



**PARIMERITO**

CHI HA DETTO CHE NON CONTIAMO?

**POSITION PAPER**

# INDICE

<b>Chi siamo</b>	<b>p. 4</b>
<b>Scopo del documento</b>	<b>p. 5</b>
<b>1. Situazione attuale: la posizione dell'Italia nel mondo</b>	<b>p. 6</b>
<b>2. Quali sono le cause del gender pay gap?</b>	<b>p. 8</b>
2.1 Segregazione orizzontale e verticale della donna	<b>p. 10</b>
2.2 Iniqua ripartizione dei lavori di cura e non retribuiti	<b>p. 14</b>
<b>3. Che cosa significa questo per le donne?</b>	<b>p. 18</b>
3.1 Meno risorse economiche nell'immediato	<b>p. 18</b>
3.2 Meno risorse economiche per il futuro	<b>p. 19</b>
3.3 Prodotti e servizi per la cura personale più costosi	<b>p. 21</b>

**4. Cosa prevede l'ordinamento giuridico** **p. 22**

4.1 Dalla Costituzione alla legge n. 162/2021 **p. 23**

4.2 Novità introdotte con la legge n. 162/2021 **p. 25**

4.3 Le nostre considerazioni **p. 28**

4.4 Libere professioniste e lavoratrici autonome **p. 30**

**5. Quali azioni concrete proponiamo?** **p. 31**

5.1 Strategie mirate di recruiting & talent acquisition gender inclusive **p. 32**

5.2 Formazione, coaching e mentoring: lo sviluppo culturale e comportamentale rispetto alla parità di genere nelle organizzazioni lavorative. **p. 33**

5.2.1 Formazione continua **p. 34**

5.2.2 Coaching e mentoring **p. 35**

**Conclusione** **p. 36**

**Bibliografia** **p. 37**

**Pari Merito** è un'associazione mossa dall'obiettivo di promuovere la parità di genere proponendo, tra le tante azioni, anche possibili soluzioni alla questione del **gender pay gap**.



# SCOPO DEL DOCUMENTO

Il presente documento muove dall'intento di proporre un'ampia, incisiva e fruibile disamina riguardo le premesse giuridiche e i risvolti sociali ed economici del problema *gender pay gap*, in modo da portare una più vasta ed eterogenea platea a conoscenza della tematica più evidente della disuguaglianza di genere.

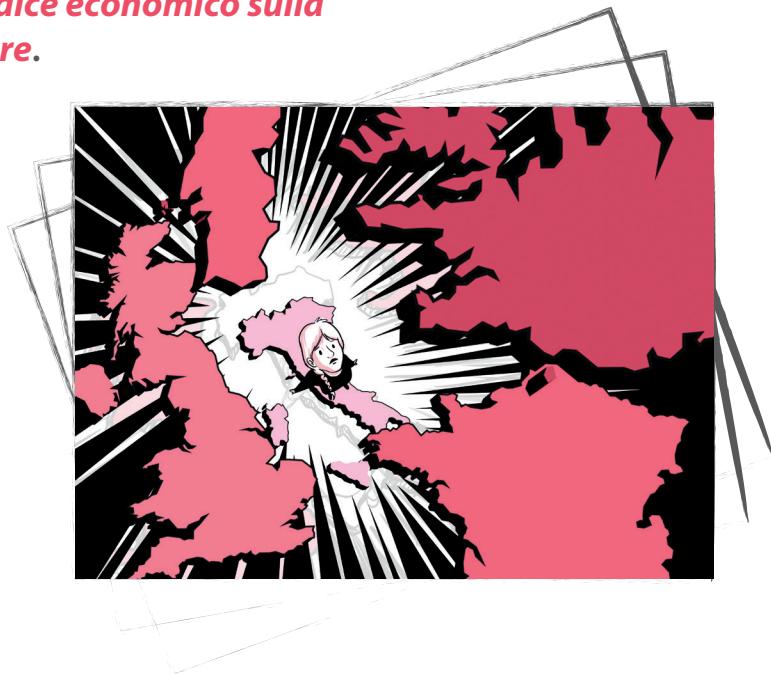
L'analisi evidenzia la presenza di lacune, per lo più dell'attuale impianto normativo, in tema di parità di genere e propone interventi migliorativi e azioni concrete attuabili anche in collaborazione con l'Associazione **Pari Merito**, la quale nasce proprio dal desiderio di poter contribuire in prima linea alla costruzione di una società maggiormente inclusiva, quindi migliore.

Nonostante il documento approfondisca nello specifico la tematica del ***gender pay gap***, non dimentichiamo e siamo consapevoli dell'esistenza di una maggiore piaga sociale che costituisce l'antefatto del documento: la disoccupazione femminile.

# 1. SITUAZIONE ATTUALE:

## LA POSIZIONE DELL'ITALIA NEL MONDO

L'ultimo rapporto sul **Global Gender Gap pubblicato dal World Economic Forum (WEF)** evidenzia un miglioramento della posizione dell'Italia nel ranking mondiale dell'indice sulla parità di genere. L'Italia, infatti, prendendo in considerazione cumulativamente le quattro dimensioni del rapporto (politica, economica, educativa e sanitaria), passa dal 76° posto del 2020 al 63° posto del 2021, su 156 paesi analizzati. Tale indice, tuttavia, nasconde un netto peggioramento del Paese per quanto riguarda la partecipazione femminile al mercato del lavoro, il cui score si attesta al 61%, ben 24 punti percentuali in meno rispetto all'Islanda, che guida la classifica. **L'Italia, dunque, risulta essere il Paese dell'Europa Occidentale con il più basso indice economico sulla parità di genere.**



Questo risultato **dipende soprattutto dall'iniquità salariale che caratterizza il mercato del lavoro italiano**. Nello specifico della sfera della partecipazione economica e lavorativa gli indicatori che più pesano, negativamente, nel punteggio dell'indice WEF, sono quelli relativi alla percentuale di dirigenti donne, all'uguaglianza nei salari e, in generale, alla distribuzione diseguale di reddito e ricchezza tra uomini e donne. Secondo il WEF, infatti, il **gender pay gap** (la differenza fra il salario mediano degli uomini e delle donne, diviso per il salario mediano maschile) nel nostro paese è pari al 5.6%, un dato inferiore rispetto alla media europea. Tuttavia, questo indice tiene conto solo del salario e non delle differenze di genere in termini di ore di lavoro retribuite e tasso di occupazione: considerando le stesse il divario retributivo di genere complessivo è del 43% in Italia e del 37% a livello europeo.<sup>2</sup>

L'ambito economico richiede maggiori attenzioni non solo nel nostro Paese, ma anche **a livello globale**.

