, in attuazione alla direttiva comunitaria 2000/78/CE per la parità di regime in materia di occupazione e di condizioni di lavoro, estende l'ambito di applicazione del principio della parità di trattamento sia al settore pubblico che alle realtà private, sancendone la tutela giurisdizionale, altresì, con specifico riferimento al profilo della retribuzione lavorativa.

Ad ultimo, la Legge 12 luglio 2011, n. 120, a modifica del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, il c.d. Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, ha introdotto novità concernenti **la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati**. Segnatamente, l'articolo 1 del testo normativo in esame, rubricato *Equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate*, ha previsto l'introduzione, nel T.U. precitato, dell'articolo 1-ter, a mente del quale «*Lo statuto prevede, inoltre, che il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi. Il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti [...]».*

Per quanto dalla promulgazione della Costituzione alla regolamentazione legislativa successiva il principio della parità retributiva di genere abbia ottenuto una tutela - dapprima alla stregua di un modello protettivo, quindi in forza di un sistema più propriamente emancipatorio, nella realtà dei fatti - **l'obiettivo prefissato dal Legislatore nazionale di neutralizzare le disparità salariali tra lavoratori e lavoratrici, non ha attualmente raggiunto ancora piena realizzazione**¹⁷.

Tra le azioni italiane strutturate in piena emergenza Covid-19 il Piano Colao - presentato l'8 giugno 2020 - ha evidenziato la necessità di intervenire in tempi stretti per allineare il nostro Paese alla Strategia per la Parità di Genere 2020-2025 della Commissione europea, la quale delinea le principali azioni da intraprendere nel citato quinquennio per garantire una prospettiva di uguaglianza in tutti i settori di azione della società.

Le sfide da affrontare sono quelle **demografiche**, insieme alle **transizioni verde e digitale per avviare un percorso di ingresso e permanenza nel mercato del lavoro anche nei settori nei quale vi è carenza di competenze green, tecnologiche e dell'intelligenza artificiale**.

Tra gli obiettivi del Piano Colao, accanto alle misure per il sostegno all'occupazione femminile (per promuovere l'*empowerment* delle donne al lavoro, nelle istituzioni e nella società) per quel che attiene la specifica tematica del genere e del *gender pay gap* vi sono: l'adozione di regole di trasparenza, monitoraggio e riequilibrio delle retribuzioni di uomini e donne, per tutti i livelli di inquadramento e inclusive di retribuzione variabile e non monetaria; l'obbligo di trasparenza sulle retribuzioni complessive (fissa, variabile, non monetaria) al fine della eliminazione del *gender pay gap*; l'adozione della Valutazione d'Impatto di Genere (VIG) per integrare nei processi decisionali la piena equità/parità tra uomini e donne e che segue le linee guida del

Gender Impact Assessment dell'EIGE (European Institute for Gender Equality); la raccomandazione di adozione delle linee guida della VIG anche in aziende e imprese, per ogni policy aziendale, al fine di valutarne il diverso impatto su uomini e donne nelle diverse fasi di carriera.

Tutte azioni per **avviare in maniera strutturata uno standard sistemico per la «generazione e raccolta dei dati disaggregati per genere per qualsiasi gruppo/settore oggetto di indagine, con conseguente limitata consapevolezza delle disuguaglianze di contesto e sui potenziali impatti di iniziative progettate senza adeguata distinzione di genere»**.

Sul punto, si ribadisce la proposta già avanzata in altra sede¹⁸ sulla valutazione di genere prevista per le leggi e i provvedimenti di natura regolamentare da farsi non *sic et simpliciter* ma alla luce di altrettanti indicatori di impatto e risultato a livello sociale, economico e sulla salute pubblica.

Il punto di partenza del Patto italiano potrebbe essere il **Piano d'azione UNICEF sulle questioni di genere** (si vada UNICEF, *Gender Action Plan 2018-2021*) da ancorare all'istituendo Osservatorio nazionale per il mercato del lavoro previsto dall'art. 99 del Decreto cd. Rilancio (Decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, *Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19* convertito con modificazioni dalla L. 17 luglio 2020, n. 77) e avente **lo scopo di programmare le strategie occupazionali in conseguenza degli effetti dell'emergenza epidemiologica sul mercato del lavoro** ma che diventi al tempo stesso anche uno **strumento di programmazione per lo sviluppo di azioni e misure di protezione sociale** che tengano presenti le esigenze di genere, il benessere e la salute delle donne, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Focus su quadro comparato

Nel contesto europeo - sempre dai dati citati ed esaminati - le occupazioni in cui, diversamente, il *gender pay gap* si assottiglia, sono nella professione artigiana e nei settori correlati, le occupazioni elementari, gli impiegati d'ufficio, i lavoratori nei servizi e alla vendita, gli operai e gli assemblatori nell'industria¹⁹. Tra i fattori che contribuiscono alla definizione di questa disparità, si registrano: la quasi esclusione delle donne dai ruoli dirigenziali (in Europa solo il 6% dei CEO sono di genere femminile); il differente impiego del tempo extra-lavorativo per cui a fronte di nove ore settimanali degli uomini, le donne dedicano più di ventidue ore all'accudimento di figli e familiari fragili e alla cura della casa, così spingendo una donna su tre a richiedere la formula lavorativa part-time, di cui, per contro, solo un uomo su dieci si avvale; la segregazione femminile negli ambienti scolastici e accademici²⁰.

Per quanto concerne **le iniziative adottate dai singoli Stati al fine di abbattere la differenza salariale di genere**, in Germania, nel marzo del 2017, è stato approvato un testo di legge in forza del quale le imprese con più di duecento dipendenti sono obbligate, su richiesta del singolo impiegato, a renderlo edotto sullo stipendio percepito da un collega adibito all'esecuzione della medesima prestazione; prassi che, invece, deve essere seguita di default dalle imprese con più di cinquecento dipendenti²¹. Si precisa che, come anticipato, **la Germania si pone tra gli Stati europei con la più ampia differenza di retribuzione di genere (21%)**.

Con riguardo alla realtà francese, nella classifica redatta dal *Global Gender Gap Report 2020*, pubblicato dal *World Economic Forum*, in una scala di centocinquanta Stati, in applicazione del precitato *Global Gender Gap Index*, la Francia, che

solo nell'anno 2006 si collocava al 70esimo posto, attualmente detiene la quindicesima posizione²². Laddove poi si faccia ricorso a un sub-indicatore finalizzato a rilevare l'*educational attainment* che combina il tasso di alfabetizzazione e il numero di iscrizioni alle scuole di istruzione primaria, secondaria e terziaria, la Francia risulta la prima in classifica.

Seppur, nell'ambito dell'istruzione, lo Stato francese abbia raggiunto la parità di genere, tuttavia, tale eguaglianza scolastica non si traduce in una assenza o riduzione del *gender pay gap* nel mondo del lavoro che, anzi, aumenta al progredire della carriera delle lavoratrici verso i ruoli dirigenziali.

Invero, in applicazione di un differente sub-indice che si interessa della *wage equality for similar work*, ossia della parità di retribuzione in ipotesi di svolgimento della medesima attività lavorativa tra uomo e donna, la Francia scivola alla centoventisettesima posizione.

Sempre secondo il *Global Gender Gap Report 2020*, secondo i dati forniti dall'INSEE, l'*Institut national de la statistique et des études économiques*, la disparità di guadagno tra lavoratori e lavoratrici, che svolgono le stesse mansioni, a parità di orario, dotati di uguali competenze, nello stesso settore lavorativo e in imprese di simili dimensioni, si assesta al 9,3%.

Il legislatore francese ha iniziato a prestare attenzione alle esigenze di tutela della disparità salariale di genere deducendo, sin dai primi anni Settanta, il principio dell'**eguaglianza tra lavoratori e lavoratrici in tutte le fasi e con riguardo a tutti i profili del rapporto lavorativo**, poi specificato dalla *Loi Roudy* del 1983.

L'operatività di siffatto principio è stato successivamente esteso, a ampio spettro, dalla sfera professionale e pubblica a tutte le dimensioni di quella privata, grazie, per esempio, alla normazione in

materia di congedi parentali, all'introduzione di misure di protezione delle donne vittime di violenza e all'istituzione di un organo di vigilanza della tutela dei diritti femminili in ambito mediatico, il *Conseil supérieur de l'audiovisuel*. Da ultimo, con decreto n. 15 dell'8 gennaio 2019, il legislatore francese è intervenuto con l'intento di **neutralizzare la differenza salariale tra uomini e donne nel settore delle imprese private**, in cui è imposta l'adozione di parametri a tal uopo previsti e la pubblicazione dei relativi dati. Dal primo marzo 2020, tale obbligo grava anche sulle imprese con almeno cinquanta dipendenti.

Anche la **Spagna** sta sostenendo la battaglia contro la disegualianza salariale di genere sia a livello legislativo sia ai tavoli delle negoziazioni tra l'esecutivo, nella persona del Ministero delle Pari Opportunità, e le parti sindacali; questo al fine di definire i regolamenti necessari per l'attuazione del Real Decreto Ley del 1° marzo 2019, n. 6, dopo che, con la Legge del 22 marzo 2007 n. 3, il legislatore aveva introdotto l'obbligo, dapprima per le imprese con più di duecentocinquanta dipendenti, limite poi ridotto a cinquanta dipendenti, di **tenuta di un registro retributivo da cui emergessero ipotesi di discriminazione reddituale di genere tra i lavoratori e di adozione di piani di pari opportunità** in concerto con i sindacati al fine di ripianare siffatte disparità. Secondo il sindacato spagnolo *Unión General de Trabajadores* (UGT), in base a dati risalenti al 2017, è come se le lavoratrici spagnole lavorassero cinquantacinque giorni l'anno *gratis*, rispetto ai colleghi uomini, con un divario retributivo del 21,92%. A dire del sindacato *CCOO de Catalunya*, nel 2018, il dato si è acuitizzato al 22,2%.

Addirittura, stante la voce del *Banco de España*, il *gender pay gap* aumenta nel decennio successivo per le donne lavoratrici al rientro dal congedo per maternità, sino al 28%²³. Al di là del confine occidentale della Spagna, il Portogallo non rimane esente dal fenomeno. Secondo i dati forniti da parte della Commissione Europea risalenti al no-

vembre 2017, il *gender pay gap* è pari al 17,8% superando così la media europea²⁴.

Nel febbraio 2018, è stata varata **una legge volta ad appianare la disparità salariale di genere**, che, alla stregua delle soluzioni normative perseguite da parte degli Stati europei precitati, impone all'imprenditore di adottare delle politiche di trasparenza con riguardo ai dati salariali dei propri lavoratori²⁵. Il Governo inoltre ha recentemente implementato uno strumento, *c.d. Barometer of Remuneration Differences between men and women*, volto a raccogliere tutti i dati concernenti il *gender pay gap* al fine di studiarne origine, cause e ipotetiche soluzioni. Secondo dati risalenti al 2017, se lo stipendio medio di un lavoratore si assesta su € 1.008,80, quello di una lavoratrice si aggira attorno a € 859,10²⁶.

Il dato relativo alla **differenza salariale di genere della Grecia**, Stato comunitario, come notorio fortemente colpito dalla crisi economica del 2009 e da un prolungato periodo di *austerità*, secondo i dati Eurostat del novembre 2017, si assesta sul 15%²⁷. Sebbene la Carta fondamentale greca del 1975, all'articolo 22, contempli esplicitamente il diritto all'equal pay senza differenze di sesso, l'attuazione del programma costituzionale ha necessitato dell'intervento del legislatore greco sin dagli anni Ottanta dello scorso secolo.

Nell'ambito di un iter legislativo, tra gli interventi normativi volti a perseguire l'appiattimento del fenomeno di disegualianza retributiva tra lavoratori e lavoratrici, la prima è stata la Legge n. 1414 del 1984. Essa si è, altresì, occupata di **abolire le categorie di lavori riservate esclusivamente agli uomini e il declassamento in caso di maternità**²⁸.

Sono seguite numerose leggi, anche di recepimento delle direttive comunitarie in materia, e proprio per poter assicurare il rispetto della vasta normativa, sono stati istituiti il *General Secretariat for Equality* (GGI) nel 1985, il *Centre for Research on Equality Issues* nel 1989, nonché delle commis-

settimane per le madri e cinque giorni per i padri e permessi condivisi sino ai due anni del figlio); solo quattro società su quindici ricorrono a protocolli contro le molestie sessuali²⁹.

Come confermato dagli ultimi dati Eurostat risalenti al 2018, l'Estonia, contrariamente alla Romania, spicca in negativo come lo Stato con il più ampio *gender pay gap*: ben 22,7%³⁰. Secondo indici nazionali del 2019, il dato si assesterebbe al 17,1%: i lavoratori percepirebbero una media di € 8,60 all'ora, mentre le lavoratrici € 7,10³¹.

Nonostante il principio dell'eguaglianza salariale tra donne e uomini sia presente nella Costituzione estone, nel *Gender Equality Act* e nell'*Equal Treatment Act*, l'estirpazione del fenomeno risulta particolarmente ostica per fattori culturali e di organizzazione della società estone. Basti pensare che, nonostante il numero delle studentesse universitarie superi quello dei colleghi uomini, **le donne tendono a scegliere facoltà che non conferiscono sbocchi professionali** in grado di far accedere a carriere apicali³².

In Islanda le imprese sono assoggettate a un obbligo di controllo (inizialmente previsto per il periodo 2018-2022) rispetto al *gender equity* retributivo da parte della polizia, anche tributaria³³.

Nel Regno Unito è in vigore *The Equality Act 2010 (Gender Pay Information) Regulations 2017*³⁴, a fronte del quale le società private con un numero di dipendenti superiore a duecentocin-

quanta, sono tenute a rendere noti i dati relativi alle remunerazioni e ai bonus dei dipendenti, con precisazione del genere del soggetto censito³⁵.

La legiferazione giuslavorista statunitense, invece, pur affondando le proprie radici in *The Equal Pay Act*, sottoscritto dal Presidente J.F. Kennedy nel 1963, **ha dovuto attendere l'amministrazione del Presidente B. Obama**, con il quale sono stati sottoscritti, dapprima, nel 2009, il *Lilly Ledbetter Fair Pay Act*, quindi, nel 2016, *The White House Equal Pay Gap*. In forza di quest'ultimo, **le imprese aderenti si impegnano**, su base volontaria, **a rendere trasparenti i dati relativi a stipendi e politiche aziendali di attribuzione dei medesimi**³⁶.

Negli Stati Uniti, difatti, il *gender pay gap* è particolarmente sensibile: il valore dello stipendio di una lavoratrice è pari a circa il 78-82% di quello di un collega uomo e, secondo le stime compiute dal *World Economic Forum* la parità di genere in ambito remunerativo, negli States, permarrà, fino al 2171, una mera utopia³⁷.

Proprio negli Stati Uniti è in corso un fenomeno, ribattezzato come *Shecession*, con cui si è identificata, evocando la c.d. *Mancesion*, ovvero la crisi occupazionale che, nel 2008, ha travolto i lavoratori dei settori dell'edilizia e dell'industria manifatturiera, la recessione di cui attualmente le lavoratrici sono vittime a causa del terremoto economico e sociale cagionato dalla epidemia da Covid-19³⁸.

Considerazioni finali

In generale, a livello globale, la corrente situazione emergenziale ha consentito di porre in luce il fatto che **le attività professionali che all'oggi risultano maggiormente afflitte dalla crisi generale vedono impiegate, in percentuale nettamente superiore rispetto agli uomini, lavoratrici donne**. Ciò si verifica con riguardo ai settori dell'istruzione, dell'assistenza, del turismo³⁹.

Compiendo una sintetica considerazione in via generale, si può affermare che, nonostante le dichiarazioni di impegno da parte dei legislatori nazionali, la battaglia al *gender pay gap* non abbia, allo stato attuale, raggiunto alcuna definitiva e solida vittoria⁴⁰.

Invero, a dire del direttore regionale dell'ente ONU per l'uguaglianza di genere e l'empowerment femminile, noto come *UN Women*, «**a livello globale non c'è nessun Paese che abbia raggiunto l'uguaglianza di genere, indipendentemente dal livello di sviluppo, dalla regione o dal tipo di economia**». Le Nazioni Unite, invero, tra gli obiettivi prefissati in ordine allo sviluppo sostenibile del 2030, si sono poste il soddisfacimen-

to della «*piena e produttiva occupazione*» correlativamente al raggiungimento di «*un lavoro dignitoso per tutti*», nonché della «*parità di retribuzione per lavoro di pari valore*».

Secondo il *World Economic Forum*, addirittura, **se la disuguaglianza politica verrà neutralizzata tra novantacinque anni, la disparità di trattamento retributiva tra lavoratori e lavoratrici non verrà colmata prima di ben duecentocinquantesette anni**⁴¹. Nel complesso è fondamentale accendere i riflettori sugli strumenti più idonei, volti a colmare il *gender pay gap* determinato da un complesso di fattori sociali e culturali tra loro correlati e che pone i vari Paesi dinanzi a sfide importanti per incidere con maggior vigore sulla promozione delle politiche di uguaglianza, di pari opportunità nei luoghi di lavoro nonché differenziali retributivi.

Per quel che riguarda la situazione italiana, tuttavia, è importante rilevare che le analisi sui differenziali retributivi oltre ad essere delle indagini econometriche prendono in considerazione aspetti articolati che devono essere letti e osservati disaggregando i vari dati. È certo, infatti, che **al crescere del livello di disaggregazione, il dato si affina, e migliore è l'accuratezza con cui viene rilevato il livello di *gender pay gap***.

In generale, un fenomeno importante da evidenziare rispetto ai dati in generale è **la presenza di "indiretti" differenziali retributivi di genere**. In pratica a livello legislativo e contrattuale la tutela per le donne e gli uomini non cambia: stessa retribuzione per stesso lavoro perché il riferimento è la contrattazione collettiva. Gli altri fattori che incidono sono legati anche alla parte variabile della retribuzione: ad esempio le donne dichiarano con minore frequenza degli uomini di beneficiare delle voci salariali accessorie, come ad esempio gli straordinari. Allo stesso modo, **le donne vivono una discontinuità legata alla maternità e avendo buona parte dei carichi di cura** (non solo della prole ma anche dei familiari più anziani) **sono quelle che chiedono con più frequenze dei permessi**. Tutto ciò incide nel breve termine sui differenziali retributivi e, nel lungo periodo, sulla loro carriera.

È necessario agire su più leve per garantire una riforma strutturale che passi anche attraverso la detassazione (e non solo la decontribuzione) **del lavoro femminile** sino ad azioni che possano incidere sui parametri di partecipazioni a gare pubbliche legati al *gender pay gap* delle aziende (come già deliberato per la regione Lazio). Il *Recovery Fund*, come sostenuto anche dalla Ministra per le Pari opportunità Elena Bonetti,

è l'occasione per un'iniziativa risolutiva e per porre delle basi solide. «Piena convergenza sulla necessità di un nuovo “rinascimento” che metta al centro le persone e in particolare le donne per un “post-Covid-19” sotto il segno dell'inclusione, della solidarietà, dell'emancipazione sociale, culturale ed economica» come auspicato dall'arcivescovo Vincenzo Paglia (Presidente della Pontificia Accademia per la vita e gran cancelliere del Pontificio Istituto teologico Giovanni Paolo II per le scienze del matrimonio e della famiglia) e dalla Ministra Elena Bonetti, alla presentazione della task force “Donne per un nuovo Rinascimento”.

