

UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA E SCIENZE
POLITICHE, ECONOMICHE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA E
MANAGEMENT

TESI DI LAUREA

Il divario retributivo di genere nel settore finanziario: un'analisi
giuridica ed economica

Relatrice:

Chiar.ma Prof.ssa Fabrizia Santini

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Roberto Ippoliti

Candidata:
Martina Fassio

Anno accademico 2025/2026

INDICE

INTRODUZIONE

1

CAPITOLO I

La parità retributiva e la sua disciplina giuridica

1. Le fonti internazionali	9
1.1 L'Organizzazione Internazionale del Lavoro e la Convenzione OIL n.100 del 1951	9
1.2 L'Organizzazione delle Nazioni Unite	15
2. La disciplina dell'Unione europea a tutela delle pari opportunità.....	17
2.1 L'evoluzione delle direttive in materia di parità retributiva	20
2.2 Il contributo della giurisprudenza della Corte di Giustizia e degli organismi europei	23
2.3 La direttiva UE 2023/970: nuovi obblighi di trasparenza retributiva	26
2.4 La dimensione collettiva: obblighi informativi e meccanismi di monitoraggio	29
3. La tutela della parità retributiva nell'ordinamento italiano	34
3.1 Dalla frammentazione normativa al Codice delle pari opportunità	37
3.2 La legge Golfo-Mosca e la disciplina delle quote di genere.....	40
3.3 La riforma Gribaudo e l'introduzione della certificazione della parità di genere.....	48
3.4 Il recepimento della direttiva UE 2023/970 e il ruolo della contrattazione collettiva	54
3.5 I nuovi obblighi di trasparenza retributiva nel d.lgs. n.96/2026	57

CAPITOLO II

Il fenomeno del divario retributivo di genere nell'industria finanziaria: evoluzione, aspetti teorici ed evidenze empiriche

1. Profili generali del divario retributivo di genere	61
1.1 Evidenze globali sul tema	61
1.2 Definizione e misurazione	69

2. La diversità di genere nel settore finanziario.....	73
2.1 La crisi del 2008, la finanza maschilizzata e la “Sister Hypothesis”	74
2.2 Il Transnational business feminism, i pink profits e la womenomics.....	77
2.3 Il mercato del lavoro e il Gender Pay Gap nel settore finanziario.....	80
3. Le principali prospettive teoriche sul divario retributivo di genere	85
3.1 La teoria del capitale umano e il ruolo dei fattori specifici di genere.....	86
3.2 Le teorie sulla discriminazione e gli studi sulla segregazione occupazionale	88
3.3 Le teorie miste: la combinazione tra fattori individuali e strutturali	96

CAPITOLO III

Le determinanti strutturali e organizzative del divario retributivo di genere nel settore finanziario

1. Segregazione verticale e barriere invisibili alla leadership femminile.....	100
1.1 Il fenomeno del soffitto di cristallo.....	101
1.2 Le determinanti strutturali e organizzative	104
2. Oltre il soffitto di cristallo: le fragilità dei percorsi di carriera femminili.....	108
2.1 Il glass cliff e la leadership femminile nei contesti di crisi	109
2.2 La leaky pipeline: la perdita progressiva dei talenti femminili.....	115
3. La sottorappresentanza delle donne nei board delle istituzioni finanziarie.....	118
3.1 Le misure regolatorie sul gender balance nel settore bancario	120
3.2 La rappresentanza femminile nei board degli istituti finanziari italiani	123
3.3 La rappresentanza femminile nei board degli istituti finanziari europei	127
4. La motherhood penalty e la discontinuità delle carriere femminili	132

CAPITOLO IV

Analisi empirica

1. Definizione della domanda di ricerca e formulazione delle ipotesi	136
2. Metodologia della ricerca	138
2.1 Costruzione del dataset	138

2.2 Definizione delle variabili	152
2.3 Strategia econometrica.....	173
2.4 Specificazione dei modelli econometrici	174
2.5 Analisi econometrica delle singole dimensioni dell'indice di intensità	179
3. Discussione dei risultati.....	183
3.1 Risultati delle regressioni con PAY_REPORTING	183
3.2 Risultati delle regressioni con l'indice di intensità non condizionato	186
3.3 Risultati delle regressioni sulle singole dimensioni dell'indice di intensità.....	190
APPENDICE A – Caratteristiche delle cinque dimensioni dell'indice di intensità.....	193
APPENDICE B – Tabelle delle variabili di controllo.....	198
APPENDICE C – Output delle specificazioni econometriche.....	211
C.1 – Risultati delle regressioni stimate in Stata	211
C.2 – Normal probability plot dei residui.....	217
C.3 – Analisi della multicollinearità VIF	220

BIBLIOGRAFIA

224

INTRODUZIONE

Il divario retributivo di genere rappresenta tutt'oggi una delle espressioni più significative delle disparità di genere nel mercato del lavoro di ogni nazione, interessando anche le economie più avanzate. Nonostante il riconoscimento formale del principio di parità retributiva per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, sia a livello nazionale sia a livello europeo, continuano a verificarsi differenze profonde nei livelli retributivi di uomini e donne. Ciò evidenzia come i progressi avvenuti sotto il profilo giuridico non siano stati di per sé sufficienti a contrastare le disparità di genere nelle condizioni lavorative e nelle opportunità professionali. La persistenza di tali disparità richiede, dunque, un'analisi che vada oltre la mera dimensione normativa e che consideri l'insieme dei fattori economici e organizzativi che contribuiscono a consolidare e a cristallizzare il divario retributivo. Proprio la complessità e la pluralità delle determinanti che incidono sulla sua formazione rendono necessaria l'adozione di una prospettiva interdisciplinare. Pertanto, l'elaborato si sviluppa lungo l'analisi di tre dimensioni strettamente interconnesse tra loro: giuridica, economica e organizzativa. In particolare, la dimensione giuridica consente di ricostruire l'evoluzione e il progressivo consolidamento nell'ordinamento nazionale ed europeo del principio di parità retributiva, nonché di analizzare gli strumenti e gli obblighi predisposti dal legislatore per garantirne una più effettiva attuazione. La dimensione economica valorizza invece l'osservazione empirica del fenomeno, consentendo di indagare l'evoluzione, l'intensità e l'eterogeneità tra i diversi ordinamenti nazionali, oltre ad approfondire il ruolo dei principali fattori economici e occupazionali che concorrono alla formazione delle disparità retributive di genere. Infine, la dimensione organizzativa indaga il ruolo delle prassi e delle pratiche interne alle organizzazioni nella determinazione del gender pay gap, con particolare riguardo ai criteri di selezione e avanzamento di carriera, all'accesso delle donne alle posizioni apicali, ai sistemi di valutazione, all'incidenza della remunerazione variabile e alle politiche di conciliazione tra impegni professionali e responsabilità familiari.

La scelta di focalizzare l'analisi al solo settore finanziario è giustificata dalla particolare rilevanza che il divario retributivo di genere assume in tale comparto. Nonostante nel corso degli ultimi anni un numero sempre crescente di istituti finanziari e assicurativi abbia adottato politiche di diversità, mostrando una maggiore sensibilità verso la valorizzazione della diversity e la promozione della parità di genere, continuano a persistere evidenti squilibri nei trattamenti economici e nelle opportunità di sviluppo professionale di uomini e donne. Infatti, il comparto finanziario si caratterizza per una forte segregazione occupazionale, specie quella verticale, che

ostacola le donne nell'accesso agli organi di gestione e di controllo, limitandone al contempo le opportunità di avanzamento e la promozione negli incarichi di maggiori responsabilità e più elevata remunerazione. Oltre a ciò, il settore presenta sistemi retributivi nei quali la componente variabile, i bonus, i meccanismi premiali e di incentivazione possono contribuire ad amplificare le disparità retributive di genere. A tali elementi si affiancano ulteriori fattori organizzativi che hanno storicamente contraddistinto il comparto, a lungo connotato dalla prevalenza di modelli professionali e di leadership tradizionalmente maschili, da una cultura lavorativa fondata su un'elevata disponibilità temporale, su orari prolungati, su esigenze di flessibilità e da una forte incidenza delle reti informali di potere. Gli elementi appena richiamati evidenziano come il divario retributivo nel settore finanziario sia il risultato dell'interazione di più fattori normativi, economici e organizzativi, tra loro strettamente interconnessi, rendendo il settore finanziario un ambito particolarmente significativo per indagare le disparità di genere nella loro complessità.

Muovendo da tali considerazioni, il presente elaborato si propone di analizzare il divario retributivo di genere nel settore finanziario europeo, con l'obiettivo di comprendere in quale misura gli strumenti normativi volti a rafforzare la trasparenza retributiva possano associarsi ad una riduzione delle disparità retributive tra uomini e donne. Particolare attenzione è attribuita agli obblighi nazionali di pay reporting, adottati negli ordinamenti europei secondo modalità, tempistiche e ambiti di applicazione differenti, delineando un quadro normativo eterogeneo. Il tema assume oggi una rinnovata centralità alla luce della direttiva UE 2023/970, che si propone di rafforzare il principio di parità retributiva di genere specie tramite meccanismi di trasparenza retributiva, riconducibili a quattro forme: la trasparenza nella fase pre-assuntiva; la trasparenza nella determinazione della retribuzione e nei criteri di progressione economica; la trasparenza individuale con l'esercizio del diritto all'informazione; infine, la trasparenza collettiva con il sistema di pay reporting. Nel contesto nazionale, la Direttiva ha trovato attuazione con il d.lgs. 7 maggio 2026, n. 96, entrato in vigore il 7 giugno 2026, che rappresenta a oggi il più recente intervento normativo per garantire una maggiore verificabilità ed effettività del principio di parità retributiva, introducendo nuovi obblighi di trasparenza salariale a carico dei datori di lavoro. In seguito ai più recenti sviluppi normativi, la trasparenza retributiva, da mero criterio organizzativo, ha assunto un ruolo sempre più centrale nelle strategie di contrasto al gender pay gap, configurandosi come un efficace strumento di prevenzione, accertamento e rimozione delle disparità retributive prive di giustificazione oggettiva.

È proprio da questo interrogativo che muove la domanda di ricerca del presente elaborato, volto a verificare se e in quale misura la presenza di obblighi nazionali di pay reporting risulti

associata a livelli più contenuti del divario retributivo di genere nel settore finanziario europeo. Per rispondere alla domanda di ricerca, è stata sviluppata un'analisi empirica comparativa sui Paesi dell'Unione europea nel periodo compreso tra il 2014 e il 2024, distinguendoli sulla base della presenza e della tempistica di introduzione degli obblighi nazionali di pay reporting. Più nello specifico, l'analisi si propone di verificare se i Paesi nei quali un obbligo nazionale di pay reporting risultava già operativo all'inizio del periodo di osservazione presentino, mediamente, livelli più contenuti del divario retributivo rispetto ai Paesi che non risultavano soggetti ad alcun obbligo nazionale di pay reporting.

Sul piano empirico, l'analisi è stata sviluppata su un panel di 25 Paesi dell'Unione europea osservati nel periodo compreso tra l'anno 2014 e il 2024, assumendo come principale variabile dipendente il gender pay gap rilevato nel settore finanziario. L'analisi è stata orientata a valutare se e in quale misura la presenza di obblighi nazionali di pay reporting e il loro diverso grado di incisività risultassero associati a livelli più contenuti del divario retributivo di genere. Per tale motivo, l'analisi econometrica è stata articolata in più specificazioni, organizzate in tre blocchi distinti: il primo gruppo di modelli utilizza come principale variabile esplicativa la dummy PAY_REPORTING; il secondo gruppo replica la medesima struttura sostituendo alla variabile dicotomica l'indice di intensità non condizionato; l'ultimo gruppo considera separatamente le cinque dimensioni dell'indice di intensità non condizionato, quali la soglia dimensionale, la periodicità del reporting, il contenuto delle informazioni, il grado di pubblicità dei dati e le misure di enforcement. In tutte le specificazioni, le principali variabili esplicative sono state considerate al tempo $t-1$, includendo effetti temporali e adottando errori standard clusterizzati a livello di Paese.

Il primo capitolo è dedicato alla ricostruzione del quadro normativo in materia di parità retributiva, ripercorrendone l'evoluzione sul piano internazionale, sovranazionale e nazionale. Con riferimento alle fonti internazionali, particolare attenzione è riservata alla Convenzione OIL n.100 del 1951, che ha codificato per la prima volta la parità retributiva quale obbligo giuridico di portata internazionale. La ricostruzione prosegue sul piano europeo, in specie sull'articolo 157 del TFUE, che sancisce il principio fondamentale della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. Esaurita la disciplina delle fonti primarie, l'attenzione si sposta sulle direttive europee in materia di parità di trattamento e sul contributo offerto dalla giurisprudenza della Corte di Giustizia e degli organismi europei impegnati nella promozione e nel sostegno delle politiche per le pari opportunità, per giungere infine alla già citata Direttiva UE 2023/970. In ultimo, l'analisi si sposta sulla tutela della parità retributiva nell'ordinamento

italiano, ripercorrendone l'iniziale frammentazione normativa e la sua unificazione nel Codice delle Pari opportunità tra uomo e donna. Nell'ambito del progressivo rafforzamento della parità di genere si inserisce la legge Golfo-Mosca e la legge Gribaudo, fino al più recente recepimento della Direttiva UE 2023/970 con il decreto legislativo n. 96 del 2026.

Il secondo capitolo estende l'analisi alla dimensione economica, richiamando le principali definizioni del divario retributivo di genere elaborate in ambito istituzionale e approfondendo gli indicatori utilizzati per misurarne l'entità, con riguardo alla distinzione tra divario retributivo rettificato e non rettificato. In seguito, l'analisi si sofferma sul tema dell'inclusione femminile nel settore finanziario, approfondendo il dibattito sviluppatosi a seguito della crisi finanziaria del 2008, che ha contribuito a mettere in evidenza le fragilità di modelli decisionali dominati da logiche maschili. È proprio da tale dibattito che prese forma la *"Lehman Sisters Hypothesis"*, una formula volutamente provocatoria, che intende mettere in discussione i modelli tradizionali di governance finanziaria, e il movimento del *"Transnational Business Feminism"*, un progetto che promuove l'empowerment femminile attraverso una più ampia partecipazione delle donne nell'imprenditorialità, nel credito e nel consumo. In continuità con la riconfigurazione delle istanze femminili entro il paradigma delle redditività e del profitto, si sviluppa il concetto dei *"pink profits"*, rielaborato anche da importanti società di consulenza mediante nozioni quali la *"Womenomics"* e il *"Gender Dividend"*. La trattazione prosegue con un approfondimento sul mercato del lavoro nel settore finanziario, soffermandosi sulla partecipazione femminile e sulle principali dinamiche che contribuiscono alla persistenza del gender pay gap. Infine, il capitolo si conclude confrontando le principali prospettive teoriche elaborate per spiegare il gender pay gap.

Il terzo capitolo indaga le determinanti strutturali e organizzative del divario retributivo di genere nel settore finanziario. Nell'analisi dei fattori che favoriscono il consolidamento delle disparità retributive, particolare rilievo viene attribuito alla segregazione occupazionale, specie quella verticale, riconducibile alla presenza di barriere invisibili che ostacolano l'accesso delle donne alle posizioni di leadership. Tuttavia, le disparità che interessano i percorsi di carriera femminili accompagnano l'intero percorso professionale, compromettendone la stabilità e la continuità nel medio-lungo periodo. Tali criticità possono tradursi, da un lato, in una progressiva perdita dei talenti femminili lungo i livelli della struttura organizzativa, facendo sì che molte donne non giungano neppure a scontrarsi con la barriera finale che impedisce la promozione nei ruoli di maggiore rilievo, riconducibile alla leaky pipeline. Dall'altro lato, le donne possono accedere a posizioni di leadership in circostanze instabili, esponendole a

maggiori rischi di fallimento, secondo la dinamica del glass cliff. A tali dinamiche si affianca la persistenza sottorappresentazione delle donne nei board delle istituzioni finanziarie, specie negli organi di amministrazione, che rappresenta l'esito di più di processi cumulativi capaci di incidere sulle opportunità di avanzamento e sulle concrete possibilità di mantenere ruoli di responsabilità. Infine, vengono approfondite le ricadute della maternità sulla continuità dei percorsi di carriera femminili, anche alla luce della motherhood penalty.

Il quarto e ultimo capitolo sviluppa la parte empirica della ricerca, illustrando la costruzione del database, la definizione delle variabili di controllo e la strategia econometrica adottata. I risultati evidenziano, nel complesso, una relazione negativa tra la presenza di obblighi nazionali di pay reporting e il gender pay gap finanziario. Con riferimento alle prime tre specificazioni, il coefficiente associato alla variabile dummy PAY_REPORTING mantiene segno negativo in tutte le specificazioni considerate, risultando pari a -4,235 nel modello base, -4,237 nel modello che introduce le variabili di controllo relative alla componente dell'occupazione femminile e -4,861 nel modello che considera le variabili strutturali. Pertanto, tali risultati suggeriscono come la presenza di un obbligo operativo di pay reporting nell'anno precedente risulti associata, in media, a livelli di gender pay gap finanziario inferiori di circa 4-5 punti percentuali rispetto alle osservazioni prive di un obbligo simile. Pur mostrando una sostanziale stabilità tra le diverse specificazioni, tale associazione risulta statisticamente significativa al livello del 10% e deve essere interpretata con cautela, senza attribuirle natura causale. Evidenze analoghe emergono anche dalle specificazioni che utilizzano l'indice di intensità non condizionato. Infatti, in tutti e tre i modelli analizzati, il coefficiente associato all'indice conserva segno negativo, risultando pari a -0,359 nel quarto modello, -0,355 nel quinto e -0,417 nel sesto. Tali risultati suggeriscono come un incremento unitario dell'intensità degli obblighi di pay reporting nell'anno precedente sia associato, mediamente, a una riduzione del livello di gender pay gap finanziario compresa tra circa 0,36 e 0,42 punti percentuali. Anche in tale caso, la stabilità dei coefficienti al variare delle specificazioni suggerisce che l'associazione negativa tra il diverso grado di intensità della disciplina e il livello del divario retributivo non risulti interamente riconducibile alle variabili occupazionali e strutturali incluse nei modelli. Nonostante l'evidenza risulti complessivamente coerente con quella emersa dalla prima sezione di regressioni, anche tali risultati devono essere interpretati in termini associati e risultano statisticamente significativi al livello del 10%.

A riguardo dell'ultimo blocco di specificazioni, l'analisi distinta delle cinque dimensioni che formano l'indice di intensità consente di rilevare differenze apprezzabili sia nell'ampiezza sia nella significatività statistica dei coefficienti stimati. Infatti, sebbene tutte le dimensioni

presentino un'associazione negativa con il livello di gender pay gap, tale correlazione non risulta uniforme. In specie, la soglia dimensionale e il contenuto delle informazioni presentano un coefficiente rispettivamente pari a -1,583 e -1,457, statisticamente significativi al livello del 10%. Invece, la periodicità del reporting e il grado di pubblicità dei dati mostrano coefficienti pari a -1,547 e -1,680, ma senza raggiungere i livelli convenzionali di significatività statistica. Infine, la dimensione relativa alle misure di enforcement presenta il coefficiente di maggiore ampiezza in valore assoluto, pari a -2,285, risultando statisticamente significativo al livello del 5%. Tali evidenze suggeriscono come le varie caratteristiche della disciplina di pay reporting non presentino la stessa intensità in termini di associazione con il gender pay gap finanziario. Entrando nel merito, le misure di enforcement, quali sanzioni o misure correttive, sembrano assumere un'incisività maggiore rispetto alle altre componenti, mentre la soglia dimensionale e il contenuto informativo degli obblighi nazionali di pay reporting mostrano un'associazione più contenuta e statisticamente meno robusta.

Nel complesso, i risultati emersi sembrano valorizzare il ruolo della trasparenza retributiva quale strumento capace di attenuare le asimmetrie informative tra datore di lavoro e lavoratori, favorendo una maggiore conoscibilità dei criteri di determinazione delle retribuzioni. Infatti, una maggiore disponibilità di informazioni relative ai livelli salariali, ai criteri di progressione economica e alle differenze retributive può limitare l'opacità dei sistemi remunerativi, rendendo più agevole l'accertamento e il contrasto di eventuali disparità non giustificate. In assenza di efficaci obblighi di trasparenza retributiva, i lavoratori dispongono di informazioni più ristrette rispetto alla struttura delle retribuzioni, ai criteri utilizzati per la determinazione dei compensi, alle opportunità di avanzamento professionale e alle condizioni riconosciute ai lavoratori che svolgono mansioni lavorative simili o di pari valore. Tale asimmetria informativa può rendere più difficile l'individuazione di disparità salariali non giustificate e, di conseguenza, ostacolare sia la possibilità di contestarle sia l'attivazione degli strumenti di tutela. Inoltre, la riduzione dell'asimmetria informativa può rafforzare la posizione negoziale dei lavoratori e incentivare una più ampia responsabilizzazione delle imprese rispetto alle proprie politiche retributive, favorendo un più attento monitoraggio della distribuzione dei compensi e della coerenza dei criteri adottati nei processi di determinazione salariale. Infatti, una maggiore visibilità delle differenze retributive può indurre le imprese a riesaminare preventivamente le prassi retributive e, ove necessario, a intervenire attraverso l'adozione di misure correttive. In questo senso, la disciplina nazionale di pay reporting non opera esclusivamente come strumento informativo, ma assume una funzione preventiva e di responsabilizzazione organizzativa. Tale prospettiva è

coerente con l'evidenza emersa dall'analisi delle singole dimensioni dell'indice di intensità, nella quale le misure di enforcement presentano l'associazione negativa maggiormente incisiva e statisticamente robusta. Ne consegue che la sola disponibilità delle informazioni potrebbe non essere sufficiente, di per sé, a garantire l'effettività degli obiettivi perseguiti dalla disciplina, qualora non venga accompagnata da efficaci meccanismi di controllo, sanzione e correzione delle disparità emerse. Muovendosi da tali considerazioni, la presenza di sanzioni e di misure correttive può rafforzare l'efficacia delle discipline nazionali di pay reporting, aumentando il costo dell'inadempimento e incentivando i datori di lavoro a garantirne un'applicazione più rigorosa.