**Se non si interviene, saranno necessari altri 268 anni per colmare il divario di genere per quanto riguarda la partecipazione economica.**

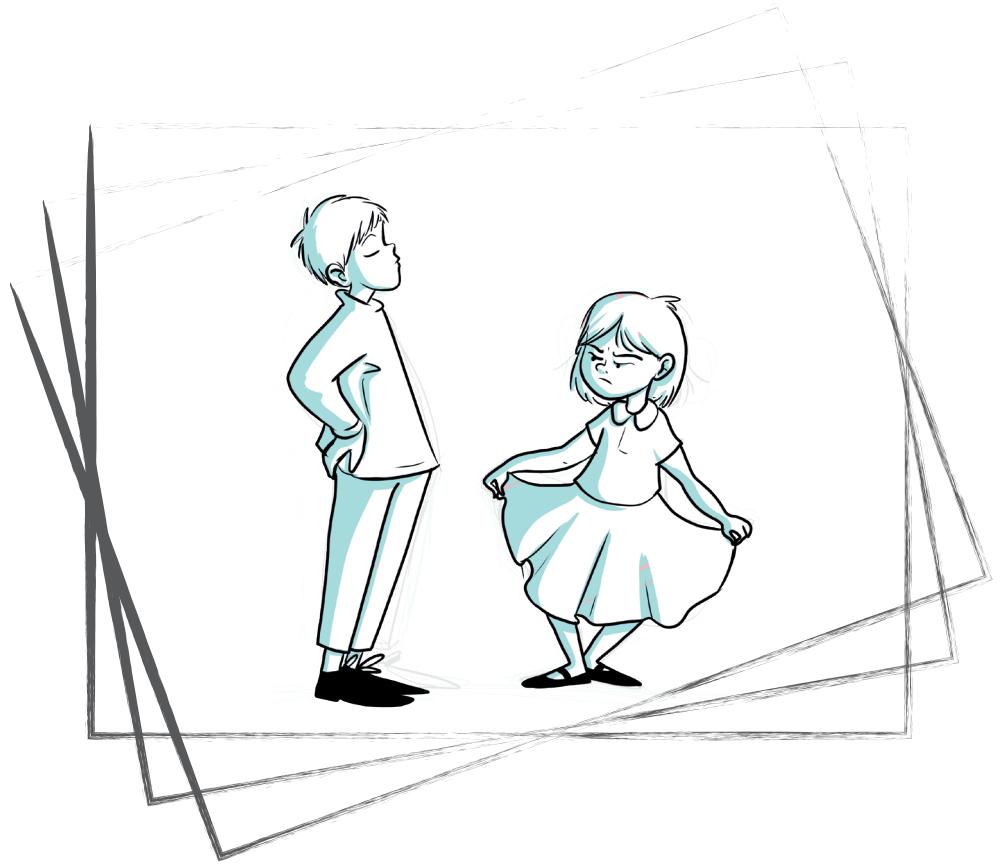
<sup>1</sup> World Economic Forum (2021).

<sup>2</sup> Eurostat (n.d.).

## 2. QUALI SONO LE CAUSE DEL GENDER PAY GAP?

Non possiamo affrontare il vasto tema della disparità tra uomini e donne e le sue cause senza accennare al tema degli **stereotipi di genere che sono alla base della divisione sociale dei ruoli**. La costruzione del ruolo maschile e femminile è un processo che inizia molto presto nell'infanzia, alimentato da **modelli culturali stereotipati che si evidenziano nell'ambiente formativo ed educativo: famiglie, servizi ricreativi ed educativi, scuole**. Alle bambine fin da piccole viene insegnato ad essere educate e composte; i giochi proposti sono legati al mondo della cura, della casa e della maternità (bambole da accudire). Ai bambini vengono proposti giochi di lotta e di comando; a loro sono concesse e rinforzate le emozioni di rabbia, aggressività e di indipendenza. Questi sono messaggi trasmessi anche dal mondo esterno, basti pensare ad una qualsiasi pubblicità in cui la donna interpreta la curatrice di casa e famiglia, mentre l'uomo gestisce le finanze. Tali semplici esempi dimostrano quanto l'immagine femminile possa essere compromessa non solo nella vita pubblica, ma anche in quella privata influenzando le scelte personali, formative, professionali, sociali.

**La segregazione di genere** nelle scelte formative e professionali non solo è condizionata da differenti opportunità economiche o norme discriminatorie, ma **dipende fortemente dalle rappresentazioni introiettate, dalle attitudini attribuite ai due sessi, in ossequio alle tradizionali divisioni di ruoli e modelli socialmente assegnati alle donne e agli uomini**.



*Questo fenomeno viene definito autosegregazione:*

le materie “dure”, le aree tecnologiche, sono in larga parte prerogativa maschile e le discipline pedagogiche e della cura restano ambiti femminili.

In questo panorama entrano in gioco le ripercussioni in termini economici dell’attribuzione sociale di un valore, differenziando le competenze e le pratiche associate ai due sessi: le professioni di appannaggio femminile hanno un riconoscimento sociale inferiore e di conseguenza anche un minor valore retributivo.

## 2.1 SEGREGAZIONE ORIZZONTALE E VERTICALE DELLA DONNA

Studi riportano che negli Stati Uniti **ci sono più CEO di nome John che CEO donne.**<sup>3</sup> In Italia, in particolare, **la percentuale di donne CEO (amministratore delegato) nel 2021 è scesa al 3%**, il che posiziona il nostro Paese in fondo alla classifica europea assieme a Germania (3%) e Svizzera (2%) contro il 26% della Norvegia e il 18% della Repubblica Ceca.

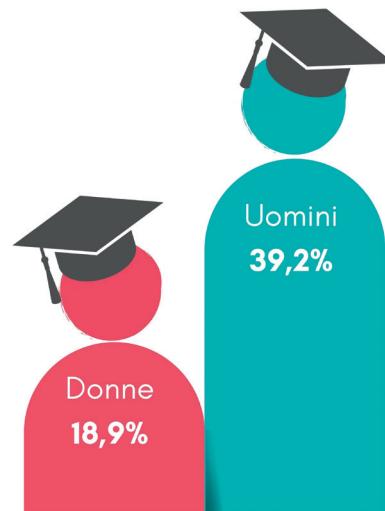
La difficoltà delle donne a ottenere ruoli di leadership influisce ovviamente sul loro potere economico. Inoltre, si crea un circolo vizioso per cui una leadership maschile si circonda di chi le somiglia<sup>4</sup>, quindi, da altri uomini o donne che non si distaccano troppo da un modello maschile.

È possibile, poi, individuare dei settori ove sono palesi le difficoltà delle donne ad intraprendere percorsi di carriera (cosiddetta **segregazione orizzontale**). Per di più, una donna occupata in tali settori per essere apprezzata necessita di



In Italia la percentuale di **donne CEO** nel 2021 è scesa al 3%.

capacità eccezionali, al contrario per un uomo è possibile emergere anche con un apporto nella media<sup>5</sup>. Si tratta di ambiti specifici (e talvolta redditizi), come quello STEM<sup>6</sup> o quello finanziario, ove è tradizionale la predominanza maschile ed è spesso possibile riscontrare dinamiche patriarcali, tra le quali la percezione del lavoro femminile come inferiore e non adeguato<sup>7</sup>. Tale evidenza emerge dal fatto che **le donne che conseguono il titolo in percorsi STEM sono solo il 18,9%, contro ben il 39,2% degli uomini.**



Titolo di laurea conseguito in discipline **STEM**

La tendenza opposta si riscontra in corsi di laurea dove gli indirizzi scelti maggiormente dalle donne sono educazione e formazione (92,8%), linguistico (83,8%), psicologico (81,1%), mentre sono una minoranza nei gruppi informatica e tecnologie ICT (14,3%), ingegneria industriale e dell'informazione (25,9%)<sup>8</sup>. La scelta del tipo di percorso di formazione, è chiaro, sarà decisiva per il lavoro che nel futuro si andrà svolgere.

<sup>3</sup> Gender Gap, ancora molto lontani dalla parità di genere in Italia, le donne CEO sono il 3% e in Europa sono il 7% (2022).