NOTE

1 Per una panoramica specifica sul tema dell'occupazione femminile e sulle proposte a seguito della pandemia si legga R. CARAGNANO, *L'impatto economico del COVID sul mercato del lavoro in ottica di genere: stato dell'arte e proposte*, in *Per una Ricostruzione del Paese post Covid 19. Idee in movimento*, E-book a cura dell'Associazione di Promozione Sociale CREIS - Centro Ricerca per l'Innovazione Sostenibile. Editrice Idea Dinamica scarl-cooperativa di giornaliste e giornalisti. ISBN 9788896286241. Per una disamina generale sugli effetti del COVID-19 sul mercato del lavoro si leggano R. CARAGNANO, *COVID e crisi economica*, in *Direzione del Personale, Rivista Trimestrale di AIDP*, n. 193, giugno 2020; C. FREUDIVA, I. HAMEL, *COVID is hurting women economically, but governments have the tools to offset the pain*, in *World Bank Blogs*, 13 maggio 2020; SEGRETARIATO GENERALE DELLE NAZIONI UNITE, *The Impact of Covid-19 on Gender Equality in the Arab Region*, in *E/ESCWA/2020/Policy Brief.4*.

2 Sul punto si legga COMMISSIONE EUROPEA, Gender pay gap – transparency on pay for men and women

3 Si leggano P.VILLA, F. BETTIO, Gli effetti del Covid-19 sull'occupazione femminile in In Genere del 4 giugno 2020

4 Si legga L. LOGUERCIO, Gender pay gap: l'Europa bacchetta l'Italia sul divario retributivo, in *Osservatorio Diritti* del 1 luglio 2020

5 G. GHEDINI, Parità uomo-donna nella busta paga? Ci vogliono almeno 257 anni, in *Corriere* del 3 febbraio 2020

6 R. RICCIARDI, Gender gap, le donne presentano il conto in *Repubblica* del 20 gennaio 2020

7 Si consulti al riguardo l'approfondimento ISTAT La vita delle donne e degli uomini in Europa - un ritratto statistico dell'agosto 2019

8 Si legga Istat, In Italia il divario retributivo tra donne e uomini cala ma è sopra il 25% in zoomsud.it laboratorio per un giornale online del 26 febbraio 2020 al seguente link

9, 11, 14 R. RICCIARDI, *Gender gap, le donne presentano il conto* in *Repubblica*, cit.

10 - 13, 19 Si consulti l'approfondimento ISTAT La vita delle donne e degli uomini in Europa - un ritratto statistico, agosto 2019,

15 Il bilancio di genere del MEF è stato introdotto dall'articolo 38-septies della legge 196 del 2009.

16 E. TARQUINI, Il principio di parità retributiva tra le discipline protettive e divieti di discriminazione in *Lavoro e Diritti* del 12 dicembre 2019

17 E. TARQUINI, *Il principio di parità retributiva tra le discipline protettive e divieti di discriminazione*, cit.

18 Sul punto per approfondimenti si legga R. CARAGNANO, *L'impatto economico del COVID sul mercato del lavoro in ottica di genere: stato dell'arte e proposte*, cit.

20, 24 Al riguardo si consulti EUROPEAN COMMISSION, The gender pay gap in Portugal del 2017

21 M. D'ASCENZO, Differenza di stipendio fra uomini e donne: la mappa delle leggi del 3 aprile 2017 in *Il Sole 24 Ore*

22 F. CERVELLI, Il Global Gender Gap Report 2020 e la parità di genere in Francia

23 ELENA MARISOL BRANDOLINI, Spagna, ok alla parità di salario: l'accordo firmato da quattro donne in *Il Messaggero.it* del 8 agosto 2020

25 C. BRETT, Portugal passes Law designed to close gender pay gap del 13 settembre 2018

26 D. SAMPSON, Mind the gender gap, del 5 luglio 2019

27 Al riguardo si consulti EUROPEAN COMMISSION, The gender pay gap in Greece del 2017 al seguente link

28 EUROPEAN PARLIAMENT, The policy on gender equality in Greece del 2013 consultabile al link

29 Si consulti Gender equality in Poland, Romani e The Czech Republic, assessing leading companies on workplace equality del giugno 2020, 10 ss.

31 Si consultino i dati Eesti Statistika del 2019

32 Al riguardo si consulti Gender pay gap del 8 settembre 2020

33 MONICA D'ASCENZO, Differenza di stipendio fra uomini e donne: la mappa delle leggi, cit.

34 Si legga The Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations del 2017

35, 36 M. D'ASCENZO, Differenza di stipendio fra uomini e donne: la mappa delle leggi, cit.

37 A. LOMBARDI, Parità salariale, svanisce il sogno americano: ci vorranno altri 150 anni in Repubblica in *La Repubblica* del 20 gennaio 2020

38 MAGDALENA SEPÚLVEDA, Shecession la recessione che colpisce le donne del 16 settembre 2020

39 MAGDALENA SEPÚLVEDA, Shecession la recessione che colpisce le donne, cit.

40, 41 G. GHEDINI, Parità uomo-donna nella busta paga? Ci vogliono almeno 257 anni, cit.

3 BUSTE PAGA, LA DONNA È IMMOBILE: *l'indipendenza economica della madre lavoratrice*

di **MICAELA VITALETTI**

*Professoressa Associata di diritto del lavoro e relazioni industriali,
Facoltà di Giurisprudenza, Università di Teramo*

Il tema dell'indipendenza economica delle donne, a cui Virginia Wolf faceva riferimento nel suo libro *Una Stanza tutta per sé*, pubblicato nel 1929, è ancora profondamente attuale. Le circostanze materiali costituiscono oggi come allora, se pur in altre forme, fattori determinanti per l'emancipazione femminile.

Diversamente dall'epoca in cui scrive Virginia Wolf le donne lavorano, se pur in misura percentuale minore degli uomini. Tuttavia, ed è qui il paradosso, **il lavoro femminile non sempre rende indipendenti**. Non soltanto le donne non occupano ancora, al pari degli uomini, i vertici della scala economica e sono di frequente impiegate in settori meno remunerativi, ma, nonostante quanto prescritto dall'ordinamento, **il salario delle donne è spesso inferiore a quello degli uomini**.

A denunciare il *gender pay gap* sono oggi donne la cui professione e formazione sono del tutto diverse dal passato¹, ma l'obiettivo, orientato al contesto attuale, resta immutato, in quanto, dopo quasi un secolo, mai raggiunto.

Europa e gender pay gap

Che **il gender pay gap costituisca una tema centrale anche «per la costruzione di una Europa prospera e sociale»** si comprende guardando la strategia per le parità di genere 2020-2025 presentata dalla Commissione Europea il 5 marzo 2020. Per consentire «l'indipendenza economica» delle donne e contenere il divario retributivo di genere², la Commissione ritiene necessario «risolvere tutte le sue cause profonde, compresa **la minor partecipazione delle donne al mercato del lavoro, il lavoro invisibile e non retribuito, il maggior ricorso al tempo parziale³ e alle interruzioni di carriera, nonché la segregazione verticale e orizzontale basata su stereotipi e discriminazioni di genere, nonché alle responsabilità di assistenza a carico delle donne**»⁴.

Tra l'altro si segnala che «*sebbene in Europa le laureate superino numericamente i laureati, le donne continuano a essere sottorappresentate nelle professioni più remunerate. Nei lavori e nei settori scarsamente retribuiti e negli inquadramenti di livello più basso, la presenza femminile è superiore a quella maschile. Modelli sociali discriminatori, idee preconcepite sulle competenze di donne e uomini e una sottovalutazione del lavoro femminile sono tra i fattori che contribuiscono a questa situazione. **Il divario di genere a livello occupazionale e retributivo si accumula nell'arco della vita, portando a un divario pensionistico ancora più accentuato e, di conseguenza, un rischio di povertà maggiore degli uomini***».

La Commissione Europea, nel medesimo documento, ricorda come, se pur il principio della parità retributiva uomo-donna, ora contenuto all'art. 157 del TFUE, è stato fissato nei trattati sin dal 1957, le donne continuano a guadagnare in media meno degli uomini.

Se il tema del *gender pay gap* è, dunque, universale, diversi sono i motivi e i meccanismi che generano i differenziali salariali tra uomo e donna. Ciò dipende, come chiarito nella strategia europea per le parità opportunità 2020-2015, non soltanto dalle modalità di determinazione della retribuzione previste dai singoli paesi membri, ma anche e soprattutto da ulteriori fattori "esterni" che condizionano il trattamento economico erogato alla lavoratrice nel mercato del lavoro.

Italia e gender pay gap

Nell'ambito di questo scenario, **la posizione dell'Italia varia notevolmente a seconda dell'indicatore impiegato per calcolare il divario salariale uomo-donna**. In base all'indice europeo *gender pay gap* che misura la differenza retributiva in rapporto al trattamento economico lordo medio, l'Italia restituisce apparentemente l'idea di essere, all'in-

terno dell'Unione Europea, uno dei paesi più virtuosi.

Quando, invece, si considera l'indice *gender over all earning gap* che combina la retribuzione media l'ora con il tasso di occupazione femminile e il numero di ore lavorate, la nostra posizione nella classifica generale europea cambia sensibilmente. In questo caso, **la differenza media tra stipendi annuali di uomini e donne nel 2014, è, infatti, pari al 43,7% in Italia**, contro una media europea del 39,6 per cento⁵. Tale dato è confermato dall'ultimo rapporto *Global Gender Gap* pubblicato nel 2020 dal World Economic Forum. **L'Italia si trova al 76esimo posto su 153 paesi analizzati**. Secondo il rapporto le criticità nel nostro paese si annidano sul piano della partecipazione alla vita economica da parte delle donne che si riflette sulla disparità di trattamento salariale, tanto che il nostro paese si colloca, sotto tale profilo, al 125esimo posto sui 153 considerati⁶.

Le differenze salariali in Italia non sono, pertanto, soltanto **il prodotto di una discriminazione**, di solito indiretta, generata dalle modalità mediante cui viene determinata la retribuzione, **ma l'esito di fattori esogeni che influiscono indirettamente sul livello retributivo complessivo e la progressione del medesimo**, generando quella "dipendenza" che influisce notevolmente anche sulla capacità di emancipazione della donna.

La maternità come fattore del *gender pay gap*

Se il differenziale salariale è anche l'esito di fattori "esterni" che insistono sul rapporto di lavoro, una circostanza che più di altre ne costituisce la causa è sicuramente la maternità. L'evento della nascita e la conseguente cura della prole rappresenta il momento in cui la condizione della lavoratrice all'interno del mercato del lavoro cambia. Come riportato nel considerando 10 della Direttiva europea approvata il 20 giugno 2019, n. 1158⁷ «**uno dei principali fattori che contribuiscono alla sotto-rappresentanza delle donne sul mercato del lavoro è la difficoltà di conciliare l'attività professionale con gli impegni familiari**. Quando hanno figli, le donne sono propense a dedicare meno ore al lavoro retribuito e a dedicare più tempo all'adempimento di responsabilità di assistenza non retribuite»⁸.

Non sorprende che il Rapporto Istat Bes 2018⁹ segnali una differenza significativa del tasso di occupazione femminile in relazione alle donne tra i 25 e 49 anni con figli in età prescolare, segno di una maggior difficoltà nella conciliazione tra lavoro e famiglia. Tra le ragioni più frequenti segnalate dalle lavoratrici madri permane l'incompatibilità tra l'occupazione lavorativa e le esigenze di cura della prole. «È notorio» scrive la giurisprudenza «che **le lavoratrici-madri, specialmente se**

con figli in età da scuola dell'infanzia, materna o primaria, **si trovino frequentemente a dover far fronte a impellenti e imprevedibili esigenze connesse all'accudimento della prole**, le quali possono anche comportare l'improvvisa necessità di ritardare l'ingresso al lavoro o anticiparne l'uscita, è prevedibile, sulla base del senso comune e della comune esperienza» (Trib. Firenze 22 ottobre 2019). In altri termini, l'evento della nascita, in un paese ancora fortemente legato a un modello culturale che vede prevalentemente la donna impegnata negli obblighi di assistenza e domestici, costituisce il limite oltre il quale la vita lavorativa della donna sarà influenzata dalla scelta di essere madre.

L'impianto costituzionale

Per comprendere come la maternità agisca sulla disparità retributiva occorre muovere dalle modalità di determinazione del trattamento economico.

Nel nostro ordinamento l'art. 37 della Costituzione stabilisce per la donna lavoratrice gli stessi diritti e, a parità di lavoro, la stessa retribuzione che spetta al lavoratore. Ciò implica **il divieto di qualsiasi differenziazione salariale per questioni di genere sia da parte del legislatore, sia della contrattazione collettiva** a cui è affidata la definizione della retribuzione nel rispetto del principio di sufficienza ai sensi

dell'art. 36 Cost. La contrattazione collettiva svolge, in tal senso, la funzione di stabilire un **trattamento economico che sia uniforme per i lavoratori appartenenti alla categoria merceologica di riferimento**, senza che il "genere" possa costituire in alcun modo un fattore di divaricazione della retribuzione.

Il contratto collettivo si occupa di definire ciò che è "sufficiente" o, come spesso in uso nel linguaggio giurisprudenziale, il minimo salariale per il lavoratore composto, con qualche eccezione, dalla retribuzione base, l'indennità di contingenza e la tredicesima mensilità, con esclusione degli emolumenti aggiuntivi correlati a specifiche condizioni e/o caratteristiche del lavoro prestato e/o correlativi al raggiungimento di determinati obiettivi¹⁰.

La disposizione costituzionale non sembra, tuttavia, contemplare un nucleo familiare bireddito, là dove la retribuzione sufficiente è annodata al lavoratore e alla sua famiglia, tanto da far osservare che sarebbe opportuno *«eliminare il riferimento alla famiglia, di modo che il principio di sufficienza serva a garantire alla singola lavoratrice e al singolo lavoratore un'esistenza libera e dignitosa, sul presupposto che anche il partner svolga un'attività remunerata sul mercato»*¹¹.

Dunque, se l'art. 37 della Costituzione fissa la parità retributiva uo-

mo-donna, presupponendo che entrambi i generi svolgano una attività lavorativa, al contempo, l'art. 36 della Carta fondamentale è sagomato sull'uomo lavoratore che sostiene economicamente la famiglia.

L'essenziale funzione familiare della lavoratrice

Un ulteriore punto di caduta dell'impianto costituzionale è da rintracciare nella seconda parte dell'**art. 37 Cost. che, nel riconoscere il ruolo materno, legittima l'asimmetria della regolamentazione di tutela rispetto all'altro genitore**.

Se le norme di protezione della maternità in attuazione del disposto costituzionale¹² hanno riguardato il genere femminile in quanto rivelatore della maternità e non in quanto tale, tuttavia da tempo è stato messo in evidenza come si siano prodotti esiti in parte diversi da quelli prospettati; quasi che l'impianto normativo, nel momento in cui ha protetto il legame materno, di fatto abbia isolato la madre¹³, rafforzando la convinzione che con la maternità la donna diviene soltanto madre: madre nel tempo di non lavoro, madre nello spazio di lavoro; madre prima di esserlo sulla presunzione che una donna diventerà madre nonostante il vissuto materno sia soltanto eventuale e del tutto atomizzato, anche ove definito nel genere femminile. **La presenza frammentata della**

donna nel mercato del lavoro sembra, di conseguenza, **aver attenuato l'impatto del diritto anti-discriminazione**, quando cioè la protezione dell'essenziale esperienza materna è stata oramai interiorizzata dai consociati come fattore negativo che incide sulla presenza delle madri nel mercato del lavoro.

Ciò traspare dai dati che annualmente vengono pubblicati sulla presenza femminile nel mercato del lavoro che si riduce progressivamente per le donne con i figli in età prescolare, segnale di una evidente difficoltà nel conciliare lavoro e famiglia¹⁴.

D'altro canto, **la discontinuità della presenza femminile nel mercato del lavoro determina una disparità di trattamento retributivo e un arresto nella progressione di carriera** incidendo, quest'ultimo, anche sul trattamento economico. Si tratta, dunque, di una conseguenza indiretta di un sistema che là dove protegge la lavoratrice- madre, dall'altro, al contempo, ha prodotto un effetto opposto a quello prospettato, quasi che «*il diritto, ancorché inizialmente rivolta contro le discriminazioni, ha finito per produrre effetti di senso contrario*»¹⁵.

In altri termini, **la maternità**, anche solo potenziale, **è l'evento correlato al genere femminile che più di qualsiasi altro fattore influisce sul trattamento economico della lavoratrice**. Se è alla madre che resta affidata esclusivamente la cura della prole, senza che vi sia, come è stato prospettato nell'ultima Direttiva Europea n. 1558/2019 in materia di equilibrio tra vita familiare e vita lavorativa, una riallocazione dei compiti di assistenza e domestici sull'altro genitore, la donna continuerà a essere meno retribuita dell'uomo, in quanto maggiormente impegnata negli obblighi di cura e domestici che hanno un valore affettivo, ma non economico¹⁶.

In questo senso **la cura familiare non è una scelta, ma costituisce un obbligo sociale nonché giuridico**. Ciò vuol dire che una donna non sceglie di lavorare e avere dei figli o di accedere soltanto a una delle due dimensioni, ma si troverà,

anche in quanto condizionata da un modello culturale ampiamente radicato nel nostro contesto sociale, ad assumersi direttamente un duplice impegno, con evidenti ricadute in termini di continuità lavorativa e, dunque, salariale.

Non si esclude l'impegno anche dell'altro genere, previsto tra l'altro dal d.lgs 151/2001 con l'accesso ai congedi parentali, ma come si vedrà le convinzioni sociali hanno in qualche modo "disapplicato" il tentativo dell'ordinamento di distribuire gli obblighi di cura e domestici in altro modo.

Le insidie della disparità retributiva: l'indennità di maternità

Che la maternità sia percepita come "disvalore" per il lavoro e, per effetto, causa di un trattamento salariale inferiore a quello garantito al genere maschile, si manifesta in molte occasioni nel corso dell'attività lavorativa; si potrebbe dire fin dal momento della legittima sospensione della prestazione in ragione della fruizione del congedo di maternità che produce effetti discriminatori sull'indennità

Secondo l'art. 22 e 23 del d.lgs 151/2001, «*le lavoratrici hanno diritto ad un'indennità giornaliera pari all'80 per cento della retribuzione per tutto il periodo del congedo di maternità (...) Agli effetti della determinazione della misura dell'indennità, per retribuzione s'intende la retribuzione media globale giornaliera del periodo di paga quadri settimanale o mensile scaduto ed immediatamente precedente a quello nel corso del quale ha avuto inizio il congedo di maternità*». Se l'indennità di maternità, come prevista dalle disposizioni di legge, deve essere calcolata sulla retribuzione media "globale" giornaliera in precedenza percepita, non di rado **le lavoratrici hanno subito una decurtazione della base di calcolo con evidenti ricadute sull'indennità poi erogata**.