Nonostante i risultati ottenuti consentano di evidenziare alcune associazioni significative tra la presenza e l'intensità degli obblighi nazionali di pay reporting e il livello di gender pay gap finanziario, la loro interpretazione deve tenere conto di alcuni possibili limiti metodologici e informativi che ne circoscrivono la portata. Una prima criticità riguarda la natura dell'analisi econometrica, che consente di individuare associazioni statistiche tra gli obblighi nazionali di pay reporting e il livello di gender pay gap finanziario, ma non permette di identificare un rapporto strettamente causale tra le variabili considerate. Pertanto, i coefficienti stimati devono essere interpretati con prudenza e in termini puramente associativi, essendo che la presenza e l'intensità delle discipline di pay reporting possono risultare associate ad altre caratteristiche istituzionali, economiche o sociali dei Paesi non interamente osservabili o incluse nei modelli. Un secondo profilo attiene alla costruzione dell'indice di intensità, che, pur consentendo di sintetizzare in modo comparabile le principali peculiarità delle discipline nazionali di pay reporting, implica una semplificazione di assetti normativi tra loro eterogenei. Inoltre, la scelta delle dimensioni e dei punteggi riflette una costruzione metodologica strettamente funzionale all'analisi empirica, risentendo di un inevitabile margine di discrezionalità nella classificazione delle normative nazionali. Un ulteriore aspetto concerne la difficoltà nel cogliere il grado di effettiva applicazione delle discipline di pay reporting. Infatti, la presenza formale di un obbligo e il livello di intensità attribuito sulla base delle disposizioni normative non sempre coincidono con l'effettivo grado con cui tali obblighi di pay reporting vengono rispettati dalle imprese, controllati dalle autorità competenti e, ove previsto, accompagnati da sanzioni e/o misure correttive. A ciò si aggiunge la disponibilità dei dati utilizzati nell'analisi, in quanto la presenza di osservazioni mancanti per alcuni Paesi e alcune variabili ha comportato l'utilizzo di un panel non bilanciato, nonché una riduzione del campione utilizzabile nelle diverse regressioni. Tale circostanza può incidere in termini di rappresentatività del campione e, conseguentemente, sulla

generalizzabilità delle evidenze emerse dall'analisi empirica. Infine, occorre considerare la specificità settoriale dell'analisi, circoscritta al comparto finanziario e assicurativo, facendo sì che le evidenze emerse non possano essere generalizzate ad altri settori economici e produttivi.

Alla luce dei limiti sopra evidenziati, i futuri sviluppi della ricerca potrebbero approfondire l'analisi attraverso l'ampliamento del campione e l'estensione ad altri settori economici. Inoltre, sarebbe interessante analizzare l'incisività delle singole componenti della disciplina, in specie delle misure di enforcement, che nell'analisi condotta hanno mostrato l'associazione negativa più marcata e statisticamente robusta. Infine, l'attuazione della Direttiva UE 2023/970 nei vari ordinamenti nazionali potrà offrire, negli anni successivi, una base normativa e informativa più omogenea, consentendo di verificare con maggiore accuratezza se il progressivo rafforzamento degli obblighi di trasparenza retributiva sia accompagnato da una riduzione sistematica delle disparità retributive di genere.

CAPITOLO I

La parità retributiva e la sua disciplina giuridica

1. Le fonti internazionali

La parità retributiva è l'obiettivo di un processo multilivello, nel quale le fonti interne si intrecciano con quelle sovranazionali e internazionali. In specie, il contributo di quest'ultime è stato decisivo nell'armonizzazione della disciplina, fissando parametri comuni, imponendo obblighi di eliminazione delle discriminazioni salariali e offrendo strumenti interpretativi utili a guidare l'evoluzione delle norme e delle consuetudini interne. La ricostruzione del quadro normativo internazionale risulta essenziale nell'analisi del gender pay gap, in quanto consente di ricondurre il divario salariale di genere nell'ambito dei principi di uguaglianza sostanziale, di non discriminazione e di tutela sul lavoro. Come vedremo di seguito¹, il contributo delle organizzazioni internazionali è stato determinante nel porre i presupposti per il superamento di una concezione meramente formale della parità salariale. In particolare, il riconoscimento del diritto alla parità di retribuzione per un lavoro di pari valore ha permesso di mostrare come il divario retributivo di genere non derivi esclusivamente da discriminazioni dirette, ma sia alimentato anche da fattori strutturali, quali la segregazione occupazionale orizzontale e verticale, l'iniqua suddivisione delle responsabilità familiari, la sottovalutazione del lavoro femminile e l'incidenza di criteri e prassi apparentemente neutrali che, nel concreto, risultano pregiudizievoli nei confronti delle donne. In considerazione di quanto appena detto, le fonti internazionali costituiscono il primo stadio di affermazione del principio di parità retributiva, favorendo i successivi sviluppi normativi in ambito europeo e nazionale.

1.1 L'Organizzazione Internazionale del Lavoro e la Convenzione OIL n.100 del 1951

Fondamentale nel progressivo consolidamento del principio di parità retributiva è l'intervento normativo realizzato dall'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro), che ha codificato l'uguaglianza salariale come un obbligo giuridico di portata internazionale. La codificazione è stata realizzata tramite la Convenzione OIL n.100 del 1951, adottata a Ginevra nel corso della Conferenza generale dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, la quale ha introdotto il

¹ V. infra, § 1.1, *L'organizzazione internazionale del lavoro e la Convenzione OIL n.100 del 1951*.

principio di parità di retribuzione per un lavoro di pari valore. La Convenzione si compone di quattordici articoli e definisce in via prioritaria la nozione di retribuzione, da intendersi non solamente come salario o trattamento ordinario (minimo o standard), ma anche come qualsiasi emolumento, corrisposto direttamente o indirettamente, in moneta o in natura, dal datore di lavoro in virtù del rapporto di lavoro. Tale iniziale impostazione definitoria della retribuzione, volutamente ampia, ha assunto una notevole importanza, in quanto ha impedito agli Stati e ai datori di lavoro di limitare l'obbligo della parità salariale al solo salario nominale, includendo le componenti accessorie o differite della remunerazione.² Altresì, la Convenzione chiarisce come l'espressione *“uguaglianza di retribuzione fra manodopera maschile e manodopera femminile per un lavoro di pari valore”*, si riferisce ai tassi di retribuzione fissati in assenza di discriminazione. Infatti, l'elemento più innovativo risiede nella nozione di “pari valore”, in quanto ha consentito il superamento del tradizionale confronto basato unicamente sull'identità delle mansioni.

Ciò ha permesso la comparazione tra attività lavorative differenti ma al tempo stesso equivalenti, individuate sulla base di una serie di criteri oggettivi e neutrali, come il livello di responsabilità, le competenze, le condizioni di lavoro, fornendo agli ordinamenti nazionali uno strumento efficace nell'accertare le disparità retributive. Come si avrà modo di approfondire di seguito, il contributo di maggiore rilievo della Convenzione risiede proprio nell'introduzione del principio di parità retributiva di genere per un lavoro di pari valore. Infatti, sebbene il concetto di “lavoro di pari valore” includa al suo interno anche quello di “lavoro uguale”, la sua applicazione è più estesa. Ciò perché la parità di retribuzione per un “lavoro uguale” si limita a sostenere la parità di retribuzione di genere nei contesti in cui uomini e donne svolgano lo stesso lavoro o un lavoro simile in condizioni equivalenti, limitandone l'operatività unicamente ai casi in cui l'attività lavorativa sia svolta nello stesso settore e nella stessa organizzazione. Ne deriva un'impostazione insufficiente a individuare tutte quelle forme di iniquità retributiva strutturali, sempre più diffuse tra impieghi lavorativi differenti ma di pari valore. A fronte di tali necessità, la Convenzione ammette la possibilità di applicare il principio di uguaglianza retributiva anche nel caso in cui gli individui svolgono un lavoro di per sé diverso ma dallo stesso valore, non limitando la sua valenza ai soli casi di lavoro identico o di lavoro simile. Quindi, il concetto di pari valore si può applicare anche a tutti quei casi in cui i lavori siano eseguiti in luoghi, imprese e condizioni diverse e richiedano qualifiche, competenze diverse o livelli differenti di impegno

² Oelz M., Olney S., Tomei M., *Parità di retribuzione. Una guida introduttiva*, Organizzazione Internazionale del Lavoro, Roma, 2022, pp. 26-27.

lavorativo.³ Pertanto, possiamo notare come, grazie a tale impostazione, sia possibile eliminare le forme di discriminazione salariale, sia quelle di natura esplicita sia quelle di natura implicita.

Definito il contenuto del principio, la Convenzione individua gli strumenti per garantirne l'effettiva applicazione, disciplinandone il profilo attuativo. In particolare, l'articolo 2 impone agli Stati di promuovere, ciascuno attraverso i propri metodi nazionali di determinazione della retribuzione, come la legislazione nazionale, i sistemi di determinazione salariale riconosciuti dalla legge, i contratti collettivi o una combinazione di quest'ultimi, l'applicazione del principio di parità retributiva per un lavoro di pari valore.⁴ Ciò mostra la flessibilità del modello OIL, che offre agli Stati più modelli alternativi affinché l'obiettivo della parità retributiva di genere venga perseguito all'interno di ciascun ordinamento nazionale. A tale fine, la Convenzione definisce una strategia di riferimento, che si articola in tre fasi, in ciascuna delle quali risulta essenziale il coinvolgimento delle varie parti sociali.⁵

La prima fase si concretizza nella promozione della consapevolezza del gender pay gap, in quanto sempre più spesso si ritiene, erroneamente, che le discriminazioni salariali di genere siano superate oppure circoscritte a casi isolati. Aumentare la consapevolezza dell'esistenza del fenomeno costituisce un presupposto centrale per promuovere la parità di retribuzione e ciò può realizzarsi tramite il miglioramento della disponibilità dei dati statistici sulle retribuzioni, preferibilmente disaggregati per genere, la diffusione ai decisori politici e ai responsabili delle politiche di genere delle informazioni più rilevanti sul divario retributivo di genere, unitamente al sostegno alla ricerca sulle sue cause e sulla sua evoluzione. Inoltre, si sostiene l'esigenza di ampliare la conoscenza del principio di parità di retribuzione, non solo con riguardo al suo contenuto, ma anche in relazione alla sua portata e alle sue implicazioni. La prima fase si conclude con la necessità di rendere la parità di retribuzione un obiettivo esplicito delle politiche nazionali degli Stati, integrandola nelle strategie volte alla riduzione della povertà, nei piani di sviluppo nazionali e nei programmi interni per la parità di genere.⁶ La seconda fase della strategia proposta dall'OIL comprende l'adozione e l'applicazione di una serie di disposizioni e leggi finalizzate a tutelare la parità retributiva, in linea con quanto stabilito dalla Convenzione, ritenute uno strumento essenziale per il raggiungimento di una concreta uguaglianza salariale.

³ Oelz, Olney, Tomei, *Parità di retribuzione*, cit., p.32.

⁴ Art. 2, Convenzione OIL n.100/1951, *Convenzione sull'uguaglianza di retribuzione tra la manodopera maschile e la manodopera femminile per un lavoro di valore uguale*.

⁵ Oelz, Olney, Tomei, *Parità di retribuzione*, cit., p. 68.

⁶ Ivi, pp. 68–69.

Ciononostante, ancora oggi in molti paesi le normative non riconoscono pienamente il principio della parità di retribuzione, limitandosi a riconoscerlo solamente ai casi in cui riguardi un lavoro identico o simile. Inoltre, si richiede che il governo e le varie parti sociali promuovano metodi oggettivi e trasparenti di valutazione del lavoro, liberi da pregiudizi di genere, privilegiando approcci di tipo analitico. L'ultima fase della strategia proposta dall'OIL pone al centro la necessità di valutare e di revisionare periodicamente le misure adottate a tutela della parità di retribuzione ai fini di valutarne l'efficacia e l'adequatezza rispetto al contesto nazionale.⁷

L'articolo 3 completa il quadro degli obblighi, individuando nella valutazione obiettiva degli impieghi uno strumento applicativo di centrale rilievo, in quanto permette di effettuare comparazioni anche tra lavori differenti ma di pari valore, garantendo l'effettiva attuazione del principio di parità retributiva.⁸ In particolare, il metodo di valutazione obiettiva del lavoro, noto come Job Evaluation Method JEM, indica un processo attraverso cui vengono confrontate tra loro più attività lavorative, con il fine di determinare il corretto valore di un lavoro rispetto a un altro. La valutazione viene eseguita in maniera indipendente rispetto alle caratteristiche del soggetto che svolge l'attività, in modo da stabilire dei livelli retributivi equi e confrontabili tra di loro. Sussistono due tipologie di metodi di valutazione formale del lavoro, rispettivamente:

1. I metodi di valutazione globale o di "ranking": questi metodi classificano i lavori sulla base del rilievo che quest'ultimi assumono nell'organizzazione e si caratterizzano per attribuire una maggiore priorità alla rilevanza dei requisiti richiesti, considerando il lavoro nella sua interezza e trascurando le singole componenti;
2. I metodi analitici di valutazione del lavoro: a differenza dei primi, si caratterizzano per scomporre l'impiego lavorativo in più componenti e sotto fattori, a ciascuno dei quali viene assegnato un punteggio. Tali elementi possono includere le competenze, il grado di responsabilità necessario, l'impegno richiesto (sia fisico sia mentale), l'esperienza e le condizioni di lavoro.⁹

Tra i metodi di valutazione del lavoro caratterizzati dall'assenza di pregiudizi di genere rientra il metodo "Steps to Pay Equity", sviluppato in Svezia dal Difensore civico nazionale per la pari opportunità. Il metodo si connota per la sua semplicità, permettendo di accertare in tempi brevi se eventuali disparità retributive possano essere riconducibili a criteri oggettivi oppure derivino

⁷ Ivi, pp. 70–71.

⁸ Convenzione OIL n.100/1951, art. 3.

⁹ Oelz, Olney, Tomei, *Parità di retribuzione*, cit., pp. 40–41.

da forme di discriminazione sessuale. Inoltre, questo metodo si presta a essere utilizzato per scopi differenti, come ad esempio a classificare e confrontare i diversi lavori, a determinare il lavoro di pari valore rispetto alle indagini condotte sulle retribuzioni previste dalla legge e allo sviluppo di criteri per valutare se un dipendente è in grado di svolgere le mansioni lavorative.¹⁰

Un'altra metodologia è offerta dal metodo "ABAKABA", sviluppato in Svizzera nel 1996, che richiede di essere utilizzato congiuntamente a uno strumento chiamato "VIWIV" e può essere applicato a qualsiasi categoria, sia manuale sia intellettuale, all'interno di un'organizzazione.¹¹

Un terzo metodo è dato dal modello "ISOS", elaborato dall'Università Politecnica di Catalogna, su richiesta dell'Ufficio per il lavoro femminile del Ministero del lavoro e degli Affari Sociali, alla cui progettazione hanno collaborato numerose università italiane. Consiste in un sistema digitale di valutazione del lavoro, compatibile con i più comuni software, che assegna un punteggio in base alle risposte fornite a un questionario a risposta chiusa.

L'applicazione di un metodo di valutazione del lavoro si articola in più fasi distinte, finalizzate all'individuazione e alla correzione dei pregiudizi di genere:

1. Istituzione della commissione di valutazione del lavoro, composta da un numero pari di uomini e donne, in cui tutti i ruoli, sia quelli manuali sia quelli dirigenziali, devono essere equamente suddivisi;
2. Selezione dei lavori da confrontare, la seconda fase consiste nell'individuare i lavori a predominanza femminile e maschile, ossia quegli impieghi in cui più del 60% della mano d'opera appartiene all'uno o all'altro sesso. Inoltre, è necessario esaminare tutte le tipologie di lavoro, sia a tempo parziale o a tempo pieno sia a tempo determinato o indeterminato;
3. Scelta del metodo, la terza fase si concretizza nella scelta del metodo ritenuto più idoneo a misurare la discriminazione retributiva. Come già accennato in precedenza, i metodi analitici risultano i più efficaci per accertare e correggere le discriminazioni retributive. In seguito alla scelta del metodo, si può procedere all'individuazione dei fattori e sotto fattori;
4. Attribuzione di un peso a ogni fattore, la quarta fase consiste nell'assegnare a ciascun fattore un peso specifico sulla base di una scala di valutazione che presenta diversi livelli di intensità e di frequenza;

¹⁰ Cfr. Harriman A., Holm C., *Steps to Pay Equity. An Easy and Quick Method for the Evaluation of Work Demands*, Jämo, Stockholm, 2001.

¹¹ Cfr. Katz C., Baitsch C., *L'égalité des salaires en pratique. Deux outils d'évaluation du travail non discriminatoire à l'égard des sexes*, Genève-Zürich, 1996.

5. Raccolta di informazioni e dati sul lavoro, la quinta fase consiste nella raccolta di dati e informazioni in merito alla mansione lavorativa tramite descrizioni formali del lavoro, interviste e questionari somministrati alle lavoratrici e ai lavoratori;
6. Esame dei risultati, in questa fase la Commissione è tenuta a redigere le descrizioni delle mansioni valutate, integrando le informazioni raccolte con l'insieme dei fattori, sotto fattori e delle scale di valutazione previamente concordati, con il fine di garantire una rappresentazione oggettiva e comparabile del valore dei lavori esaminati;
7. Determinazione del valore dei lavori, sulla base sia delle descrizioni revisionate sia delle ponderazioni dei fattori viene assegnato un punteggio a ogni lavoro. I punteggi così ottenuti vengono successivamente organizzati in più fasce, in modo da consentirne una più facile comparazione;
8. Analisi e aggiustamento dei risultati, nell'ultima fase è necessario procedere all'esame critico dei risultati, verificando la possibile presenza di differenze di tipo sistemico nel sistema di assegnazione dei punteggi tra le mansioni a prevalente presenza femminile e quelle a prevalente presenza maschile.¹²

La Convenzione rimette la scelta dei metodi di valutazione alle autorità competenti in materia e, nel caso in cui la retribuzione venga fissata attraverso le convenzioni collettive, alle parti sociali che ne hanno sottoscritto l'accordo. La Convenzione non impone né vincola gli Stati a utilizzare un metodo specifico; piuttosto, richiede l'impiego di tecniche idonee a garantire una valutazione oggettiva del lavoro, esaminando e confrontando diversi fattori, come l'abilità, lo sforzo, la responsabilità e le condizioni di lavoro, privilegiando una metodologia prettamente analitica. Sempre a tale riguardo, il Comitato di esperti dell'OIL evidenzia la necessità che la valutazione venga condotta utilizzando criteri neutrali rispetto al genere, affermando che: *“Qualunque sia il metodo utilizzato, è necessario garantire che la valutazione oggettiva dei lavori sia libera da pregiudizi di genere: è importante fare in modo che i processi di selezione dei fattori di comparazione, la loro ponderazione e il confronto effettivo non siano intrinsecamente discriminatori.”*¹³ Infine, l'articolo 3 precisa che il divieto non elimina ogni differenza salariale, ma unicamente quella priva di giustificazione oggettiva e riconducibile a un trattamento discriminatorio. Da ciò consegue che, eventuali disparità retributive fondate

¹² Cfr. Chicha M., *Promoting Equity: Gender-Neutral Job Evaluation for Equal Pay: A Step-by-step Guide*, International Labour Office (OIL), 2008.

¹³ Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), *Report of the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations*, ILC.96/III(1A), 2007, pp. 271–272.

sulla valutazione obiettiva degli impieghi, non devono essere considerate come contrarie al principio di uguaglianza retributiva.¹⁴

In chiusura, l'articolo 4 sancisce la necessità che ogni Stato membro collabori, secondo le modalità ritenute più opportune, con le organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori interessate, al fine di favorire ulteriormente l'attuazione del principio di parità retributiva.¹⁵ Tale implicazione consente di consolidare l'assetto attuativo della Convenzione, riconoscendo l'importanza del coinvolgimento delle parti sociali, specie nei sistemi in cui la determinazione salariale avviene prevalentemente attraverso la contrattazione collettiva. Il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali e delle varie associazioni datoriali, pertanto, non assume una funzione meramente consultiva, ma è funzionale a rendere effettivi gli standard internazionali richiesti e a promuovere criteri salariali trasparenti.¹⁶

Definiti i profili concettuali e gli obblighi, l'articolo 5 prosegue introducendo la clausola di salvaguardia del trattamento più favorevole, precisando che le norme contenute nel testo convenzionale non interferiscono sull'applicazione di quelle disposizioni e strumenti interni che garantiscano condizioni maggiormente vantaggiose. Ne deriva che la Convenzione si configura come uno strumento minimo di tutela: da un lato impone agli Stati degli obblighi essenziali da rispettare, dall'altro non ostacola l'applicazione di norme interne nazionali più favorevoli, legittimando e preservando le discipline nazionali che favoriscono un livello di tutela superiore. Gli articoli a seguire disciplinano i meccanismi di ratifica, di efficacia, di denuncia e di revisione della Convenzione OIL, confermando l'uniformità e la certezza degli obblighi internazionali in tema di parità retributiva.

1.2 L'Organizzazione delle Nazioni Unite

In seguito all'analisi della Convenzione n.100 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, è opportuno ampliare la prospettiva di analisi al quadro delle Nazioni Unite e, in particolare, alla Convenzione CEDAW (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against women). La CEDAW, adottata nel 1979 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, si propone di contrastare tutte le forme di discriminazione promosse nei confronti delle donne,

¹⁴ Convenzione OIL n.100/1951, art. 3.

¹⁵ Convenzione OIL n.100/1951, art. 4.

¹⁶ Oelz, Olney, Tomei, *Parità di retribuzione*, cit., pp. 58-59.

comprese le discriminazioni nella sfera lavorativa. Tale Convenzione è stata ratificata da parte di 190 Stati, che sono tenuti al rispetto degli obblighi previsti e sono sottoposti al controllo del Comitato CEDAW. Il Comitato è composto da 23 esperti eletti dagli Stati ed è incaricato di valutare i progressi raggiunti nell'applicazione della Convenzione tramite l'esame di rapporti periodici che gli Stati sono tenuti a presentare.¹⁷

L'articolo 1 della Convenzione fornisce una prima nozione di discriminazione, includendo non solo le distinzioni basate sul sesso, ma anche tutte quelle pratiche apparentemente neutrali che, nei loro effetti, possono determinare la limitazione e l'annullamento dei diritti delle donne. A tale riguardo, l'articolo 1 precisa che per discriminazione si intende: *“Ogni distinzione o limitazione basata sul sesso, che abbia l'effetto o lo scopo di compromettere o annullare il riconoscimento, il godimento o l'esercizio da parte delle donne, indipendentemente dal loro stato matrimoniale e in condizioni di uguaglianza fra uomini e donne, dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, culturale, civile, o in qualsiasi altro campo”*¹⁸.