<sup>4</sup> Hirable Like Me (2013).

<sup>5</sup> Hengel (2017).

<sup>6</sup> Science, Technology, Engineering and Mathematics, è un termine utilizzato per indicare le discipline scientifico-tecnologiche (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica) e i relativi corsi di studio.

<sup>7</sup> Funk and Parker (2018).

<sup>8</sup> AlmaLaurea (2022).

Da uno studio svolto da Almalaurea<sup>9</sup> - che ha visto il coinvolgimento di oltre 70 atenei - emerge che nel 2020 **le donne rappresentano quasi il 60% dei soggetti laureati in Italia. Inoltre, le studentesse si rivelano essere anche qualitativamente migliori**, ad esempio, tra i diplomati del 2020 le donne hanno ottenuto in media 2.3/100 in più rispetto ai compagni uomini. Le donne ottengono risultati migliori anche a livello universitario, in tutti i settori<sup>10</sup>.

*Un recente intervento di Linda Laura Sabbadini<sup>11</sup> sottolinea come questa narrazione non aiuti a vedere il quadro complessivo. La media di donne laureate in Europa è superiore del 12% rispetto all'Italia. Inoltre abbiamo la percentuale di Neet (Neither in Employment or in Education or Training) a prevalenza femminile (fascia 15-34 anni): 25% delle ragazze in Italia, contro il 21,3% dei ragazzi. In Italia alla fine del 2020 sono oltre 3 milioni, di cui 1,7 donne.*

**Nonostante le donne siano più e meglio istruite degli uomini, queste si concentrano nei settori meno remunerativi.** Gli uomini - laureati di secondo livello - percepiscono un reddito in media pari al 16,2% più elevato di quello di una donna (€ 1.477 contro € 1.272). Il maggiore pay gap è registrato nei servizi finanziari, dove le donne guadagnano ben il 25% in meno dei colleghi uomini. Quest'ultimo in particolare costituisce un esempio di effetto della **segregazione verticale**: quello finanziario è, infatti, un settore con una discreta componente dirigenziale e, dunque, la maggior parte delle donne si ritrova a ricoprire ruoli meno retribuiti degli uomini. Dunque, le donne rimangono concentrate nei ranghi più bassi delle imprese **occupando solo il 27% delle posizioni**

**manageriali. Grazie all'introduzione della Legge n. 120/2011, che impone quote di genere nei consigli di amministrazione per le società quotate in borsa e per le società statali, nell'ultimo decennio sono stati compiuti progressi sostanziali nella presenza femminile nei consigli di amministrazione; la quota delle donne nelle imprese è passata infatti dal 7% all'attuale 39%.**



Importanti differenze si riscontrano, però, anche nel **tasso di occupazione**: nel 2020, a 5 anni dalla laurea, questo è pari al **92,4% per gli uomini e dell'86% per le donne**. I differenziali di genere nel tasso

di occupazione, così come nella retribuzione media, sono tuttavia influenzati non solo dalla provenienza di studi, ma anche da altri fattori. Il primo fra tutti è la differenza nella tipologia di contratto. Tra i laureati gli uomini svolgono, in maggior misura, un'attività di tipo autonomo o un lavoro alle dipendenze a tempo indeterminato (+6% tra i laureati di primo livello a un anno dalla laurea). Il lavoro non standard, invece, risulta più diffuso tra le donne, con un divario di genere che supera il 10%. Inoltre, il lavoro part-time coinvolge oltre il 20% degli occupati ed è decisamente più diffuso tra le donne (+11% tra i laureati).

<sup>9</sup> AlmaLaurea (2022).

<sup>10</sup> Gender Gap, ancora molto lontani dalla parità di genere in Italia, le donne CEO sono il 3% e in Europa sono il 7% (2022).

<sup>11</sup> Linda Laura Sabbadini (Roma, 5 maggio 1956) è una statistica italiana nota in particolare come pioniera europea delle statistiche per gli studi di genere.

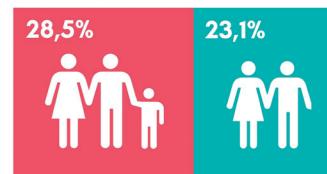
## 2.2 INIQUA RIPARTIZIONE DEI LAVORI DI CURA E NON RETRIBUITI

Il basso tasso di occupazione femminile in Italia non è semplicemente legato alle divisioni occupazionali e di posizione, ma anche alla pressante questione delle **limitanti norme sociali che pongono le donne come le principali badanti di bambini, casa e famiglia**. Dal momento in cui un figlio viene al mondo, ai genitori sono subito chiare le disparità di genere che lo accompagneranno per il resto della vita e che andranno ad impattare sulla sua carriera lavorativa.

A dimostrazione di quanto detto, **le differenze nei tassi di occupazione tra uomini e donne si inaspriscono se si considerano le persone che vivono in famiglia con figli (+28,5%)**, seguite da quelle in coppia senza figli (+23,1%).

Il gap è particolarmente ampio, in aumento a seguito della pandemia, quando la donna ha un'età compresa tra i 15 e i 34 anni (22,8% se in coppia senza figli, 45,8% se genitore)<sup>12</sup>.

La presenza di figli ha dunque un effetto non trascurabile sulla partecipazione della donna al mercato del lavoro, soprattutto quando questi sono in età prescolare.



**Gap occupazionale:** donna vs uomo in coppia con e senza figli

***In Italia le donne restano i principali fornitori di assistenza all'infanzia.*** La stragrande maggioranza delle donne vede la propria carriera professionale come mutuamente esclusiva dall'aver una famiglia e quindi "sceglie" di non lavorare o di accettare contratti come il part-time (34% delle donne occupate in Italia) o il contratto a tempo determinato (48,1 % di donne occupate in Italia). Anche nel caso queste riescano a rimanere nel mercato del lavoro, ***scontano una penalità salariale legata alla maternità stimata in -53% del salario pre-maternità a 15 anni dalla maternità e in un salario settimanale inferiore del 6% rispetto alle lavoratrici senza figli. Il gap è doppiamente penalizzante, in quanto questi effetti non sono osservati tra i padri.***

Una fornitura inadeguata di asili nido pubblici contribuisce a perpetuare questa tendenza. Complessivamente, l'Italia offre in media 25 posti nell'assistenza pubblica all'infanzia ogni 100 bambini di età inferiore ai tre anni (ISTAT 2021). L'importanza e le disparità nell'accesso dei bambini agli asili nido e, ancor più, alle materne rispetto ad altre soluzioni emerge in modo netto: tra le occupate con figli di 0-14 anni (oltre 3 milioni di donne), più della metà affida regolarmente i figli a parenti o altre persone non pagate, nel 46,7% dei casi li affidano ai nonni, il 36% utilizza invece abitualmente i servizi per la cura dei figli. Le donne che lavorano a tempo pieno ricorrono maggiormente, rispetto a quelle che lavorano part-time, sia ai servizi (37,8%), sia all'aiuto di persone e parenti non pagati (54,3%) (dati 2020). A tutto questo si aggiunge una breve o assente durata della paternità.

***Al padre, invece, spettano solamente dieci giorni di congedo di paternità obbligatori retribuiti al 100%, a fronte dei 5 mesi obbligatori della madre retribuiti all'80%, prorogabili poi per altri sei mesi in modalità facoltativa e retribuita al 30%.***

<sup>12</sup> Istat (2020).