Prima si è detto che l'art. 36 Cost. fa riferimento alla retribuzione sufficiente, in questo caso, inve-

ce, all'art. 23 del testo citato, rinvia alla retribuzione complessivamente corrisposta alla lavoratrice e, dunque, non soltanto della retribuzione "sufficiente" ma di tutte le voci che compongono il trattamento economico.

La giurisprudenza intervenuta sul punto ha dichiarato **"discriminatorio" il comportamento dell'Ente previdenziale**, in quanto *«la riduzione delle somme corrisposte alla lavoratrice durante il periodo di congedo per maternità al di sotto del limite previsto dalla legge, configura un trattamento meno favorevole connesso oggettivamente all'esercizio del diritto di astensione dal lavoro per maternità e, dunque, una discriminazione»*¹⁷.

Tra l'altro, la medesima giurisprudenza ha evidenziato che *«la tutela della maternità può favorire l'aumento dell'occupazione femminile che, a sua volta, può avere ricadute positive sulla sostenibilità del modello sociale, sul miglioramento del tasso di crescita del sistema economico e sulla riduzione del rischio di povertà delle famiglie in generale»*¹⁸.

La retribuzione variabile/ integrativa

Che la maternità, anche nell'ambito della contrattazione collettiva, possa costituire un elemento di discriminazione emerge in alcuni accordi di secondo livello con riferimento alla determinazione della parte variabile della retribuzione.

La contrattazione collettiva di secondo livello si è sempre occupata di introdurre un trattamento economico aggiuntivo al minimo salariale agganciato a parametri di produttività e/o redditività del lavoratore e/o gruppi di lavoratori. È, tuttavia, nell'ambito di tali accordi che, se pur non direttamente, **si insidia una disparità di trattamento economico**, in particolare quando tali accordi rinunciano di fatto a correlare la retribuzione a fattori di produttività per poggiare su criteri che non raggiungono nulla all'adempimento dell'ordinaria prestazione e finiscono con il rappre-

sentare semplicemente dei pungoli ad una più effettiva presenza sul luogo di lavoro¹⁹. Tanto è che **uno degli indicatori da riferire alla prestazione di lavoro** e spesso in uso per incrementare la retribuzione **riguarda la verifica quantitativa delle assenze del lavoratore**. Si tratta di un indicatore che assume in realtà un particolare rilievo in tutti quei casi in cui il tipo di produzione (in special modo quello altamente meccanizzato) richiede che sia incentivata la continuità dell'attività lavorativa da cui dipende il funzionamento del macchinario.

L'indicatore della presenza garantisce **la continuità nell'adempimento della prestazione ordinaria, conservando il rendimento medio del lavoratore**. La variabilità del trattamento economico, in tal caso, dipende esclusivamente dal numero delle assenze effettuate dal lavoratore, che diviene criterio in base al quale 'premiare' il lavoratore o, viceversa, decurtare l'entità del trattamento economico aggiunto al momento dell'erogazione²⁰.

In questo caso, **l'incentivo di rendimento viene corrisposto in una percentuale predefinita** - non potrebbe essere altrimenti visto che i tempi di lavoro sono definiti a priori dall'organizzazione del lavoro - che tiene conto delle sole ore di effettiva attività e cioè delle sole ore concretamente lavorate, con esclusione delle assenze per ferie, festività, permessi e ore non lavorate, ma comunque retribuite.

Non tutte le assenze vengono considerate ai fini della quantificazione dell'integrazione retributiva nonostante ogni mancata presenza sul luogo di lavoro possa concorrere a decurtare il trattamento economico. È necessario, pertanto, fare una distinzione, tenuto conto, a titolo esemplificativo, di come **la disciplina legale e quella collettiva trattino le cause più frequenti di sospensione del rapporto di lavoro**.

L'art. 2110 c.c. fa riferimento altresì alla gravidanza,

la cui disciplina è integrata sia dal D.Lg. 26 marzo 2001, n. 151 in materia di tutela e sostegno della maternità e paternità, sia dalla disciplina contenuta nel d.lg. 11 aprile 2006, n. 198 in materia di discriminazioni²¹. In tal caso l'assenza, ai fini della decurtazione del trattamento economico aggiuntivo, deve tener conto delle ulteriori disposizioni a tutela del «genere» che in questo caso assume rilievo qualora si verificano le condizioni della gravidanza e della maternità.

Se l'assenza della lavoratrice è, infatti, dovuta ad una di queste condizioni, la contrattazione collettiva che, nella definizione della retribuzione di produttività esplicitamente consideri tale situazione (discriminazione diretta) o non ne tenga conto (discriminazione indiretta), **violerebbe le disposizioni interessate** «*la clausola del contratto collettivo che subordini la concessione di un premio aziendale alla presenza effettiva in servizio per un numero di giorni deve ritenersi illegittima e discriminatoria, determinando una posizione di ingiustificato svantaggio in capo alle lavoratrici madri, sia rispetto ai colleghi maschi sia rispetto alle colleghe non in stato di gravidanza*»²².

In effetti, la discriminazione diretta, ai sensi dell'art. 25 del d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198 è integrata da «*qualsiasi disposizione, crite-*

rio, prassi, atto, patto o comportamento, nonché l'ordine di porre in essere un atto o un comportamento, che produca un effetto pregiudizievole discriminando le lavoratrici o i lavoratori in ragione del loro sesso e, comunque, il trattamento meno favorevole rispetto a quello di un'altra lavoratrice o di un altro lavoratore in situazione analoga». È, in particolare, l'ipotesi della **discriminazione indiretta** a segnalare la

visti nel D.Lg.151 del 2001.

Il divieto discriminatorio si estende, infatti, fino a comprendere oltre alle assenze dovute nel periodo di astensione obbligatoria della lavoratrice, anche tutti gli ulteriori periodi di assenza legati all'evento della gravidanza. La stessa indicazione è ripresa dal d.lg. n.198 del 2006, art. 25 in materia di pari opportunità «*costituisce discrimi-*

La maternità, anche solo potenziale, è l'evento che più di qualsiasi altro fattore influisce sul trattamento economico della lavoratrice

necessità di maggiori attenzioni in quanto la riduzione del trattamento economico aggiuntivo, sia pure formulata in modo neutro, potrebbe integrare una forma di discriminazione, in quanto non volto a valorizzare o comunque a **trascurare una situazione di svantaggio che si colleghi allo stato di gravidanza, maternità, anche adottive**, nonché in ragione dell'esercizio dei diritti pre-

nazione, ai sensi del presente titolo, ogni trattamento meno favorevole in ragione dello stato di gravidanza, nonché di maternità o paternità, anche adottive, ovvero in ragione della titolarità e dell'esercizio dei relativi diritti». Il riferimento è l'astensione facoltativa della lavoratrice o del lavoratore e l'astensione facoltativa dal lavoro della lavoratrice o del lavoratore in dipendenza

della malattia stessa; l'art. 3 del D.Lg. 151 del 2001 stabilisce il divieto di qualsiasi discriminazione, dunque diretta e indiretta, individuale o collettiva, in ragione dello stato di gravidanza, nonché di maternità o paternità, anche adottive, ovvero in ragione della titolarità e dell'esercizio dei relativi diritti. Per evitare che gli scopi della normativa in materia di discriminazioni siano frustrati, occorre pertanto che, ai fini del calcolo per le decurtazioni, siano in linea di principio sottratte quelle assenze che corrispondono a fattori discriminatori tipizzati dalla normativa.

Il criterio retributivo che penalizza le assenze per congedo di maternità, per congedo parentale e per malattia dei figli pone pertanto «*le donne in una posizione di particolare svantaggio rispetto ai lavoratori dell'altro sesso e rispetto alle lavoratrici che non hanno usufruito di tali diritti, mentre il criterio che penalizza le altre tipologie di assenze è effettivamente neutro perché “colpisce” indifferentemente uomini e donne*»²³.

La progressione economica

Le assenze per maternità influiscono anche sulla progressione di carriera delle lavoratrici, ove la sospensione dall'adempimento della prestazione, se pur legittima, rappresenta l'occasione per decurtare il periodo di astensione dal computo dal tempo utile per accedere ad un inquadramento economico di livello superiore. A sanzionare tale criterio è intervenuta la giurisprudenza ritenendo che «*ai fini della progressione in carriera (automatica o no), sussiste piena equivalenza fra periodi di effettivo servizio e periodi di astensione obbligatoria dal lavoro per maternità, ove la contrattazione collettiva ricolleggi la promozione all'anzianità di servizio, dovendo in questa, anche se intesa come servizio effettivo, computarsi i periodi di astensione obbligatoria, tranne che la stessa contrattazione subordini la promozione a particolari requisiti*»²⁴.

Il contratto a tempo parziale

Un ulteriore fattore che incide sul divario retributivo uomo – donna è il **ricorso al lavoro a tempo parziale da parte delle lavoratrici**. Secondo uno studio recente, **il 40,9% delle lavoratrici madri tra i 25 ed i 49 anni è impiegata a tempo parziale, contro il 10 % degli uomini**²⁵. Si tratta quasi sempre di un **part-time involontario** per la difficoltà di accedere a servizi necessari per la cura della prole. Tra l'altro, la disciplina attuale del contratto di lavoro a tempo parziale, così come da ultimo prevista dal d.lgs. 81/2015, non sembra consentire quell'effettiva conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per due ragioni. Da un lato, se pur in sede protetta, **al momento della sottoscrizione del contratto o successivamente può essere inserita una clausola che consente al datore di lavoro, previo preavviso, di poter variare la collocazione oraria**, nonché la durata della prestazione, impendendo di fatto una preventiva organizzazione dei tempi di vita e di lavoro. Dall'altro, l'orario di lavoro a tempo parziale dovrebbe avere una collocazione idonea a consentire la gestione delle incombenze familiari, mentre spesso la prestazione viene svolta durante il fine settimana, specialmente nel settore commerciale o nelle ore pomeridiane e cioè in concomitanza con la chiusura dei servizi scolastici.

Diverse sono, altresì, anche le difficoltà per le lavoratrici di poter trasformare il rapporto di lavoro a tempo parziale in rapporto di lavoro a tempo pieno. Si veda in tal senso quella giurisprudenza che ha ritenuto discriminatorio «*l'accordo collettivo nazionale nella parte in cui, in ordine al profilo operativo delle trasformazioni dei rapporti di lavoro da part time a full time prevedeva come unico parametro quello della effettiva prestazione lavorativa, ordinava alla società la cessazione della condotta discriminatoria e la rimozione degli effetti, valutando nuovamente la posizione in graduatoria della ricorrente riconoscendole e conteggiandole le ore in cui la stessa era stata assente per maternità*»²⁶.

L'impatto del Covid sul *gender pay gap*

Analogamente a quanto fino ad ora osservato, **la maternità influisce anche sulla conservazione del posto di lavoro**. Come riportato dal rapporto Besos 2018 le dimissioni e le risoluzioni consensuali hanno riguardato principalmente le lavoratrici madri, a cui sono riferiti n. 35.963 provvedimenti, pari a circa il 73% dei casi. **Le dimissioni delle lavoratrici sono principalmente motivate con l'impossibilità di conciliare la cura della prole con il lavoro**, in assenza di servizi per l'infanzia e, in alternativa, di familiari di sostegno.

Un caso che senz'altro può essere occasione di riflessione, oggetto di una recente sentenza del Tribunale di Trento 8 settembre 2020, è quello di un lavoratrice madre che, durante il periodo della pandemia, sola con una figlia a carico, a fronte della chiusura delle scuole, è stata licenziata per assenza prolungata dal luogo di lavoro²⁷. Tale episodio consente alcune riflessioni in merito all'impatto drammatico che la crisi sanitaria sta generando sul divario retributivo di genere.

Il secondo trimestre 2020 sembra, infatti, confermare quanto soltanto fino ad ora percepito²⁸. Torna ad aumentare le differenze di genere, essendo maggiore il calo del tasso di occupazione e di disoccupazione nelle donne impiegate nei settori più colpiti dalla pandemia, e, al contempo, in aumento il tasso di inattività.

L'enorme carico ricaduto sulle madri lavoratrici a seguito della chiusura delle strutture scolastiche di ogni livello e grado, ha prodotto un **progressivo confinamento delle stesse nelle mura domestiche**, sia con riferimento a chi ha perso il lavoro, sia nei confronti di coloro che lo hanno conservato, potendo lavorare nella modalità *smart-working* o avendo avuto accesso ai congedi parentali straordinari introdotti dal d.l. 18/2020 e poi di seguito prorogati, ma non sufficienti come nel caso della sentenza del Tribunale di Trento, ove la lavoratrice

aveva esaurito i giorni di congedo parentale straordinario²⁹. Se le lavoratrici sono quelle che hanno perso in numero maggiore il lavoro, la circostanza che il ricorso allo *smart-working* e ai congedi parentali fosse limitato soltanto ai nuclei familiari in cui entrambi genitori fossero lavoratori ha per effetto mortificato la possibilità del genitore non occupato di trovare una posizione lavorativa. Essendo **le madri lavoratrici quelle ad essere state più coinvolte dalla crisi economica provocata dall'emergenza sanitaria**, l'implicazione è un aumento delle donne che non cercheranno più un lavoro retribuito.

Allo stesso modo, **la fruizione dei congedi parentali e il ricorso allo *smart-working* è stato chiesto nel 97% dei casi dalle madri lavoratrici³⁰**, producendo un effetto prolungato di confinamento domestico con la prole, a sua volta, isolata in casa in assenza della scuola in presenza. Ne segue, dunque, che gli interventi, se pur fondamentali rispetto al periodo emergenziale, generano l'effetto di replicare la differenza di ruoli all'interno del nucleo familiare, così marginalizzando il lavoro femminile, a vantaggio della continuità di quello maschile.

Dunque, **il *gender pay gap* è l'esito di un concatenarsi di scelte quasi sempre involontarie della lavoratrice madre** la cui indipendenza economica non può che essere ricostruita intorno alla necessità di rivedere il sistema nel suo complesso, come sollecitato anche dall'Unione Europea.

Il nostro Paese ha elaborato, sulla scorta di quanto stabilito dall'Unione Europea, **il piano nazionale per la ripresa e la resilienza³¹**, dove il riferimento alla parità di genere è continuo nel testo, quasi a voler rimarcare la centralità del tema, evidentemente fino ad ora trascurato. L'auspicio è che **la parità di genere e con essa la resilienza**, espressione ormai entrata nel linguaggio comune e di cui a volte si abusa, **sia effettivamente parte di un "progetto" e non si traduca**, invece, come è stato fino ad ora, **in mera "rassegnazione" a ciò che è ancora parte della nostra cultura³²**.

NOTE

1 Si pensi alla campagna lanciata da Melinda Gates, imprenditrice e informatica statunitense che nel 2019 ha lanciato la campagna «The Equality Can't Wait»

2 D. M. GOTTARDI, M. PERUZZI, a cura di, *Differenziali retributivi di genere e contrattazione collettiva*, Giappichelli, Torino, 2017.

3 [Eurostat, 2018](#)

4 [European Commission](#) e [Eurostat 2018](#) – cfr. [infografica](#)

5 [European Commission](#)

6 [WeForum](#)

7 R. ZUCARO, *Carichi di cura e divario di genere. L'antidoto work-life balance nell'evoluzione del quadro normativo europeo*, in I. PADOAN, a cura di, *Genere, generi disuguaglianze e differenze. Culture e pratiche di genere*, Pensa multimedia, Lecce, 2020, 337.

8 Sul c.d. family act di attuazione della Direttiva Europea, disegno di legge n. 0687 rubricato «Delega al Governo per riordinare, semplificare e potenziare le misure a sostegno dei figli a carico attraverso l'assegno unico e universale», S. SCARPONI, *Congedi di paternità, genitorialità e smart-working. Cosa dice il family act appena approvato dal consiglio dei ministri e perché non è abbastanza per garantire la parità dentro e fuori dalle case*, in [www.genere.it](#), 17 giugno 2020.

9 [Rapporto Istat Bes 2018](#).

10 *Ex plurimis*, Cass. 23 dicembre 2016, n. 26925; Cass. 9 giugno 2008, n. 15148; Cass. 15 ottobre 2010, n. 21274. Da ultimo sulla retribuzione sufficiente, P. PASCUCCI, *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro*, oggi, *Relazione Congresso Aidclass*, 2018, 17 maggio 2018, 40

11 E. ALES, *Il modello sessuato di ruolo sociale e i suoi antidoti: l'adult worker model nell'ordinamento italiano*, in *Lav.Dir.*, 2008, n. 3, 533.

12 Il riferimento è in particolare al congedo di maternità di cui agli artt. 16-20 del d.lgs. n. 151/2001 che circoscrivono la funzione essenziale della donna in un periodo di cinque mesi tra la prossimità al parto e la nascita, fruibile dalla lavoratrice in modo flessibile a seconda della condizione in cui versa, nonché a quelle disposizioni che vietano il licenziamento della lavoratrice madre entro il primo anno di vita del bambino ex art. 54 del d.lgs. n. 151/2001, «ove la donna che si trova in una fase di oggettivo rilievo nella sua esistenza, con possibili ripercussioni su piani diversi ed eventualmente concorrenti» Cass. 26 gennaio 2017, n. 2004, L. CALAFÀ, *Genere e licenziamento discriminatorio dopo la riforma dell'art. 18 dello Statuto dei lavoratori*, in S. SCARPONI, (a cura di), *Diritto e genere*, Cedam, Padova, 2014, 222; R. NUNIN, *Lavoratrice madre e conseguenze del licenziamento intimato nel periodo protetto*, in *Famiglia e diritto*, 2008, n. 8-9, 779. Sulle modifiche introdotte al d.lgs. n. 151/2001 D. GOTTARDI, *Il congedo di maternità per le lavoratrici subordinate*, in D. GOTTARDI, a cura di, *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro. Il rinnovato TU n. 151/2001 ai sensi del dlgs 80/2015*, Giappichelli, Torino, 2016, 13. Da ultimo, M. MILITELLO, *Conciliare vita e lavoro*, Giappichelli, Torino, 2020. Sulle politiche familiari intese soltanto come a tutela della donna, M. MAGNANI, *La famiglia nel diritto del lavoro*, in *Arg.Dir.Lav.*, 2012, n. 4-5, I, p. 844 ss.; M.V. BALLESTRERO, voce *Donne (lavoro delle)*, in *Digesto*, 1990.

13 Si veda D. GOTTARDI, *L'isola della maternità. Donne lavoratrici di fronte all'esperienza dell'essere madri*, Franco Angeli, 2015.