Soffermendosi sugli aspetti inerenti alle disparità retributive, risultano incisivi l'articolo 5 e l'articolo 11 della Convenzione. In particolare, l'articolo 5 consente di intervenire sulle cause strutturali della disparità retributiva, poiché i tradizionali modelli sociali basati sulla ripartizione dei ruoli familiari contribuiscono a rafforzare fenomeni come la segregazione occupazionale verticale e orizzontale e la sottovalutazione del lavoro femminile, incidendo indirettamente sul livello delle retribuzioni.¹⁹ L'articolo 11 costituisce il fulcro della disciplina convenzionale in materia di pari opportunità nel lavoro e di contrasto alle discriminazioni retributive. Nel merito, tale disposizione impone agli Stati di adottare qualsiasi misura che ritengono necessaria per favorire la riduzione delle disparità a danno delle donne nell'ambito lavorativo, garantendo alcuni diritti: il diritto al lavoro, il diritto di accesso alle stesse opportunità occupazionali, il diritto al ricorso degli stessi criteri di selezione, il diritto alla promozione, alla formazione, all'aggiornamento professionale e alla libera scelta della professione. In tale quadro rientra il diritto alla parità di remunerazione (incluse le prestazioni aggiuntive), il diritto all'eguaglianza

¹⁷ United Nations, General Assembly, *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women*, 1979; Cfr. Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo, *Dall'idea all'azione. Che cos'è la CEDAW*, 2009.

¹⁸ United Nations, *Convenzione sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (CEDAW)*, 1979, art. 1.

¹⁹ CEDAW, 1979, art. 5.

di trattamento per un lavoro di pari valore e il diritto alle prestazioni di sicurezza sociale, specie nei casi di pensionamento, malattia e vecchiaia.²⁰

Rimanendo nell'ambito degli strumenti delle Nazioni Unite, occorre ora richiamare il Patto Internazionale sui diritti economici, sociali e culturali, adottato dall'Assemblea generale il 16 dicembre 1966 ed entrato in vigore nel gennaio 1976. Il patto si compone di 31 articoli e riconosce alcuni diritti ritenuti fondamentali: il diritto di autodeterminazione dei popoli (art.1), il diritto all'uguaglianza giuridica di genere (art.3), il diritto al lavoro (art.6), il diritto a condizioni di lavoro giuste e favorevoli (art.7), il diritto alla libertà sindacale e allo sciopero (art.8), il diritto alla sicurezza sociale (art.9), il diritto a un adeguato tenore di vita (art.11), il diritto alla salute (art.12) e il diritto all'istruzione (art.13). Con specifico riferimento alle disparità retributive di genere, è doveroso menzionare l'articolo 7, che sancisce il diritto di ogni individuo a godere di condizioni di lavoro giuste e favorevoli. Infatti, tutti gli Stati sono tenuti ad assicurare e a promuovere una remunerazione idonea che consenta a ciascun lavoratore un salario equo e un'eguale remunerazione per un lavoro di pari valore. In aggiunta, il patto richiede che le donne beneficino di condizioni di lavoro non inferiori rispetto a quelle degli uomini e che la retribuzione risulti idonea a garantire un tenore di vita dignitoso. L'articolo 7 non si sofferma unicamente sugli aspetti retributivi, ma include il diritto alla sicurezza sul lavoro, il diritto alle pari opportunità nell'avanzamento di carriera, il diritto al riposo e al tempo libero (ferie, permessi retribuiti, limitazione delle ore lavorative).²¹ In conclusione, possiamo affermare come le fonti internazionali abbiano costituito il primo e imprescindibile fondamento normativo nel riconoscimento di una tutela contro il fenomeno del divario retributivo di genere, ponendo i presupposti giuridici per l'affermazione del principio di parità retributiva quale corollario essenziale del principio di uguaglianza sostanziale e guidando l'evoluzione negli ordinamenti sovranazionali e nazionali.

2. La disciplina dell'Unione europea a tutela delle pari opportunità

Nel quadro normativo europeo, il principio delle pari opportunità ha assunto sempre più una valenza costituzionale, rinvenendo fondamento nel diritto primario, che ne sancisce la sua centralità come criterio orientativo e direttivo dell'azione comunitaria. Determinante è stata la

²⁰ CEDAW, 1979, art. 11.

²¹ United Nations, *International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights*, New York, 1966, in *United Nations Treaty Series*.

codificazione nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, sottoscritta a Nizza il 7 dicembre 2000 e conosciuta anche come "Carta di Nizza", di un insieme di principi e di diritti fondamentali del diritto comunitario europeo.²² Nell'alveo stabilito dalla Carta, la tutela della parità di genere nell'ambito professionale trova piena espressione nell'articolo 23, al titolo III rubricato "Uguaglianza", che estende e amplia la tutela del principio di parità di genere in tutti gli ambiti, compresi quelli inerenti all'occupazione, al lavoro e alla retribuzione. In aggiunta, il secondo comma promuove e legittima l'adozione di misure positive a favore del genere sottorappresentato, per raggiungere un'uguaglianza effettiva e non meramente formale. Con l'entrata in vigore del Trattato di Lisbona nel 2009, la Carta di Nizza acquisisce efficacia giuridicamente vincolante e i principi di parità e di non discriminazione assumono valore di diritto primario, venendo così costituzionalizzati nell'ordinamento europeo.²³ Inoltre, sempre in continuità con le tutele previste dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, i principi di parità di genere e di eguaglianza vengono altresì richiamati nel trattato sull'Unione europea e nel trattato sul funzionamento dell'Unione europea.

In particolare, a riguardo della parità di genere nell'ambito professionale, il TFUE dedica varie disposizioni, quali l'articolo 153 e l'articolo 157. L'articolo 153 TFUE costituisce una delle norme chiave della politica sociale europea, in quanto stabilisce un corpus di ambiti in cui l'Unione europea è legittimata a intervenire per fornire assistenza agli Stati in materia di diritti sociali e del lavoro, con il fine di conseguire gli obiettivi prefissati dall'articolo 151 TFUE. È tuttavia importante specificare che ciò non attribuisce all'Unione europea una competenza esclusiva, ma piuttosto l'intervento si configura come un'azione di sostegno, coordinamento e completamento rispetto alle politiche adottate dagli Stati, nel rispetto delle autonomie nazionali. Al primo comma, la normativa individua i settori nei quali l'intervento può realizzarsi: a) miglioramento delle condizioni di lavoro; b) condizioni di impiego; c) protezione sociale dei lavoratori; d) protezione dei lavoratori dalla risoluzione del contratto; e) informazione e consultazione dei lavoratori; f) rappresentanza e difesa collettiva degli interessi dei lavoratori e dei datori di lavoro; g) condizioni di impiego dei cittadini dei paesi terzi; h) integrazione dei soggetti esclusi dal mercato del lavoro; i) parità di genere in riferimento alle opportunità sul

²² *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea*, Nizza, 2000, in Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, C 364, 18 dicembre 2000.

²³ *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea*, in Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, C 202, 7 giugno 2016, pp. 389-405.

mercato del lavoro; j) lotta contro l'esclusione sociale; k) infine, modernizzazione dei regimi di protezione sociale.

L'articolo 153 del TFUE prosegue definendo gli strumenti giuridici e le modalità attraverso cui l'Unione europea ha la facoltà di intervenire nei settori sopra indicati, disponendo sia misure di soft law sia misure di hard law. Il paragrafo 3 dell'articolo 153 TFUE disciplina il ruolo delle parti sociali nel processo di selezione e di elaborazione delle politiche sociali europee. In specie, prima di poter presentare una proposta legislativa in ambito sociale, la Commissione è tenuta a consultare le parti sociali interessate, verificando se le stesse siano interessate a negoziare un accordo autonomo, oppure se preferiscano lasciare libera iniziativa alla Commissione. Tale meccanismo permette di rafforzare il dialogo sociale, garantendo che le iniziative legislative adottate in ambito sociale prendano in considerazione le esigenze delle parti sociali coinvolte e le specificità nazionali, favorendo una maggiore efficacia e legittimazione delle norme europee. L'articolo 153 TFUE prosegue introducendo la clausola di salvaguardia, la quale stabilisce che le direttive adottate non possono pregiudicare il diritto degli Stati a introdurre o a mantenere misure più favorevoli per i lavoratori rispetto a quanto viene previsto dalle normative europee. Ciò riflette il principio del livello minimo di tutela, che limita il ruolo dell'Unione europea alla mera individuazione degli standard minimi, lasciando alla discrezione degli Stati la volontà di garantire sistemi di protezione sociale più elevati. L'articolo 153 TFUE si conclude definendo le materie escluse dalla competenza dell'Unione: la retribuzione, il diritto di associazione, il diritto di sciopero e il diritto di serrata, che restano sotto la competenza degli Stati membri.²⁴

In continuità con quanto previsto dall'articolo 153 TFUE, l'articolo 157, già al primo paragrafo, sancisce il principio fondamentale della parità di retribuzione tra uomini e donne sia per uno stesso lavoro sia per un lavoro di pari valore. Come recita il testo normativo: "*Ciascuno Stato membro assicura l'applicazione del principio di parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore*".²⁵ La presente disposizione costituisce il fondamento giuridico della parità retributiva di genere europea, estendendone la tutela non solo ai casi in cui i lavori siano identici o simili, ma anche qualora gli impieghi lavorativi, pur differendo nelle attività, risultino di pari valore in relazione alle competenze richieste, alle responsabilità e alla complessità. In aggiunta, la Corte

²⁴ *Trattato sul funzionamento dell'Unione europea*, Lisbona, 2007, art. 153, in Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee, C 326, 26 ottobre 2012.

²⁵ *Trattato sul funzionamento dell'Unione europea*, Lisbona, 2007, art. 157, in Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee, C 326, 26 ottobre 2012.

di giustizia dell'UE nel corso degli anni ha più volte chiarito che il principio di parità retributiva di genere includa sia le discriminazioni dirette sia quelle indirette, accrescendo la responsabilità degli Stati nel garantire un concreto rispetto del principio. L'articolo 157 TFUE prosegue fornendo la definizione di retribuzione, definendola come il trattamento economico standard a cui occorre aggiungere tutti gli ulteriori vantaggi, in denaro o in natura, che il lavoratore riceve direttamente o indirettamente dal datore di lavoro in virtù del rapporto in essere. Si può notare come si tratti di una definizione notevolmente ampia, che consente di estendere l'applicazione del principio di parità retributiva anche ai benefici accessori, garantendo una tutela completa contro ogni forma di discriminazione retributiva.

Proseguendo al paragrafo 3, l'articolo 157 disciplina l'intervento legislativo dell'UE, conferendo al Parlamento europeo e al Consiglio, previa consultazione del Comitato economico e sociale, la facoltà di adottare le misure ritenute necessarie a garantire la parità di genere nelle opportunità e nel trattamento, includendovi espressamente la parità di retribuzione. Si può constatare come la disposizione consenta di trasformare il principio di parità retributiva da un'enunciazione meramente generale in un obbligo giuridico concreto e tangibile, in grado di produrre effetti giuridici vincolanti nel mercato del lavoro. L'articolo 157 TFUE si conclude specificando che il principio di parità di trattamento non impedisce di per sé l'adozione di interventi mirati che attribuiscono vantaggi a favore di uno specifico sesso, purché tali misure siano finalizzate a ridurre le ineguaglianze esistenti in specifici settori e posizioni lavorative. Pertanto, agli Stati viene concessa la facoltà di adottare delle azioni positive a favore del genere sottorappresentato, riconoscendo l'esigenza di andare oltre una concezione meramente formale dell'uguaglianza.²⁶

2.1 L'evoluzione delle direttive in materia di parità retributiva

Esaurita la disciplina contenuta nelle fonti primarie dell'Unione europea, la tutela dei principi di parità di trattamento e di opportunità trova fondamento in un corpus di norme comunitarie, che vede le prime disposizioni introdotte dalla direttiva 75/117/CEE, adottata dal Consiglio il 10 febbraio 1975. Tale direttiva rappresenta uno dei primi strumenti normativi dell'UE volti ad armonizzare le legislazioni nazionali in materia di parità retributiva, obbligando gli Stati ad adeguare le proprie normative interne, modificando e rendendo nulle tutte quelle disposizioni

²⁶ *Ivi*, art. 157 TFUE.

legislative, regolamentari e contrattuali contrarie. Inoltre, la direttiva prevede che gli Stati garantiscano ai lavoratori e alle lavoratrici vittime di discriminazioni la facoltà di far valere i propri diritti, assicurando un'efficace tutela giurisdizionale anche contro possibili ritorsioni e licenziamenti.²⁷

Segue la direttiva 76/207/CEE, adottata dal Consiglio il 9 febbraio 1976, che estende il principio della parità di trattamento a tutti gli aspetti inerenti all'occupazione, dagli elementi retributivi ai fattori inerenti all'accesso al mercato del lavoro formale, all'aggiornamento e alla formazione professionale, alle condizioni di lavoro e alle opportunità di carriera.²⁸ Altrettanto significativa è la direttiva 86/378/CEE, adottata dal Consiglio il 24 luglio 1986, che si prefigge di estendere il principio della parità di genere, già previsto in merito alla retribuzione, ai benefici sociali e previdenziali, ossia a quegli schemi di natura assicurativa o previdenziale stabiliti dai datori di lavoro, che vanno ad integrarsi o a sostituirsi integralmente alle prestazioni sociali fornite dai regimi statali.²⁹

Segue la direttiva 97/80/CE, adottata dal Consiglio il 15 dicembre 1997, che disciplina il principio di inversione dell'onere della prova, consentendo di superare le difficoltà legate all'accertamento della disparità retributiva, rimuovendone gli ostacoli alla loro individuazione ed eliminazione. Tale meccanismo prevede che, qualora un lavoratore si ritenga discriminato, abbia la facoltà di presentare, di fronte a un giudice o un organo competente, degli elementi di fatto che consentano solo di presumere che sussista un comportamento di natura discriminatoria diretto o indiretto. Tuttavia, spetta alla parte convenuta, ovvero al datore di lavoro, dimostrare che non vi sia stata alcuna violazione del principio di parità di trattamento. Tale previsione permette di offrire una tutela concreta ai lavoratori, che sovente hanno difficoltà ad accedere alle prove necessarie per accertare la disparità, oltre a esercitare un effetto deterrente sul datore di lavoro, spingendolo a rispettare il principio della parità di genere.³⁰

²⁷ Direttiva 75/117/CEE del Consiglio per il riavvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative all'applicazione del principio della parità delle retribuzioni tra i lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile, 1975, in Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, L 45, 19 febbraio 1975.

²⁸ Direttiva 76/207/CEE del Consiglio, per il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relativo all'attuazione del principio della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione, formazione e condizioni di lavoro, 1976, in Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee, L 39, 14 febbraio 1976.

²⁹ Direttiva 86/378/CEE del Consiglio relativa all'attuazione del principio di parità di trattamento tra uomini e donne nei regimi di previdenza complementare, 1986, in Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee, L 225, 12 agosto 1986.

³⁰ Direttiva 97/80/CE del Consiglio riguardante l'onere della prova nei casi di discriminazione basata sul sesso, 1997, in Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee, L 14, 20 gennaio 1998.

Le direttive precedenti sono state abrogate e sostituite dalla direttiva 2006/54/CE, adottata il 5 luglio 2006, che riunisce in un unico testo le direttive 75/117/CEE, 76/207/CEE, 86/378/CE e 97/80/CE, fornendo un quadro più solido e coerente. La direttiva fornisce le definizioni di discriminazione diretta e indiretta, di molestie e molestie sessuali, offrendo un'esegesi ampia e uniforme, che consentirà ai giudici competenti in materia di sanzionare anche quelle condotte discriminatorie più pervasive e strutturali. Inoltre, la direttiva richiama il principio di parità di retribuzione per un lavoro identico e per un lavoro di pari valore, in relazione alle competenze richieste, al livello di responsabilità e alle condizioni lavorative, proibendo ogni forma di disparità retributiva, diretta e indiretta, relativa a qualsiasi componente della retribuzione, ivi inclusi i premi, le indennità e i benefit accessori.

Negli articoli successivi la direttiva richiama la tutela della parità di trattamento nei regimi di sicurezza sociale e il principio di parità di trattamento nell'accesso al mercato del lavoro, in riferimento ai criteri di selezione e alle condizioni di assunzione, incluse quelle attinenti al licenziamento e alla retribuzione. La direttiva prosegue con l'obbligo degli Stati di garantire l'accesso ai lavoratori che si ritengono lesi a procedure giudiziarie e amministrative eque e trasparenti, che devono essere accessibili anche nel periodo successivo alla cessazione del rapporto di lavoro. Gli articoli successivi rafforzano la tutela contro le disparità di genere, con la previsione che gli Stati introducano nei propri ordinamenti sanzioni effettive, proporzionate e dissuasive, comprensive della compensazione del danno, da applicare qualora venga accertata la violazione del principio della parità di trattamento.

In seguito, la direttiva approfondisce gli organismi della parità di genere, preposti alla promozione, al monitoraggio e al controllo delle politiche sulla parità di genere.³¹ È opportuno specificare che quest'ultima disposizione, contenuta all'articolo 20, è stata abrogata in seguito dalla direttiva 2024/1500/CE, adottata dal Consiglio e dal Parlamento europeo il 14 maggio 2024. La direttiva introduce dei requisiti fondamentali sul funzionamento degli organismi di parità, stabilendo criteri comuni per tutti gli Stati in relazione al mandato, alle competenze e ai poteri operativi. In specie, i requisiti richiesti sono quelli dell'indipendenza e dell'immunità da influenze esterne.³² La direttiva prosegue con le disposizioni orizzontali, che impongono agli

³¹ *Direttiva 2006/54/CE del Parlamento europeo e del Consiglio riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego*, 2006, in Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee, L 204, 26 luglio 2006.

³² *Direttiva UE 2024/1500 del Parlamento europeo e del Consiglio sulle norme riguardanti gli organismi per la parità nel settore della parità di trattamento e delle pari opportunità tra uomini e donne in materia di*

Stati una pluralità di obblighi, primo fra tutti quello di abolire le disposizioni regolamentari e legislative discordanti con il principio di parità di trattamento, di proteggere i lavoratori da trattamenti meno favorevoli, di mantenere, ove previste, disposizioni più favorevoli e, in ultimo, di integrare l'obiettivo della parità di genere in tutte le politiche e nei regolamenti nazionali. La direttiva si conclude disciplinando le disposizioni finali, che definiscono le pratiche e le prassi di recepimento, l'entrata in vigore, l'abrogazione delle norme precedenti, i destinatari e gli aspetti amministrativi necessari per l'attuazione della direttiva stessa.³³

2.2 Il contributo della giurisprudenza della Corte di Giustizia e degli organismi europei

Il principio di parità retributiva trova un suo consolidamento nella giurisprudenza della Corte di Giustizia dell'Unione europea (CGUE), in specie con la sentenza Defrenne, nota anche come sentenza Sabena, che ha affermato l'efficacia diretta e immediata dell'articolo 119 del Trattato (oggi art.157 del TFUE) quale espressione del principio di uguaglianza retributiva di genere. La controversia trae origine dal rapporto di lavoro instaurato tra Gabrielle Defrenne, assunta come hostess di volo nel 1951, con la società belga di navigazione Sabena. Il 1° ottobre 1963 Gabrielle Defrenne venne riconfermata con un contratto che la qualificava come commessa di bordo e hostess di capo cabina. Il 15 febbraio 1968 terminò la sua carriera con un'indennità a titolo di liquidazione equivalente a dodici mesi di stipendio, in conformità con quanto previsto dal contratto di lavoro Sabena, che stabiliva la cessazione dei rapporti di lavoro al quarantesimo anno di età per il personale di bordo femminile. Il 13 marzo 1968, Defrenne adì il Tribunal du Travail di Bruxelles, chiedendo il risarcimento dei danni subiti in relazione alla remunerazione, all'indennità di liquidazione e al trattamento pensionistico, a causa delle disparità di trattamento esistenti tra il personale di bordo maschile e quello femminile. A seguito del rigetto di tutte le richieste da parte del Tribunal du Travail di Bruxelles, con la sentenza del 17 dicembre 1970, Defrenne presentò ricorso alla Cour du Travail di Bruxelles l'11 gennaio 1970.

Con la sentenza del 23 aprile 1975, la Cour du Travail decise di sospendere il procedimento e di sottoporre alla Corte di Giustizia dell'Unione Europea due questioni sollevate nel corso del ricorso attinenti all'interpretazione e all'attuazione dell'articolo 119 del Trattato CEE. La prima questione riguardava la possibilità che la disposizione introducesse negli ordinamenti interni

occupazione e di impiego e che modifica le direttive 2006/54/CE e 2010/41/UE, in Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee, 29 maggio 2024.

³³ *Direttiva 2006/54/CE*, 2006, in Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee, L 204, 26 luglio 2006.

degli Stati il principio di parità di retribuzione per uno stesso lavoro e, in caso affermativo, a decorrere da quale data. Ciò implicava il diritto per i lavoratori di poter agire in giudizio di fronte ai giudici nazionali per assicurarne il rispetto. La seconda questione sollevata verteva sulla possibilità di applicare la disposizione nel diritto interno degli Stati, in forza di atti adottati dalla Comunità Europea e, in caso affermativo, sempre a decorrere da quale data. In alternativa, si domandava se tale materia rientrasse nelle competenze esclusive del legislatore nazionale, facendo sì che, per garantirne l'effettiva applicazione, fosse necessaria l'adozione di una legge statale.

In merito alla prima questione sollevata, la Corte di Giustizia dell'Unione Europea ha stabilito l'efficacia diretta negli ordinamenti nazionali, a prescindere dalla normativa nazionale, dell'articolo 119 CEE, in quanto il principio di parità retributiva costituisce uno degli elementi fondamentali della Comunità europea in virtù del suo duplice obiettivo, economico e sociale. Inoltre, la Corte di Giustizia ha precisato che i lavoratori lesi possano far valere direttamente tale principio di fronte ai propri giudici nazionali, senza che sia necessaria l'adozione di leggi specifiche. La Corte ha altresì stabilito che l'efficacia del principio di parità di retribuzione non possa essere ridotta, nemmeno nell'evenienza in cui gli Stati non abbiano rispettato l'obbligo previsto dal trattato, né qualora le istituzioni europee non abbiano reagito di fronte a tale inosservanza. Nel merito, la Corte ha ribadito che tutti i poteri dello Stato, incluso il potere giudiziario, debbano contribuire a garantire il rispetto del principio di parità retributiva.