Il padre si vedrà quindi privare della possibilità di essere una figura presente durante i primi mesi del figlio, poiché sul luogo di lavoro verrà convinto dell'assoluta necessità della sua presenza in ufficio. Difatti molti di loro rinunciano al congedo paternità in modo parziale o intero.

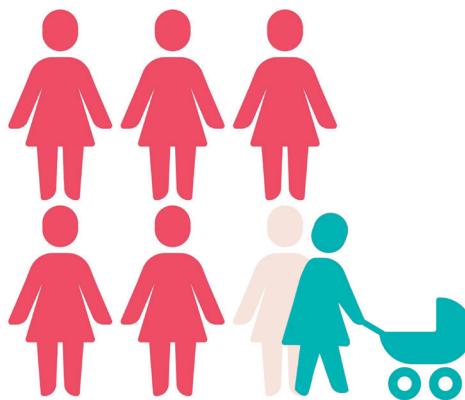
Volendo dare uno sguardo più ampio al tema della cura, è doveroso estenderlo non solo ai figli, ma **anche alle persone con disabilità agli anziani ed in generale alle persone non autosufficienti**, per le quali i servizi a supporto delle famiglie sono pressoché inesistenti e il cui peso grava per la quasi totalità sulle spalle delle donne. La quantità sproporzionata di lavoro non retribuito che le donne forniscono le lascia a un livello di significativo svantaggio economico nei confronti degli uomini e contribuisce a un ampio divario retributivo di genere che non è possibile contabilizzare in misure statistiche.

*In Italia, le donne svolgono 5 ore e 5 minuti di lavoro non retribuito di assistenza e cura al giorno, mentre gli uomini un'ora e 48 minuti al giorno.*

A documentarlo è anche il Gender Equality Index 2021 che riporta come le donne italiane impegnate nell'assistenza dei figli, dei nipoti, degli anziani o delle persone con disabilità sono il 34% rispetto al 24% degli uomini; stessa sorte nell'ambito di "cucina e/o lavori domestici quotidiani" che vede l'80% dello svolgimento al femminile contro il 20% maschile.

**La situazione si è ulteriormente aggravata con la pandemia.** Secondo lo studio INAPP<sup>13</sup>- in periodo di lock-down, nonostante la co-presenza del partner, le attività di cura sono rimaste a carico delle donne. Al carico di cura ordinario, in detto periodo, si sono aggiunte le attività di vigilanza e prevenzione sanitaria e la sfida della didattica a distanza. In questo scenario, la transizione ad una fase di ripresa, non è stato un processo neutro. Dopo il lock-down a rientrare al lavoro fuori casa sono stati prima - ed in misura maggiore - gli uomini e le scelte individuali e familiari hanno penalizzato le donne con figli e con reddito medio annuo inferiore al partner. In base a tali “accordi familiari” la donna ha spesso rimandato il suo rientro al lavoro, sino alla decisione di dimissioni.

*In Italia, in cui nelle coppie dual earner il contributo delle donne mediamente non supera il 40% del reddito familiare, a seguito della maternità 1 donna su 6 esce dal mercato del lavoro per motivi prevalentemente ricondotti alla necessità di conciliazione con le esigenze familiari<sup>14</sup>.*



Dopo la **maternità** 1 donna su 6 esce dal mercato del lavoro

<sup>13</sup> Cardinali (2021).

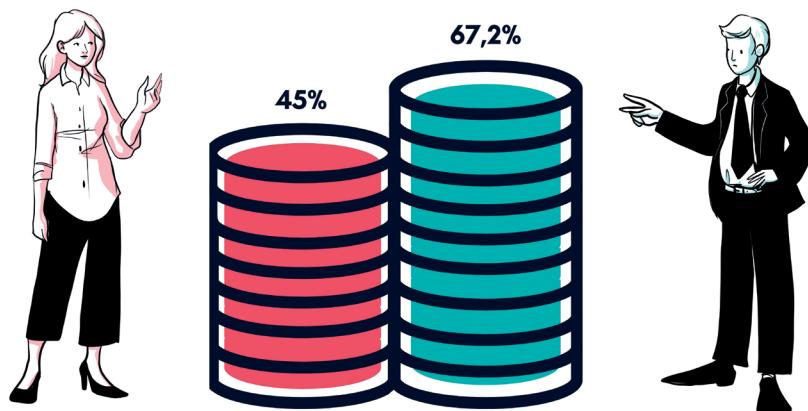
<sup>14</sup> Cfr. nota 12.

## 3. CHE COSA SIGNIFICA QUESTO PER LE DONNE? 3.1 MENO RISORSE ECONOMICHE NELL'IMMEDIATO

18

Contratti di lavoro precari, maggiori interruzioni di carriera, un minor numero di ore lavorate, un maggior tasso di disoccupazione e una minor paga oraria si traducono in una sostanziale riduzione di risorse economiche a disposizione delle donne.

Da una ricerca del 2018 **solo il 45% delle donne (tra i 18 e i 64 anni) si dichiara economicamente indipendente, contro il 67.2% degli uomini.** La percezione del proprio stile di vita è confrontabile tra uomini e donne, ma diversa risulta essere la fonte di benessere: il 63.2% delle donne dichiara essere un fattore determinante per il proprio stile di vita lo stipendio di un familiare o partner, contro il 40% degli uomini.<sup>15</sup>



**Indipendenza economica** tra i 18 e i 64 anni: percezione donne vs. uomini

## 3.2 MENO RISORSE ECONOMICHE PER IL FUTURO

*La diversa disponibilità economica influisce anche sulla gestione del risparmio. Nel 2018 solo il 19,3% delle donne tra i 18 e i 64 anni riesce ad avere un risparmio mensile regolare, mentre il 37 % non riesce a risparmiare nulla, contro il 29,7% degli uomini<sup>15</sup>. Inoltre, **tra le risparmiatrici, quasi la metà non investe i propri risparmi, a causa anche di una minore conoscenza dei prodotti di investimento.***

Ulteriore fenomeno strettamente collegato con quelli analizzati in precedenza è rappresentato dal **gap pensionistico** che riflette la sommatoria delle disuguaglianze di genere che le donne affrontano durante tutto il ciclo lavorativo e di vita.

*“Differenziali salariali, segregazione occupazionale e frammentazione delle carriere sono gli elementi principali che incidono sulle maggiori difficoltà di accesso al sistema pensionistico e sulle più basse prestazioni pensionistiche.”<sup>17</sup>*

<sup>15</sup> Episteme (2018).

<sup>16</sup> Ut supra.

<sup>17</sup> Dichiarazione fatta da Olivia Bonardi, docente di Diritto del lavoro alla Statale di Milano (Alibani, 2021).

Nell'Unione Europea nel 2018 **le donne con oltre 65 anni ricevono in media una pensione il 30% più bassa di quella di un uomo**.<sup>18</sup> Nonostante il gap sia diminuito del 4% dal 2010, risulta ancora particolarmente alto e il dato italiano è in linea con la media europea. Ciò è inevitabile essendo le pensioni calcolate su base contributiva e quindi determinate dagli anni lavorati e dallo stipendio percepito.

Infine, uno studio europeo<sup>19</sup> ha dimostrato come il gender gap nelle pensioni sia fortemente correlato con il numero dei figli e sia inferiore per le donne single, maggiore per le sposate e nel mezzo per le donne divorziate.

Terza risorsa che viene meno riguarda l'accesso al credito.