14 [Rapporto Istat Bes 2018](#).

15 in J. HABERMAS, *Fatti e norme*, Laterza, 2018, 473.

16 S. BORELLI, *Who cares? Il lavoro nell'ambito dei servizi di cura*, Jovene, Napoli, 2020.

17 Tribunale di Firenze, 6 febbraio 2014.

18 Cass. 29 settembre 2020 n.20673 in particolare il seguente passaggio in base al quale «(sent. Cort. Cost. 132/1991 e 271/1999) l'indennità di maternità è diretta ad assicurare alla donna lavoratrice la possibilità di vivere l'evento senza una radicale riduzione del tenore di vita e, altresì, agli indirizzi e alla legislazione europea (Direttive 86/613/CEE, 92/85/CE e 96/34/CE)».

19 M. CARRIERI, *La resistibile ascesa della contrattazione decentrata*, in *Quad.Rass.Sind*, 2017, 45.

20 Tra i diversi contratti aziendali, accordo sindacale Saint Gobain Vetri 19 novembre 2009: «la parti hanno altresì concordato l'introduzione di (...) un premio legato alla presenza (...) tale premio avrà i caratteri della individualità e sarà legato esclusivamente alle assenze per malattia escluse quelle derivate da degenze ospedaliere».

21 Il decreto legislativo è stato poi modificato successivamente con l'art. 9 l. 7 luglio 2009, n. 88 e dal d.lg. 25 gennaio 2010, n. 5 che recepisce la direttiva comunitaria 2006/54/Ce.

22 Così Trib. Firenze 15 febbraio 2011.

23 Tribunale di Torino, sentenza del 26 ottobre 2016; Cass. 22 ottobre 2018, n. 26663.

24 Cass. 20 giugno 2014, n. 14110; Cass., 9 giugno 2000, n. 929; Cass., 3 aprile 1993, n. 4022; Cass. 5 dicembre 1987, n. 9081.

25 Studio Save the children, 2020 che richiama l'indagine dell'Osservatorio Statistico del Consulenti del Lavoro, focus sull'occupazione femminile, *Donne al lavoro: inattive o part-time*, 8 marzo 2019.

26 Corte d'Appello di Catania, sentenza 31 gennaio 2019.

27 C. ALLERI, M. CONGEDUTI, S. PITTARELLO, F. STANGHERLIN, *Un'occasione mancata a sostegno della tutela delle lavoratrici madri. Qual è "il fattore protetto" dalla normativa antidiscriminatoria ai tempi del Covid?*, in [questionegiustizia.it](#), 30 novembre 2020.

28 Istat, *Mercato del lavoro, Rapporto secondo trimestre 2020*

29 A. DONINI, *Permessi e congedi*, in *Riv. Dir. Sic. Soc.*, 2020 394-407; C. ALLERI, M. CONGEDUTI, S. PITTARELLO, F. STANGHERLIN, *Quale lavoro femminile al tempo del Covid-19? Fase 2: ritorno al passato*, in [questionegiustizia.it](#), 8 giugno 2020; M.D. FERRARA, *Oltre l'emergenza: lavoro, conciliazione e agilità in condizioni di fragilità*, G.P. DOLSO, M.D. FERRARA, D. ROSSI, a cura di, *Diritti e istituzioni ai tempi del Covid-19*, EUT-Edizioni Università di Trieste, 2020.

30 R. SEMENZA, *Relazione al webinar Il lavoro delle donne. risorsa nell'emergenza e fattore di rilancio*, organizzato dalla Prof.ssa P. Tullini e dall'associazione Labour Law Community, 15 dicembre 2020. Da tempo era stato messo in evidenza come «nessuna regola giuridica in tema di rapporti di lavoro e di welfare può essere pienamente intesa e valutata se non guardando alle regole sociali che riguardano il ruolo dei due genitori», in M. BARBERA, *Parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro*, in *EGT*, agg., XVII, II, 2008.

31 Si tratta ancora di una bozza resa pubblica il 7 dicembre 2020.

32 [Audizione dell'Istat, 20.02.2020](#)

4 QUOTE ROSA NEI BOARD: *quali effetti su performance e rischio?*

di **DANIELA VENANZI**

*Professoressa Ordinaria di Finanza aziendale, Dipartimento di Economia,
Università degli Studi Roma Tre*

La **diversità** (di provenienza geografica, di sesso, di età, di cultura e background professionale, ecc.) **è considerata un valore e raccomandata dalle buone pratiche di governance di imprese e banche.**

In particolare, **la diversità di genere** sarebbe auspicabile per almeno tre ragioni principali:

- dal punto di vista della teoria della parità di diritti, **ha una giustificazione sociale e etica**: “*la cosa giusta da fare*”;
- secondo l’approccio funzionalista, è uno **strumento di miglioramento dei processi decisionali e dell’efficacia dei meccanismi di monitoraggio della gestione aziendale**. Le donne sono differenti dagli uomini e queste differenze ampliano la gamma di competenze, esperienze, capacità, opzioni e soluzioni su cui il board può basare le decisioni; inoltre, secondo l’approccio del *managerial power* di Bebchuck-Fried (2015), la qualità delle decisioni si innalzerebbe perché la presenza delle donne favorisce discussioni più approfondite e costruttivo dissenso, anche per una rilevata maggiore predisposizione della componente femminile a fare domande e a mostrarsi in disaccordo con il *group-thinking*. Le donne nei board sarebbero più *independent-minded*, quindi capaci di svolgere un ruolo di controllo (*watch-dog*) sull’operato del management più incisivo e più attento a considerare e tutelare l’intera gamma di stakeholders;
- dall’approccio funzionalista deriva anche la convinzione che **la diversità di genere rappresenti un fattore che migliora la performance finanziaria**, anche se, come sarà meglio spiegato in seguito, gli studi internazionali hanno trovato evidenze non univoche sul segno dell’impatto della presenza femminile nei board sulla performance.

Nei paragrafi seguenti si cercherà di fornire un quadro aggiornato delle principali implicazioni della presenza femminile dei board su qualità della governance, performance finanziaria e rischio, analizzando sia le ipotesi teoriche che l’evidenza empirica italiana e internazionale.

Specificità della presenza femminile nei board delle società italiane: luci e ombre

Uno studio della Consob (Bruno et al., 2018) condotto sulle società italiane quotate nel periodo 2008-2016 conferma che la legge 120/2011 (nota anche come legge Golfo-Mosca)², che impone alle quotate di garantire nei CdA la presenza di almeno un terzo dei componenti al genere meno rappresentato, ha avuto **un effetto positivo e significativo sulla percentuale di donne nei board**, aumentata in media di 17 punti percentuali subito dopo l'entrata in vigore della legge e di 11 punti percentuali successivamente: al 2019, le donne rappresentano rispettivamente il 36% e il 39% dei componenti dei consigli di amministrazione e degli organi di controllo (Consob, 2020).

Inoltre, l'ingresso delle nuove amministratrici ha anche contribuito a modificare altre caratteristiche dei board, riducendo l'età media, aumentando la diversità in termini di età e background professionale, alzando il livello medio di istruzione, ecc. Lo studio rileva però anche due aspetti che farebbero pensare alla presenza femminile come vincolo da rispettare (per legge o codici di autodisciplina) più che come opportunità da cogliere.

Risulta, infatti, che **il 70% delle donne sono amministratori indipendenti** (così soddisfacendo allo stesso tempo due vin-

coli, quello sugli indipendenti e sul genere) **e il 34%** (nel 2019) **siano interlockers** (cioè con cariche anche ai vertici di altre società), percentuale crescente (era il 14% nel 2012), in controtendenza con la diminuzione dell'interlocking degli amministratori uomini negli anni recenti. Sono cioè sempre le stesse donne. Poiché l'*interlocking* sembra rappresentare (alla luce dell'evidenza empirica internazionale) uno strumento che amplia gli interessi privati del CEO piuttosto che favorire gli interessi dell'azionariato e dell'impresa in generale (Fich-White, 2005), è ragionevole pensare che nei board ci siano le donne conosciute, allineate, controllate e, quindi, segnalate e sponsorizzate da quello che gli americani chiamano l' "*old boys' network*"³: se **negli USA la cooptazione nell'*old boys' club***, dopo essere stata a lungo contrastata, negli ultimi anni viene considerata **uno strumento "virtuoso"** (la sponsorizzazione da parte degli uomini delle donne di maggior talento) **per superare il gap di genere** (Lang, 2011), **in Italia potrebbe avere assunto una deriva negativa**, spiegando l'interlocking crescente della componente femminile nei board.

Per quanto attiene alle **banche italiane**, un recente articolo della Banca d'Italia (Capone, 2020) mostra lo stato dell'arte in termini di presenza femminile nei CdA delle banche italiane, in ruoli esecutivi e non esecutivi, e riporta i risultati di un'indagine interna condotta al fine di verificare che la presenza femminile nei board, spesso aumentata dalle banche nell'arco temporale considerato (2014-2018) per aderire a vincoli di legge o per compliance alle *best practices* suggerite dagli organi di vigilanza⁴ si traduca **in effettiva inclusione della componente femminile nei ruoli decisionali e nel management/controllo delle banche**.

Dallo studio emerge:

- alla data del 30 giugno 2018, sulle 426 banche italiane attive – di cui 23 quotate – **la presenza femminile nei board è aumentata nell'ultimo triennio**, sia per le quotate che per le non quotate. Per le banche non quotate, la presenza femminile nei board resta molto contenuta, passando in media da un decimo dei componenti a poco più di un settimo, mentre nelle banche quotate la percentuale di presenza femminile aumenta in modo più consistente, passando da un quarto dei componenti del board a più di un terzo. Le soglie di legge hanno un'efficacia molto rilevante (meno le raccomandazioni non prescrittive della vigilanza nazionale): tutte le banche quotate rispettano la quota minima di presenza femminile e un quarto di esse ha percentuali di donne superiori alla soglia di legge;
- se si guarda ai ruoli ricoperti, **aumenta la presenza dei consiglieri non esecutivi donne**, mentre aumenta molto meno la presenza nei ruoli esecutivi, è nulla tra gli AD e in aumento nel ruolo di presidente;
- si rileva un **aumento della presenza femminile nei comitati endo-consiliari**, ma si tratta di una conseguenza diretta del fatto che le donne non rivestono ruoli esecutivi e più frequentemente rispettano il requisito dell'indipendenza (vincolo per partecipare ai comitati interni);
- di contro, **la presenza femminile nei comitati esecutivi** (il comitato di maggiore rilievo/responsabilità in banca e maggiormente remunerato) **si è addirittura ridotta rispetto al 2014**.

Lo studio giunge, infine, ad affermare che **la maggiore presenza di donne nei board delle quotate non sia configurabile come un'operazione di facciata** volta ad adempiere a un obbligo formale imposto dal legislatore, ma abbia invece contribuito a produrre un rinnovamento dei consigli, favorendo l'ingresso di nuovi componenti dotati di elevate professionalità e potenzialmente in grado di influire sulle dinamiche consiliari.

L'aumento del numero delle donne nei board delle banche quotate sarebbe stato, infatti, accompagnato anche da un rafforzamento dei profili professionali, dei livelli di indipendenza e dell'intensità del coinvolgimento delle consigliere rispetto al precedente periodo esaminato. Univoco e tangibile risulterebbe, infatti, l'impatto della presenza femminile sulla qualità del governo societario delle quotate, non soltanto per gli effetti positivi potenzialmente discendenti dall'aumento della diversità di genere. Le evidenze raccolte mostrerebbero, infatti, che **il miglioramento del ruolo sostanziale svolto dai**

consiglieri donna e le caratteristiche che presentano hanno conseguenze dirette su fattori che in letteratura sono considerati in grado di incidere sulla capacità dei board di guidare efficacemente l'impresa: competenze professionali, indipendenza, coinvolgimento nelle decisioni (numero di comitati a cui partecipa ciascun componente) e diligenza nell'attendere alle proprie responsabilità dei componenti (numero di comitati a cui partecipa ciascun componente). Specificamente, lo studio calcola un indice costruito come somma semplice della media delle caratteristiche di competenza, coinvolgimento (numero di comitati a cui partecipa ciascun componente), diligenza (percentuali di partecipazione a consigli e comitati) e livello di indipendenza (numero indipendenti su numero componenti) dei componenti del board di ciascuna banca nei due periodi esaminati.

Comparando i risultati relativi al 2018 con quelli del 2014, si evidenzia **un miglioramento nel quasi l'80% dei board esaminati con riferimento soprattutto ai**

profili in cui le donne nominate nel 2018 presentano comparativamente caratteristiche migliori rispetto agli uomini e rispetto alla situazione del 2014.

Tuttavia, emergono alcuni aspetti critici dallo studio citato:

- il primo aspetto critico è che il nesso causale presenza femminile – **qualità della governance** (rilevato nell'articolo) **potrebbe essere rovesciato**: la presenza femminile non è causa del miglioramento della qualità della governance (peraltro, misurata in termini puramente formali e non sostanziali), ma è elemento concomitante al fatto che le banche che aderiscono ai vincoli di legge o alle best practices in tema di Corporate Governance (le più virtuose) fanno maggiore ricorso, tra queste, anche alla gender diversity;
- dallo studio citato emerge che **il tasso di riconferma dopo il primo mandato per gli uomini è quasi doppio di quello delle donne** (43% vs 23%); è vero che è influenzato dal fatto che gli uomini ricoprono in misura maggiore ruoli esecutivi e la continuità è considerata prerogativa utile per le funzioni esecutive, ma dall'analisi emerge che il turnover femminile è maggiore anche separando i ruoli esecutivi da quelli non esecutivi: il 50% delle consigliere esecutive vengono rinnovate a fronte del 63% dei consiglieri esecutivi; per i non esecutivi, il 20% delle donne viene rinnovato a fronte del 35% degli uomini. La limitata tenure di un amministratore, che non viene rinnovato dopo il primo mandato in un contesto in cui la composizione dei consigli si mostra abbastanza stabile, può essere sintomo e nello stesso tempo causa di una più ridotta possibilità di incidere sulle decisioni consiliari, poiché il breve periodo di permanenza potrebbe non consentire, sotto il profilo contenutistico, la maturazione di un'adeguata conoscenza del contesto operativo e, sotto il profilo relazionale, l'acquisizione di una riconosciuta autorevolezza nell'organizzazione aziendale, limitando di fatto la possibilità di influenzare il comportamento degli altri componenti del board.

Altri aspetti riguardano il caso delle **imprese familiari**: alcuni studi (Martín-Ugedo e Minguez-Vera, 2014 e Bianco et al., 2015, su imprese rispettivamente spagnole e italiane) rilevano che, nel caso delle imprese familiari, la presenza femminile nel board dipende dalle connessioni con la famiglia azionista di controllo (cfr. *Capitolo 6*).

Questo comporterebbe **una selezione non in base al merito** (ma ai legami di parentela o affettivi), **con ripercussioni negative sulla qualità della governance** in termini di minore frequenza delle riunioni del board, minore tasso di partecipazione alle riunioni da parte della componente femminile, ecc. ed effetti non significativi sulla performance finanziaria (Martín-Ugedo e Minguez-Vera, 2014), che invece sono rilevati (con legame positivo) sulle imprese spagnole se non familiari. Bruno et al. (2018) rilevano invece una crescita maggiore per le donne del tasso di partecipazione alle riunioni del board che non per gli uomini tra tutte le quotate italiane.

Quali effetti sulla performance finanziaria?

L'evidenza empirica internazionale sugli effetti della presenza femminile nei board sulla performance finanziaria non è univoca, sia per le imprese europee (e tra queste le italiane), che per le imprese USA (si rinvia per un'ampia review della letteratura empirica internazionale a Martín-Ugedo e Minguez-Vera, 2014).

Gli studi più recenti (ultimo quinquennio) mostrano:

- che **la presenza femminile nei board migliora la performance in imprese che operano in settori altamente innovativi**, in quelli a bassa competizione e con maggiore managerial entrenchment⁵ (Chen et al., 2015), quindi in sostanza in settori in cui è richiesto il massimo controllo sulle decisioni;
- che **l'effetto della presenza femminile è più marcato sul livello di occupazione**: politiche di acquisizione/conservazione del personale e minori licenziamenti; ne deriverebbero effetti negativi su profitti operativi e produttività, ma di breve termine, per i maggiori costi del personale;
- che **il metodo delle verifiche empiriche può distorcere i risultati**: il caso delle imprese norvegesi (paese pioniere nell'introduzione delle quote rosa: compliance volontaria dal 2003 e poi dal 2006 obbligo, per l'inefficienza riscontrata dell'approccio volontario) è emblematico. Vari studi, che avevano rilevato un impatto negativo sulla performance della presenza femminile (per esempio, Ahern-Dittmar, 2012 e Bohren-Staubo, 2016), successivamente sono stati contraddetti da Eckbo et al. (2016) che ne hanno evidenziato le distorsioni di metodo, non rilevando di contro alcun impatto statisticamente significativo sulla performance né di breve né di lungo termine.

La presenza di risultati non univoci può spiegarsi in vario modo. In primis, ci sono motivazioni teoriche che spiegano legami di segno opposto. Come anticipato, **l'approccio funzionalista e l'ipotesi del *managerial power* assumono che la presenza femminile migliori la qualità della governance e dei processi decisionali e quindi generi conseguenti migliori performance.**

Più in generale, le teorie dell'informazione e del *decision-making* evidenziano numerosi fattori a favore di un impatto positivo della *gender diversity*, intesa in senso lato e non solo in termini di maggiore presenza femminile:

- **migliora il lavoro di gruppo**: favorisce conoscenze più variegata, maggiore conoscenza dei mercati, maggiore identificazione con clienti e addetti;
- **aumenta la varietà delle prospettive assunte**, delle esperienze e degli stili di lavoro e quindi migliora la qualità dei processi decisionali; i due

sessi di differenziano, infatti, per background (meno tradizionale quello femminile) e per tipo di orientamento/attitudine (qualitativo quello femminile rispetto a quello maschile, maggiormente connotato come quantitativo); la gender diversity favorirebbe quindi apporti differenziati, utili per esempio per decisioni di diversa natura: approccio qualitativo per il controllo strategico e le decisioni di lungo termine, quantitativo per le decisioni finanziarie e di breve termine;

- **amplia i collegamenti con network differenti** e quindi favorisce gli apporti di creatività/innovazione e estende il set di informazioni disponibili;
- la presenza femminile comporta una **maggiore sensibilità sociale**, uno stile di comunicazione più partecipativo e una migliore immagine percepita dalla clientela.

Ma ci sono anche **motivazioni di un impatto di segno negativo**, che può essere ricondotto all'approccio tradizionale della teoria dell'agenzia (e alla teoria dei contratti), che considera qualunque intervento esterno come un fattore che altera l'equilibrio del sistema di contratti instaurato nell'impresa, considerato ottimale per il raggiungimento dell'obiettivo della massimizzazione del suo valore; solo in alcuni casi sono consentiti vincoli esogeni per migliorare la performance, per esempio in presenza di asimmetrie informative o di penalizzazioni e altre clausole contrattuali a disposizione del regolatore pubblico, ma non dei soggetti privati.