Invece, in riferimento alla data a decorrere della quale l'articolo 119 CEE possa essere considerato applicabile negli ordinamenti interni, la Corte di Giustizia ha risposto unitamente alla seconda questione. In specie, la Corte ha precisato che, come previsto dal Trattato CEE, l'applicazione del principio di parità di retribuzione doveva essere garantita entro il termine del primo periodo di transizione, fissato per il 1 gennaio 1962. Invece, per i nuovi Stati membri, la scadenza veniva fissata alla data di adesione al Trattato, ossia il 1 gennaio 1973, a prescindere dai termini previsti dalle direttive in materia di armonizzazione delle legislazioni nazionali. Altresì, la Corte di giustizia ha precisato che le ripercussioni economiche non possono influire sull'efficacia del principio e che tutti gli organi dello Stato sono tenuti a garantirne l'osservanza. Tuttavia, a tale riguardo, la Corte ha riconosciuto come, in passato, alcuni Stati membri non abbiano rispettato il principio di parità di retribuzione e che, dinanzi a tali inadempienze, la Commissione non sia intervenuta in maniera tempestiva, causando il protrarsi di comportamenti discordanti. In considerazione di quanto appena detto, la Corte ha ritenuto opportuno limitare gli effetti retroattivi dell'articolo 119, escludendo la possibilità di farlo valere retroattivamente

per periodi anteriori alla sentenza, fatta eccezione qualora i lavoratori interessati avessero già avviato un procedimento di natura giudiziaria. In conclusione, la sentenza Defrenne contro Sabena ha contribuito all'affermazione del principio di parità retributiva quale valore fondante dell'ordinamento europeo, riconoscendone la diretta applicabilità e l'effettiva tutelabilità di fronte ai giudici nazionali.³⁴

Sulla presente base giurisprudenziale si innesta l'azione degli organismi europei, preposti al sostegno e alla promozione delle politiche europee per le pari opportunità. Particolare rilievo assumono le iniziative promosse dal Parlamento, che si avvale dell'attività della Commissione sui diritti della donna e l'uguaglianza di genere, istituita nel 1984 con l'obiettivo di tutelare e promuovere i diritti delle donne in Europa e nel resto del mondo. Tra le competenze assegnate rientrano la definizione delle politiche in materia di pari opportunità, la promozione della parità di genere nell'accesso al mercato del lavoro, l'eliminazione di qualsiasi discriminazione fondata sul sesso, il monitoraggio e l'applicazione degli accordi o convenzioni internazionali a tutela dei diritti delle donne, nonché la promozione delle politiche di sensibilizzazione.

Un ulteriore contributo significativo è conferito dal Comitato "Pari opportunità tra uomini e donne", istituito presso la Direzione generale del Personale del Parlamento europeo, la cui missione consiste nel promuovere un ambiente di lavoro improntato a una concreta parità di genere. Ciò può includere l'introduzione di una serie di misure volte a favorire una maggiore conciliazione tra impegni professionali e responsabilità familiari, come l'adozione di orari di lavoro flessibili e il ricorso allo smart working. In aggiunta, è importante menzionare la sezione "Diritti della donna", che opera nel Parlamento europeo presso la Direzione generale degli Studi, in collaborazione con la Commissione sui diritti della donna e le pari opportunità per lo sviluppo di ricerche e studi sulle questioni di genere.

Accanto agli organismi del Parlamento europeo, si affiancano quelli della Commissione, che offrono anch'essi un contributo essenziale nella promozione delle pari opportunità. Primi tra tutti emerge il Comitato consultivo, che supporta l'organo esecutivo europeo nell'attuazione delle politiche a sostegno della parità di genere, potendosi avvalere anche dell'Unità per le pari opportunità, istituita presso la Direzione generale Occupazione e Affari sociali. Quest'ultima è tenuta ad assicurare la conformità delle direttive europee sulle pari opportunità, a implementare i programmi sulla parità di genere, a favorire l'integrazione delle donne nel mercato del lavoro,

³⁴ Sentenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, 1976, causa C 43/75, *Gabrielle Defrenne contro Sabena*, in *European Court Reports*, 1976.

a promuovere la conciliazione tra impegni professionali e responsabilità familiari, nonché ad avanzare proposte legislative per promuovere il principio di parità di trattamento. In continuità con gli organismi interni alla Commissione, occorre menzionare il servizio “Informazione donne”, istituito nel 1977 presso la Direzione generale dell’Informazione, che ha promosso nel corso degli anni seminari, colloqui e tavole rotonde, sensibilizzando l’opinione pubblica sulla necessità di prevedere una politica comune a sostegno dell’uguaglianza di genere. In ultimo, l’attività di supporto alla parità di genere realizzata dalla Commissione europea include il Gruppo ad alto livello sul gender mainstreaming, istituito nel 2002 con la responsabilità di assistere la Commissione nell’elaborazione della Relazione sulla parità di genere, da presentare al Consiglio europeo.³⁵

2.3 La direttiva UE 2023/970: nuovi obblighi di trasparenza retributiva

Sulla direttiva 2006/54/CE si innesta la direttiva UE 2023/970, approvata dal Parlamento e dal Consiglio il 10 maggio 2023, che si propone di rafforzare l’applicazione del principio di parità retributiva per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, specie attraverso meccanismi di trasparenza salariale. Tale direttiva è stata adottata successivamente alla valutazione eseguita dalla Commissione nel 2020, che è confluita nella comunicazione del 5 maggio 2020 contenente la strategia per la parità di genere per il quinquennio 2020-2025. Infatti, si è appresa l’esistenza nell’Unione Europea di un persistente divario retributivo di genere, che raggiunge tutt’oggi in media il 13%, con variazioni significative tra gli Stati membri e con ricadute considerevoli sui sistemi pensionistici e sull’accumulazione della ricchezza nel medio-lungo periodo. Come già visto in precedenza, la causa del divario può essere ricondotta a più fattori, quali la persistenza degli stereotipi sociali, il protrarsi di forme di segregazione occupazionale, la sottovalutazione dei lavori femminili e l’iniqua distribuzione dei carichi familiari. Alle ragioni sopra esposte, si affiancano alcune criticità che concernono gli strumenti sino a ora utilizzati per realizzare la parità di genere nell’ambito professionale: la mancanza di trasparenza nei sistemi retributivi, l’incertezza giuridica sul concetto di lavoro di pari valore e le criticità procedurali affrontate dalle vittime di discriminazione. La Direttiva permette di intervenire proprio sui citati aspetti,

³⁵ Di Sarcina F., *Diritti e politiche di parità nell’Unione europea*, Centro di Informazione Europe Direct, 2010.

considerati fattori imprescindibili ai fini di accertare la sussistenza di forme di discriminazione sia dirette sia indirette.³⁶

Merita attenzione il fatto che la base giuridica su cui poggia la nuova direttiva UE 2023/970 è rappresentata dall'articolo 157, di cui vengono richiamati i paragrafi 1 e 3 del TFUE, con esclusione del paragrafo 2, che fornisce la nozione di retribuzione idonea all'applicazione del principio di parità di trattamento. Tale scelta risulta giustificata da una riformulazione della definizione di retribuzione, necessaria ai fini della trasparenza retributiva e dei meccanismi di tutela. In particolare, secondo il Considerando n. 21 contenuto nel preambolo della direttiva, la retribuzione comprende *“i salari, gli stipendi e ogni altro vantaggio, pagati direttamente o indirettamente, in contanti o in natura, dal datore di lavoro al lavoratore a motivo dell'impiego di quest'ultimo”*³⁷, ma in conformità all'orientamento giurisprudenziale della Corte di Giustizia anche *“le componenti variabili o complementari”*³⁸, ossia tutte quelle *“eventuali prestazioni che si aggiungono al salario o allo stipendio normale di base o minimo”*, compresi *“i bonus, indennità per straordinari, servizi di trasporto, indennità di vitto e di alloggio, compensazioni per la partecipazione ai corsi di formazione, indennità di licenziamento, indennità di malattia previste dalla legge, indennità obbligatorie e pensioni aziendali o professionali”*.³⁹

In merito ai destinatari della direttiva europea, il Considerando n.18 sostiene che rientrano nell'ambito di applicazione anche i lavoratori a voucher, i lavoratori intermittenti, i lavoratori domestici, i lavoratori nell'ambito sociale, i lavoratori tramite piattaforma digitale, i tirocinanti e gli apprendisti.⁴⁰ L'estensione dell'ambito soggettivo ai lavoratori considerati come “non tradizionali”, comporta che l'applicazione del principio di parità retributiva e dei meccanismi di trasparenza salariale non siano limitati esclusivamente ai rapporti di lavoro convenzionali, ma si estendano anche ai rapporti connotati da una maggiore flessibilità e precarietà, a patto che ricorrano i criteri sostanziali del vincolo lavorativo. Centrale è l'articolo 4, che fornisce la nozione di *“stesso lavoro e lavoro di pari valore”*, imponendo agli Stati di adottare dei sistemi di inquadramento e di classificazione del personale fondati su criteri oggettivi e neutrali rispetto

³⁶ Vallauri M., *Direttiva (UE) 2023/970: una nuova strategia per la parità retributiva*, Lav. Dir. Europa, 2023.

³⁷ Direttiva UE 2023/970, del Parlamento europeo e del Consiglio del 10 maggio 2023, volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione, Considerando n.21.

³⁸ V. Direttiva UE 2023/970, art. 3.1 lett. a.

³⁹ Ivi, art. 3.

⁴⁰ V. Direttiva UE 2023/970, Considerando n.18.

al genere, in modo tale da agevolare il confronto sia tra i lavoratori che svolgono lo stesso lavoro sia tra i lavoratori che svolgono impieghi professionali diversi ma dallo stesso valore.

Il capo II della direttiva europea, che si sviluppa dall'articolo 5 al 13, costituisce il fulcro dell'intervento normativo, in quanto disciplina gli strumenti e le misure poste a garanzia di una maggiore trasparenza nelle retribuzioni. In specie, l'articolo 5 introduce la trasparenza nella fase precedente all'assunzione, riconoscendo il diritto del candidato a conoscere la retribuzione iniziale o almeno la fascia retributiva prevista per la posizione. Un'ulteriore novità introdotta dall'articolo 5 riguarda l'impossibilità per il datore di lavoro di richiedere informazioni al candidato/a sulle retribuzioni percepite negli attuali o nei precedenti rapporti di lavoro, onde evitare meccanismi di lock-in salariale. La rilevanza di tale previsione risiede nell'opportunità di intervenire in una fase critica, ossia quella dell'accesso al mercato del lavoro, riducendo l'asimmetria informativa tra il datore di lavoro e il lavoratore e garantendo una maggiore trasparenza nella fase negoziale a beneficio del candidato/a, che sarà posto nella condizione di valutare le proposte con più senso di consapevolezza.⁴¹

La direttiva prosegue con l'articolo 6, che disciplina la trasparenza retributiva nel momento in cui il rapporto di lavoro è già avviato, imponendo ai datori di lavoro di rendere accessibili ai lavoratori i criteri utilizzati ai fini della determinazione della retribuzione, dei livelli medi retributivi e dei criteri di progressione economica. Pertanto, l'articolo 6 consente di ampliare la tutela in riferimento alla carriera retributiva, come agli scatti, aumenti, passaggi di livello, avanzamenti di carriera e premi di riconoscimento. Così facendo, la direttiva intende evitare che il sistema retributivo aziendale sia opaco e poco discrezionale, consentendo ai lavoratori di conoscere le prassi che incidono sulla propria crescita professionale ed economica.⁴² A tale riguardo, la direttiva consente agli Stati di poter esonerare i datori di lavoro con meno di cinquanta dipendenti dall'obbligo relativo ai criteri di progressione economica. Ciò riflette una ratio di proporzionalità, in quanto molto spesso le imprese più piccole, a differenza delle medio-grandi imprese, non possiedono una struttura gerarchica ben definita e le progressioni di carriera sono meno formalizzate.⁴³

La disposizione successiva prevede il diritto dei lavoratori di richiedere informazioni in merito al livello retributivo individuale e ai livelli retributivi medi, relativi alle categorie di

⁴¹ V. Direttiva UE 2023/970, art. 5.

⁴² Lamberti F., *Il paradigma della trasparenza retributiva come antidoto al gender pay gap*, 2024, pp. 248 ss.

⁴³ V. Direttiva UE 2023/970, art. 6.

lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Inoltre, occorre che i dati siano disaggregati per sesso, così da verificare se sussistano trattamenti economici differenziati di genere all'interno di una stessa categoria e/o di una categoria di pari valore. Il diritto di informazione può essere esercitato sia direttamente dal lavoratore, sia indirettamente attraverso i rappresentanti sindacali o organismi di parità. Il datore di lavoro, entro due mesi dalla ricezione della richiesta, è tenuto a fornire una risposta in forma scritta, che contenga un parere motivato e comprensibile, affinché il lavoratore possa verificare la correttezza del trattamento retributivo.⁴⁴ Altresì, l'articolo 7 sancisce il divieto delle clausole di segretezza salariale, ovvero il datore di lavoro non può impedire ai lavoratori di rivelare la propria retribuzione, se ciò è finalizzato a far valere il principio della parità retributiva, fatta eccezione che le informazioni vengano utilizzate per finalità estranee a tale tutela.⁴⁵ L'articolo 8 della direttiva completa la disciplina del diritto di informazione, specificando che le informazioni fornite ai candidati o lavoratori devono essere trasmesse in un formato accessibile per le persone con disabilità, tenendo conto delle particolari esigenze dettate dalla suddetta condizione invalidante.⁴⁶

2.4 La dimensione collettiva: obblighi informativi e meccanismi di monitoraggio

La disposizione successiva regola le comunicazioni in merito al divario retributivo di genere, imponendo ai datori di lavoro con almeno cento dipendenti di raccogliere i dati necessari per verificare l'esistenza di eventuali disparità salariali. In specie, i dati che i datori di lavoro sono tenuti a raccogliere e a trasmettere all'organismo di monitoraggio sono: il divario retributivo di genere, comprensivo dei fattori variabili o complementari; il divario retributivo mediano di genere, comprensivo dei fattori variabili o complementari; la percentuale di lavoratori di sesso femminile e quello maschile che percepiscono una componente variabile o complementare della retribuzione; la percentuale di lavoratori di sesso femminile e sesso maschile in ogni quartile retributivo; infine, il divario retributivo tra lavoratori, distinto per categorie e suddiviso in base al salario o alla retribuzione standard, nonché rispetto agli elementi variabili o complementari. Le informazioni devono essere raccolte entro termini differenziati sulla base della dimensione

⁴⁴ Lamannis M., *Trasparenza e parità retributiva nella dir. n. 2023/970/UE: l'atteso epilogo di un annoso percorso?*, in Calvellini G., *Tutela della trasparenza ed effettività del diritto alla retribuzione. Dialogo tra accademia, parti sociali e operatori del diritto*, Quaderni di Diritti Lavori Mercati, Napoli, 2025, pp. 133-151.

⁴⁵ V. Direttiva UE 2023/970, art. 7.

⁴⁶ V. Direttiva UE 2023/970, art. 8.

occupazionale dell'impresa, secondo un criterio di progressività, che impone l'adempimento dapprima alle imprese di maggiori e, solo successivamente, a quelle di dimensioni più ridotte.

In maniera più dettagliata, la scadenza del rapporto contenente le informazioni sul divario retributivo di genere è fissata al 7 giugno 2027 per i datori di lavoro con almeno 250 dipendenti, con cadenza annuale. Invece, per i datori che occupano dai 150 ai 249 dipendenti, il primo obbligo di informazione sul divario retributivo è fissato sempre entro il 7 giugno 2027, con successiva cadenza triennale. Infine, per i datori di lavoro con almeno 100 dipendenti, fino a un massimo di 249 dipendenti, tale obbligo decorre dal 7 giugno 2031, con periodicità triennale. Si osserva come i datori di lavoro con meno di cento dipendenti siano esonerati da tale obbligo, fatta salva la possibilità per gli Stati di estenderlo per quelle realtà con una soglia occupazionale inferiore. Il criterio di progressività consente di rendere effettivo e tangibile il raggiungimento della trasparenza retributiva, garantendo un equilibrio tra l'esigenza di una maggiore chiarezza salariale e la sostenibilità degli adempimenti richiesti, proporzionati alla capacità organizzativa del datore di lavoro, senza imporre nell'immediato un onere eccessivo a tutti i datori di lavoro.

Inoltre, per rafforzare l'attendibilità e la trasparenza dei dati comunicati, la disposizione attribuisce un ruolo determinante ai rappresentanti sindacali, stabilendo che l'esattezza delle informazioni trasmesse sia accertata dalla direzione del datore di lavoro previa consultazione di quest'ultimi. Il loro coinvolgimento assume sia una funzione di controllo sia una funzione preventiva, consentendo di accertare eventuali criticità presenti nei sistemi retributivi, nei criteri di assegnazione dei premi e negli avanzamenti professionali. Per tale motivo, i rappresentanti devono avere accesso alle metodologie utilizzate dal datore di lavoro, così da verificare che i criteri applicati siano oggettivi e neutrali rispetto al genere. Oltre che garantire una maggiore trasparenza retributiva, la previsione consultiva evita che il rapporto sul divario retributivo di genere sia predisposto in modo esclusivamente unilaterale dal datore di lavoro, rafforzando la dimensione collettiva della tutela contro le discriminazioni retributive e la verificabilità delle informazioni.⁴⁷ Di conseguenza, l'articolo 9 pone le premesse per accertare la presenza di discriminazioni retributive diffuse nell'organizzazione aziendale, consentendo una verifica sostanziale della parità retributiva.⁴⁸ Infatti, grazie all'attività di reporting, il datore di lavoro è tenuto a comunicare una serie di informazioni e dati in merito al divario retributivo di genere,

⁴⁷ International Labour Organization, *Pay Transparency Legislation : Implications for Employers' and Workers' Organizations*, Geneva, 2022.

⁴⁸ Izzi D., *Contrasto al gender gap nel lavoro e regole di trasparenza*, Lavoro e diritto, 2024, pp. 645-661.

favorendo l'individuazione di condizioni diseguali che, in assenza di specifici obblighi di trasparenza, potrebbero rimanere occulti.⁴⁹

Proprio in considerazione delle evidenze emerse dal reporting si innesta l'articolo 10 della direttiva, il quale disciplina la valutazione congiunta delle retribuzioni, un meccanismo di controllo che promuove la verifica concreta delle politiche aziendali e la responsabilizzazione correttiva del datore di lavoro. Tale sistema di accertamento si attiva solo qualora ricorrano determinate condizioni, in particolare: la prima condizione è che emerga una differenza del livello retributivo medio tra lavoratori e lavoratrici pari ad almeno il 5%; la seconda condizione prevede che la disparità non risulti giustificata dal datore di lavoro in base a criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere; infine, il datore di lavoro non deve aver adottato misure correttive entro i sei mesi dalla data di trasmissione delle informazioni. Quindi, la direttiva non considera ogni disparità retributiva come automaticamente discriminatoria, legittimandola solamente se giustificata da criteri obiettivi e verificabili, come le competenze richieste, il livello di anzianità e di responsabilità. Inoltre, la suddetta previsione conferisce al datore di lavoro un ruolo attivo, non limitato unicamente alla comunicazione dei dati, ma anche alla motivazione delle ragioni sottostanti al divario retributivo emerso e, se ciò non è giustificabile, alla valutazione congiunta con i rappresentanti dei lavoratori. Un elemento rilevante è costituito dal carattere congiunto della valutazione, che non è rimessa al datore, ma necessita di essere condotta in collaborazione con le organizzazioni dei rappresentanti sindacali. Da ciò ne consegue che la gestione delle politiche retributive non rimane più unicamente circoscritta alla sfera datoriale, ma diventa oggetto di confronto con le parti sociali, favorendo una forma di controllo interna e partecipata. Questo aspetto permette di rafforzare la dimensione collettiva della tutela antidiscriminatoria, ponendo i presupposti per l'evoluzione da una tutela individuale e giudiziale a una protezione collettiva, preventiva e organizzativa.

In merito al contenuto della valutazione congiunta, quest'ultima non si esaurisce alla mera misurazione del divario retributivo di genere, ma implica un'analisi più approfondita, che indagli le cause strutturali, riconducibili alla struttura organizzativa del lavoro, ai criteri di classificazione professionale, ai meccanismi di progressione economica e alle modalità di attribuzione delle parti variabili e complementari della retribuzione. Particolare attenzione deve essere dedicata a quelle prassi aziendali, che, pur non essendo apparentemente discriminatorie, possono produrre effetti differenziati a sfavore di un determinato genere, come la segregazione

⁴⁹ V. Direttiva UE 2023/970, art. 9.

occupazionale, la minore presenza delle donne nei ruoli apicali dell'organizzazione, l'iniqua distribuzione delle responsabilità domestiche, l'accesso ineguale alle opportunità di carriera e la penalizzazione derivante dalle interruzioni lavorative. Pertanto, la valutazione congiunta consente di individuare tutti quei fattori determinanti del divario retributivo, di distinguere le differenze retributive giustificate da quelle prive di motivazione oggettiva e di favorire l'adozione di misure correttive e risolutive volte a rimuovere le disparità rilevate. In tal modo, la valutazione congiunta non assume una funzione meramente ricognitiva, ma diagnostica e correttiva, consentendo di trasformare il dato emerso dal reporting, previsto dall'articolo 9, in uno strumento efficace di revisione delle politiche retributive aziendali. Ne deriva un modello di tutela progressivo articolato su due distinti livelli: un livello informativo, basato sull'obbligo di reporting da parte del datore di lavoro, e un secondo livello correttivo, fondato sull'obbligo di valutazione congiunta con i rappresentanti dei lavoratori e di intervento sulle discriminazioni ingiustificabili.⁵⁰

La direttiva pone in seguito attenzione alla sostenibilità implementativa degli obblighi di trasparenza, prevedendo delle misure di sostegno e di assistenza a favore dei datori di lavoro con meno di 250 dipendenti. Infatti, tale previsione muove dalla consapevolezza che il rispetto degli adempimenti relativi al reporting e alla conseguente valutazione congiunta possa risultare complesso per le imprese di minori dimensioni, spesso prive di strutture interne adeguate alla raccolta e all'elaborazione dei dati retributivi. Pertanto, le misure di sostegno mirano a ridurre il divario organizzativo che sussiste tra le medie e grandi imprese e le piccole realtà produttive, garantendo che l'assenza di risorse non ostacoli l'individuazione e la correzione di disparità retributive di genere. L'articolo 11 assolve quindi una funzione di raccordo tra la previsione degli obblighi di trasparenza e la loro concreta operatività, contribuendo alla costruzione di un sistema conforme ai criteri di effettività, proporzionalità e inclusività.⁵¹

La direttiva prosegue con l'articolo 12, che assume un ruolo cruciale nel sistema delineato dalla direttiva UE 2023/970, in quanto consente di conciliare da una parte l'esigenza di una maggiore trasparenza retributiva, indispensabile per garantire il principio di parità retributiva, con la tutela della riservatezza dei lavoratori, in conformità con la normativa sulla protezione dei dati personali. In particolare, l'articolo 12 stabilisce che il trattamento dei dati personali avvenga nel rispetto del regolamento UE 2016/679, il quale impone che i dati retributivi siano

⁵⁰ V. Direttiva UE 2023/970, art. 10.