*Uno studio del 2020 sull'imprenditoria femminile rileva la maggiore difficoltà delle donne ad accedere al credito bancario, con il doppio delle imprese a conduzione femminile (8% rispetto al 4% del caso maschile) che dichiarano un'erogazione del credito non sufficiente o che è stata negata, con un conseguente maggiore ricorso a capitale proprio o familiare.*

La causa sembra essere da ricondurre a **pregiudizi culturali**<sup>20</sup>, **per cui le donne sarebbero ritenute meno affidabili o metterebbero al primo posto la famiglia**, sebbene le imprese giovanili femminili siano quelle che innovano di più, e investono più nel green e nella responsabilità sociale.

## 3.3 PRODOTTI E SERVIZI PER LA CURA PERSONALE PIÙ COSTOSI

Oltre alle numerose discriminazioni economiche e sociali descritte finora, le donne devono sostenere un ulteriore costo: la c.d. pink tax. Con tale termine si identifica l'aumento di prezzo comune nelle merci dedicate al pubblico femminile che si differenziano dai loro corrispettivi neutri o maschili solo per caratteristiche di packaging o di elementi connotanti il genere. Come riportato da Idealo<sup>21</sup>, difatti, una donna spende all'incirca il 7,5% in più per una giacca, il 27% in più per un profumo e addirittura il 57% in più per creme viso.<sup>22</sup>



**Pink tax:** l'aumento di prezzo nelle merci dedicate al pubblico femminile

<sup>18</sup> Eurostat (2021).

<sup>19</sup> Bettio et al. (2013).

<sup>20</sup> Confederazione Nazionale dell'Artigianato - CNA (2019).

<sup>21</sup> Pilello (2020).

<sup>22</sup> Bain (2015).

## 4. COSA PREVEDE L'ORDINAMENTO GIURIDICO

A seguito della breve disamina della situazione reddituale e occupazionale in Italia, è opportuno riportare - sempre con riguardo ai temi ora citati - quale sia l'attuale impianto normativo vigente nel nostro Paese.

# 4.1 DALLA COSTITUZIONE ALLA LEGGE N. 162/2021

Con riguardo all'aspetto normativo la linea di condotta adottata nella stesura di questo documento è stata quella di basarsi sugli atti parlamentari della **legge n. 162/2021 c.d. Legge Gribaudo**. Ripercorriamo quindi, velocemente, tutte le leggi che concorrono a delineare l'assetto giuridico italiano sulla **parità salariale**.

Nella **Costituzione** sono ben cinque gli articoli<sup>23</sup> che vengono in rilievo in tema di parità, ma è nell'**articolo 37 che troviamo il riferimento più puntuale a quella salariale**:

*“La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione.”*

<sup>23</sup> Artt. 3, 4, 37, 51, 117 Cost.

Quanto previsto dai costituenti nel 1948 è stato poi ribadito nella legislazione europea sia nella ***Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea***<sup>24</sup> sia nel ***Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea***.<sup>25</sup>

A sostegno dei principi enunciati, nel 2006 viene promulgato il ***Codice delle Pari opportunità***, strumento reputato più idoneo a realizzare un pieno perseguimento del principio di parità da ogni punto di vista etico-sociale, economico, civile-politico. ***Il principio di pari opportunità tra uomo e donna è ora inteso come uguaglianza di possibilità ed occasioni di vita***. Il Codice delle Pari opportunità viene modificato più volte nei temi di occupazione, lavoro e retribuzione, finanche intensificando la tutela relativa alle molestie ricevute da ambo i sessi sul luogo di lavoro; la stessa legge n. 162/2021 apporta modifiche al Codice predetto. Nel 2011 è la volta della ***legge Golfo - Mosca*** (L. 120/2011), che prevede vincoli di genere (c.d. ***quote di genere***) nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali delle società quotate in mercati regolamentati e delle società controllate da pubbliche amministrazioni non quotate in mercati regolamentati. Tale legge si prefissava di raggiungere i suoi obiettivi nel termine di 10 anni, tuttavia si è reso necessario prorogarla tramite la legge n. 162/2021. Infine, nell'aprile 2021 è intervenuto il ***Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), orientato a perseguire un maggiore coinvolgimento della forza lavoro femminile nello sviluppo della crescita del Paese***.

Da questa rapidissima panoramica si evidenzia che la tematica della parità salariale era già presente nel nostro ordinamento sin dalla Costituzione.

## 4.2 NOVITÀ INTRODOTTE CON LA LEGGE N. 162/2021

*La legge n. 162/2021 ha gettato le basi per un importante cambiamento in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo.*

**Trasparenza e premialità** sono le parole-chiave attorno alle quali ruota l'intero impianto normativo introdotto dalla legge n. 162/2021. Quest'ultima, infatti, intende **da un lato**, perseguire una migliore **trasparenza retributiva e dall'altro, premiare le imprese che promuovono la parità di genere nelle aziende**. Ai fini del perseguimento di queste due finalità, la legge apporta significative novità come la **ridefinizione dei concetti di discriminazione diretta e indiretta** e altre la cui efficacia è vincolata all'adozione di appositi decreti attuativi. Innanzitutto, **le nozioni di discriminazione diretta e indiretta vengono notevolmente estese** fino a ricomprendere anche le candidate e i candidati in fase di selezione del personale. La nuova nozione di discriminazione viene estesa anche agli atti di natura organizzativa o incidenti sull'orario di lavoro che, in ragione del sesso, dell'età anagrafica, delle esigenze di cura personale e familiare, dello stato di gravidanza, di maternità o di paternità possono porre il lavoratore o la lavoratrice in una posizione di svantaggio.

<sup>24</sup> Art. 21, comma 1, e art. 23 Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea.

<sup>25</sup> Art. 157, comma 1, Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea.

Inoltre, la legge apporta delle **modifiche sostanziali all'art. 46 del Codice delle pari opportunità**. Esso, fino ad oggi, prevedeva l'obbligo per le aziende che impiegavano più di 100 dipendenti di redigere con frequenza biennale un **rapporto sulla situazione del personale in azienda** da trasmettere alle rappresentanze sindacali aziendali e alla consigliera o consigliere regionale di parità di riferimento. Tuttavia, tale obbligo veniva spesso aggirato. Infatti, sovente capitava che le rappresentanze sindacali ignorassero l'esistenza del documento, non prestassero la dovuta attenzione nella sua redazione o che il suo contenuto fosse poco chiaro e di difficile fruizione ai non addetti ai lavori. Ancora, non di rado capitava che la consigliera di parità ne precludesse l'accesso ai lavoratori e lavoratrici per ragioni di privacy.

Con la legge n. 162/2021 invece, in primo luogo, viene esteso l'obbligo di redazione del documento alle aziende pubbliche e private con più di 50 dipendenti e viene riconosciuta la facoltà di redigerlo a quelle fino a 50 dipendenti. Si tratta di una importante novità considerando che la realtà imprenditoriale italiana è costituita da piccole e medie imprese.