Anche le teorie che si basano sulla categorizzazione sociale rilevano possibili effetti negativi sulla performance della *gender diversity*:

- **minore omogeneità del team decisionale**, che risulterebbe così meno integrato; possono poi prevalere dinamiche conflittuali di individui più o meno integrati nel sistema: gli individui tendono a classificare i membri del gruppo in *in-groups* (individui simili a loro) e *out-groups* (individui diversi da loro) e a considerare favorevolmente i primi e negativamente i secondi (Nielsen-Huse, 2010);
- **maggiori difficoltà di comunicazione e coordinamento** e quindi minore efficacia nello sfruttamento delle competenze e delle capacità presenti nel board;
- **più limitate relazioni di business** delle donne con altre imprese.

Alcuni studi infine (per esempio, Adams-Ferreira, 2002) motivano l'assenza di un impatto significativamente diverso con il fatto che le donne nei board nei fatti si comportano come gli uomini, rifiutando stereotipi e valori femminili.

Secondo alcuni studi (Labelle et al., 2015), **la non univocità dei risultati potrebbe essere attribuita al diverso approccio utilizzato dai diversi paesi per favorire la presenza femminile nei board: l'approccio coercitivo** (le quote rosa, come in Italia), all'opposto, quello **su base volontaria**

(che lascia libere le imprese) e l'**approccio soft**, che definisce codici di condotta e best practices, a cui le imprese dovrebbero attenersi secondo il principio del *comply-or-explain* (come per esempio, in Francia, prima del 2017, anno a partire dal quale le quotate hanno l'obbligo del 40% di donne nel board).

Lo studio evidenzia **un impatto positivo solo nei casi dell'approccio su base volontaria**: gli altri due approcci porterebbero a un peggioramento della performance perché altererebbero la composizione ottimale del board, spesso come vincolo da soddisfare in tempi troppo brevi. Questo peggioramento (sia in termini di ROA che di Q di Tobin⁶) è solo in parte confermato da Slama et al. (2019), sulle imprese francesi non finanziarie quotate al CAC: essi confrontano le differenze in termini di performance tra imprese con presenza o meno delle donne nei board prima e dopo l'adozione dell'approccio soft (anno 2011) e riscontrano un impatto negativo solo nelle imprese con basse performance (primo quartile della distribuzione), mentre in quelle con migliore performance (il decile più alto) rilevano un effetto positivo, soprattutto oltre una certa soglia di presenza femminile nei board.

Alcuni studi rilevano una **relazione ad U: servirebbe cioè una soglia minima di presenza femminile per avere effetti positivi**

sulla performance, perché una presenza ridotta, sotto la soglia, genererebbe comportamenti di discriminazione/marginalizzazione delle donne nei board. Bruno et al. (2018) trovano conferma sulle imprese italiane quotate alla *critical mass theory* (già evidenziata da altri studi: per esempio Joecks et al., 2013, sulle imprese tedesche). In particolare, **quando la percentuale di donne supera una determinata soglia**, che varia tra il 17% e il 20% del board (il 30% nello studio sulle imprese tedesche) **le stime evidenziano un effetto positivo e significativo su tutte le misure di performance utilizzate** che sono pre-

La presenza femminile nei board migliora la performance in imprese che operano in settori altamente innovativi

valentemente indicatori contabili di redditività: ROA, ROE, ROIC e ROS. Sopra il 20%, l'effetto sulla performance è positivo, aumenta alla sua crescita oltre il 20%. Una ulteriore possibile spiegazione di risultati contrastanti riguarda **gli aspetti metodologici dei test empirici condotti in letteratura**: cioè gli studi non sono in grado di rilevare empiricamente l'impatto. Un principale limite metodologico è quello di **considerare misure assolute di performance**, che non tengono adeguatamente conto (anche quando inseriscono le *dummy* di settore nel modello esplicativo) delle differenze settoriali di performance: il valore alto o basso di un indicatore di performance non ha alcun senso se non è espresso in termini relativi rispetto al valore medio (o mediano) del settore di appartenenza dell'impresa. Da notare che in generale **i modelli econometrici dinamici** (ma non quelli statici) **rilevano effetti positivi sulla performance**: nel modello esplicativo Bruno et al. (2018) considerano tra i regressori anche le misure di performance laggate di uno o più anni, che evidentemente colgono indirettamente le differenze settoriali e gli effetti *firm-specific*.

Un altro limite metodologico attiene al **controllo o meno dell'endogeneità**; esisterebbe infatti un legame causale duplice tra *gender diversity* e performance: imprese più redditizie scelgono sistemi di governance più evoluti, che includono la diversità, anche di genere; quando il test empirico

controlla l'endogeneità, gli studi rilevano un legame negativo della presenza femminile nei board sulla performance: per esempio, Bubaker et al. (2014), su imprese francesi non finanziarie quotate; Adams-Ferreira (2009) su imprese USA. Farrel-Hersch (2005) rilevano su 300 imprese della classifica Fortune 500 un legame positivo, ma con nesso causale inverso (imprese con ROA maggiori hanno più frequentemente donne nei board), ma nessun impatto significativo della presenza femminile sulla performance successiva.

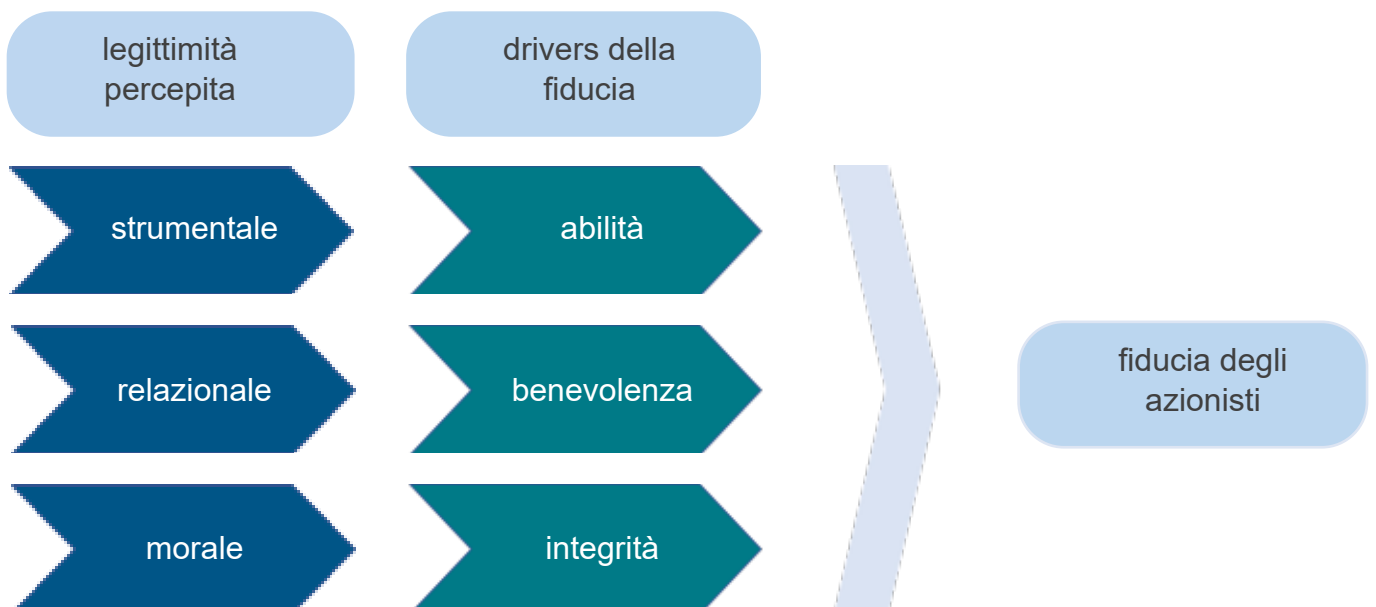
Altri limiti di metodo riguardano, per quanto detto sopra, **gli studi in cui la presenza femminile viene misurata senza tenere conto della minima soglia critica**, oltreché di una adeguata *tenure* delle componenti del board, perché si possa realisticamente incidere sui risultati.

Quali effetti sul rischio?

Lo stereotipo è che le donne siano più avverse al rischio degli uomini (Adhikari et al., 2019): le donne nei board tenderebbero ad evitare situazioni incerte e investimenti rischiosi rispetto agli uomini, che invece ne enfatizzerebbero (per una più spiccata *self-confidence*), l'aspetto di opportunità da cogliere (Gerdes-Gransmark, 2010). Tuttavia, l'evidenza empirica internazionale a supporto di questa posizione è debole, specialmente quando si tiene sotto controllo l'effetto sul *risk-taking* del livello di conoscenza detenuta sull'investimento e sugli scenari rilevanti connessi. Se si guarda più specificamente al rischio delle decisioni assunte da parte dei

Figura 1

IL MODELLO WOMEN, LEGITIMACY AND TRUST (PERRAULT, 2015)



board, gli studi empirici non forniscono neppure in questo caso risultati univoci. Alcuni (Graham et al., 2013) rilevano che **le imprese con CEO uomini hanno rapporti di indebitamento più elevati, soprattutto nel breve termine**; analogamente, un orientamento più conservativo si riscontra nelle decisioni di investimento in attività fisse da parte di board con presenza femminile (Chen et al., 2016). Di contro, **alcuni studi su banche** (Adams-Ragunathan, 2013; Berger et al., 2014) **mostrano che la maggiore presenza di donne nei board porta ad assumere decisioni più rischiose**: si tratta di un risultato importante in considerazione del maggiore rischio che tipicamente contraddistingue l'attività bancaria.

Uno studio recente (Hurley-Choudary, 2020), condotto su 58 tra le maggiori imprese USA non finanziarie quotate (di cui 38 con CFO uomini e 20 donne, con tenure minima di 5 anni) evidenzia che:

- **l'effetto sul rischio dipende dalla misura di rischio utilizzata**: si rileva, per esempio, che il CFO donna sceglie un rapporto di indebitamento inferiore, ma di contro mostra una maggiore propensione agli investimenti in attività fisse (che di norma comportano un maggiore impegno dell'impresa nel medio-lungo termine e minori utili a breve); differenze non statisticamente significative si avrebbero invece sulla volatilità dei prezzi azionari;
- se si utilizza come misura di *gender diversity* l'incidenza in numero della componente femminile dei board, **l'effetto della presenza femminile è di riduzione del rischio**: minore indebitamento e minore volatilità dei prezzi azionari, ma nessun impatto significativo sulle scelte di investimento;
- **sono rilevanti i limiti di metodo nell'analisi empirica**: le misure di rischio adottate sono fortemente influenzate dal tipo di mestiere che l'impresa svolge e spesso gli studi empirici come quello citato cercano (in modo insufficiente) di tenere conto di questo effetto inserendo nel modello esplicativo l'effetto fisso del settore di appartenenza, mentre sarebbe più corretto esprimere il rischio della singola impresa in termini relativi, cioè comparato con il valore medio di settore (analogamente a quanto già detto nel caso della performance). In aggiunta, lo studio rileva come la condizione *coeteris paribus* non è necessariamente soddisfatta: per esempio, nel caso del campione analizzato, si osserva come le imprese con CFO donna sono imprese di minore dimensione e meno redditizie, confermando quello che viene definito il *glass cliff effect*, cioè il fatto che normalmente le condizioni di partenza sono diverse, perché le donne sono scelte a dirigere imprese in condizioni di difficoltà o uscite da crisi e ristrutturazioni.

turazioni; evidentemente non basta a cogliere questo effetto (che altera il confronto) inserire nel modello esplicativo della misura di rischio la dimensione o la redditività.

Donne, legittimità del board e fiducia degli azionisti

Un approccio più ampio va oltre gli effetti della diversità di genere sulla qualità della governance e sulla performance. Lo studio (Perrault, 2015), basato sull'evidenza empirica (survey/interviste condotte in USA su membri di board, azionisti, top managers, società di recruitment, ecc.), analizza **le implicazioni della presenza di donne nei board sulla legittimità del board percepita dagli azionisti e sulla conseguente fiducia su di esso riposta** (Figura 1).

Tre sono le prospettive della legittimità/credibilità del board agli occhi della proprietà dell'impresa. Non solo quindi la **prospettiva strumentale** (le capacità e abilità dei componenti), che si ricollega all'approccio funzionalista in precedenza analizzato, ma anche quella **relazionale** e **morale**. La presenza femminile contribuirebbe (alla luce delle risposte/motivazioni fornite dagli intervistati) a tutte e tre le dimensioni, aumentando quindi la fiducia riposta dagli azionisti/soci sul board e il management in generale, tanto più importante quanto maggiori sono le asimmetrie informative e meno controllabile è l'operato dei manager da parte degli azionisti. La presenza femminile amplia le conoscenze, esperienze, capacità, prospettive e competenze del board: ciò non significa che le donne sono migliori dei membri uomini del board, ma la loro presenza implica un arricchimento

delle risorse disponibili e quindi irrobustisce la fiducia che gli azionisti ripongono sulle capacità del board di svolgere bene il suo ruolo (alcuni intervistati sottolineano come le donne che arrivano al top sono certamente dotate di straordinarie capacità).

La **componente relazionale** dipende dal fatto che è generalmente riconosciuta e percepita una sorta di *homophily* del network di amministratori e top managers. La presenza femminile negli organi di amministrazione/controllo trasmette agli azionisti la convinzione che i componenti uomini del board mettono al primo posto l'interesse dell'impresa, anche a scapito del loro personale interesse e dei benefici/comfort che traggono dall'operare in un gruppo omogeneo sotto l'aspetto sociodemografico.

Da ultimo, l'**aspetto morale** inteso come corrispondenza di valori tra gli azionisti e il board. L'integrità è una componente importante della fiducia da parte della proprietà su amministratori e manager: la parità di genere è un valore etico ampiamente condiviso e quindi la presenza di donne nel board prova che anche gli amministratori si riconoscono negli stessi valori. Emblematica la motivazione fornita da un manager di una società di investimento intervistato: *«The issue of board gender diversity is of critical importance for two reasons: one because it reflects a broad societal issue. Secondly, our clients care»*.

Brevi conclusioni

L'analisi condotta mostra come molte e variegato siano **le ragioni a favore della diversità di genere nei board di imprese e banche**, utilizzando diverse prospettive, che non si limitano ad un'ottica strettamente utilitaristica (spesso di breve termine) di migliori performance finanziarie o migliore qualità dei processi decisionali e dei sistemi di governance. L'**evidenza empirica che emerge non è univoca**, come ampiamente mostrato. E, tuttavia, va tenuto

a mente che **la contraddittorietà dei risultati può certamente dipendere dall'incapacità dei diversi studi di rilevare correttamente gli impatti su performance e rischio** (si rinvia ai limiti di metodo in precedenza evidenziati), garantendo il coeteris paribus e soprattutto considerando soglie di presenza e orizzonti temporali adeguati perché la componente femminile nei board sia in grado di intervenire con efficacia nei processi decisionali (restano ampi spazi di ulteriore ricerca in questo ambito).

Inoltre, è indubbio che **abbia un peso rilevante la qualità dei processi di selezione delle componenti dei board**: sulla base del merito e non dei legami familiari o dell'approvazione da parte dell'*old boys'network*, che come emerge da alcune evidenze sulle imprese italiane quotate tende ad assumere derive almeno dubbie se non del tutto negative.

NOTE

1 Le Guidelines EBA-ESMA (2017) definiscono mirabilmente l'independence of mind: «*Acting with independence of mind includes having the courage, conviction and strength to effectively assess and challenge the proposed decisions of other members of the management body, to ask questions to the members of the management body in its management function where the member judges it appropriate in the light of the issues and risks involved, and to be able to resist 'group-think'*».

2 La recente approvazione del decreto fiscale proroga l'obbligo della legge (dal 2020, infatti, per alcune società inizieranno a scadere i tre mandati stabiliti dalla legge Golfo-Mosca), con alcune varianti: la legge varrà per 6 mandati consecutivi e la percentuale del genere meno rappresentato passa da un terzo a due quinti degli amministratori/sindaci eletti. Anche le nuove disposizioni prevedono il criterio di riparto di almeno un quinto per il primo rinnovo successivo alla data di inizio delle negoziazioni.

3 «*...it entails establishing business relationships on high-priced golf courses, at exclusive country clubs, in the executive sky-boxes at sporting events...arenas from which women and minorities are traditionally excluded and thus are not privy to the truly 'serious' business transactions or conversations*». (Lang, 2011).

4 Da uno studio dell'EBA del 2016 emergeva che l'Italia era a quella data il fanalino di coda in Europa: la presenza femminile negli organi delle banche vigilate era sotto la media europea, sia per consiglieri esecutivi (7% vs 14%) che non esecutivi (16% vs 19%).

5 Letteralmente "arroccamento del management" che implica una condizione di potere del team manageriale che sfugge ad azioni disciplinanti da parte degli azionisti e del mercato in generale.

6 Rapporto tra valore di mercato e valore di sostituzione degli asset.

7 Chiarificatore il commento riportato da un investitore del campione: «*From my perspective, board diversity is a symptom of good governance. It is really saying that their governance is open – more responsive – in general, to stakeholders and society. It is signaling that the board realizes it's more than their club and themselves doing good for themselves: it's about their constituency and showing that they are not arrogant to those stakeholders who are affected by the organization*».