⁵¹ V. Direttiva UE 2023/970, art. 11.

trattati secondo i principi di liceità, di correttezza, di integrità, di esattezza e di riservatezza. Infatti, gli obblighi di reporting e la valutazione congiunta presuppongono la raccolta, la comunicazione e l'analisi di informazioni e dati che possono riguardare aspetti sensibili della posizione lavorativa del lavoratore, come la retribuzione, l'inquadramento professionale, le componenti variabili, nonché altri fattori che possono agevolare direttamente o indirettamente la sua identificazione. Sulla base di tali considerazioni, la protezione dei dati personali non costituisce un ostacolo alla trasparenza, ma rappresenta un presupposto fondamentale per il suo corretto esercizio, facendo sì che i dati sulle retribuzioni siano utilizzati esclusivamente per finalità coerenti all'applicazione del principio di parità retributiva. Si evince, pertanto, come l'articolo 12 assolvere una funzione di garanzia, evitando una trasparenza eccessiva e rafforzando la legittimità del sistema di trasparenza salariale.⁵² L'articolo 13 chiude il capo II della direttiva, valorizzando il dialogo sociale e il confronto collettivo nell'attuazione e nel rafforzamento degli obblighi previsti sulla trasparenza salariale. La disposizione richiama l'autonomia delle parti sociali e il rispetto delle prassi nazionali, favorendo l'adozione di strumenti partecipativi già esistenti nei diversi ordinamenti interni.⁵³

La direttiva UE prosegue con il capo III, rubricato "*Mezzi di tutela e applicazione*", che affianca agli obblighi di trasparenza retributiva una serie di strumenti processuali finalizzati a garantire l'effettiva applicazione del principio di parità di retribuzione. In particolare, il capo III disciplina l'accesso ai procedimenti amministrativi o giudiziari qualora sussista una presunta violazione dei diritti o degli obblighi relativi al principio della parità di retribuzione (art.15), il diritto al pieno risarcimento o alla piena riparazione del danno (art.16), la previsione di ulteriori mezzi di tutela volti a garantire la concreta attuazione dei diritti riconosciuti ai lavoratori e alle lavoratrici (art.17), l'inversione dell'onere della prova nei procedimenti sulle discriminazioni retributive (art.18), i criteri prestabiliti per dimostrare lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore (art.19), nonché l'accesso agli elementi di prova per far valere i propri diritti (art.20). Inoltre, la presente sezione regola i termini di prescrizione delle azioni giudiziarie (art.21), la disciplina delle spese legali (art.22), la regolamentazione delle sanzioni (art.23), il rispetto del principio della parità retributiva negli appalti pubblici e nelle concessioni (art.24), la tutela contro la vittimizzazione e ai trattamenti meno favorevoli (art.25) e in ultimo il rapporto con la direttiva 2006/54/CE. Infine, la direttiva 2023/970 si conclude con il IV capo, contenente le disposizioni

⁵² V. Direttiva UE 2023/970, art. 12.

⁵³ V. Direttiva UE 2023/970, art. 13.

orizzontali volte a garantire il coordinamento, il monitoraggio e la concreta attuazione della disciplina sulla trasparenza retributiva.

3. La tutela della parità retributiva nell'ordinamento italiano

In continuità con quanto analizzato in materia di parità di genere e di trattamento, risulta ora necessario soffermarsi sulla tutela di tali principi nell'ordinamento italiano. Un punto di svolta decisivo è rappresentato dall'entrata in vigore nel 1948 della Costituzione repubblicana, che sancisce all'articolo 3 il principio di uguaglianza, ponendo così le basi giuridiche per l'effettivo riconoscimento della parità di genere. Il primo comma definisce il principio di uguaglianza formale, stabilendo che tutti i cittadini abbiano pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza nessuna distinzione di sesso, religione, razza, lingua, opinioni politiche, condizioni personali e sociali.⁵⁴ Parimenti al principio di uguaglianza formale, al secondo comma viene sancito il principio di uguaglianza sostanziale, che conferisce allo Stato un ruolo attivo nel rimuovere tutti gli ostacoli economici e sociali che limitano il raggiungimento della parità di genere.⁵⁵ Da quanto appena detto deriva la complessità del concetto di uguaglianza, in quanto prevede che individui simili e con caratteristiche affini devono ricevere lo stesso trattamento, mentre, laddove sussistano elementi di disomogeneità e differenze marcate, risulta del tutto ragionevole prevedere un trattamento differenziato sulla base delle specificità del soggetto.⁵⁶ Ambedue i significati assumono rilievo nel diritto del lavoro, specie quello dell'uguaglianza sostanziale, in ragione della debolezza contrattuale che connota una parte contrattuale dall'altra. Infatti, la disciplina lavoristica nasce perché è ravvisabile una disuguaglianza di potere nel rapporto datore di lavoro e lavoratore e, di fronte a ciò, introduce una serie di tutele volte a eliminare le disparità esistenti.⁵⁷ Pertanto, il diritto del lavoro esprime la necessità di adottare misure e prassi differenziate in presenza di una situazione connotata da un'asimmetria di poteri, nella quale il lavoratore risulta soggetto al potere datoriale.

Muovendosi dalle considerazioni viste in precedenza, occorre ora soffermarsi sulla parità di trattamento, che trova una delle applicazioni più concrete nell'ambito retributivo, ove il rischio di trattamenti discriminatori assume particolare rilievo. In coerenza con i principi di

⁵⁴ Cost., art. 3, co. 1.

⁵⁵ Cost., art. 3, co. 2.

⁵⁶ Pasqualetto E., *I divieti di discriminazione*, in F. Carinci, *Dir. lav.*, Utet, 2007, p. 482.

⁵⁷ Grandi M., Pera G., *Commentario breve sulle leggi del lavoro*, Cedam, 1996, p. 9.

uguaglianza sanciti dall'articolo 3, l'articolo 37 della Costituzione interviene in materia di lavoro femminile, riconoscendo alle lavoratrici gli stessi diritti e le stesse retribuzioni dell'uomo a parità di mansioni.⁵⁸ Tuttavia, le garanzie costituzionali non riescono a garantire l'effettiva parità di trattamento, in quanto vi è la mancanza di un obbligo assoluto di parità di trattamento a parità di mansioni. In merito a quest'ultimo aspetto nel corso del tempo la giurisprudenza e la dottrina hanno elaborato orientamenti differenti: se da un lato la dottrina e le fonti internazionali hanno tentato di imporre l'obbligo di uguaglianza retributiva a parità di mansioni, dall'altro lato le Corti italiane si sono mostrate contrarie, dichiarando in molteplici sentenze l'insussistenza del principio, non essendo desumibile né dall'articolo 36 né dall'articolo 3 della Costituzione.⁵⁹

L'articolo 36 stabilisce che i lavoratori hanno diritto a ricevere una retribuzione sufficiente e proporzionata. Dunque, tale articolo non fissa una retribuzione reale, ma si limita solamente a indicare i criteri generali a cui la retribuzione è tenuta a conformarsi. I criteri hanno natura precettiva e sono affidati alla valutazione dei giudici, che hanno la responsabilità di verificare la conformità del trattamento salariale ai parametri costituzionali e, qualora sia necessario, dichiarare la nullità delle clausole contrattuali che risultino inadeguate. Al fine di evitare valutazioni arbitrarie o discrezionali, la giurisprudenza utilizza come parametri di riferimento per accertare o meno la correttezza della retribuzione i contratti collettivi. Tuttavia, nell'ambito della valutazione, non viene effettuata alcuna comparazione soggettiva tra lavoratori, in quanto il giudice non è chiamato a verificare la parità delle retribuzioni tra gli individui, ma ad accertare se il trattamento economico sia conforme ai criteri di sufficienza e proporzionalità. Ne consegue che l'articolo 36 sia volto a garantire una retribuzione adeguata solamente in senso strettamente oggettivo e non a sancire un principio di parità retributiva in un'ottica comparativa.⁶⁰

Invece, quanto all'articolo 3, la giurisprudenza ha specificato che la disposizione vincoli solo il legislatore e le pubbliche autorità, che sono tenuti a garantire la parità dei cittadini di fronte alla legge, rimuovendo gli ostacoli economici e sociali che limitano il raggiungimento dell'uguaglianza sostanziale. Non si applicherebbe, infatti, ai rapporti privatistici, come i rapporti di lavoro privato, dal momento che sussiste il principio della libertà contrattuale (art.41 Cost.), che consente al datore di lavoro di prevedere trattamenti diversi anche per lavoratori con mansioni identiche o simili, senza che ciò comporti una violazione automatica dell'articolo 3

⁵⁸ Cost., art. 37.

⁵⁹ Angiello L., *La parità di trattamento nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, 1979, p. 13; C. Smuraglia, *La persona del prestatore di lavoro*, Giuffrè, 1967, p. 339.

⁶⁰ Cass., 17 ottobre 1988, n. 5649; Cass., 10 settembre 1988, n. 5142; Cass., 15 giugno 1988, n. 4070.

della Costituzione. Infatti, se l'articolo 3 trovasse applicazione diretta nei rapporti tra privati, ogni differenza di stipendio, premio e beneficio risulterebbe incostituzionale, comportando una limitazione della libertà d'impresa.⁶¹

A seguito di tali premesse, si consolidava l'orientamento giurisprudenziale che attribuiva la facoltà al datore di lavoro di riconoscere alcune tipologie di trattamenti retributivi in maniera del tutto selettiva, senza che fosse tenuto a estenderli a tutti i lavoratori.⁶² Ciò comportava un rischio elevato di favoritismi, disparità ingiustificate e decisioni arbitrarie, svuotando le tutele a favore dei lavoratori. In ragione di queste motivazioni, la Corte costituzionale viene chiamata nuovamente a pronunciarsi, e in tale occasione la Corte stabilisce che il datore di lavoro possa applicare trattamenti diversi anche a parità di mansioni, ma solamente se la differenza non sia di natura arbitraria e discrezionale. Pertanto, la Corte non stravolge l'orientamento precedente, limitandosi a introdurre un controllo di ragionevolezza sulle scelte del datore, preservando la libera iniziativa economica. Infatti, pur non prevedendo l'applicazione diretta dell'articolo 3 della Costituzione ai rapporti di lavoro privato, la Corte costituzionale ha posto un limite alla libertà contrattuale del datore di lavoro, legittimando i trattamenti differenziali solamente se giustificati da criteri oggettivi e razionali.⁶³

Tale decisione è stata dettata da due importanti sentenze della Corte di Cassazione risalenti al 1990, che consentirono di ampliare la portata del principio di parità retributiva. La prima sentenza risale all'8 marzo 1990 n.1888 e afferma l'esistenza per la prima volta di un principio di parità di trattamento a parità di mansioni svolte, facendo sì che le differenze retributive diventino delle eccezioni che il datore è tenuto a giustificare. Quindi, la Cassazione non vieta in maniera assoluta le differenze, ma le condiziona, ammettendole solo se fondate su elementi razionali, oggettivi e funzionali all'organizzazione dell'impresa.⁶⁴ La seconda sentenza del 9 febbraio 1990 n.947 introduce un ulteriore livello di tutela a favore del lavoratore, stabilendo che la dignità umana costituisca un limite invalicabile all'esercizio della libera iniziativa economica. Ne consegue che possibili trattamenti differenziati, anche se di natura non arbitraria e funzionali all'organizzazione dell'impresa, possono essere ritenuti illegittimi ove si traducano in una mortificazione della persona del lavoratore.⁶⁵ Tale sentenza segna il passaggio da una

⁶¹ Cass., 1 giugno 1983, n. 3753.

⁶² Cass., 24 marzo 1987, n. 2853.

⁶³ C. Cost., 9 marzo 1989, n. 103.

⁶⁴ Cass., 8 marzo 1990, n. 1888, in RIDL, 1990, p. 799.

⁶⁵ Cass., 9 febbraio 1990, n. 947, in RIDL, 1990, p. 947.

logica puramente economica a una personalistica, ponendo la dignità umana come un parametro di legittimità.⁶⁶

3.1 Dalla frammentazione normativa al Codice delle pari opportunità

La disciplina in materia di uguaglianza e di non discriminazione si è a lungo caratterizzata per una marcata frammentazione normativa, che è stata oggetto di una prima unificazione nel 2006 con il Decreto legislativo n.198 del Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, emanato in attuazione dell'articolo 6 della Legge n. 246 del 28 novembre 2005. Il primo articolo del Codice enuncia il principio centrale della parità di trattamento, da intendersi come “parità di chance” in tutti i campi: economico, sociale, politico, culturale, ivi compresi quello dell'occupazione, del lavoro e della retribuzione. Tale principio richiama il concetto di uguaglianza sostanziale e non si esaurisce nel mero divieto di discriminazione, legittimando l'adozione di misure positive volte a prevedere vantaggi specifici a favore del sesso meno rappresentato. Altresì, l'obiettivo della parità di trattamento deve essere perseguito in ciascun atto normativo e amministrativo, nonché in ogni politica e attività, in linea con il principio del gender mainstreaming.⁶⁷ Si tratta di un principio di matrice europea, trasversale alle politiche antidiscriminatorie, secondo cui la promozione della parità di genere non è affidata esclusivamente a misure specifiche e settoriali, bensì è necessario che sia perseguita attraverso l'integrazione della dimensione di genere nelle varie fasi di elaborazione, attuazione e valutazione delle politiche pubbliche.⁶⁸ Come chiarito dal Consiglio d'Europa, il gender mainstreaming comporta che “*nella riorganizzazione, nel miglioramento, nello sviluppo e nella valutazione dei processi politici gli attori abitualmente coinvolti nelle attività di formulazione delle politiche devono tener conto della prospettiva della parità di genere*”, al fine di garantire che l'obiettivo della parità di trattamento sia integrato sistematicamente “*in tutte le politiche, a tutti i livelli ed in ogni fase*”.⁶⁹ Al suo interno il Codice delle pari opportunità si compone di quattro libri:

⁶⁶ Foffano S., Pace N., *Le discriminazioni retributive: un approccio giuridico ed economico*, in *Lav. Dir.*, 2011, pp. 663-667.

⁶⁷ Cfr. Barbera M., *Il nuovo diritto antidiscriminatorio: il quadro comunitario e nazionale*, Milano, Giuffrè, 2007.

⁶⁸ Cfr. Rescigno F., *Il gender mainstreaming europeo e l'approccio internazionale alla questione della parità di genere*, Torino, Giappichelli, 2016.

⁶⁹ Consiglio d'Europa, *Gender Mainstreaming: conceptual framework, methodology and presentation of good practices*, Strasburgo, 1998, p. 15.

- I. Libro I “*Disposizioni per la promozione delle pari opportunità tra uomo e donna*”, dall’articolo 1 all’articolo 22;
- II. Libro II “*Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti etico-sociali*”, agli articoli 23 e 24, che rinviano alle disposizioni contenute nel Codice civile per la pari opportunità nei rapporti fra i coniugi e alla Legge n.154 del 2001;
- III. Libro III “*Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti economici*”, dall’articolo 25 all’articolo 55;
- IV. Libro IV “*Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti civili e politici*”, dall’articolo 56 all’articolo 58, nei quali sono riportate le norme e le condizioni in merito all’accesso alle cariche elettive locali, regionali, nazionali ed europee.

Ai fini della nostra analisi assumono particolare rilievo le disposizioni contenute nel libro III, dedicate alla tutela delle pari opportunità nei rapporti economici e lavorativi, in quanto volte a contrastare le disparità nell’accesso al mercato del lavoro e alle prestazioni previdenziali. Il libro III si apre con l’articolo 25, che fornisce la premessa essenziale affinché vengano attivate le tutele, comprese quelle giurisdizionali, grazie all’adozione di una definizione volutamente ampia della nozione di discriminazione di genere. In specie, l’articolo effettua una distinzione tra la discriminazione diretta, più semplice da accertare, che si presenta quando le candidate/i durante la fase di selezione del personale o le lavoratrici/lavoratori subiscono, per ragioni legate al sesso, un trattamento meno favorevole rispetto ad altri individui in una situazione simile o identica, e la discriminazione indiretta, di più difficile accertamento, che si manifesta qualora vengano adottati criteri, prassi, atti e comportamenti apparentemente neutrali che possono porre i lavoratori di uno specifico sesso in una posizione di svantaggio. In merito alla discriminazione indiretta, è opportuno specificare che non si tratta di una definizione assoluta. Infatti, è prevista la possibilità di giustificazione oggettiva, sebbene quest’ultima sia subordinata alla presenza di una finalità legittima. All’ultimo comma viene definito il contenuto dell’atto discriminatorio, che si manifesta ogni talvolta il trattamento o le modifiche all’organizzazione del lavoro, alle condizioni contrattuali e all’orario determinano, in ragione del genere, dell’età anagrafica, delle esigenze di cura familiare, dello stato di gravidanza e di maternità o paternità, una posizione di svantaggio rispetto alle generalità degli altri lavoratori, nonché una limitazione nell’accesso ai

meccanismi di avanzamento e di progressione di carriera e alle opportunità di partecipazione alle scelte aziendali.⁷⁰

L'articolo successivo include tra le discriminazioni di genere le molestie, definite come tutti quei comportamenti indesiderati, *“aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante ed offensivo”*.⁷¹ Rientrano nella nozione di discriminazione le molestie sessuali, ossia quei comportamenti indesiderati a connotazione sessuale, espressi in forma fisica, verbale o non verbale, con effetti lesivi sulla dignità umana. Negli articoli successivi, il Codice prosegue vietando espressamente determinate condotte discriminatorie, individuandole nell'accesso al mercato del lavoro, nelle condizioni di lavoro, nella formazione e nell'orientamento (art.27), nel trattamento retributivo (art.28), nella progressione e nell'avanzamento di carriera (art.29), nell'accesso alle prestazioni previdenziali (art.30) e agli impieghi pubblici (art.31).⁷² Altresì, sono espressamente previsti strumenti di tutela giudiziaria, sia in forma individuale sia in forma collettiva, finalizzati a garantire una protezione ai lavoratori lesi. Tali strumenti consentono di far cessare tempestivamente la condotta discriminatoria, ripristinare la situazione precedente e ottenere il risarcimento del danno.

A conclusione del sistema di tutele contro le disparità di genere, l'articolo 42 introduce le azioni positive, definendole come quelle *“misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità e sono dirette a favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro”*.⁷³ Tali interventi trovano concretezza nell'adozione di misure preferenziali a favore delle donne, categoria storicamente e socialmente svantaggiata e sottorappresentata in più ambiti lavorativi e professionali. Tuttavia, occorre specificare che le azioni positive sono considerate legittime a condizione che rispettino i requisiti della ragionevolezza, della transitorietà, dell'irretroattività, della giustificazione e della gradualità.⁷⁴

In considerazione di ciò, risulta opportuno soffermarsi sulle modifiche più significative che hanno interessato nel corso del tempo il Codice delle pari opportunità. La prima modifica al

⁷⁰ D. lgs. n. 198/2006, art. 25; cfr. Garofalo C., *Il problematico allargamento della nozione di discriminazione nel Codice delle pari opportunità*, Lavoro Diritti Europa, 2023;

⁷¹ D. lgs. n. 198/2006, art. 26.

⁷² D. lgs. n. 198/2006, art. 27-31; Peruzzi M., *Gender pay gap e decentralizzazione contrattuale. Una prospettiva di analisi comparata*, Giappichelli, Torino, 2017, pp. 31-55.

⁷³ D. lgs. n. 198/2006, art. 42.

⁷⁴ Cfr. Ainis M., *Cinque regole per le azioni positive*, in Quaderni costituzionali, 1999.

Codice è avvenuta con il Decreto legislativo n. 5 del 2010, che ha introdotto rilevanti novità in materia di occupazione, lavoro e retribuzione. In specie, è stata prevista l'aggiunta del comma 2 bis all'articolo 25, che ha permesso di ampliare la nozione di discriminazione, includendovi qualsiasi trattamento sfavorevole relativo allo stato di gravidanza, alla maternità e paternità. Le modifiche hanno altresì interessato il primo comma dell'articolo 28, che enuncia il divieto di discriminazione inerente alla retribuzione e il primo comma dell'articolo 30, che estende il divieto nell'accesso alle prestazioni previdenziali.

L'ultima modifica significativa al Codice è avvenuta con l'entrata in vigore della legge n.162 del 2021, nota come legge Gribaudo, che riformula l'articolo 20 del Codice delle pari opportunità, attribuendo alla Consigliera/e nazionale di parità la presentazione al Parlamento della relazione biennale sull'attuazione dei principi di parità di genere e di non discriminazione, accompagnata da un'analisi puntuale degli effetti promossi dalle politiche pubbliche. Inoltre, la legge amplia la nozione di discriminazione diretta e indiretta contemplata all'articolo 25 del Codice, estendendone la tutela antidiscriminatoria anche nella fase di accesso al lavoro e nei processi di selezione del personale. Si precisa che costituisce comportamento discriminatorio l'insieme di disposizioni, criteri e prassi inerenti all'orario di lavoro che, pur apparentemente neutrali, possano determinare l'insorgere di effetti discriminatori. Infine, viene riconosciuto come discriminatorio qualsiasi trattamento o modifica delle condizioni e dei tempi di lavoro che, in ragione del sesso, dello stato di maternità, paternità, gravidanza, responsabilità familiari e di cura, possa limitare la partecipazione alla vita professionale, l'accesso e la permanenza nel mercato del lavoro, nonché l'avanzamento di carriera. Tuttavia, l'innovazione più significativa è data dalla previsione contenuta nell'articolo 46 bis, che introduce il sistema di certificazione della parità di genere, volto a promuovere l'adozione, da parte delle imprese, di politiche, prassi e misure a favore della riduzione dei divari di genere nei rapporti di lavoro.⁷⁵

3.2 La legge Golfo-Mosca e la disciplina delle quote di genere

In un quadro segnato da marcate disuguaglianze, il legislatore è intervenuto con un'affermative action finalizzata a garantire la parità di accesso negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate e delle società a controllo pubblico in mercati regolamentati. La norma in

⁷⁵ Cerullo P., *Le modifiche al codice delle pari opportunità: nuove disposizioni in tema di gender gap sul lavoro*, in *Riv. dir. lav.*, 2021.

oggetto è la Legge del 12 luglio 2011 n.120, nota come Legge Golfo-Mosca dal nome delle due sue proponenti⁷⁶, che rappresenta a oggi uno dei più significativi interventi normativi introdotti nell'ordinamento italiano in materia di uguaglianza di genere e governance societaria. I lavori parlamentari sono iniziati nel 2009 e si sono conclusi il 28 luglio 2011, con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale della disposizione *“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”*.⁷⁷ Non essendo stati contemplati oneri a carico del bilancio pubblico, ciò ne ha favorito l'approvazione in tempi relativamente contenuti, consentendone l'entrata in vigore già il 12 agosto 2011. La legge Golfo – Mosca si caratterizza per una struttura normativa essenziale, sviluppandosi in soli tre articoli, che delineano l'ambito applicativo, le modalità di attuazione e la durata temporale delle misure introdotte.