In secondo luogo, il rapporto è ora redatto in modalità telematica attraverso la compilazione di un apposito modello pubblicato sul sito del Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali e trasmesso alle rappresentanze sindacali aziendali. La legge definisce, in aggiunta, il contenuto del rapporto che deve includere: il numero di dipendenti divisi tra maschi e femmine; il numero di assunzioni; le differenze tra le retribuzioni iniziali dei lavoratori di ciascun sesso; l'inquadramento contrattuale e la funzione svolta da ciascun lavoratore; l'importo della retribuzio-

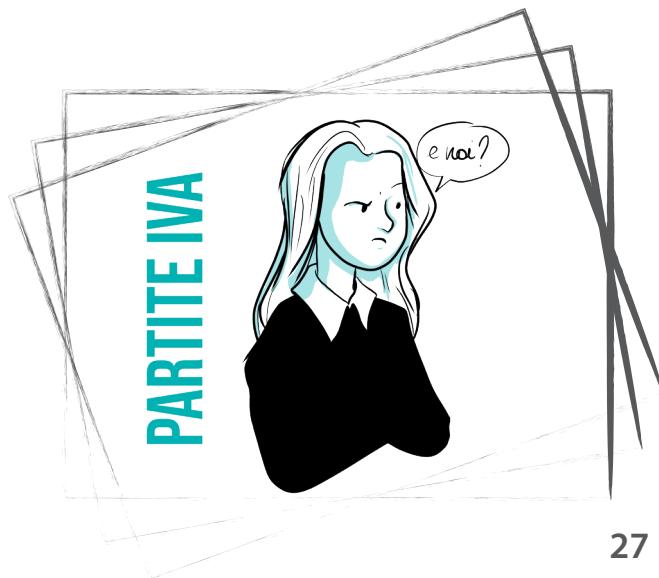
ne effettivamente corrisposta e di ogni altro beneficio in natura e/o bonus eventualmente corrisposto al lavoratore, nonché ogni altra informazione sui processi di selezione in fase di assunzione e sui processi di reclutamento.

Importante innovazione riguarda, poi, il profilo sanzionatorio che risulta ulteriormente rafforzato.

*La legge ha, infatti, reso obbligatoria la sospensione dei benefici contributivi nei casi di grave inottemperanza all'obbligo di redazione del rapporto che prima era solo eventuale e discrezionale. Inoltre, spetterà all'Ispettorato del Lavoro attestare la veridicità dei rapporti.*

Ulteriore novità è **l'introduzione ex novo dell'art. 46-bis istitutivo della certificazione della parità di genere**, già prevista dal PNRR, al fine di attestare le politiche e le misure concrete adottate dai datori di lavoro per **ridurre il divario di genere**.

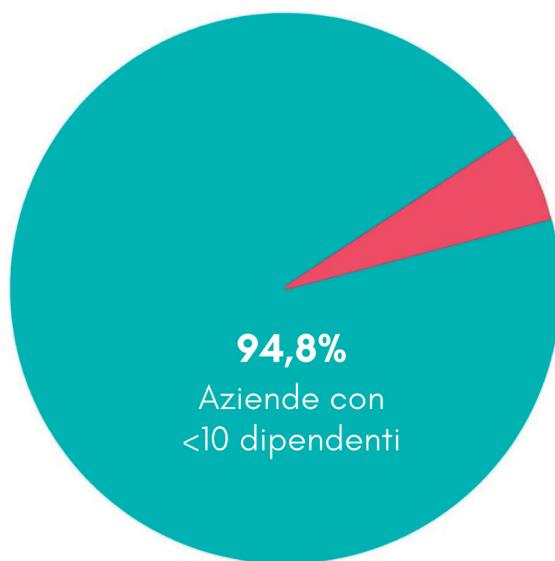
A tal proposito, la legge conferisce a tale certificazione **un carattere premiale** riconoscendo alle aziende che la posseggono la possibilità di ottenere degli sgravi dei contributi previdenziali, nonché il riconoscimento di un punteggio premiale per la valutazione dei progetti ai fini della concessione di aiuti di stato.



Sebbene la legge rappresenti senza dubbio un importante punto di svolta nella promozione della parità di genere e nel superamento del divario di genere nei luoghi di lavoro, diverse sono le **criticità che abbiamo rilevato** in sede di analisi.

1. Nonostante il profilo sanzionatorio risulti rafforzato rispetto alla situazione previgente, risulta poco chiaro il modo in cui saranno organizzate le attività di controllo che richiederanno, certamente, l'aumento dell'organico dell' INL<sup>26</sup> e quindi ulteriori oneri a carico dell'amministrazione dello Stato.
2. Dubbi sorgono anche in relazione alla misura premiale per due ragioni. Innanzitutto, nonostante gli esigui risultati raggiunti, lo Stato continua ad erogare agevolazioni fiscali e contributive alle aziende. Inoltre, la corresponsione di sgravi contributivi rischia di non essere particolarmente attraente per le aziende dal momento che le stesse possono già beneficiare dell'esonero contributivo con il ricorso, ad esempio, ad assunzioni a tempo indeterminato di donne over 50 o di donne di qualsiasi età nelle zone svantaggiate del Meridione.
3. L'elargizione di benefici economici non sembra essere l'unica via percorribile. Infatti, **è necessario diffondere la cultura della parità di genere nel mercato del lavoro e nelle aziende ai fini del superamento del gender pay gap**. Quest'ultimo può, talvolta, essere difficilmente rilevabile sui luoghi di lavoro anche per l'assenza di consapevolezza del proprio svantaggio.

4. Sebbene l'abbassamento della soglia dimensionale sia da valutare positivamente, non dobbiamo dimenticare che **in Italia nel 2019 ben il 94,8% delle imprese italiane registrava un numero di dipendenti inferiore a 10.**
5. Il legislatore si è preoccupato di definire strumenti e misure in grado di mitigare il divario retributivo di genere e il divario nell'accesso al mercato del lavoro soffermandosi pressoché esclusivamente sul lavoro dipendente e **trascurando così le lavoratrici percettrici di redditi da lavoro autonomo.**



*In Italia nel 2019 ben il 94,8% delle imprese italiane registrava un numero di **dipendenti** inferiore a 10.*

<sup>26</sup> INL = Ispettorato Nazionale del Lavoro.

## 4.4 LIBERE PROFESSIONISTE E LAVORATRICI AUTONOME

Come già sottolineato le libere professioni non godono di alcun tipo di tutela in tema di parità salariale. Secondo l'ultimo rapporto ADEP - Associazione degli Enti previdenziali privati - sulla previdenza privata il dato complessivo, al 2020, sul gender pay gap fa registrare una differenza di reddito pari a circa il 45%.

Tuttavia, incoraggianti novità sono state introdotte con riguardo all'imprenditoria femminile. **Il PNRR ha previsto la missione 5 denominata "Coesione e Inclusione"<sup>27</sup>, di cui un punto chiave è rappresentato dalla necessità di creare imprese femminili.** Infatti, parallelamente agli interventi volti al superamento del gender pay gap **serve, urgentemente, mettere in atto una concreta strategia a livello di investimenti economici per assicurare la crescita di occupazione femminile. Il costo totale dell'investimento a favore dell'imprenditoria femminile è pari a € 400 milioni<sup>28</sup>, un progetto imponente che si prefigge l'obiettivo, entro il 2026, di arrivare ad aver finanziato almeno 2.400 imprese guidate da donne.** La somma investita si pone l'obiettivo di favorire l'aumento della partecipazione delle donne al mondo del lavoro andando a rimodulare i sistemi di sostegno già previsti in modo da incrementarli e migliorarli, ad agevolare il raggiungimento di risultati imprenditoriali e a fornire sostegno e supporto a nuove start-up.