BIBLIOGRAFIA

- Adams R. B., Ferreira D.B., 2002, *Diversity and Incentives in Teams: Evidence for Corporate Boards*, 24th Encontro Brasileiro de Econometria, Nova Friburgo, December 11-13
- Adams R. B., Ferreira D., 2009, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, *Journal of Financial Economics*, 94(2), pp. 291-309.
- Adams R.B., Raganathan V., 2013, *Lehman sisters*, University of New South Wales & University of Queensland WP
- Adhikari B.K., Agrawal A., Malm J., 2019, *Do women managers keep firms out of trouble? Evidence from corporate litigation and policies*, *Journal of Accounting and Economics*, 67(1)
- Ahem K. R., Dittmar A.K., 2012, *The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation*, *The Quarterly Journal of Economics*, 127 (1), pp. 137–197.
- Bebchuk L. A., Fried J. M., 2005, *Pay without performance: Overview of the issues*, *Journal of Applied Corporate Finance*, 17(4), pp. 8-23
- Berger A.N., Kick T., Shaeck K., 2014, *Executive board composition and bank risk taking*, *Journal of Corporate Finance*, 28, pp. 48-65
- Bianco M., Ciavarella A., Signoretti R., 2015, *Women on corporate boards in Italy: the role of family connections*, *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), pp.129-144
- Bøhren, O., Staubo S., 2016, *Mandatory gender balance and board independence*, *European Financial Management*, 22 (1), pp. 3–30
- Bruno G.S.F, Ciavarella A., Linciano N., 2018, *Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*, *Quaderni di Finanza Consob*, n.87
- Bubaker S., Dang R., Nguyen D.K., 2014, *Does gender diversity improve the performance of French listed firms?*, *Gestion 2000*, 2, pp. 259-269
- Capone D., 2020, *Diversità e inclusione nelle banche italiane: un'analisi empirica delle misure a sostegno della presenza femminile nei board*, *Questioni di Economia e Finanza*, n. 552, Banca d'Italia
- Chen J., Leung W.S., Evans K., 2015, *Board gender diversity, innovation and firm performance*, SSRN WP
- Chen S., Ni X., Tong J.Y., 2016, *Gender diversity in the boardroom and risk management: a case of R&D investment*, *Journal of Business Ethics*, 136, pp. 599-621
- Consob, 2020, *Relazione anno 2019 sulla Corporate governance delle società italiane quotate*
- Eckbo B.E., Nygaard K., Thorburn K.S., 2016, *Does gender-balancing the board reduce firm value?*, *CEPR Discussion Papers*, n.11176
- Farrell K. A., Hersch P.L., 2005, *Additions to corporate boards: The effect of gender*, *Journal of Corporate Finance*, 11 (1/2), pp. 85-106
- Fich E.M., White L.J., 2005, *Why do CEOs reciprocally sit on each other's boards?*, *Journal of Corporate Finance*, 11, pp. 175-195
- EBA, 2016, *Report on the benchmarking of diversity practices*
- EBA, ESMA, 2017, *Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU*
- Gerdes C., Gransmark P., 2010, *Strategic behavior across gender: a comparison of female and male expert chess players*, *Labour Economics*, 17(5), pp.766-775
- Graham J., Harvey C., Puri M., 2013, *Managerial attitudes and corporate actions*, *Journal of Financial Economics*, 109(1), pp.103-121
- Hurley D., Choudary A., 2020, *Role of gender and corporate risk taking*, *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 20(3), pp. 383-399
- Joecks J., Pull K., Vetter K., 2013, *Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass?"* *Journal of Business Ethics*, 118(1), pp. 61–72
- Labelle R., Francoeur C., Lakhil F., 2015, *To regulate or not to regulate? Early evidence on the means used around the world to promote gender diversity in the boardroom*, *Gender, Work & Organization*, 22(4), pp. 339-363
- Lang I.H., 2011, *Co-opt the Old Boys' Club: make it work for women*, *Harvard Business Review*, November
- Martín-Ugedo J.F., Minguez-Vera A., 2014, *Firm performance and women on the board: evidence from Spanish SMEs*, *Feminist Economics*, 20(3), pp. 136-162
- Nielsen S. T., Huse M., 2010, *The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface*, *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), pp. 136–148
- Perrault E., 2015, *Why does board gender diversity matter and how do we get there? The role of shareholder activism in deinstitutionalizing old boy's networks*, *Journal of Business Ethics*, 128, pp. 149-165
- Slama R.B., Ajina A., Lakhil F., 2019, *Board gender diversity and firm financial performance in France: empirical evidence using quantile difference-in-differences and dose-response model*, *Cogent Economics & Finance*, 7(1)

5 DONNE "ON BOARD" *ma non aspettatevi il c-level*

di **RACHELE SESSA**

*Responsabile del Centro Studi e
Deputy Director di Fondazione Ergo*

Capita così che ogni tanto a “livello nazionale come internazionale” finisca sotto i riflettori qualche nuova nomina femminile in qualche posto di potere o in qualche contesto dove le donne prima erano assenti.

Capita che per quell’attimo ci si riaccorga dell’esistenza di un problema. Il problema noto è quello dell’accesso delle donne ai luoghi dirigenziali e ai board.

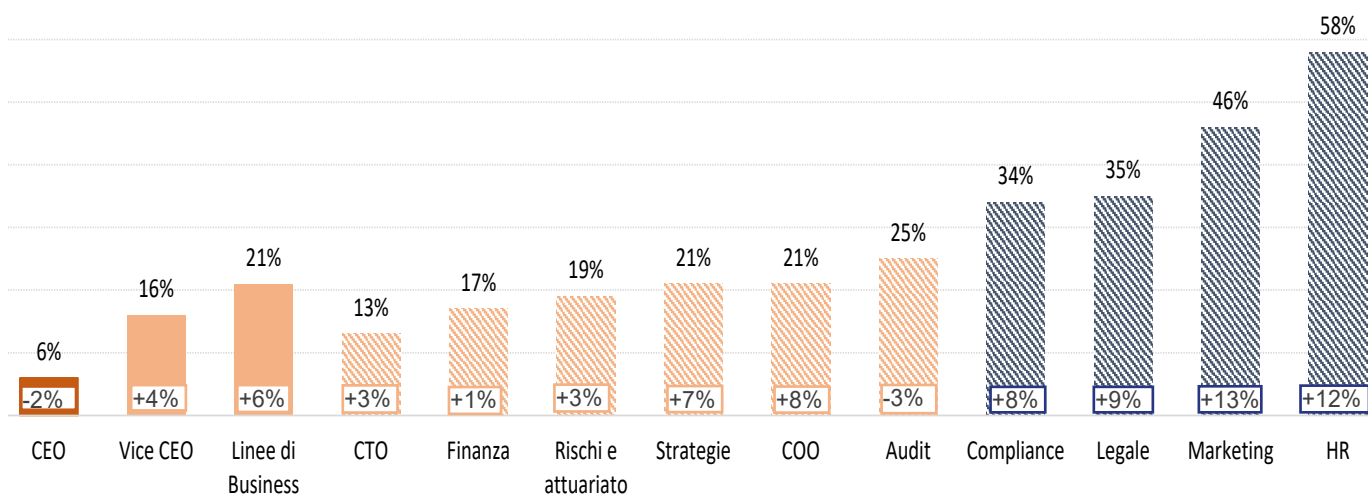
È stato così per la manager statunitense **Mary Teresa Barra** quando nel 2014 è diventata amministratrice delegata di General Motors in quanto prima donna ad occupare una tale posizione in una industria automobilistica a livello mondiale e poi nel 2017 quando la rivista Fortune, l’ha confermata la donna più potente del mondo.

Più recenti le nomine di due donne alla guida delle istituzioni Europee: il 2 luglio 2019 **Christine Lagarde** è stata designata dal Consiglio Europeo a succedere a Mario Draghi alla Presidenza della Banca centrale europea e **Ursula von der Leyen** dal 1° dicembre 2019 è diventata

I numeri

LE AREE AZIENDALI - LA QUOTA DELLE DONNE NELLE DIVERSE FUNZIONI DEI PRINCIPALI GRUPPI DI SERVIZI FINANZIARI NEL MONDO

Dati 2019 e variazioni % sul 2016



Fonte: Oliver Wyman - Women in Financial Services, 2020

presidente della Commissione europea – incarichi che per la prima volta sono stati ricoperti da donne.

E ancora la politica e funzionaria statunitense **Avril Danica Haines** che ha nell’eccezionale curriculum anche una doppietta di primati: sia come prima donna a ricoprire l’incarico di vicedirettore della CIA (Central Intelligence Agency) dal 2013 al 2015 che quello più recente di Direttore dell’intelligence nazionale nel novembre 2020. Sì, una donna a capo della sicurezza americana.

Janet Yellen ha fatto tremare il dollaro nei giorni prossimi alla sua conferma per la posizione di Segretario al Tesoro degli Stati Uniti. Già capo della Federal Reserve si propone di diventare la prima donna nel ruolo. **Kamala Harris** non ha bisogno di introduzioni, forse un giorno diventerà presidente Usa.

Le nomine di donne a incarichi importanti si moltiplicano, ma rischiano di essere casi singoli perché interi settori mostrano trend diversi. Ci sono settori, come il giornalismo, dove il tema dell’esclusione dai ruoli di rilievo da parte delle donne è allarmante. I direttori maschi dei 30 quotidiani più letti in Italia sono 28. I sette telegiornali delle maggiori reti televisive sono diretti da uomini. I 5 giornali online più seguiti hanno 5 direttori maschi.

E ancora la finanza, di cui si può dire solo che nel tempo ha fatto lentissimi

progressi: il 23% delle manager entra nei consigli di amministrazione, dati duplicati negli ultimi 15 anni, ma ancora bassissimo il numero di coloro che arrivano alla posizione di CEO, solo 6 su 100 raggiungono il vertice.

Tra le più recenti nomine in posizioni fino a questo momento riservate a uomini la top manager Delphine d’Amarzit alla guida della Borsa di Parigi, mentre negli USA Adena Friedman è CEO del NASDAQ dal 2017 e del mese scorso la nomina a fine 2020 di Julia Hoggett come ceo al London Stock Exchange Group, la società che gestisce la Borsa di Londra (come sottolineato dalla stampa non prima donna ad occupare la posizione).

E se qualcuno pensasse che la finanza e il giornalismo non sono un mondo per donne, la situazione non è tanto diversa nel mondo della moda – tipicamente più femminile – uno studio del 2017 realizzato da Launchmetrics riporta che sono “rosa” il 5,7% delle poltrone di ceo e il 7,7% di quelle dei CDA delle case di moda europee.

Insomma, sì il problema esiste e i dati lo confermano. Se ne parla anche troppo, ma poco davvero si fa ancora per risolverlo. L’introduzione di misure legislative funziona bene, ma non basta è necessario uno sforzo sistemico, di mentalità e a livello politico e sociale per colmare il *gender gap*. Il nostro Paese ne è un esempio.

Il caso italiano

Un primo grande passo è stato fatto nel 2010 quando la Commissione Europea ha annunciato iniziative per promuovere la presenza femminile ai più alti livelli dirigenziali.

A questa è seguita poi nel 2020 una proroga estendendo a 2/5 la presenza di donne.

Il recente rapporto *Le donne ai vertici delle imprese, 2020* realizzato da Cerved e Fondazione Marisa Bellisario in collaborazione con INPS of-

Per QUOTE ROSA si intende il numero di posti riservati alle donne nell'organico di determinate strutture pubbliche e private per garantire la rappresentatività femminile in ogni settore della società

Da qui è seguita una accelerazione che ha modificato il trend. In particolare, in Italia nel 2011 la legge sulle "quote rosa" ha introdotto l'obbligo per le società quotate in borsa di avere almeno 1/3 dei componenti dei CDA donne – con multe che arrivano fino al milione di euro.

fre una istantanea della presenza femminile negli organi amministrativi e di controllo delle società italiane. L'obiettivo del lavoro è stato quello di valutare se le norme sulla parità di genere abbiano avuto degli 'effetti a cascata' sulle imprese italiane, sia in termini di rispetto delle nuove disposi-

Le leggi

IL CASO ITALIANO

2003

Modifica all'Articolo 51 Costituzione

"Tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge."

All'articolo 51 è aggiunto il seguente periodo: «A tale fine la Repubblica promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini».

L'intervento della legge costituzionale sancisce il principio che la presenza femminile nelle aule della politica sia incentivata e siano quindi eliminati tutti gli ostacoli che fino ad ora hanno reso la partecipazione femminile alla vita parlamentare riservata ad un numero elitario di rappresentanti.

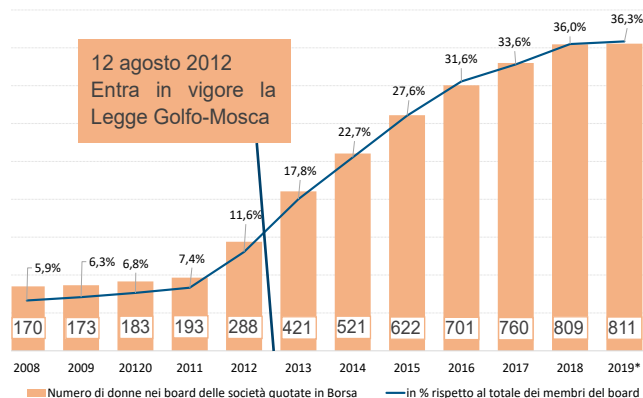
2011

Legge Golfo-Mosca (120/2011 cd)

La Legge ha apportato significative modifiche al TUF, Testo Unico della Finanza, allo scopo di tutelare la parità di genere nell'accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in merca regolamentata. L'articolo 3 della legge estende il campo di applicazione di tali disposizioni anche alle società controllate da pubbliche amministrazioni (società pubbliche).

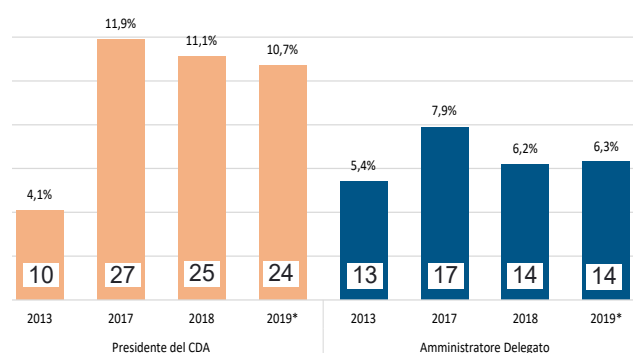
La legge prevede un riparto degli amministratori da eleggere che sia effettuato in modo tale da assicurare l'equilibrio tra i generi, dovendo il genere meno rappresentato ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti. Il criterio di riparto degli organi apicali volto a tutelare la parità di genere è operativo per tre mandati consecutivi.

PRESENZA DI DONNE NEI BOARD DELLE SOCIETÀ QUOTATE IN BORSA - NUMERO E %



Fonte: Cerved(*) dato parziale

PRESENZA DI DONNE COME AD E PRESIDENTE DEL CDA - NUMERO E %



Fonte: Cerved(*) dato parziale

zioni, sia in termini di riflessi su altre dimensioni del gender gap all'interno delle imprese.

Tra i principali dati:

- La conferma che con l'entrata in vigore della legge 120/2011 è fortemente aumentata la presenza di donne al vertice delle società quotate, ma anche che questa crescita si è fermata - 811 le donne nel 2019 che siedono nei CDA di società quotate in Borsa di Milano; 36,3 % del totale

2012

Legge 215 e nuove norme

Introdotta disposizioni per promuovere il riequilibrio delle rappresentanze di genere nei consigli e nelle giunte degli enti locali e nei consigli regionali.

Prevede, inoltre, disposizioni in materia di pari opportunità nella composizione delle commissioni di concorso nelle pubbliche amministrazioni.

2020

Proroga Legge Golfo Mosca

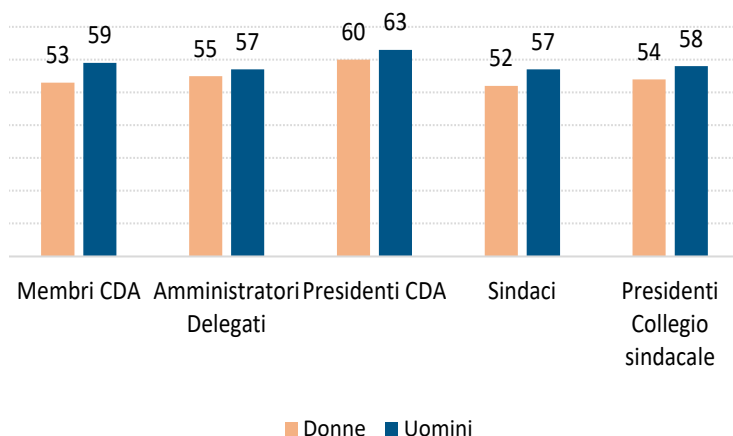
La legge di bilancio 2020 estende la legge Golfo-Mosca per ulteriori mandati: in tal modo continua ad essere garantita la sua applicazione nei Consigli di Amministrazione e Collegi Sindacali di società quotate la presenza del genere meno rappresentato.

In base alla legge di bilancio 2020, in più, il genere meno rappresentato deve avere almeno i 2/5 dei consiglieri e dei sindaci.

- delle donne nei board 2019;
- Una conseguenza dell'incremento del numero e delle quote nei CDA è stata l'aumento della presenza di donne nelle massime cariche (Presidenza e AD) dal 2013 al 2017. Ma anche in questo caso il fenomeno si è poi assestato. Le donne con carica AD sono 14 (il 6,3% del totale delle società), mentre le donne con carica di Presidente del CDA sono 24 (10,7% del totale). L'età media è alta pari a 53 anni.
- L'area geografica non influenza la presenza di donne nei CDA. Nel Mezzogiorno si osserva la quota più alta di donne nei board (39%), seguita dal Centro (37,5%), dal Nord Ovest (36,3%) e dal Nord Est (34,6%).
- La tendenza all'aumento della presenza di donne nei CDA è presente anche per le società non quotate e quindi non soggette a normative – segnali incoraggianti arrivano soprattutto dalle aziende di più grandi dimensioni. Dal 2008 al 2019 si è passati dall'8,7% al 16,5%.
- Tuttavia, la quota di donne che occupano la carica di AD per le non quotate è ancora molto bassa e pari al 16% del totale. La difficoltà di raggiungere la posizione

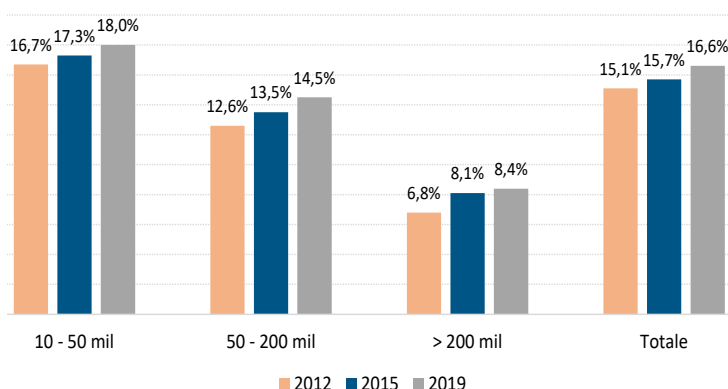
I ruoli

ETÀ MEDIA DEI COMPONENTI DEGLI ORGANI AMMINISTRATIVI E DI CONTROLLO DELLE SOCIETÀ QUOTATE



Fonte: Cerved

DONNE CON CARICA DI AD NELLE SOCIETÀ NON QUOTATE - SOCIETÀ CON CDA ≥ 2 MEMBRI E RICAVI > 10 MILIONI DI EURO



Fonte: Cerved

più alta è più difficile nelle società di grandi dimensioni. Quindi anche se cresce il numero delle donne nei board ciò non trova corrispondenza con un incremento della presenza femminile al vertice.

- Interessante notare che la presenza di donne tra gli amministratori diminuisce con l'età, ovvero si passa dal 27% per gli under 35 al 13% per la fascia di età over 65.
- Da una analisi finale che

conclude il lavoro emerge chiaramente che le quote rosa hanno aumentato la rappresentanza femminile ai vertici delle aziende toccate direttamente dalla disciplina senza tuttavia generare 'effetti a cascata' sul resto delle imprese e sulle condizioni delle lavoratrici.

- Si legge sul rapporto che «la mera compliance alle norme sulle quote di genere non si è ancora riflessa in cambiamenti profondi nel nostro sistema economico».