Il primo articolo modifica il Testo Unico della Finanza, ossia il Decreto Legislativo n.58 del 1998, attraverso l'introduzione del comma 1-ter all'articolo 147-ter e del comma 1-bis all'articolo 148 TUF. Le modifiche interessano la composizione degli organi di governance delle società quotate, incidendo sulle disposizioni relative alla nomina degli amministratori del Cda e dei componenti degli organi di controllo. In merito agli organi di amministrazione, l'articolo 1 stabilisce che gli statuti delle società quotate siano tenuti a prevedere criteri di riparto delle cariche tali da garantire il rispetto dell'equilibrio di genere, assicurando che al genere meno rappresentato venga riservato almeno un quinto dei posti del Consiglio in occasione del primo rinnovo successivo all'entrata in vigore della legge. Invece, per i due rinnovi successivi, la quota minima è elevata a un terzo dei componenti e, ai fini di garantire l'osservanza dell'equilibrio di genere, le norme statutarie devono disciplinare le modalità di formazione delle liste e i casi di sostituzione in corso di mandato. Inoltre, qualora l'assetto dell'organo amministrativo risultante dall'elezione non dovesse rispettare il criterio di riparto previsto, viene conferita la facoltà alla Consob di diffidare la società interessata affinché quest'ultima si adegui entro un termine massimo di quattro mesi dal ricevimento della diffida. Ove ricorra l'inosservanza alla precedente diffida, la Consob procede all'applicazione di una

⁷⁶ La senatrice PDL Lella Golfo e la deputata PD Alessia Mosca hanno presentato alla Camera dei deputati due proposte di legge, quali rispettivamente C. 2426 del 9 maggio 2009 e C. 2956 del 18 novembre 2009.

⁷⁷ 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”*, Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 170, 28 luglio 2011.

sanzione pecuniaria, il cui importo potrebbe variare dai 100.000 euro fino a 1.000.000, secondo i criteri e le modalità previste dal proprio regolamento, e fissa un nuovo termine massimo di tre mesi entro cui la società interessata è tenuta a adempiere, pena la decadenza dei componenti eletti.

Un'analoga disciplina è prevista per gli organi di controllo, con particolare riguardo ai collegi sindacali, la cui composizione deve rispettare le suddette quote di genere, ovvero di un quinto in sede di prima applicazione e di un terzo per i rinnovi successivi. Inoltre, tale previsione si estende anche agli organi equivalenti, quali il consiglio di gestione nel sistema dualistico e il comitato per il controllo sulla gestione nel sistema monistico. Parimenti a quanto previsto per il Cda, qualora si verifichi una violazione del criterio di riparto da parte del collegio sindacale, è previsto l'intervento della Consob, che inizialmente diffida la società interessata, che sarà tenuta ad adeguarsi entro un termine di quattro mesi. Se l'inadempimento persistesse, la Consob procede all'irrogazione di una sanzione amministrativa pecuniaria, il cui importo può variare dai 20.000 fino ai 200.000 euro, e fissa un nuovo termine di tre mesi entro cui la società deve conformarsi. Soltanto nei casi più gravi, la Consob può disporre la decadenza dalla carica dei componenti eletti. Dunque, si può osservare come il meccanismo applicativo risulta graduale e uniforme, e interessa tutte le società quotate, indipendentemente dal modello di controllo e di amministrazione adottato.

L'articolo successivo non introduce precetti sostanziali né influenza l'ambito applicativo della norma, limitandosi a definire il momento a decorrere dal quale le norme producano effetti giuridici vincolanti. Il periodo di efficacia temporale, inizialmente limitato a soli tre mandati, evidenzia il carattere correttivo e transitorio dell'azione promossa dalla legge, introducendo una misura di favore del genere meno rappresentato per un periodo limitato nel tempo, evitando di divenire essa stessa discriminatoria. Pertanto, le quote non sono concepite come uno strumento definitivo, ma preferibilmente come un meccanismo transitorio per favorire un rinnovamento degli assetti strutturali dei vertici societari.⁷⁸

L'articolo 3 prevede l'estensione del principio di equilibrio di genere anche alle società a controllo pubblico, definite come quelle società soggette al controllo da parte delle pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 2359 del Codice civile. A differenza di quanto previsto per le prime, l'introduzione delle quote e delle rispettive modalità operative è rimessa a un

⁷⁸ Falcomer B., Ticozzelli G., Riva P., *La Legge 120/2011, c.d. L. Golfo-Mosca, per le quote di genere*, EGEA, 2023, pp. 295-314.

successivo regolamento attuativo, da emanarsi tramite decreto del Presidente della Repubblica, su proposta del Ministro per le pari opportunità e del Ministro dell'economia e delle finanze. Il regolamento, emanato con il D.P.R del 30 novembre 2012 n. 251 ed entrato in vigore il 12 dicembre 2013⁷⁹, regola per il primo mandato una quota pari a un quinto dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, mentre per i successivi mandati la quota minima aumenta a un terzo dei componenti. L'organo deputato al controllo e alla vigilanza non è più il Consob, come avviene invece per le società quotate, ma il Ministro per le pari opportunità, che, di fronte a casi di inosservanza, può diffidare la società interessata e, nei casi più gravi, disporre la decadenza dell'organo non conforme.⁸⁰

La Legge Golfo-Mosca trova fondamento in una duplice ratio nella quale si intrecciano, da un lato, finalità di matrice costituzionale volte al perseguimento di una reale parità sostanziale e, dall'altro, obiettivi di efficienza economica e di ottimizzazione della governance societaria. In specie, nonostante l'intervento legislativo sia esplicitamente finalizzato a incrementare la presenza del "genere meno rappresentato", qualsiasi esso sia nella composizione degli organi societari, nella sua applicazione si è tradotto in un meccanismo di promozione della presenza femminile. Infatti, nel periodo in cui è stata varata la Legge Golfo-Mosca, la presenza delle donne nei vertici aziendali risultava molto esigua e la portata di questo squilibrio emerge con chiarezza dai dati rilevati dalla Consob nel 2011, dai quali si evidenzia come la presenza femminile nei consigli di amministrazione delle società quotate si attestava al 7,8%.⁸¹ Inoltre, nel "Global Gender Gap" del 2012, l'Italia si era collocata solamente all'80° posto, penalizzata dalla posizione dell'indice "partecipazione e opportunità economica" e da quella relativa alla "rappresentanza politica".⁸²

Si può evincere pertanto come la legge Golfo-Mosca abbia permesso di ridefinire i profili di genere dei consigli di amministrazione e degli organi di controllo sia delle società quotate sia di quelle a controllo pubblico. Infatti, la percentuale di donne nei Cda delle società quotate è aumentata significativamente: se nel 2008, anno precedente all'entrata in vigore della Legge n.120/2011, la percentuale si attestava al 5,9%, mentre nel 2017 raggiungeva il 33,5%. La quota

⁷⁹ Decreto del Presidente della Repubblica 30 novembre 2012, n. 251, *"Regolamento concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni, non quotate in mercati regolamentati"*, Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 23, 28 gennaio 2013.

⁸⁰ Falcomer, Ticozzelli, Riva, *La Legge 120/201*, cit., pp. 295-314.

⁸¹ CONSOB, *Rapporto 2012 sulla corporate governance delle società quotate*, 2012, p. 13.

⁸² Hausmann R., Tyson L., Zahidi S., *The Global Gender Gap Report 2012*, World Economic Forum, 2012, pp. 8-14.

prevista a favore del genere meno rappresentato, pari a un quinto nel primo mandato e a un terzo nei due mandati successivi, in seguito estesa per le società quotate a due quinti a decorrere dal 1° gennaio 2020, è risultata pienamente rispettata.⁸³ Parallelamente, negli organi di controllo si è registrato un aumento della rappresentanza femminile, con una presenza di amministratrici donne che nel 2017 si è attestata al 40,2%. Per le società a controllo pubblico, di cui si dispone solamente di dati parziali e per le quali la quota riservata al genere sottorappresentato è ancora attualmente pari ad un terzo, si conferma tutt'ora un incremento della rappresentanza femminile negli organi societari. In specie, nei Cda la percentuale di donne è cresciuta dal 14,8% nel 2014 al 26,2% nel 2017, mentre nei collegi sindacali è aumentata dal 18,2% al 32,1%.⁸⁴

Pertanto, da una prima valutazione, gli obiettivi che si è prefissata la Legge Golfo-Mosca sembrerebbero raggiunti. Tuttavia, risulta necessario procedere ad un'analisi più approfondita, che prenda in esame gli aspetti relativi alle modalità di assegnazione e di distribuzione dei ruoli di responsabilità negli organi societari. Un primo aspetto che merita di essere analizzato è il numero di donne che ricoprono una posizione apicale nelle singole società, a prescindere dai valori medi. Infatti, emerge un significativo livello di disomogeneità tra le società quotate e le società a controllo pubblico, dettato sia dalla mancanza di una lista completa di quest'ultime, sia dalle difficoltà riscontrate nell'implementazione di un efficace sistema di controllo e di vigilanza. Se nelle società quotate i casi di mancato rispetto risultano rari, 5 aziende su 227 nel 2017 presentano una quota di rappresentanza femminile inferiore ad un quinto e oltre il 70% raggiunge ben oltre la quota di un terzo, nelle società a controllo pubblico la situazione è molto più eterogena.⁸⁵ La quota di donne nei Cda delle società a controllo pubblico risulta ancora a oggi nettamente inferiore a un quinto in molte regioni del Sud Italia, come la Sicilia, con una percentuale del 13,9%, la Calabria con il 13,1% e la Basilicata con soltanto il 9,7%. Invece, negli organi di controllo, la distribuzione territoriale risulta più bilanciata e omogenea, con una presenza femminile che non scende, in nessuna regione, al di sotto del 25 %.⁸⁶

Un ulteriore aspetto riguarda la presenza di organi societari in cui la presenza femminile, in numeri assoluti, risulti superiore rispetto alle soglie fissate dalla Legge Golfo-Mosca. A tale

⁸³ Callegari M., Desana E. R., Felsani F. M., *Riequilibrio di genere negli organi societari. Appunti a margine della nuova disciplina e presentazione delle diverse esperienze nazionali, Speriamo che sia femmina. L'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*, Università degli Studi di Torino, Torino, 2021.

⁸⁴ CERVED, *Le donne al vertice delle società italiane*, Osservatorio Cerved, 2018.

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ Camera dei deputati, *L'attuazione della normativa in tema di equilibrio di genere negli organi delle società a controllo pubblico*, Temi dell'attività parlamentare XVII legislatura, 2018.

riguardo, i valori mostrano come il maggiore coinvolgimento femminile negli organi societari sia meramente funzionale al rispetto degli obblighi normativi, senza che si riscontri un effettivo superamento delle quote di genere imposte dal legislatore. Infatti, i casi in cui il numero delle donne eccede quanto previsto dalla legge si limitano al 11,4 % nei consigli di amministrazione e al 19,8% nei collegi sindacali.

Un ultimo profilo di analisi attiene a una dimensione qualitativa ed evidenzia come, a un aumento delle donne nelle posizioni di vertice delle aziende non sia corrisposto, parallelamente, un maggiore accesso a posizioni di responsabilità.⁸⁷ A tale proposito, i dati riferiti al 2017 confermano come solo il 7,9% delle società quotate abbia una amministratrice delegata, mentre le presidenti si attestino all'10.1%.⁸⁸ Dunque, sebbene la Legge Golfo-Mosca abbia favorito l'integrazione delle donne nei board delle aziende, il loro accesso alle posizioni apicali risulta tutt'oggi molto limitato.⁸⁹

Un secondo livello di analisi attiene nell'individuazione e nella valutazione degli effetti relativi agli aspetti implementativi della norma Golfo-Mosca. A tale riguardo, il rischio più avvertito era quello che le società ripiegassero su scelte opportunistiche, finalizzate a soddisfare i requisiti formali della disposizione, privilegiando la nomina di donne afferenti alla famiglia proprietaria della società e/o donne che, già al momento dell'entrata in vigore della norma, ricoprivano incarichi simili. Pur trattandosi di due profili molto eterogenei tra loro, entrambi si prestano a riprodurre alcune distorsioni tipiche del sistema italiano, tra cui il fenomeno del familismo e della concentrazione degli incarichi.⁹⁰ Tuttavia, le informazioni rese disponibili dalla Consob in merito ai profili delle amministratrici donne che hanno prestato servizio nel corso degli ultimi dieci anni negli organi societari delle società quotate permettono di smentire tale ipotesi. I dati evidenziano come, all'aumento della presenza femminile, si sia assistito a una diminuzione delle amministratrici appartenenti alla famiglia proprietaria o agli azionisti di riferimento. Nel periodo tra il 2008 e il 2011 quest'ultime rappresentavano più del 50% delle donne nei Cda; a seguito dell'entrata in vigore della Legge n.120/2011, la percentuale è scesa

⁸⁷ Cfr. Carbone D., Dagnes J., *Tutte le strade (che) portano qui. Efficacia e limiti delle quote di genere nei Cda delle società quotate*, in *Sociologia del lavoro*, 2017, pp. 167-187; L. De Vita, A. Magliocco, *Effects of gender quotas in Italy: a first impact assessment in the Italian banking sector*, in *International Journal of Sociology and Social Policy*, 2018, pp. 673-694.

⁸⁸ CERVED, *Le donne al vertice delle società italiane*, cit.

⁸⁹ Desana E. R., *La legge n. 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione*, *Rivista di diritto societario*, 2017, pp. 539-565.

⁹⁰ Cfr. Dagnes J., *Struttura sociale e esiti economici. Il caso del mercato azionario italiano*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2013, pp. 29-56.

al 25,8% nel 2012, fino a raggiungere l'11,8% nel 2016. Contestualmente, il numero di donne qualificate come consiglieri è cresciuto considerevolmente nel periodo esaminato: nel 2008 si attestava al 17,9%, nel 2016 raggiungeva il 70,6%, fino al 72% nel 2019.⁹¹ Dunque, tali dati permettono di respingere l'ipotesi iniziale secondo cui l'introduzione delle quote di genere abbia contribuito a consolidare ulteriormente legami già preesistenti, favorendo la nomina di donne afferenti all'élite societaria. Pertanto, diversamente da quanto atteso, la Legge Golfo-Mosca sembrerebbe aver agevolato l'ingresso nei Cda di donne prima escluse.

Malgrado ciò, nonostante le amministratrici donne risultano nella maggioranza dei casi prive di legami con la famiglia proprietaria ed estranee a gruppi societari chiusi, dal momento in cui vengono incluse negli organi apicali tendono ad accumulare più incarichi rispetto ai colleghi uomini. Infatti, i dati Consob dimostrano come i consiglieri di sesso maschile con incarichi multipli nei board delle società quotate siano diminuiti dal 30,7% nel 2008 al 18,2 % nel 2016. Parallelamente, la percentuale di donne con due o più incarichi è aumentata dal 20,8% fino al 29,8%, evidenziando come, dopo un'iniziale fase di apertura, l'élite societaria abbia progressivamente reintrodotta dinamiche di favoritismo e di protezione degli insider. Tali dinamiche risultano riconducibili all'adozione di strategie difensive finalizzate al rispetto formale degli obblighi previsti dalla Legge Golfo-Mosca, senza la volontà reale di voler alterare gli assetti preesistenti.

Un primo processo adattivo consisterebbe nell'ampliamento del numero dei componenti dei Consigli di amministrazione: così facendo, l'impresa evita di procedere a una sostituzione effettiva degli amministratori in carica, limitandosi ad aggiungere una quota di amministratrici donne. Il risultato è quello di un aumento della dimensione dei board e, contestualmente, di un incremento del numero di donne nei Consigli di amministrazione, ma senza che ciò si rifletta in una più equa e imparziale distribuzione delle posizioni di potere.⁹² Un altro processo adattivo prevede la conservazione dei privilegi e dei poteri, anche in seguito alla cessazione dalla carica di amministratori.

Infine, è possibile individuare specifiche dinamiche adattive che interessano in particolare le società a controllo pubblico. Infatti, non sorprende se, in seguito all'entrata in vigore della Legge Golfo-Mosca, si sia assistito in tali società a un incremento della gestione attraverso

⁹¹ CONSOB, *Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*, in Quaderni di Finanza, 2018.

⁹² Dagnes J., "Ci metteremo i tacchi a spillo". *La (difficile) regolazione della rappresentanza di genere dei Cda delle imprese italiane*, in Sociologia del Lavoro, 2014, pp. 73-88.

amministratore unico, che preclude la possibilità di applicare la normativa delle quote di genere. Nel periodo compreso tra il 2014 e il 2017 la percentuale di società a controllo pubblico con amministratore unico è aumentata dal 29,2% al 39,8% e nello stesso anno gli amministratori uomini si attestavano al 91,7%.⁹³

Nonostante ciò, possiamo osservare come si siano sempre più riconosciuti nel corso degli anni gli effetti positivi della legge Golfo-Mosca, che ha contribuito alla diversificazione della composizione degli organi societari, garantendo un maggior grado di eterogeneità tra i componenti delle società quotate italiane.⁹⁴ In considerazione di quanto sopra riferito e con l'avvicinarsi del termine di cessazione degli obblighi imposti dalla legge Golfo-Mosca, che limitava la disposizione a soli tre mandati consecutivi, il legislatore ha introdotto la legge n.160 del 27 dicembre 2019, con cui ha esteso l'applicazione delle quote di genere per le società quotate per altri sei mandati consecutivi e ha aumentato a due quinti dei membri degli organi societari la quota riservata al genere meno rappresentato.

Ad oggi, è possibile riscontrare già i primi effetti positivi derivanti dall'applicazione della Legge Golfo-Mosca. Infatti, come emerge dai dati Consob, nel 2019 nei Cda delle società quotate si contano 807 donne (36,9%), mentre nei collegi sindacali sono presenti 278 donne (39,3%).⁹⁵ Inoltre, confrontando i dati con quelli riferiti all'anno 2011, precedenti all'entrata in vigore della normativa, possiamo osservare un abbassamento dell'età media dei consiglieri, l'incremento degli amministratori in possesso di laurea o di titolo post-laurea e una più elevata diversificazione delle competenze e del profilo professionale. Ciò è spiegabile con l'ingresso delle donne nei Cda, che sono mediamente più giovani rispetto agli uomini (52 anni rispetto ai 59 anni), sono più sovente laureate o in possesso di un titolo post-diploma (29,3% contro il 21,5% degli uomini) e vantano un'esperienza professionale maggiormente diversificata (più del 50% delle amministratrici donne proviene dalla realtà dell'accademia).⁹⁶

⁹³ Camera dei deputati, *L'attuazione della normativa in tema di equilibrio di genere*, cit.

⁹⁴ *Ex multis*, Blandini A., Massa Felsani F., *Dell'equilibrio tra i generi: principi di fondo e "adattamenti" del diritto societario*, in *Riv. dir. comm.*, 2015; A. Catania, *L'emersione della distinzione di genere nella disciplina normativa dell'impresa*, in *Diritto di famiglia e delle persone*, 2018.

⁹⁵ CONSOB, *Report on corporate governance of Italian listed companies*, 2019.

⁹⁶ Linciano L., *L'evoluzione della corporate governance in Italia. Le evidenze del rapporto Consob*, 2019.

3.3 La riforma Gribaudo e l'introduzione della certificazione della parità di genere

La legge n. 162 del 5 novembre 2021, nota come Legge Gribaudo, rappresenta a oggi una delle più importanti riforme volte a rafforzare la tutela della parità di genere attraverso l'adozione di una strategia integrata che combina più strumenti antidiscriminatori, obblighi di trasparenza e meccanismi premiali per le imprese.⁹⁷ La legge, entrata in vigore il 3 dicembre 2021, incide sul D.lgs. n.198/2006, conosciuto come “Codice delle pari opportunità”, introducendo importanti novità. Uno degli aspetti più innovativi riguarda il rafforzamento degli strumenti di trasparenza e di rendicontazione, mediante l'estensione dell'obbligo alla redazione del rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile a tutte le imprese pubbliche e private con più di 50 dipendenti, abbassando la soglia precedente fissata a 100 dipendenti.⁹⁸ Il contenuto del rapporto viene notevolmente ampliato, includendo informazioni e dati distinti per genere in relazione all'andamento delle assunzioni, agli inquadramenti, alla formazione, alle progressioni di carriera, alla mobilità, alle retribuzioni e agli ammortizzatori sociali. Altresì, la presentazione della relazione biennale al Parlamento sull'attuazione delle misure in materia di pari opportunità viene affidata alla Consigliera/e di Parità, a cui vengono conferite maggiori responsabilità di monitoraggio, vigilanza e controllo.

Inoltre, vengono ampliate le nozioni di discriminazione diretta e indiretta rispetto alla versione precedente. In specie, la definizione di discriminazione diretta viene integrata da ogni criterio, atto e prassi che possa ritenersi pregiudizievole nei confronti delle lavoratrici/lavoratori e/o delle candidate/i, anche con riferimento alla fase di selezione del personale. Invece, la nozione di discriminazione indiretta viene integrata da ogni disposizione, criterio, prassi, atto, compresi quelli di natura organizzativa o incidenti sull'orario che, nonostante l'apparente neutralità, determinano una situazione di svantaggio per i candidati o per i lavoratori di un determinato genere, fatta eccezione che riguardino requisiti ritenuti essenziali allo svolgimento dell'attività lavorativa. A integrazione di quanto riportato, viene specificato che costituisce discriminazione qualsiasi trattamento e/o modifica delle condizioni e dei tempi di lavoro che, in relazione al sesso, all'età, alle esigenze di cura personale o familiare, nonché allo stato di

⁹⁷ Cfr. Nunin R., *Contrasto al gender gap e sostegno all'occupazione femminile: le novità della legge n. 162/2021*, Famiglia e diritto, 2022, pp. 203 ss.; Zappalà L., *La parità di genere al tempo del PNRR: tra trasparenza, certificazione e misure premiali*, Lavoro Diritti Europa, 2022.