Chiaramente questi **fondi sono vincolati alla presentazione di progetti e piani di investimento per la costituzione di una nuova impresa femminile o per il rafforzamento di imprese femminili già esistenti.**

## 5. QUALI AZIONI CONCRETE PROPONIAMO?

*Il gender equality e il decent work*, obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU, richiamano l'urgenza di mutare profondamente la cultura e il clima nelle organizzazioni lavorative attraverso concrete ed eque politiche inclusive di recruiting, ricerca ed acquisizione dei talenti, di selezione. Si rende pertanto necessaria la strutturazione e condivisione di modelli e *best practices* utili alla definizione, al consolidamento e allo sviluppo delle carriere delle donne, che diano evidenza della *forza innovatrice della contaminazione di competenze* tra i generi nelle organizzazioni lavorative. L'empowerment e un maggiore utilizzo a lavoro delle soft skills di cui le donne sono portatrici naturali<sup>29</sup> - leadership ispirazionale, capacità di coaching e mentoring, autoconsapevolezza emotiva, capacità di empatia e relazione, gestione dei conflitti e negoziazione per citarne alcune - sempre più richieste nell'attuale mercato del lavoro che si muove prevalentemente attraverso le relazioni e il lavoro in team, può rendere fluidi e innovativi i processi aziendali incidendo così sull'antifragilità e sulla resilienza di impresa, caratteristiche che assicurano prospettive di crescita a lungo termine. Al fine di raggiungere l'inclusione piena e funzionante delle skills e dei talenti femminili abbiamo pensato ad una serie di proposizioni e azioni.

<sup>27</sup> Governo Italiano (n.d.).

<sup>28</sup> Il 20 settembre 2021 il MiSE ha pubblicato il decreto ministeriale con il quale si costituiva il Fondo Impresa Donna. € 40 mln per gli investimenti dell'imprenditoria femminile oltre i € 400 mln del PNRR (MiSE, 2022).

<sup>29</sup> Korn Ferry (2016).

## 5.1 STRATEGIE MIRATE DI RECRUITING & TALENT ACQUISITION GENDER INCLUSIVE

Promuovere pari opportunità tra i generi sin dalle fasi del recruiting e della selezione del personale significa incidere dal principio al fine di **scardinare il gender pay gap**.

A tal proposito per assicurare un richiamo equo ed inclusivo dei talenti si rende necessaria la promozione di linee guida, precise raccomandazioni e check list col fine di ridisegnare le fasi di ricerca e selezione, soprattutto riguardo la redazione dei contenuti e l'utilizzo di un linguaggio che siano attrattivi anche per le donne. Le job descriptions presenti nelle offerte di lavoro sono spesso già genderizzate quindi l'attività di recruiting che ne discende segue criteri di ricerca verso i generi a seconda del ruolo lavorativo. Anche il colloquio di selezione è spesso condotto secondo schemi stereotipati che rendono un genere o l'altro più adatto a ricoprire il ruolo.

È quanto mai urgente creare un pattern di domande e strumenti di assessment mirati a riconoscere le potenzialità e le reali skills delle candidate e dei candidati indipendentemente dal genere o dai ruoli sociali precostituiti. Inoltre, l'attività di affinamento e **personalizzazione del ruolo** in fase di colloquio permetterà di estendere l'attenzione al **work life balance**, attrarre e includere naturalmente il pubblico femminile nel mondo del lavoro e ripartire al meglio le opportunità di occupazione, i benefit e lo sviluppo di carriera. I target privilegiati di queste azioni sono le agenzie per il lavoro private e pubbliche, le società di consulenza HR, HR manager aziendali, career coach e recruiter.

## 5.2 FORMAZIONE, COACHING E MENTORING: LO SVILUPPO CULTURALE E COMPORTAMENTALE RISPETTO ALLA PARITÀ DI GENERE NELLE ORGANIZZAZIONI LAVORATIVE

Raggiungere la parità tra uomo e donna nei contesti aziendali significa **riconoscere gli stereotipi di genere** e promuovere un reframe inclusivo al fine di sviluppare una mentalità che possa sbloccare il divario, dovuto prima di tutto ai bias cognitivi aziendali. Per questo proponiamo una serie di interventi dedicati allo sviluppo di mindset no gender gap nei contesti lavorativi.

Suggeriamo e sosteniamo la progettazione e la realizzazione di azioni formative, finanziate<sup>30</sup> e non, nelle organizzazioni lavorative e in tutti i contesti che ruotano intorno al mondo del lavoro finalizzate a:

- Accrescere le capacità di riconoscere e superare i ***bias impliciti di genere*** tramite focus group, eventi in plenaria, esperienze di team building in azienda e in outdoor, formazione pratica tramite simulazioni e role playing in team già costituiti;
- Sostenere la continuità lavorativa delle donne attraverso la formazione continua per l'empowerment, la valorizzazione e la comunicazione delle skills femminili (personal branding);
- Attuare percorsi dedicati al personale HR e a tutti i ruoli di coordinamento e gestione delle risorse umane, che diano importanza alla ***progettazione di piani di sviluppo di carriera al femminile*** e che non siano mera replica di modelli di crescita al maschile.

Tali iniziative non devono essere limitate al personale interno del settore risorse umane: al fine di promuovere e sviluppare un ambiente di lavoro che rispetti i diritti e le aspirazioni professionali delle lavoratrici, è necessario coinvolgere più figure singole e i team.

## 5.2.2 COACHING E MENTORING

Proponiamo di inserire nel welfare aziendale percorsi di executive coaching individuale e per i team di direzione a supporto del cambiamento culturale e comportamentale rispetto al gender equality in azienda. In particolare troviamo opportuno che le figure lavorative di genere femminile abbiano la possibilità di fruire percorsi di coaching volti a facilitare e rafforzare la consapevolezza dell'appropriatezza e professionalità delle proprie competenze personali e trasversali, verso le quali emerge spesso una reticenza a metterle in risalto per paura di risultare poco professionali. La relazione tra soft skills e aumento delle performance economiche e di valore azionario aziendale è comprovata da numerosi studi. Degne di nota sono anche le capacità di mentoring proprie delle donne, ma ancora scarsa risulta la pratica di affiancamento di figure senior di genere femminile a ruoli junior: incentivare questa attività di passaggio delle competenze sosterebbe i ruoli meno definiti e ancora inesperti di donne e consentirebbe alle donne in ruoli apicali di valorizzare il proprio ruolo e la sua incisività nelle organizzazioni.

<sup>30</sup> *L'elenco dei Fondi interprofessionali che erogano formazione si trova sul sito dell' Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (Anpal, n.d.).*

Pari Merito è una realtà dinamica e aperta al mondo. La valorizzazione del dialogo è uno dei nostri principi guida. Per questo, parte del nostro impegno come attiviste e attivisti è la collaborazione e il confronto con persone ed enti con interessi e strategie comuni alle nostre.

Le soluzioni che Pari Merito si impegna a portare avanti in questo ambito includono, ma non si limitano a, attività di divulgazione utili alla creazione di una cultura aziendale inclusiva, proposizione di linee guida e raccomandazioni mirate al raggiungimento della parità di genere, sostegno all'orientamento e formazione, supporto per il monitoraggio e l'auditing aziendale sulla parità, organizzazione e sostegno di iniziative volte a promuovere il riconoscimento **della parità di genere quale asset intangibile essenziale del valore aziendale aggiunto** nel Report integrato aziendale e nella Responsabilità sociale d'impresa.