I dati

DIVERSITÀ NEI BOARD PER REGIONE - PERCENTUALE DI DIRETTRICI

	2015	2016	2017	2018	2019
Nord America	17,3%	18,8%	20,1%	22,6%	24,7%
Europa	22,5%	25,2%	27,0%	28,8%	29,7%
APxJ	11,6%	12,6%	13,6%	14,3%	14,4%
Giappone	3,4%	4,3%	5,0%	6,0%	5,7%
Latam	5,9%	7,1%	7,1%	8,3%	7,8%
Mondo	15,3%	16,9%	18,2%	19,9%	20,6%

Fonte: Credit Suisse Research, CS Gender 3000, The BLOOMBERG PROFESSIONAL™ service

“THE MANAGEMENT POWER LINE” - PROPORZIONE DELLE DONNE IN POSIZIONI ESECUTIVE



Fonte: Credit Suisse Research. CS Gender 3000 report 2019

Nel mondo

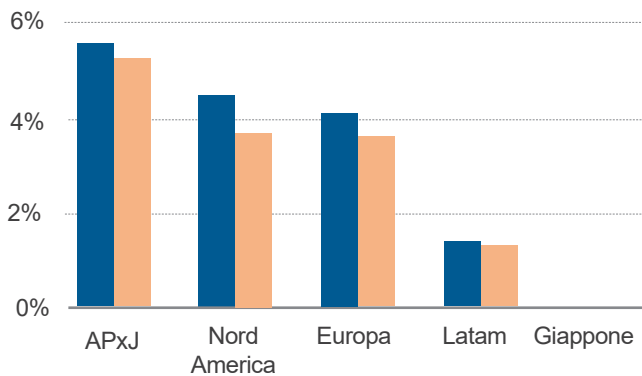
Un ulteriore studio da cui trarre dati a livello internazionale è “The CS Gender 3000 in 2019” realizzato dal Research Institute di Credit Suisse che si basa su un campione di 3.000 aziende sparse in 56 paesi e copre 30.000 posizioni dirigenziali. L’obiettivo dell’analisi annuale è quello di analizzare le dinamiche di cambiamento che interessa il mondo delle donne in posizioni dirigenziali, per regione e settore industriale.

Tra i primi dati più significativi riportiamo:

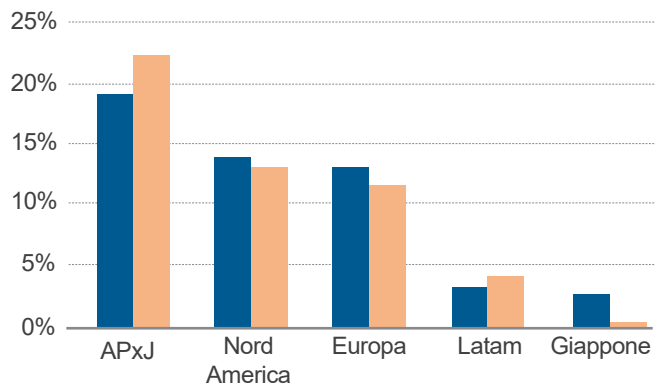
- **Migliora la presenza delle donne nei board - 20,6%** ovvero la percentuale di donne nei consigli di amministrazione a livello globale nel 2019. Ultimo dato di un trend in continua crescita anche se conseguenza di esperienze molto diverse tra i differenti paesi e relative scelte politiche. Si passa infatti dal 5,7% in Giappone al 29,7% in Europa. Quest’ultima in particolare avvantaggiata dall’introduzione di politiche governative che cercano di affrontare il tema della diversità di genere all’interno dei CDA. Si distingue tra i paesi

Nel mondo

DONNE CEO PER REGIONE
IN BASE AL SET DI DATI ABBINATI



DONNE CFO PER REGIONE
IN BASE AL SET DI DATI ABBINATI



Fonte: Credit Suisse Research. CS Gender 3000 report 2019

in analisi il Nord America, che ha visto il più significativo miglioramento senza regolamentazioni formali, passando da 17,3% nel 2015 al 24,7% odierno. Il Giappone, che all'inizio del decennio registrava un bassissimo 1%, dovrebbe nei prossimi anni far registrare gli effetti della "Womenomics" tra i cui obiettivi, ad esempio il raggiungimento nel 2020 del 10% delle donne dirigenti.

- **Al vertice solo il 5%** - Se la presenza delle donne nei CdA in 10 anni è aumentata del 50%, quando si esaminano le posizioni più alte, i dati non sono migliorati nel tempo. **4,4% è la percentuale delle donne nel mondo in posizione CEO e 14,4% in posizione di CFO.** I numeri in valori assoluti sono rimasti quasi invariati negli ultimi anni.
- **Il più alto numero di CEO (5,6%) e CFO (18,9%) è dell'aera del Pacifico.** I dati comparabili per Europa e Nord America sono il 4,1% e il 4,5% per i CEO e 13,3% e 13,6% rispettivamente per i CFO. **Il Giappone non ha un CEO donna** tra le 175 società analizzate.
- Performance aziendali – le donne fanno meglio? - La seconda parte del report si concentra nell'analisi per indagare se la maggior diversità di genere "ai piani alti" ha coinciso con una performance superiore, ad esempio analizzando il prezzo delle azioni, il business model e la dinamica gestionale.

Pur non potendo confermare un rapporto di causa-effetto, sono state rilevate forti correlazioni tra diversità nei CdA e *outperformance* azionarie, insieme a livelli più elevati di redditività. Anche i rendimenti di *cash flow* degli investimenti sono superiori del 2,04% ed evidenziano anche una minore volatilità nel tempo per le società che hanno una maggiore percentuale di senior manager donne. Insomma, quello che emerge è che **le società che si occupano di valorizzare la componente femminile al vertice riportano sul piano statistico**

una qualità maggiore e migliori performance. Questo è innegabile. E come si posiziona l'Italia in questa classifica?

L'Italia con una presenza del 33% di donne nei board si posiziona al 5° posto a livello mondiale. L'Italia quindi si distingue tra i Paesi virtuosi insieme a quelli in cui si implementano quote rosa come la Norvegia, la Francia e la Svezia.

Conclusione

Molti sono gli studi e i dati che confermano i brillanti risultati scolastici e le maggiori capacità delle donne rispetto agli uomini, la loro costanza, un diffuso grado di maturità, di gentilezza, di propensione alla cura delle relazioni oltre che di determinazione. E allora come mai fa ancora notizia una donna ai vertici aziendali?

Molti sono i passi fatti, ma molti sono ancora da fare – agendo su un doppio binario che interessa sia gli aspetti normativi, ma anche attivando politiche che sostengano un cambiamento più profondo e radicale all'interno della società.

FONTI

"Le donne ai vertici delle imprese, 2020". realizzato da Cerved e Fondazione Marisa Bellisario

"The CS Gender 3000 in 2019" - Credit Suisse

Information Lab – webinar "Gender Diversity e performance delle SPA quotate in Italia" (dati Consob)

Il Post – newsletter Charlie

Basta – Il potere delle donne – Lilli Gruber

6 DONNE E IMPRESA DI FAMIGLIA:

*opportunità o
(solo più) vincoli?*

di **MARIASOLE BANNÒ**

*Professoressa Associata, Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale,
Università degli Studi di Brescia*

LOG - Laboratorio Osservatorio degli Studi di Genere

e **GIORGIA MARIA D'ALLURA**

*Ricercatrice di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia e Impresa,
Università degli Studi di Catania*

L'impresa familiare è la forma di impresa maggiormente diffusa a livello nazionale e internazionale, ricoprendo un ruolo primario in termini di impatto sociale ed economico (European Family Businesses, 2020). Lo confermano anche i dati del *Family Firm Institute* secondo cui due imprese su tre sono imprese di famiglia. Esse producono una quota di prodotto interno lordo annuo compresa approssimativamente tra il 70% e il 90% e, nella maggior parte dei paesi, creano più della metà dei posti di lavoro disponibili (tra il 50% e l'80%). Tale ruolo predominante è confermato anche nel contesto europeo e, in particolare, **in quello italiano, dove si registra l'82% di imprese familiari sul totale delle imprese** (Osservatorio AUB 2019). Nel contesto italiano, un'ulteriore peculiarità è data dal fatto che anche **le imprese di grandi dimensioni sono per la maggior parte familiari**.

La diffusione di tale forma di impresa non sempre è stata accompagnata da un pari approfondimento di analisi, ritenendo che essa fosse inquadrabile nella più generica classificazione dimensionale di piccola e media impresa. Tuttavia, **l'impresa familiare presenta delle peculiarità che prescindono dalla dimensione**, ascrivibili alla presenza della famiglia nella proprietà e nel management apprezzabile sull'influsso sulle traiettorie di performance e più in generale di crescita (D'Allura e Faraci, 2018).

In questo lavoro si propone un argomento relativamente nuovo per il filone di studio del *family business* ma non per questo meno rilevante e meritevole di approfondimento: la presenza delle donne

nei ruoli proprietari e di gestione. Si tratta di un tema ancora poco approfondito (Campopiano et al., 2017), anche se, al contrario, esso è centrale nella letteratura di management con specifico riferimento alle implicazioni derivanti dalla presenza delle donne in posizione di comando sui risultati economici, sui tassi di rendimento del capitale, sui livelli di crescita e sui tassi di sopravvivenza.

Tra questi, molti sono i contributi che descrivono l'influsso positivo della presenza della donna (Bannò e Nicolardi, 2019). Alcuni studi affermano che **una maggior presenza femminile nel management renda le imprese più redditizie** (Krishnan e Parsons, 2008), altri ancora dimostrano come **le imprese con un numero maggiore di donne nei ruoli di comando abbiano una più elevata redditività rispetto alla media del settore in cui operano** e generino guadagni più elevati e una maggiore ricchezza per gli azionisti (Erhardt, Werbel & Shrader, 2003).

Per contro, altri studi dimostrano che le imprese a proprietà e gestione femminile generano solo un quarto delle entrate medie rispetto alle imprese possedute e gestite da uomini e che sono meno efficaci in termini di sopravvivenza, redditività e creazione di posti di lavoro (Bosma et al., 2004).

A fronte di risultati talvolta contrastanti e alla luce della conoscenza che si ha sul modo in cui le donne sono spesso ostacolate nel mondo del lavoro (cfr. *Capitolo 3*), occorre indagare sulle possibili motivazioni sottostanti tali risultati al fine di individuare l'esistenza o meno di preferenze o sub-obiettivi delle donne rispetto agli

uomini. Ad esempio, è emerso che **le imprenditrici**, al contrario degli imprenditori, **preferiscono guidare un business piccolo e stabile**, andando quindi a determinare specifiche traiettorie di crescita e rischio. Inoltre, la profittabilità inferiore è ritenuta dalle imprenditrici una conseguenza accettabile dalla scelta di avere una più ampia flessibilità a livello personale, e dalla possibilità di dedicare maggior tempo alla famiglia (Fedi et al., 2017).

Tali aspetti, uniti alle peculiarità delle imprese familiari, aprono a nuovi spunti di riflessione poiché si ritiene che quest'ultima sia un sistema in grado di rappresentare un contesto unico di indagine e fornire nuove chiavi di lettura nella relazione donne e impresa. **Nell'impresa familiare**, infatti, **interagiscono in modo intimo e unico due diverse istituzioni che evolvono in modo interdipendente**: la famiglia e l'impresa (D'Allura, 2019). Ci si chiede pertanto se, adottando una lente istituzionale, la donna in questo contesto abbia più opportunità di accesso alla vita lavorativa o, al contrario, più vincoli derivanti dal ruolo a cui viene richiamata per supportare la famiglia nella sua evoluzione di sistema indipendente, ma parallelo all'impresa.

Alla luce degli aspetti, non sempre lineari, appaiono necessarie indagini volte a interpretare la relazione tra presenza femminile nella coalizione di comando e, successivamente, delle implicazioni sui risultati dell'impresa, tenendo conto degli aspetti sopra delineati: da una parte la relazione famiglia e impresa familiare e dall'altro il ruolo della donna nella società alla base del rapporto donna e impresa familiare. Futuri lavori possono, in questo modo, fornire dati in grado di supportare e accrescere la presenza delle donne nelle imprese, qualora essa risulti un valore aggiunto a cui le imprese (familiari e non) continuano a rinunciare. Il presente contributo ha carattere esplorativo ed è rivolto a fotografare l'attuale situazione di presenza delle donne nel board delle imprese di famiglia e a confrontare il valore con le imprese non familiari.

L'impresa familiare e l'intima interdipendenza tra famiglia e impresa: opportunità o vincolo per la donna?

L'elemento che distingue l'impresa familiare dalle altre imprese è l'intima interdipendenza tra famiglia e impresa. Si tratta di un aspetto noto agli studiosi di *family business*, sin dal lavoro seminale di Lansberg (1983). La famiglia e l'impresa sono due sistemi che, sebbene differenti per natura, obiettivi e logiche, interagiscono condizionandosi reciprocamente. Pertanto, **studiare le imprese familiari equivale ad osservare contemporaneamente le famiglie e le loro dinamiche.** Nello specifico, le dinamiche del nucleo familiare legate alle vicissitudini a cui va incontro la famiglia nel tempo per decorso naturale (e.g. matrimoni, nascite, decessi, nuove genitorialità) o per aspetti imprevisti (e.g. separazioni, divorzi, allargamenti, ricomposizioni), si riverberano inevitabilmente sull'impresa, quantunque quest'ultima sul piano giuridico e economico sia un soggetto diverso dalla famiglia.

La famiglia, infatti, **crea commistione tra capitale familiare e capitale dell'impresa sia dal punto di vista dei soggetti chiamati a gestire l'impresa** sia dal punto di vista economico finanziario. Di conseguenza, spesso, i percorsi di crescita e sviluppo sono funzione delle dinamiche della famiglia: eredi, conflitti, competenze dei componenti della famiglia. L'ingerenza della proprietà sull'impresa è totale ed ispirata dalla volontà di creare, attraverso l'attività

d'impresa, una sicurezza lavorativa alle generazioni future.

La famiglia, inoltre, sceglie assetti proprietari di tipo concentrato al fine di evitare soluzioni che possano in qualche modo ridurre il controllo esercitato da parte della famiglia sull'attività d'impresa. Di conseguenza, spesso, si oppone all'ingresso di manager esterni, preferendo per i ruoli di vertici solo i componenti della famiglia. Questo si traduce nell'**inclusione spontanea dei componenti della famiglia in seno all'impresa** ed è per questo che si rende necessario un approfondimento dedicato al ruolo che la donna può assumere in queste imprese poiché esse potrebbero rientrare a pieno titolo nei ruoli sopra individuati.

Gli studi condotti sino ad ora non sono in grado di confermare in modo univoco se l'ambiente familiare sia di aiuto o di ostacolo alla presenza femminile nei ruoli chiave (Bannò e D'Allura, 2018). Se da un lato, le imprese familiari sembrano rappresentare il luogo più adatto ad offrire opportunità alle donne, dall'altro esse possono essere di ostacolo, in quanto i ruoli familiari tradizionali sono percepiti come incongruenti con le gerarchie aziendali e, di conseguenza, gli spazi disponibili per le donne risultano marginali o "invisibili". Inoltre, la loro presenza potrebbe essere inibita dal conflitto lavoro-famiglia. Si ritiene infatti che le donne possano avere problemi ad occuparsi della famiglia se lavorano troppe ore al giorno. Di conseguenza, nelle imprese familiari, volendo la famiglia tutelare il ruolo primario di cura che la donna ha nei confronti della famiglia, si potrebbero creare dei veri e propri ostacoli volti a scoraggiare l'inclusione delle donne di famiglia in azienda.

Ci si chiede, quindi, in che modo la regola generale di interdipendenza tra famiglia e impresa possa mutare nel caso in cui gli eredi o i componenti di spicco siano donne o nella scelta tra donne e uomini in seno alla famiglia. **Esiste**, in altre paro-

le, **un vincolo più forte nelle imprese familiari per l'ingresso (spettante di diritto) delle donne nei board dell'impresa?** O ancora, l'essere una famiglia può creare nelle donne un adattamento al ruolo sociale che ad esse è riconosciuto in modo spontaneo e indurle a rinunciare a una carriera lavorativa per contribuire in modo informale e indiretto allo sviluppo dell'impresa? Si tratta di aspetti ancora poco indagati, ma che nel quadro più generale dell'evoluzione del ruolo della donna nella società meritano sicuramente una riflessione.

Donne e imprese familiari tra vincoli e stereotipi

Le donne dell'impresa di famiglia assumono spesso ruoli informali, spiegabili delle regole informali di un dato contesto. Queste generano, nel tempo, degli stereotipi che finiscono per considerare gli uomini e le donne più adatti a certi ruoli piuttosto che ad altri.

Nel caso specifico delle donne in contesti patriarcali, per esempio, vengono considerate le uniche incaricate della cura della famiglia, con una sottile richiesta a rinunciare alle loro carriere lavorative, o comunque obbligate a scegliere tra le due. In questi contesti, si finisce con l'escludere le donne dalla presenza nei board delle imprese di famiglia per un insieme di stereotipi ascrivibili soprattutto alla minore capacità lavorativa e alla riluttanza, da parte delle stesse, a sacrificare la famiglia, nella quale il ruolo femminile risulta sicuramente centrale.

L'impresa di famiglia potrebbe, quindi, rappresentare, in questi contesti istituzionali, **più un vincolo che un'opportunità per la donna** in quanto considerate come "meno legittimate" rispetto ai

maschi a gestire il business di famiglia. Molto spesso, a causa di tali vincoli, le donne della famiglia non pianificano una vera e propria carriera all'interno dell'impresa, ma vi partecipano in caso di crisi o bisogno. Risulta quindi necessario approfondire, soprattutto empiricamente, quanto pesi la presenza femminile nelle imprese familiari, sia in termini quantitativi (le donne sono formalmente presenti in ruoli chiave o sono ancora 'invisibili') sia qualitativi (qual è l'influsso della loro presenza in termini di risultati). In tale direzione, di recente, Gallucci, et al. (2015) hanno indagato le implicazioni derivanti dalla presenza delle donne nella coalizione di comando nel business del vino.

Se da un lato i risultati non hanno evidenziato delle implicazioni dirette, dall'altro hanno messo in luce **il ruolo di moderatore delle donne nel mettere in equilibrio il sistema famiglia e il sistema impresa**. Pertanto, la presenza femminile nelle coalizioni di comando può essere interpretato come un elemento migliorativo delle dinamiche tra gli stakeholder, e funzionale alla creazione di condizioni in cui i processi decisionali vengono assunti in piena armonia, aspetto questo fondamentale per le imprese familiari.

Di padre in figlio

La distinzione tra uomini e donne in seno all'organizzazione del sistema famiglia incide soprattutto sul modo in cui le figlie e i figli sono preparati alla successione. Nello specifico, i figli sono invitati a trascorrere un tempo maggiore in azienda rispetto alle figlie e, di conseguenza, i primi risultano spesso meglio preparati nel momento della successione. Le evidenze empiriche storiche e attuali, confermano tale tendenza di fondo che si traduce in un percorso preferenziale per il figlio nei processi di successione e per un ruolo informale per le figlie.