⁹⁸ V. l. 5 novembre 2021, n. 162, art. 3, che modifica l'art. 46 del d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198; v. altresì decreto interministeriale 29 marzo 2022, *recante le modalità per la redazione del rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile*, in G.U., Serie generale, n. 117 del 20 maggio 2022 ; Cfr. Zilli A., *La trasparenza nel lavoro subordinato. Principi e tecniche di tutela*, Pacini Giuridica, Pisa, 2022, pp. 123 ss.

gravidanza, maternità o paternità, comporti per il lavoratore o per la lavoratrice una situazione di svantaggio, una limitazione nella partecipazione alle decisioni aziendali e una preclusione nell'accesso ai meccanismi di avanzamento di carriera.⁹⁹

A ogni modo, l'elemento più innovativo introdotto dalla Legge Gribaudo è l'istituzione del meccanismo della certificazione della parità di genere, prevista dall'articolo 46-bis a decorrere dal gennaio 2022, che prevede la costituzione di un Comitato Tecnico permanente presso il Dipartimento per le pari opportunità, a cui vengono conferite funzioni di monitoraggio e di presidio del sistema.¹⁰⁰ L'introduzione della certificazione della parità di genere si inserisce in un quadro più ampio di politiche pubbliche volte a promuovere la parità di genere nell'ambito professionale. Come noto, il sistema di certificazione assume un ruolo strategico nel contesto del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per quanto attiene alla Missione 5 "Coesione e inclusione", suddivisa in tre componenti: politiche per il lavoro; infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore; interventi per la coesione territoriale.¹⁰¹ Specificamente, nell'ambito delle politiche per il lavoro è previsto l'investimento per il "Sistema di certificazione della parità di genere", che dispone l'introduzione di un meccanismo di certificazione volto a garantire la parità di trattamento, includendovi espressamente la parità retributiva, le opportunità di carriera, di promozione e di accesso al mercato del lavoro, la valorizzazione della leadership femminile e l'armonizzazione tra responsabilità familiari e impegni lavorativi.¹⁰² Per la sua realizzazione sono state stanziare risorse pari a 10 milioni di euro, che verranno gestite dal Dipartimento per le pari opportunità.¹⁰³

Nell'allegato alla Council Implementing Decision del 13 luglio 2021 e nei due allegati agli Operational Arrangement, sottoscritti dal Ministro dell'Economia e delle Finanze nel dicembre 2021, vengono definiti gli obiettivi e i traguardi che il programma intende perseguire. In merito

⁹⁹ V. l. 5 novembre 2021, n. 162, art. 2, che modifica l'art. 25 del d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198; Cfr. Nunin R., *Contrasto al gender gap e sostegno all'occupazione femminile: le novità della legge n. 162/2021*, cit.

¹⁰⁰ V. d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198, art. 46-bis, introdotto dall'art. 4 della l. 5 novembre 2021, n. 162; decreto del Capo del Dipartimento per le pari opportunità 1° ottobre 2021, istitutivo del Tavolo tecnico sulla certificazione della parità di genere; Cfr. Cerullo P., *Le modifiche al codice delle pari opportunità (d.lgs. N. 198/2006). Nuove disposizioni in tema di gender gap sul lavoro*, in Riv. dir. lav., Lavoro Diritti Europa, 2021.

¹⁰¹ Italia Domani, *Piano nazionale di ripresa e resilienza*, 2021; cfr. Zappalà L., *La parità di genere al tempo del PNRR: tra trasversalità, azioni positive e nuovi strumenti di promozione*, cit.

¹⁰² Cfr. Cataudella M.C., *La parità di genere: una priorità «trasversale» del Piano nazionale di ripresa e resilienza*, Lavoro e previdenza oggi, 2022.

¹⁰³ Decreto MEF 6 agosto 2021, *Assegnazione delle risorse finanziarie previste per l'attuazione degli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e ripartizione di traguardi e obiettivi per scadenze semestrali di rendicontazione*, in G.U n. 229 del 24 settembre 2021.

al traguardo M5C1-12, viene disciplinata l'entrata in vigore del sistema di certificazione che, unitamente ai meccanismi di incentivazione, deve avvenire entro il quarto trimestre del 2022. Inoltre, vengono stabilite le dimensioni oggetto di valutazione a cui tutte le imprese sono tenute ad attenersi in relazione alle opportunità di carriera, alla parità salariale a parità di valore, alla tutela della maternità e alle politiche sulla diversità e sull'inclusione di genere. Per quanto concerne gli strumenti di incentivazione per le imprese che ottengono la certificazione, vengono definite le disposizioni tecniche, che comprendono l'istituzione di un sistema informativo per la gestione, il monitoraggio e la tracciabilità dei dati.¹⁰⁴ Il raggiungimento dell'obiettivo M5C1-13 prevede l'ottenimento della certificazione di genere da parte di minimo 800 imprese, di cui 450 piccole imprese, entro il secondo semestre del 2026. Analogamente, il conseguimento dell'obiettivo M5C1-14 è vincolato all'ottenimento, entro il secondo semestre del 2026, della certificazione da almeno 1.000 imprese.¹⁰⁵

La piena operatività della certificazione è stata formalizzata con il Decreto della Ministra per le pari opportunità del 29 aprile 2022, che recepisce come prassi di riferimento le “*Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere*” UNI/PdR 125:2022.¹⁰⁶ La prassi prevede l'adozione di KPI e l'implementazione di procedure di monitoraggio, controllo e verifica degli standard prefissati. In specie, vengono individuate sei aree strategiche, per ciascuna delle quali sono definiti degli indicatori chiave di performance. Inoltre, a ogni area strategica è attribuito un peso percentuale e il numero degli indicatori varia in base alla dimensione dell'impresa:

1. Cultura e strategia, area finalizzata ad accertarsi che i principi di inclusione, di parità di genere e di trattamento dell'organizzazione siano coerenti con la visione, le finalità e i valori che connotano l'ambiente di lavoro. Il peso è pari al 15% del totale complessivo e il numero degli indicatori è di 7 per le imprese medie/grandi, 3 per le piccole imprese e 1 per le microimprese;

¹⁰⁴ Council of the European Union, *Council implementing decision on the approval of the assessment of the recovery and resilience plan for Italy*, Brussels, 2021.

¹⁰⁵ European Commission, *Recovery and Resilience Facility. Operational arrangements between the European Commission and Italy*, 2021.

¹⁰⁶ V. decreto del Ministro per le pari opportunità e la famiglia 29 aprile 2022, *Parametri per il conseguimento della certificazione della parità di genere alle imprese e coinvolgimento delle rappresentanze sindacali aziendali e delle consigliere e consiglieri territoriali e regionali di parità*, in G.U., Serie generale, n. 152 del 1° luglio 2022; UNI/PdR 125:2022, *Prassi di riferimento “Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPI (Key Performance Indicator) inerenti alle politiche di parità di genere nelle organizzazioni”*, Ente Nazionale Italiano di Certificazione (UNI), 2022.

2. Governance, area finalizzata a valutare il grado di maturità del modello di governance dell'organizzazione in considerazione dell'adeguatezza dei presidi organizzativi e della presenza del genere sottorappresentato negli organi societari di indirizzo e di controllo. Il peso è pari al 15% del totale complessivo e il numero degli indicatori è pari a 5 per le medie/grandi imprese, 2 per le piccole imprese e 1 per le microimprese;
3. Processi HR, area volta a valutare il grado di inclusione e di rispetto della diversità dei principali processi in ambito HR in relazione ai diversi stadi che contraddistinguono il ciclo di vita di una risorsa all'interno dell'organizzazione. Il peso è pari al 10% del totale e il numero degli indicatori è di 6 per le medie/grandi imprese, 3 per le piccole imprese e 2 per le microimprese;
4. Opportunità di crescita, area volta a valutare il grado di maturità delle organizzazioni in merito all'accesso paritario nei percorsi di carriera e di crescita interna. Il peso è pari al 20% del totale e il numero degli indicatori è di 4 per le medie/grandi imprese, 2 per le piccole imprese e 1 per le microimprese;
5. Equità retributiva, area finalizzata a valutare l'indice di maturità delle organizzazioni in relazione al divario retributivo di genere, considerando anche i compensi di natura non monetaria della retribuzione complessiva, come i sistemi di welfare e di well-being. Il peso è pari al 20% del totale e il numero degli indicatori è pari a 3 per le medie/grandi imprese, 1 per le piccole imprese e per le microimprese;
6. Tutela della genitorialità, area volta a valutare il livello di maturità delle organizzazioni in relazione alla presenza di politiche a sostegno della genitorialità e l'adozione di prassi e procedure che agevolino e supportino la presenza di donne con figli/e in età prescolare. Il peso è pari al 20% del totale e il numero degli indicatori è pari a 5 per le medie/grandi imprese, 2 per le piccole e per le microimprese.

Gli indicatori possono essere ricondotti in due distinte categorie: di natura quantitativa, misurati in termini di presenza o meno, e di natura qualitativa, misurati in termini di delta % rispetto a un valore aziendale o al valore medio di riferimento nazionale. A ciascun indicatore è attribuito un punteggio, ponderato secondo il peso dell'area di appartenenza. Ai fini di ottenere l'accesso alla certificazione della parità di genere, l'impresa deve conseguire un punteggio minimo del 60%, a conferma della validità e dell'efficacia dei processi implementati internamente.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Cfr. Fondazione Nazionale dei Commercialisti, *Guida per la certificazione parità di genere*, Commissioni di studio dell'Area di delega "Politiche giovanili e di genere", 2023.

Inoltre, sono state previste delle misure a sostegno delle microimprese, piccole e medie imprese, con l'obiettivo di sostenerle nell'ottenimento della certificazione. In particolare, viene previsto un contributo dall'importo di 2.500 euro dedicato ai servizi di assistenza e consulenza tecnica e un contributo massimo di 12.500 euro per supportare i costi per il conseguimento della certificazione.¹⁰⁸ Le risorse a disposizione per le attività di assistenza sono pari a 2.500.000 euro, mentre quelle stanziare per coprire i costi di certificazione si attestano a 5.500.000 euro e l'erogazione delle risorse verrà gestita tramite un meccanismo a sportello fino all'esaurimento dei fondi. Unitamente ai contributi sopra richiamati, erogati direttamente dal Dipartimento per le Pari Opportunità per ridurre i costi connessi all'acquisizione della certificazione di genere, è previsto un sistema di incentivi rivolto alle imprese, rispettivamente:

1. Assegnazione di un punteggio premiale per l'accesso ai finanziamenti europei;
2. Assegnazione di un punteggio premiale nelle gare d'appalto pubbliche;
3. Riduzione del 30% della garanzia fideiussoria per la partecipazione alle gare d'appalto pubbliche;
4. Sgravio del versamento di contributi previdenziali dell'1% sino a un massimo di 50 mila euro l'anno per i datori di lavoro privati.¹⁰⁹

Tuttavia, l'ottenimento della certificazione non comporta il riconoscimento automatico dei vantaggi premiali, poiché i benefici contributivi devono essere espressamente richiesti, mentre quelli di natura normativa sono riconosciuti esclusivamente nel caso in cui il soggetto certificato partecipi a una gara d'appalto pubblica o richieda forme di sostegno statali.¹¹⁰ Per garantire il mantenimento nel corso del tempo dei requisiti definiti, è previsto un sistema di monitoraggio periodico volto a verificarne la conformità e a correggere eventuali irregolarità. In particolare, l'organizzazione certificata è tenuta a soddisfare specifici obblighi, in funzione delle proprie politiche e risorse:

¹⁰⁸ Cfr. Unioncamere, *Avviso pubblico per la concessione di contributi alle micro, piccole e medie imprese per servizi di assistenza tecnica e accompagnamento in forma di voucher e per servizi di certificazione della parità di genere* UNI/PdR 125:2022, PNRR, Missione 5, Componente 1, Investimento 1.3 «Sistema di certificazione della parità di genere», 6 novembre 2023, spec. artt. 8 e 9.

¹⁰⁹ Cfr. Cerullo P, *La certificazione della parità di genere: volano per i diritti e per il business. Come ottenerla e conservarla*, in *Riv. dir. lav., Lavoro Diritti Europa*, 2023; V. decreto interministeriale 20 ottobre 2022, recante *i criteri e le modalità di concessione dell'esonero contributivo alle aziende private in possesso della certificazione della parità di genere*, in *G.U., Serie generale*, n. 285 del 6 dicembre 2022; v. altresì INPS, circolare 27 dicembre 2022, n. 137.

¹¹⁰ Cfr. Baltolu M., *Parità di genere, nuovi obblighi con premio*, Guida al lavoro, 2021, pp. 30 ss.

1. Redazione, aggiornamento e trasmissione regolare dei documenti e delle informazioni, assicurando che le versioni in vigore siano inequivocabilmente identificate, preparate e approvate dall'autorità preposta;
2. Monitoraggio e valutazione periodica degli indicatori chiave di performance (KPI), in conformità con quanto previsto dal piano strategico, con l'adozione di misure correttive a fronte di irregolarità e scostamenti. Inoltre, gli indicatori devono risultare coerenti con la tipologia di organizzazione aziendale, il settore di riferimento, il contesto operativo, la sua dimensione e le parti interessate;
3. Elaborare e diffondere ai propri stakeholder un programma strategico di comunicazione relativo all'impegno dell'organizzazione sui temi della parità di genere, della diversità, dell'equità e dell'inclusione;
4. Garantire e promuovere una comunicazione interna ed esterna responsabile, fondata sui principi della trasparenza e della tracciabilità, coerente con i valori, con gli obiettivi e con la cultura aziendale;
5. Pianificare, attuare e monitorare un sistema di verifica interno di conformità attraverso audit interni, volto ad accertare l'applicazione delle politiche e delle direttive aziendali in materia di parità di genere. Gli audit sono definiti in conformità della UNI EN ISO 19011, secondo team indipendenti, sulla base di requisiti prestabiliti dal sistema e nel rispetto del principio di equilibrio di genere. Agli esperti viene affidata la responsabilità di valutare gli indicatori chiave di performance (KPI) inerenti alle politiche di parità di genere adottate dalle imprese che presentano la domanda. Gli audit sono altresì tenuti a segnalare eventuali deviazioni o situazioni di non conformità, garantendo l'adozione di azioni correttive;¹¹¹

La certificazione della parità di genere viene rilasciata con una validità di tre anni ed è soggetta a monitoraggio annuale. Pertanto, con cadenza triennale, le organizzazioni certificate dovranno richiedere una nuova valutazione e, qualora si riscontri una perdita dei requisiti, potranno essere soggette alla revoca della certificazione. Tuttavia, occorre precisare che la revoca non avviene in automatico; nel caso in cui vengano riscontrate anomalie o eventuali criticità, le consigliere/i di parità sono tenuti a darne comunicazione all'organismo di valutazione che ne ha rilasciato la

¹¹¹ Fondazione Nazionale dei Commercialisti, *Guida per la certificazione parità di genere*, cit;

rispettiva certificazione solo qualora l'organizzazione interessata non provveda alla rimozione entro il termine preventivamente assegnato, non superiore ai 120 giorni.¹¹²

3.4 Il recepimento della direttiva UE 2023/970 e il ruolo della contrattazione collettiva

Il decreto legislativo del 7 maggio 2026 n. 96, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale il 1° giugno 2026, recepisce la direttiva UE 2023/970 in materia di trasparenza retributiva, volta a rafforzare l'applicazione del principio di parità di retribuzione per un identico lavoro o per un lavoro di pari valore. Tale decreto si inserisce in un più ampio quadro normativo di contrasto al divario retributivo di genere e introduce a carico dei datori di lavoro nuovi obblighi di trasparenza salariale. Il provvedimento costituisce il più recente intervento normativo volto a rafforzare gli strumenti di contrasto alle disparità salariali di genere, garantendo una maggiore verificabilità ed effettività del principio di parità retributiva. In particolare, la trasparenza retributiva, da mero criterio organizzativo, si configura come un efficace strumento di prevenzione, accertamento e rimozione delle disparità retributive prive di giustificazione oggettiva. Pertanto, il decreto non si limita alla sola integrazione del quadro normativo preesistente, bensì introduce un sistema di obblighi che incidono sulle modalità di determinazione delle retribuzioni, sulle procedure di selezione, sulla progressione professionale, sull'accesso dei lavoratori sui dati salariali e sulla rendicontazione delle disparità esistenti all'interno delle organizzazioni.¹¹³ Il decreto si compone di 17 articoli, suddivisi in cinque Capi: il I Capo disciplina le disposizioni generali, il II Capo le previsioni in materia di trasparenza retributiva, il III Capo gli strumenti di tutela, il IV Capo i sistemi di monitoraggio e di comunicazione dei dati e delle informazioni, e il V Capo, che contiene le disposizioni finali.¹¹⁴

L'aspetto innovativo è l'utilizzo del diritto antidiscriminatorio per verificare se i sistemi retributivi e di classificazione del personale producano, disparità retributive non giustificate e se rispettino i criteri di oggettività e di neutralità rispetto al genere. Nell'ordinamento italiano, tali principi sono già affermati all'articolo 28 del decreto legislativo n.198/2006, ossia il Codice

¹¹² Anfuso E., Vecchi M., *Potenzialità e criticità del sistema nazionale di certificazione della parità di genere*, in Diritto Pubblico Europeo Rassegna online, 2024.

¹¹³ Ciucciiovino S., *Trasparenza salariale, poteri datoriali e gender pay gap alla prova della Direttiva UE 970/2023 Riv. Dir. Lav.* 2025;

¹¹⁴ D. Lgs 96/2026, *Attuazione della direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 10 maggio 2023, volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione*, in G.U n. 125 del 1° giugno 2026.

delle pari opportunità, secondo cui: “*I sistemi di classificazione professionale ai fini della determinazione delle retribuzioni debbono adottare criteri comuni per uomini e donne ed essere elaborati in modo da eliminare le discriminazioni*”.¹¹⁵ Tuttavia, l’effettività di tali principi è stata limitata dalla difficoltà connesse nel sottoporre a controllo giudiziale le scelte compiute dalla contrattazione collettiva in materia di inquadramento professionale e retribuzione. In Italia i salari e i livelli professionali sono tendenzialmente regolati dai contratti collettivi che, essendo considerati espressione dell’autonomia delle parti, godono di una presunzione di legittimità e di una conseguente insindacabilità giudiziale.¹¹⁶ Occorre però specificare che tale presunzione non presenti carattere assoluto, potendo essere superata qualora il contratto collettivo risulti in contrasto con i principi costituzionali, in particolare con il principio di parità e il divieto di discriminazione.¹¹⁷ Lo schema di recepimento, in coerenza con quanto previsto dall’articolo 4 della direttiva UE, stabilisce che: “*i contratti collettivi nazionali di lavoro e le disposizioni di legge assicurano sistemi di determinazione e di classificazione retributiva fondati su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere*”.¹¹⁸ Il legislatore conferisce alla contrattazione collettiva un ruolo centrale nella definizione dei sistemi retributivi paritari. Quindi, l’articolo 4 richiama in causa direttamente le parti sociali, ossia i sindacati e le associazioni datoriali, non limitandosi a imporre obblighi al singolo datore di lavoro. Inoltre, la responsabilizzazione sociale dovrebbe riguardare anche tutti gli altri livelli della contrattualizzazione, ivi compreso quello aziendale. Ciò perché nella prassi molteplici fattori della retribuzione, come gli avanzamenti di carriera, i premi, le indennità, sono sempre più spesso disciplinati a livello aziendale.

Il punto critico della ricezione normativa riguarda la presunzione di conformità prevista per i contratti collettivi stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi. Infatti, l’articolo 4 afferma: “*L’applicazione di un contratto collettivo nazionale di lavoro stipulato da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, comprensivo dei sistemi di classificazione professionale, inquadramento e trattamento economico, costituisce presunzione di conformità ai principi di parità retributiva e di trasparenza*”.¹¹⁹ Tuttavia, la presunzione di conformità dei CCNL più rappresentativi può assumere un significato ambivalente, in quanto rischia di rafforzare la concezione che le scelte

¹¹⁵ D. Lgs 198/2006, art 28.

¹¹⁶ Cfr. Barbera M., *L’eguaglianza come scudo e l’eguaglianza come spada*, RGL, 2002, p. 805 ss.

¹¹⁷ Cfr. Del Punta R., *Luciano Ventura e il pragmatismo dell’uguaglianza*, in Chieco P., *Eguaglianza e libertà nel diritto del lavoro, scritti in memoria di Luciano Ventura*, Cacucci, 2004 p.109 ss.; Barbera M., *La sfida dell’uguaglianza*, RGL, 2000, p.245 ss.

¹¹⁸ V. D. Lgs 96/2026, art. 4.

¹¹⁹ *Ibidem*.

retributive della contrattazione collettiva siano difficilmente contestabili. In altri termini, se un CCNL è stato stipulato dai sindacati più rappresentativi, si presume che sia rispettoso del principio di parità retributiva. Il rischio è che ciò possa indebolire il processo di verifica sulle determinazioni collettive che, come accennato in precedenza, rappresenta uno dei punti critici dell'attuazione del principio di parità salariale nel nostro ordinamento.

Nonostante ciò, la presunzione di conformità, se contestualizzata nello scenario odierno, può assumere una funzione positiva. Infatti, in un contesto connotato da una forte competitività tra i contratti collettivi, alcuni anche al ribasso, attribuire una posizione privilegiata ai CCNL sottoscritti dai sindacati più rappresentativi consente di selezionare le fonti collettive più affidabili e a limitare la decostruzione delle tutele. Pertanto, l'articolo 4 valorizza i CCNL più rappresentativi come garanzia di una maggiore equità e come strumento di contrasto contro la diffusione di nuove forme di disparità. Infine, l'articolo si conclude con una contraddizione, in quanto consente di rinvenire il parametro sia di "stesso lavoro" sia di "lavoro di pari valore" richiamando i livelli retributivi e di inquadramento di qualsiasi CCNL applicato dal datore di lavoro. Ciò può determinare delle criticità, perché consentirebbe anche ai contratti collettivi meno rappresentativi di essere utilizzati come strumento di parametro con il fine di valutarne il rispetto della parità retributiva.¹²⁰

È opportuno specificare che l'obiettivo ultimo della direttiva europea non è ravvisabile nell'eliminazione di ogni disparità retributiva, bensì nel rendere le differenze giustificabili da criteri oggettivi e neutrali. Il diritto antidiscriminatorio italiano, all'articolo 25 del decreto legislativo 198/2006, già ammette la giustificazione oggettiva delle disparità di trattamento, purché siano guidate da una finalità legittima, siano realizzate attraverso il ricorso a mezzi appropriati, risultino proporzionate e non discriminatorie.¹²¹ La novità introdotta dalla direttiva UE 2023/970 consiste nel valorizzare i suddetti criteri come un vero e proprio parametro di controllo preventivo e permanente. Di conseguenza, la prospettiva si sposta da un controllo ex post, di tipo individuale e rimediale, a un controllo ex ante, di natura collettiva e preventiva.¹²² Si può osservare come la direttiva UE sulla trasparenza salariale incida su due sfere sensibili nel diritto del lavoro, poiché utilizza il diritto antidiscriminatorio come strumento di controllo

¹²⁰ Ciucciiovino S., *Trasparenza salariale, poteri datoriali e gender pay gap alla prova della direttiva UE 970/2023*, cit.

¹²¹ V. D. Lgs. 198/2006, art. 25.