**L'Associazione Pari Merito si propone come aggregatore territoriale e nazionale e punto di contatto tra organizzazioni, enti locali pubblici e cittadinanza:** punto di riferimento e di raccordo rispetto alla rete civile (associazioni, lobby, movimenti, ecc.) attiva per la promozione della parità salariale offrendo consulenza, informazione, network specifico sul territorio.

# BIBLIOGRAFIA

- Alibani, N. (2021, 24 novembre). *Pensioni e donne, perché le donne sono destinate a una vecchiaia di povertà*. Roba da donne. <https://www.robadaadonne.it/227869/pensioni-donne-gender-gap/?amp>
- AlmaLaurea (2022). *Laureate e laureati: scelte, esperienze e realizzazioni professionali. Rapporto 2022*. [https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/convegni/gennaio2022/6\\_almalaurea\\_rapportocompleto\\_laureatelaureati.pdf](https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/convegni/gennaio2022/6_almalaurea_rapportocompleto_laureatelaureati.pdf)
- Anpal - Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (n.d.). *Fondi Interprofessionali e Bilaterali*. [www.anpal.gov.it/fondi-interprofessionali-bilaterali](http://www.anpal.gov.it/fondi-interprofessionali-bilaterali)
- Bain, M. (2015, 23 dicembre). *Women, you should probably buy the “men’s” version of that beauty product*. Quartz. <https://qz.com/579879/women-you-should-probably-buy-the-mens-version-of-that-beauty-product/>
- Bettio, F., Tinios, P., Betti, G., Gagliardi, F., and Georgiadis, T. (2013). *The gender gap in pensions in the EU*. <https://imagenes.publico.es/resources/archivos/2013/6/3/1370241549282Informe%20Comision%20Europea.pdf>
- Cardinali, V. (2021). *Dalla Fase 1 alla Fase 2: quale transizione per uomini e donne? Sintesi survey. Il lavoro di uomini e donne in tempo di Covid. Una prospettiva di genere*. [WP n. 56, Istituto nazionale per l’analisi delle politiche pubbliche (INAPP)]. [https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/835/Inapp\\_Cardinali\\_Dalla\\_Fase\\_1\\_alla\\_Fase\\_2\\_quale\\_transizione\\_uomini\\_donne\\_WP\\_56\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/835/Inapp_Cardinali_Dalla_Fase_1_alla_Fase_2_quale_transizione_uomini_donne_WP_56_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea* (2000/C 364/01), 18.12.2000. europa.eu.
- Confederazione Nazionale dell'Artigianato - CNA (2019, 1 maggio). *Credito rosa al contagocce*. <https://www.cna.it/donne-imprenditoria-e-accesso-al-credito-unindagine-cna/>
- *Costituzione della Repubblica italiana: testo vigente*. Stampa a cura del Senato della Repubblica italiana. 2017. Costituzione VIGENTE DEF.pdf (senato.it);
- Decreto legislativo 11 Aprile 2006, n.198, "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246 (125), Gazzetta Ufficiale;
- Eurostat (n.d.). *Gender statistics*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_statistics#Labour\\_market](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_statistics#Labour_market)
- Episteme (2018). *La gestione del risparmio*. <https://www.museodelrisparmio.it/wp-content/uploads/2017/09/indagine-MDR-EPISTEME-2018.pdf>
- Eurostat (2021, 3 febbraio). *Closing the gender pension gap?*. [https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210203-1#:~:text=Print%20Closing%20the%20gender%20pension%20gap%3F&text=In%202019%2C%20women%20in%20the,compared%20with%202010%20\(34%25\)](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210203-1#:~:text=Print%20Closing%20the%20gender%20pension%20gap%3F&text=In%202019%2C%20women%20in%20the,compared%20with%202010%20(34%25)).
- Funk, C., and Parker, K. (2018, 9 gennaio). *Women in STEM see more gender disparities at work, especially those in computer jobs, majority-male workplaces*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/01/09/women-in-stem-see-more-gender-disparities-at-work-especially-those-in-computer-jobs-majority-male-workplaces/>
- *Gender Gap, ancora molto lontani dalla parità di genere in Italia, le donne CEO sono il 3% e in Europa sono il 7%* (2022, 22 gennaio). Ansa. [https://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/societa\\_diritti/2022/01/20/gender-gap-ancora-molto-lontani-dalla-parita-di-genere-in-italia-le-donne-ceo-sono-solo-il-3-e-in-europa-solo-il-7-\\_2509dc04-1a89-4554-a1dd-1606b-a27f188.html#:~:text=La%20percentuale%20di%20donne%20Ceo,il%2026%25%20della%20Norvegia%2C%20ilhttps://docs.google.com/document/d/13EM3PgeOGKpH3fsrHhXK-zB-DWRttVAfR/edit?usp=sharing&oid=112628324026563456285&rtpof=true&sd=true](https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2022/01/20/gender-gap-ancora-molto-lontani-dalla-parita-di-genere-in-italia-le-donne-ceo-sono-solo-il-3-e-in-europa-solo-il-7-_2509dc04-1a89-4554-a1dd-1606b-a27f188.html#:~:text=La%20percentuale%20di%20donne%20Ceo,il%2026%25%20della%20Norvegia%2C%20ilhttps://docs.google.com/document/d/13EM3PgeOGKpH3fsrHhXK-zB-DWRttVAfR/edit?usp=sharing&oid=112628324026563456285&rtpof=true&sd=true)

- Governo Italiano (n.d.). *Creazione di imprese femminili*. <https://italiadomani.gov.it/it/Interventi/investimenti/creazione-di-impresefemminili.html>
- Hengel, E. (2017). *Evidence from peer review that women are held to higher standards*. <https://voxeu.org/article/evidence-peer-review-women-are-held-higher-standards>
- *Hirable Like Me* (2013, 3 aprile). Kellogg Insight. [https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/hirable\\_like\\_me](https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/hirable_like_me)
- Istat (2020). *Esame delle proposte di legge 1818 (Murelli) e 1885 (De Maria) in materia di lavoro, occupazione e produttività Memoria scritta dell'Istituto nazionale di statistica*. <https://www.istat.it/it/files/2020/11/Istat-Memoria-scritta-PDL-1818-e-1885.pdf>
- Korn Ferry (2016, 7 marzo). *New Research Shows Women Are Better at Using Soft Skills Crucial for Effective Leadership and Superior Business Performance*. <https://www.kornferry.com/about-us/press/new-research-shows-women-are-better-at-using-soft-skills-crucial-for-effective-leadership?>
- Legge 12 luglio 2011, n. 120 *“Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati”* (174). Gazzetta Ufficiale;
- Legge 5 Novembre 2021, n. 162 *“Modifiche al codice di cui al decreto legislativo 11 Aprile 2006, n. 198, e altre disposizioni in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo”* (275). <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/11/18/21G00175/sg>;
- MiSE - - Ministero dello sviluppo economico (2022). *Fondo impresa femminile*. <https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/fondo-a-sostegno-impresa-femminile>
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, <https://italiadomani.gov.it/it/home.html>
- Pilello, A. (2020, 25 febbraio). *Pink tax vs blue tax: la fluttuazione dei prezzi*. Idealo. <https://www.ideal.it/magazine/e-commerce/pink-tax-blue-tax-fluttuazione-prezzi?cmpReload=true>
- *Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea* (2012/ C 326/47), 26.10.2012, [euro-lex.europa.eu](http://euro-lex.europa.eu);
- World Economic Forum (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>



**PARIMERITO**

**CHI HA DETTO CHE NON CONTIAMO?**

*seguici*