A tal proposito si parla del **fattore genere del**

successore, esplicitando la regola secondo cui le figlie non possono diventare l'erede prescelto per guidare l'impresa a seguito del passaggio generazionale, se non in assenza di altri possibili eredi (Ahrens et al., 2015). Lo stato dell'arte sul tema ci dimostra, inoltre, che le successioni all'interno della famiglia sono significativamente più probabili quando il predecessore ha un figlio maschio, anche in presenza di successori femminili della famiglia dotati in modo significativo di livelli più alti di capitale umano (Ahrens et al., 2015). Appare evidente, quindi, come la preferenza dei figli quali successori sia un ulteriore fattore che può inibire la successione e partecipazione al femminile.

Va inoltre ricordato che **la rivalità tra donne e dipendenti non familiari potrebbe influire negativamente sulla successione padre-figlia**, poiché i dipendenti possono sentirsi minacciati dal ruolo della figlia come "secondo in comando" (Vera e Dean, 2005). Qualcosa di simile può accadere anche nella relazione con le madri, che si sentono minacciate dal ruolo della figlia come confidente del padre.

Se questi sono gli aspetti negativi in grado di inibire la presenza delle donne nelle imprese familiari, alcuni contributi mettono in evidenza le determinanti positive. Vi sono infatti alcuni aspetti che supportano la relazione tra padri e figlie, come la socializzazione e l'interazione precoce nel business di famiglia (Smythe e Sardeshmukh, 2013). Le relazioni padre-figlia generalmente non sono competitive come, al contrario, lo sono i rapporti padre-figlio. **Il buon rapporto con i padri potrebbe quindi rendere il processo di successione più facile per le figlie rispetto ai figli**.

Secondo Haberman e Danes (2007), inoltre, le donne, in una successione padre-figlia, sperimentano sentimenti di inclusione, un minor numero di conflitti e livelli più elevati di valore condiviso, collaborazione e integrazione tra i membri della famiglia.

La presenza delle donne nei board delle imprese italiane: una visione di insieme

Alla luce di queste considerazioni, spesso non convergenti, emerge la necessità di una indagine, anche esplorativa, volta a **comprendere la presenza femminile nella coalizione di comando nelle imprese familiari per aprire la black box di questa relazione** e indagare nel prossimo futuro le implicazioni che tali scelte possono avere in termini di performance e crescita delle imprese familiari.

Per questo motivo, si è analizzato un campione di 1.220 imprese selezionate casualmente tra la popolazione delle imprese italiane ma rappresentative della nostra realtà industriale.

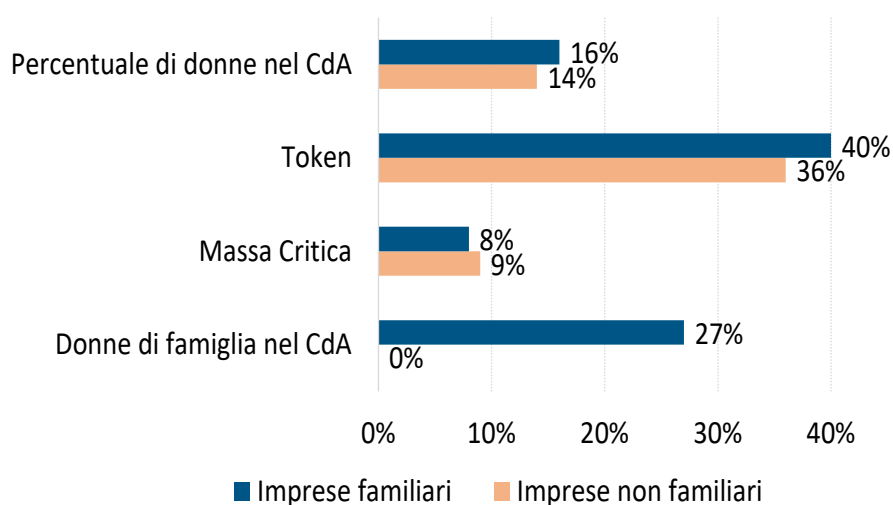
Da una prima analisi appare subito evidente che molto poche sono le imprese con livelli di partecipazione che si avvicinano alla parità di genere nella composizione del CdA (meno del 10% dei casi) e meno

ancora quelle che contano una presenza femminile maggioritaria (pari solo a circa il 7%). **Le imprese tutte al femminile**, ossia con un CdA composto esclusivamente da donne, **sono solo 54 sulle 1220 imprese studiate** (poco più del 4%), **mentre le donne CEO sono presenti solo nel 7% dei casi**. Infine, se si considera l'intero campione dei membri dei CdA si registra una presenza femminile pari a poco più del 20% del totale, percentuale che sale al 33% se invece si prende a riferimento solo il sottogruppo dove effettivamente almeno una

donna prende parte al CdA. In relazione alla dimensione, **le imprese con presenza di donne in ruoli decisionali sono più grandi e strutturate**. Inoltre, dal momento che la quotazione in Borsa richiede necessariamente una certa solidità aziendale da un punto di vista sia organizzativo-manageriale sia in conseguenza all'obbligo dettato dalla legge Golfo-Mosca approvata a fine 2011, che impone alle società quotate di riservare al genere meno rappresentato almeno un terzo dei posti negli organi di governo, oltre il 25% delle imprese con

Le imprese

PRESENZA DI DONNE NEL CdA: CONFRONTO TRA IMPRESE FAMILIARI E NON FAMILIARI



donne è quotato in Borsa, indipendentemente che siano familiari o meno.

Quel che può essere dedotto da queste prime osservazioni è come **le imprese più propense ad avere al loro interno figure femminili in posizioni di rilievo siano proprio quelle di grandi dimensioni e dotate di una disponibilità di risorse umane, manageriali e di esperienza superiori**. Una spiegazione di ciò può essere attribuita al fatto che tali imprese, essendo maggiormente strutturate, sono in grado di porre in essere le misure necessarie a favorire la leadership femminile con l'obiettivo di trarne tutti i benefici che anche la letteratura vi attribuisce (Bannò e D'Allura, 2018).

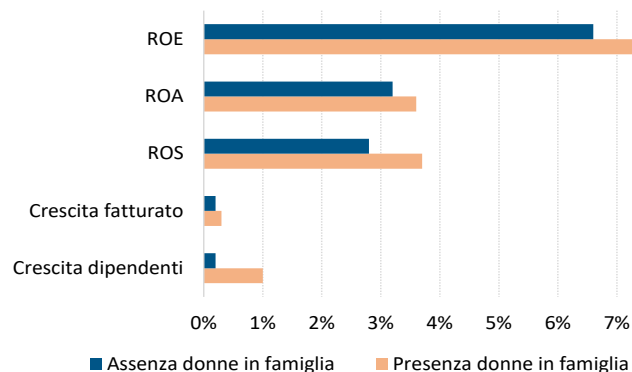
Le imprese familiari e il ruolo delle donne di famiglia

Circa il 70% delle imprese del campione risultano, coerentemente a quella che è la distribuzione italiana, essere imprese familiari e nel 32% dei casi sono soggette a un passaggio generazionale in atto.

È subito evidente una generale prevalenza di percentuali di donne nel CdA tra le imprese familiari pari a circa il 18% contro circa il 14% delle non familiari. Non solo, nel 40% dei casi di imprese familiari è presente almeno una donna nel board contro il 36% delle imprese non familia-

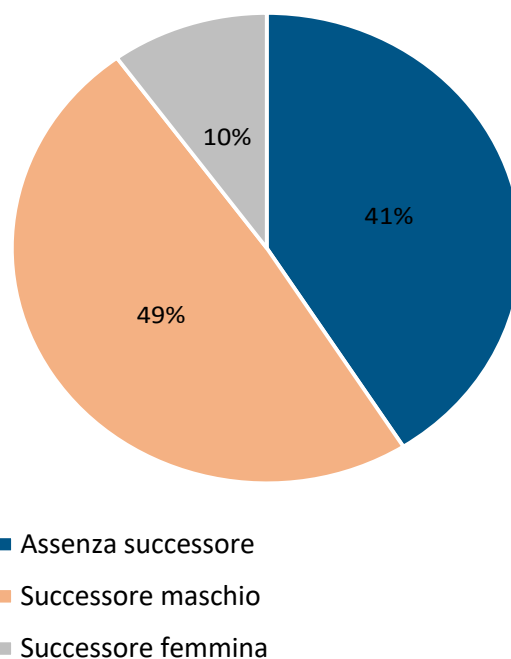
I dati

PERFORMANCE DELLE IMPRESE FAMILIARI CON E SENZA DONNE DI FAMIGLIA



La successione

PASSAGGIO GENERAZIONALE



ri. Inoltre, si osserva una presenza percentuale di donne che ricoprono la posizione di CEO più alta nelle prime e pari a più del 9%.

Questi dati, comunque relativamente bassi, sembrano confermare **la maggiore facilità per le donne a ricoprire posizioni di vertice nelle imprese familiari**: le imprese familiari appaiono in grado di offrire alle donne maggiori percorsi ed opportunità di crescita nell'impresa.

Questo sembra accadere perché all'interno di tali realtà il processo di selezione dei membri dell'organo decisionale segue dinamiche diverse rispetto alle altre imprese. L'elevata presenza femminile può infatti dipendere dal fatto che con esse si intenda favorire figure appartenenti alla famiglia.

zione del numero di donne nel CdA poiché, secondo la teoria della massa critica, quando vi è **solo una o due donne esse vengono percepite quali 'simboli'** (o 'token') e questo consente agli stereotipi di prevalere danneggiando le dinamiche di gruppo e la performance decisionale. Invece, **all'aumentare del numero di donne ad almeno tre, aumenta anche la probabilità che le loro voci e idee vengano ascoltate**, migliorando le dinamiche dirigenziali e manageriali in modo sostanziale (Erkut et al., 2008).

Dalle analisi emerge, ancora una volta, come la presenza di almeno una donna nel board (i.e. token) sia significativamente maggiore nelle imprese familiari. Per contro, però, la massa critica, cioè la presenza di almeno tre donne nel board, è so-

Nel 40% dei casi di imprese familiari è presente almeno una donna nel board, contro il 36% delle imprese non familiari.

È importante però sottolineare come **la presenza nel CdA non implichi necessariamente un ruolo attivo**, nella misura in cui la presenza femminile potrebbe essere dettata dalla sola volontà di avere rappresentanti della famiglia. Le donne vengono, quindi, sì spesso coinvolte, ma interessante sarebbe indagare quanto la loro presenza non sia solo un simbolo (o necessità per evitare l'ingresso di terzi e diluire il controllo sull'impresa) ma invece un coinvolgimento operativo e strategico. La letteratura ad oggi, ci riporta piuttosto la casistica di donne invisibili poiché presenti ma non ascoltate. Sempre nell'ottica dell'efficacia della presenza femminile, è interessante analizzare la distribu-

stanzialmente simile nei due casi.

Andando infine ad analizzare la correlazione tra la composizione femminile del board e i principali indicatori di performance, emerge come ad un aumento della percentuale di donne nel CdA corrisponde un aumento più marcato della redditività nelle imprese familiari rispetto alle non familiari. I valori degli indici di redditività e rendimento avvalorano il filone di letteratura e studi che vedono la presenza femminile ai vertici dell'impresa come un beneficio che rende più redditizie le imprese. Infine, anche **la performance finanziaria sembra essere sensibilmente migliore nelle imprese di**

famiglia dove sono presenti le donne nel gruppo di comando: la liquidità risulta superiore così come l'indipendenza finanziaria.

L'ultimo aspetto analizzato è **il passaggio generazionale**. Analizzando la percentuale di successioni avvenute all'interno del CdA, si può osservare che la media è pari a circa il 59% ciò significa che tra tutti i componenti familiari dei CdA di imprese familiari, uno su due è membro candidato alla successione. Si è a questo punto indagato, all'interno delle sole imprese ove è effettivamente possibile la successione, quale sia la percentuale di successioni per i soli soggetti di sesso femminile. Tra queste, si può osservare che **la distribuzione della percentuale di donne familiari nel CdA che sono possibili candidati alla successione, è spostata verso valori molto bassi, meno del 10%**.

Questi risultati confermano la preferenza per un passaggio generazionale di padre in figlio confermando quanto fino ad ora emerso anche da altri studi.

Conclusioni

I dati della nostra ricerca mettono in evidenza che la presenza delle donne nei CdA e come CEO delle imprese familiari rimane limitata. Tuttavia, se confrontati con le imprese non familiari, i dati sono più alti. Pertanto, dai nostri dati emerge che, a differenza da quanto ipotizzato, **le imprese familiari favoriscono la presenza di donne**. Future indagini potrebbero quindi essere rivolte, magari con interviste dirette, a comprendere quanto la presenza della donna sia effettivamente riconosciuta. La precedente letteratura, infatti, rileva che, anche se

normalmente coinvolte direttamente nelle operazioni quotidiane dell'attività di impresa di famiglia, **le donne non ricevono il riconoscimento per il loro contributo**, né per quanto riguarda una formale posizione nell'impresa né per un salario e, in breve, non ricevono la stessa considerazione dei loro parenti maschi all'interno dell'impresa risultando quindi "invisibili".

Inoltre, è noto che **l'invisibilità della donna e i pregiudizi si riscontrano anche nella fase della successione tra il fondatore e il possibile erede**: le donne sono raramente considerate come candidati per la dirigenza e spesso si tratta di una scelta obbligata, in mancanza di successori maschi o in caso di crisi. Spesso, infatti, **le imprese familiari conducono questi processi secondo il criterio di primogenitura**: il figlio primogenito è destinato a occuparsi dell'impresa di famiglia (Calabrò et al., 2018). Le nostre analisi confermano questo fenomeno, mostrando una netta preferenza verso il passaggio per linea maschile.

Concludendo, consapevoli del fatto che esistono delle sostanziali differenze in termini di competenze, stili di gestione, definizione degli obiettivi imprenditoriali che emergono nella crescita e gestione delle imprese familiari, si ritiene che queste prescindano dal genere e che possano essere presenti sia nella componente maschile sia in quelle femminile. Al contrario però, **privare a priori l'impresa della componente femminile sulla base di stereotipi risulta un errore di fondo che merita future indagini sulla presenza delle donne nei board**.

Pertanto, futuri approfondimenti dovrebbero essere diretti all'esplorazione dell'eterogeneità che le imprese familiari ci regalano sulla base delle loro dinamiche interne e dell'interdipendenza che esse creano tra famiglia, proprietà e impresa.

BIBLIOGRAFIA

- Ahrens, J. P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103.
- Bannò, M., & Nicolardi, V. (2020). Women's participation on boards of directors: the effects on business growth and profitability. *Sinergie Italian Journal of Management*, 38(1), 161-179.
- Bannò, M., & D'allura, G. M. (2018). La presenza delle donne nei CDA italiani: un confronto tra imprese familiari e non familiari. *Esperienze d'Impresa*.
- Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R., & De Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227-236.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014-2035.
- Campopiano, G., De Massis, A., Rinaldi, F. R., & Sciascia, S. (2017). Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 200-212.
- D'Allura, G. M., & Faraci, R. (2018). *Le imprese familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione*, Franco Angeli, Milano.
- D'Allura, G. M. (2019). Family and institutional contexts: an integrated view to advance family business research. In *Family Firms and Institutional Contexts* (Eds by D'Allura, Colli, Goel). Edward Elgar Publishing.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), 102-111.
- Erkut, S., Kramer, V. W., & Konrad, A. M. (2008). 18. Critical mass: does the number of women on a corporate board make a difference. *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, 222.
- Fedi, A., Colombo, L., Bertola, L., & Rollero, C. (2017). Donne e carriera tra stereotipi di genere e conciliazione lavoro-famiglia. Un'analisi psico-sociale. *Sociologia del lavoro*.
- Gallucci, C., D'Amato, A., & Santulli, R. (2015). Women on Board of Directors and Firm Performance: The Moderating Role of Female Ownership. Empirical Evidence from the Italian Wine Industry. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*, 3(2), 225-244.
- Haberman, H., & Danes, S. M. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review*, 20(2), 163-184.
- Krishnan, G. V., & Parsons, L. M. (2008). Getting to the bottom line: An exploration of gender and earnings quality. *Journal of Business Ethics*, 78(1-2), 65-76.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Osservatorio, AUB (2019). Osservatorio Aidaf-Unicredit-Bocconi su tutte le aziende familiari italiane di medie e grandi dimensioni.
- Smythe, J., & Sardeshmukh, S. R. (2013). Fathers and daughters in family business. *Small Enterprise Research*, 20(2), 98-109.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>



Il diritto alla parità di retribuzione per uno stesso lavoro tra uomini e donne è un principio fondante dell'Unione Europea sin dal trattato di Roma del 1957, ma ancora oggi è in buona parte non applicato.

Nonostante la Direttiva del 2006 (2006/54/CE) imponga al datore di lavoro di assicurare la parità della retribuzione tra lavoratori e lavoratrici, secondo i più recenti dati Eurostat il divario retributivo di genere nell'Unione Europea è pari al 14,1 per cento.



FONDAZIONE ERGO

LAVORIAMO PER UN FUTURO MIGLIORE

Fondazione Ergo è l'ente che riunisce imprese, sindacati e università in un progetto di ricerca, formazione e certificazione dei sistemi di misurazione del lavoro e del controllo dei carichi biomeccanici. La Fondazione, che opera nell'assoluta neutralità nelle relazioni tra impresa e sindacato, ha l'obiettivo di armonizzare produttività e sicurezza sul lavoro. Il metodo MTM (Methods-Time Measurement), al centro dell'attività della Fondazione, è il sistema di pre-determinazione dei tempi di esecuzione del lavoro con la più ampia distribuzione mondiale. MTM assegna il tempo in funzione del metodo di lavoro progettato sulla base di standard di rendimento internazionali. Il modello ERGO-MTM, da noi definito, consente la progettazione e la gestione ergonomica e produttiva delle postazioni di lavoro.

IL CENTRO STUDI

Il Centro Studi svolge, nel quadro degli obiettivi della Fondazione Ergo, un'attività scientifica autonoma e sistematica di indagine, analisi e ricerca su argomenti di carattere economico-industriale, organizzativo, ergonomico e tecnico. Il ruolo del Centro Studi è quello di delineare e sviluppare le linee dell'attività culturale della Fondazione oltre che consentire una maggior conoscenza, diffusione e interpretazione dei fenomeni generali del mondo dell'industria italiana.



FONDAZIONE ERGO

Via Procaccini, 10 . 21100 Varese . Tel. +39 0332 239 979

CENTRO STUDI

Rachele Sessa . e-mail r.sessa@fondazioneergo.it

GRAFICA E IMPAGINAZIONE

Giulia Nicora, Comunicazione & Marketing



www.fondazionergo.it