¹²² Cfr. La tegola O., *"Oltre" la discriminazione: legittima differenziazione e divieti di discriminazione*, DLRI, 2009, p.471 ss.; Barbera M., *Principio di uguaglianza e divieti di discriminazione*, in Barbera M., Guarisio A., *La tutela antidiscriminatoria: fonti, strumenti, interpreti*, Giappichelli, p. 5 ss.

sia dei poteri datoriali sia dei sistemi nazionali di fissazione della retribuzione. Contestualizzato nel quadro normativo italiano, ciò consentirà di limitare l'esercizio delle prerogative datoriali, oltre che rafforzare la verifica sulle fonti di determinazione del trattamento economico, che in Italia sono rimesse all'autonomia collettiva, ferma restando la garanzia costituzionale della proporzionalità e sufficienza della retribuzione (art.36).¹²³ È inevitabile che l'attuazione della Direttiva europea stia suscitando numerose preoccupazioni circa l'impatto sull'assetto dei poteri e sulle fonti nazionali di regolazione della retribuzione.¹²⁴ Analizzando il testo normativo, si può rilevare come il contrasto del divario retributivo di genere sia affidato a tre livelli distinti di intervento, che risultano tra di loro strettamente collegati:

1. La valutazione dei sistemi di inquadramento e di classificazione professionale ai fini di garantirne la neutralità di genere e l'assenza di pregiudizi impliciti;
2. Gli obblighi di trasparenza retributiva a carico dei datori di lavoro nei confronti dei lavoratori, delle rappresentanze sindacali e degli organismi di parità;
3. La sindacabilità giudiziale delle disparità retributive, prevedendo meccanismi di agevolazione dei mezzi di prova, quali l'inversione dell'onere della prova, e il risarcimento del danno.¹²⁵

Emerge come gli strumenti della tutela antidiscriminatoria operino in sequenza: ex ante, favorendo la rivalutazione dei sistemi di inquadramento professionale e assicurando che rispettino i principi della neutralità; in itinere, rafforzando l'accesso alle informazioni salariali da parte dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali; ex post, agevolando la tutela giudiziale qualora si verifichi una discriminazione retributiva, riducendo l'onere probatorio per il lavoratore, sino a giungere alla previsione dell'inversione dell'onere della prova nel caso in cui il datore di lavoro non abbia ottemperato agli obblighi di trasparenza.

3.5 I nuovi obblighi di trasparenza retributiva nel d.lgs. n.96/2026

In questa complessa configurazione, la trasparenza salariale costituisce senz'altro il pilastro essenziale del nuovo sistema, ponendosi al centro di una strategia di prevenzione, accertamento

¹²³ V. art 36, comma 1. Cost.

¹²⁴ Ciucciiovino S., *Trasparenza salariale, poteri datoriali e gender pay gap alla prova della direttiva UE 970/2023*, cit.; Barbera M., *La sfida dell'uguaglianza*, cit.

¹²⁵ Cfr. Ciucciiovino S., *Gender pay transparency e recepimento della direttiva UE 2023/970*, *Annuario del lavoro*, 2025; Mezzacapo D., *L'effettività della normativa antidiscriminatoria e la Direttiva 2023/970/UE in materia di trasparenza retributiva uomo/donna*, 2023, p. 332 ss.; Lamberti F., *Il paradigma della trasparenza retributiva come antidoto al gender pay gap*, *Federalismi*, 2024.

e contrasto delle disparità retributive.¹²⁶ La *ratio* sottesa non è meramente sanzionatoria, bensì strutturale, configurandosi come il principale veicolo attraverso cui rendere conoscibili e comparabili i parametri sui quali fondare la verifica della presunta discriminazione, rendendo maggiormente accessibile ai lavoratori e alle rappresentanze l'evidenza della diversificazione retributiva a parità di condizioni. Quindi, attraverso la trasparenza, si intende rafforzare il contenuto precettivo del diritto antidiscriminatorio, facendo sì che sussistano i requisiti per poter azionare i meccanismi rimediali, i quali devono essere implementati dai datori di lavoro e dalle parti collettive interessate. In specie, la trasparenza retributiva è declinata dal decreto legislativo su quattro distinti livelli, quali la trasparenza nella fase precedente all'assunzione, la trasparenza nel corso del rapporto di lavoro, la trasparenza collettiva e la trasparenza quale strumento di tutela giurisdizionale e di effettività del principio di parità retributiva.¹²⁷

L'elemento più innovativo riguarda indubbiamente la trasparenza pre-assuntiva, recepita all'articolo 5 del decreto legislativo 96/2026, che impone ai datori di lavoro di indicare sugli avvisi e sugli annunci le informazioni inerenti alla retribuzione iniziale e alla fascia retributiva della posizione lavorativa. Inoltre, l'articolo 5 introduce il divieto per il datore di lavoro di chiedere ai candidati e alle candidate informazioni inerenti alla retribuzione percepita negli attuali o nei precedenti rapporti di lavoro, prevenendo possibili effetti di lock-in salariale e di consolidamento delle disuguaglianze.¹²⁸ Il secondo livello riguarda la trasparenza in costanza di rapporto, recepita agli articoli 6 e 7, che prevede la possibilità di ogni lavoratore di ottenere informazioni in merito al proprio livello retributivo individuale, ai livelli retributivi medi, ai criteri utilizzati per la fissazione della retribuzione e ai criteri di progressione economica.¹²⁹ Il presente obbligo di informazione rappresenta uno degli strumenti potenzialmente più incisivi, in quanto consente di riequilibrare il rapporto tra lavoratore e datore di lavoro, ponendo i lavoratori nella posizione di poter accedere a tutti quei dati retributivi difficilmente conoscibili e di valutare l'esistenza di disuguaglianze retributive non giustificate.

Lo schema di decreto legislativo di recepimento adotta un'interpretazione minimale della trasparenza individuale. Infatti, la proposta legislativa consiste nel ricondurre buona parte degli

¹²⁶ Cfr. Berretta G., *L'eguaglianza di genere e la parità salariale. Recenti evoluzioni regolatorie in Europa e in Italia*, DML, 2024, p.215 ss.; Ferrante V., *Divario retributivo di genere: novità e conferme dalla direttiva (UE) 2023/970*, 2024, p. 313 ss.; Izzi D., *Contrasto al gender pay gap nel lavoro e regole di trasparenza*, 2024, p.645 ss.

¹²⁷ Ciucciiovino S., *Trasparenza salariale, poteri datoriali e gender pay gap alla prova della direttiva UE 970/2023*, cit.

¹²⁸ V. D. Lgs 96/2026, art. 5.

¹²⁹ V. D. Lgs 96/2026, art. 6 e 7.

obblighi di trasparenza individuale a strumenti già esistenti nella disciplina generale sulle condizioni di lavoro, in particolare al decreto legislativo 152/1997, come modificato dal decreto legislativo 104/2022, senza predisporre un diritto innovativo e orientato specificamente al contrasto del divario salariale di genere.¹³⁰ Tale scelta riduce la portata innovativa della direttiva europea, volta a rafforzare la trasparenza retributiva non solo in funzione informativa, ma anche in chiave comparativa e antidiscriminatoria. Infatti, la comunicazione prevista dalla normativa sulla trasparenza delle condizioni di lavoro assume una connotazione meramente statica e descrittiva, e riguarda la posizione del singolo lavoratore/ric. Invece, la trasparenza retributiva richiesta dalla direttiva UE presenta, oltre che una componente informativa, una dimensione comparativa e dinamica, consentendo a ogni dipendente di mettere a confronto il proprio trattamento economico con quello medio dei lavoratori dell'altro sesso che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Il rischio di limitarsi a un rinvio degli obblighi informativi già esistenti viene ricondotto all'impossibilità di rendere pienamente conoscibili quei meccanismi, spesso interni all'organizzazione aziendale, mediante cui si riproducono le disparità retributive di genere.¹³¹ Coerentemente con tale impostazione, il legislatore ha introdotto un sistema di doppio canale informativo, privilegiando i datori di lavoro che applicano i contratti collettivi comparativamente più rappresentativi, nonché i contratti aziendali stipulati ai sensi dell'articolo 51 del decreto legislativo n. 81/2015, ai quali è consentito di assolvere l'obbligo mediante il rinvio al CCNL applicato.¹³²

Il rinvio al contratto collettivo può rappresentare un ulteriore ostacolo nell'individuazione del divario retributivo, in quanto rischia di non far emergere tutte le componenti variabili della retribuzione, come bonus, indennità, premi discrezionali, progressioni di carriera, che sempre più spesso incidono significativamente sul consolidamento delle disparità salariali. Un ulteriore punto critico dello schema di recepimento italiano riguarda l'adozione di una definizione di livello retributivo onnicomprensivo, ma che esclude alcuni trattamenti economici individuali, quali le componenti retributive su base personale, i trattamenti non generalizzati e i superminimi riferiti al singolo lavoratore.¹³³ Ciò può influire sull'attendibilità dei dati sui livelli retributivi medi, in quanto molte disparità di genere non emergono nei minimi contrattuali, bensì nei profili

¹³⁰ V. D. Lgs 104/2022, di modifica del D. Lgs 152/1997.

¹³¹ Ciucciuvino S., *Trasparenza salariale, poteri datoriali e gender pay gap alla prova della direttiva UE 970/2023*, cit.

¹³² V. D. Lgs 81/2015, art. 51, *Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183*.

¹³³ V. D. Lgs 96/2026, art. 3, comma 1, lett.b.

individuali della retribuzione, riducendo contestualmente l'efficacia della trasparenza retributiva.¹³⁴

Il decreto prosegue con il recepimento delle disposizioni previste dagli articoli 9 e 10, che disciplinano la trasparenza collettiva a carico delle imprese di maggiori dimensioni che presentano almeno 100 dipendenti, tenute a raccogliere, comunicare e verificare i dati sul divario retributivo di genere. Dall'obbligo di reporting vengono escluse le medie e le piccole imprese, che rappresentano in Italia una componente molto significativa del tessuto produttivo, con il rischio di ridurre l'effettività della disciplina. Infatti, senza il reporting, risulta più difficile far emergere le differenze retributive di genere, e il controllo ritorna a dipendere dall'iniziativa del singolo lavoratore o lavoratrice.¹³⁵ Inoltre, l'esclusione delle imprese con meno di 100 dipendenti incide anche sulla valutazione congiunta delle retribuzioni, che si attiva qualora dai dati trasmessi si ravvisi una disparità retributiva media di genere almeno pari al 5%. Pertanto, in assenza dell'obbligo di comunicazione, viene meno il presupposto necessario per attivare il meccanismo di controllo automatico e collettivo, che impone al datore di lavoro di confrontarsi con i rappresentanti e adottare le misure correttive necessarie. Ne consegue che nelle imprese minori il contrasto delle disparità retributive resti affidato a strumenti individuali, come la richiesta del singolo lavoratore, l'azione giudiziaria, l'intervento degli organismi di parità di genere o dell'Ispettorato, riducendo l'efficacia preventiva del diritto antidiscriminatorio.¹³⁶ Infine, l'ultimo livello riguarda la trasparenza come strumento di tutela giurisdizionale, garantita all'articolo 12 del decreto legislativo. Il suo recepimento avviene mediante il rinvio alle disposizioni del Libro III, Titolo I, Capo III del decreto legislativo n.198/2006, ossia al Codice delle pari opportunità, senza riprodurne integralmente il contenuto.¹³⁷

¹³⁴ Ciucciovino S., *Trasparenza salariale, poteri datoriali e gender pay gap alla prova della direttiva UE 970/2023*, cit.

¹³⁵ V. D. Lgs 96/2026, art. 9.

¹³⁶ V. D. Lgs 96/2026, art. 10.

¹³⁷ V. D. Lgs 198/2006, Libro III, Titolo I, Capo III.

CAPITOLO II

Il fenomeno del divario retributivo di genere nell'industria finanziaria: evoluzione, aspetti teorici ed evidenze empiriche

1. Profili generali del divario retributivo di genere

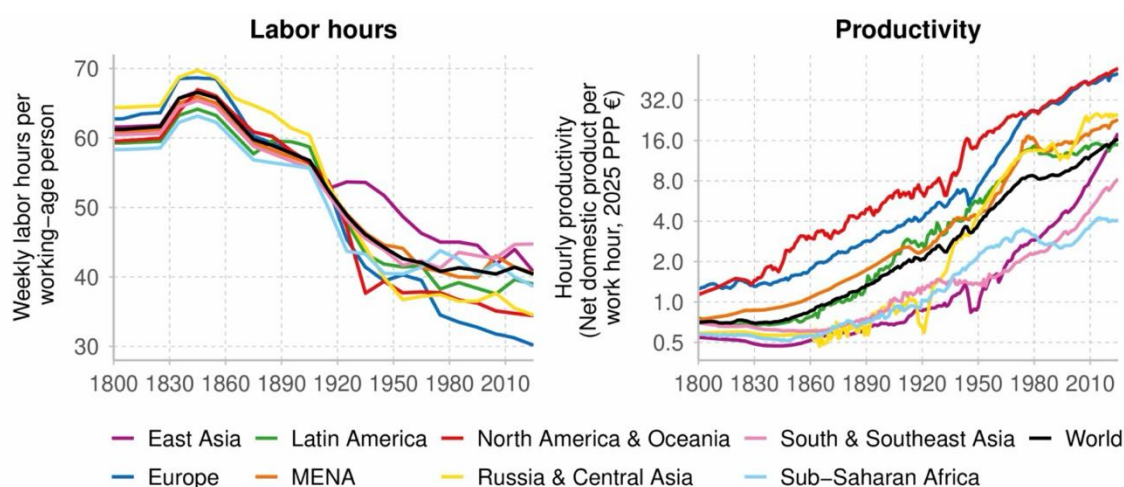
Il divario retributivo di genere, nonostante una sua significativa riduzione registrata negli ultimi trent'anni, rappresenta ancora a oggi uno dei principali ostacoli al conseguimento di un'effettiva uguaglianza sostanziale. I dati empirici e le ricerche evidenziano, infatti, come esso costituisca un fattore strutturale e persistente del mercato del lavoro di ogni nazione, anche di quelle più avanzate, con gli uomini che in media continuano a percepire retribuzioni superiori rispetto alle donne, sebbene l'entità del fenomeno possa variare a seconda del contesto nazionale. A livello globale, se si include anche il lavoro domestico, si può osservare come le donne contribuiscano in misura maggiore rispetto agli uomini all'ammontare delle ore lavorative universali. Tuttavia, nonostante partecipino attivamente sia al lavoro retribuito sia a quello non retribuito, le donne percepiscono unicamente un terzo del reddito da lavoro complessivo. Inoltre, soffermandoci sul mercato del lavoro formale, i tassi di occupazione femminile continuano a risultare inferiori a quelli maschili, con le donne che presentano una maggiore difficoltà nell'ottenere un impiego retribuito e, anche qualora riuscissero ad ottenerlo, con un compenso economico mediamente inferiore.

1.1 Evidenze globali sul tema

Una delle trasformazioni più sorprendenti dell'economia globale è testimoniata dalla riduzione delle ore lavorative: se due secoli fa il lavoratore dedicava mediamente più di sessanta ore settimanali al mercato del lavoro, a oggi tale valore si è drasticamente ridotto, attestandosi tra le trenta e le quarantacinque ore settimanali. Come mostrato dalla *Figura 2.1*, l'Europa registra il numero medio di ore lavorative più basso al mondo, inferiori alle trenta settimanali. Seguono il Nord America, l'Oceania, l'Asia centrale e la Russia, con una media di circa trentacinque ore settimanali, l'America Latina, il Medio Oriente, l'Africa subsahariana, il Nord Africa e l'Asia Orientale, con una media di quaranta ore settimanali e infine l'Asia meridionale e sudorientale, dove si raggiungono mediamente le quarantacinque ore settimanali. Tuttavia, questi progressi celano profonde disparità di genere, poiché se si include il lavoro domestico, si può constatare

come le donne dedichino più ore al lavoro rispetto agli uomini, che beneficiano quindi in misura maggiore della riduzione delle ore lavorative. In tutto il mondo sono le donne a dedicare un quantitativo maggiore di tempo alle responsabilità familiari e di cura, raramente retribuite o riconosciute, nonostante contribuiscano direttamente al benessere della comunità. Il risultato che si ottiene è paradossale: gli uomini sembrano, almeno formalmente, dedicare più tempo al lavoro, se si considerano unicamente le ore di lavoro retribuito, ma se si includono le attività non retribuite, le donne li superano costantemente in termini di ore di lavoro totali.¹

Figura 2.1: Ore lavorate e produttività a livello globale, 1800-2025.



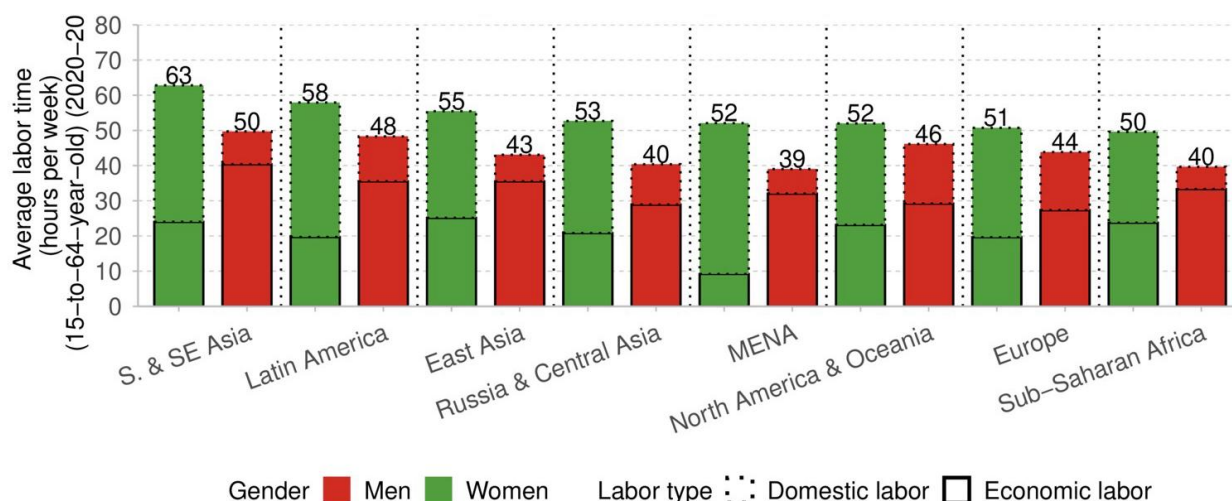
Fonte : Andreescu et al. (2025), *Global labor hours and productivity, 1800-2025*.

Come riportato dalla *Figura 2.2*, nell'Asia meridionale le donne lavorano circa 63 ore a settimana, contro le 50 ore maschili, di cui la maggioranza dedicate al lavoro domestico e non retribuito. Analogamente, in America Latina il monte ore femminili raggiunge le 58 ore, contro le 48 maschili, in Asia orientale le 55 ore, contro le 43 maschili, in Russia e in Asia centrale le 53 ore per le donne contro le 40 maschili. Il divario persiste anche in Medio Oriente e in Nord Africa (52 ore femminili contro le 39 maschili), in Nord America e in Oceania (52 ore femminili a fronte delle 46 maschili), in Europa (51 ore femminili contro le 44 maschili) e nell'Africa subsahariana (50 ore femminili contro le 40 maschili). Ciò conferma la presenza di una disparità sistemica a sfavore delle donne in termini di carico complessivo del lavoro, con implicazioni sul piano socioeconomico. In primo luogo, limita l'accesso delle donne al mercato del lavoro, poiché il tempo dedicato al lavoro non retribuito riduce le ore disponibili da destinare al lavoro retribuito, alla formazione e all'avanzamento di carriera. Quanto appena detto, unitamente alla

¹ Chancel R., Gómez-Carrera R., Moshirif R., Piketty T., *World Inequality Report, 2026*, World Inequality Lab, 2025, pp. 89-100.

minore disponibilità di opportunità lavorative retribuite per le donne, ai modelli e agli stereotipi sociali, determina un aumento della disparità di genere. Oltre a ciò, si riflette in un incremento del divario salariale di genere, con le donne che percepiscono mediamente un compenso minore rispetto agli uomini. Infatti, sebbene le donne lavorino complessivamente più ore, la quota di reddito rimane al di sotto della soglia di povertà.

Figura 2.2: Ore medie lavorate a settimana, 2020-2025.

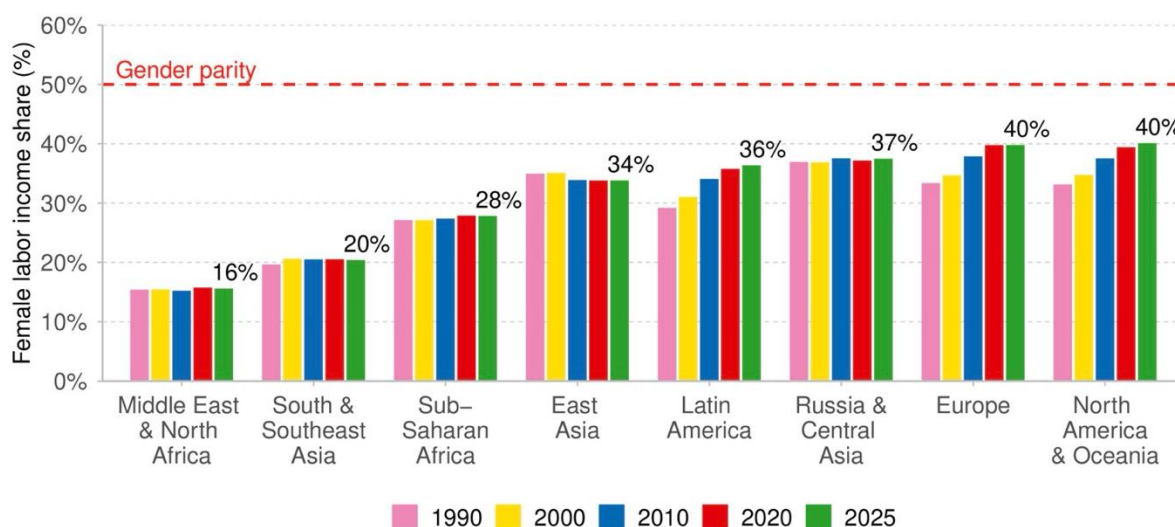


Fonte : Andreescu et al. (2025), *Global labor hours and productivity, 1800-2025*.

La Figura 2.3 mostra la quota di reddito da lavoro femminile nelle varie regioni del mondo nel periodo tra il 1990 e il 2025, evidenziando le differenze geografiche e temporali. La linea tratteggiata al 50% rappresenta il raggiungimento della parità di genere che, come possiamo osservare, non viene raggiunta da nessun paese, neanche nei contesti più avanzati, dove la quota di reddito complessiva raggiunta dalle donne si attesta al 40%. In specie, in Medio Oriente e in Nord Africa si registra il livello più basso, che raggiunge nel 2025 il 16%, segnalando un'ampia disuguaglianza strutturale e una limitata partecipazione femminile al mercato del lavoro. Uno scenario simile si verifica in Asia meridionale e sudorientale, dove la quota di reddito femminile non è aumentata in modo significativo nell'arco di oltre tre decenni, raggiungendo a oggi solo il 20%. L'Africa subsahariana, sebbene registri un risultato più incoraggiante rispetto ad altre aree in via di sviluppo, pari al 28%, è tutt'oggi distante dal raggiungere un'effettiva parità di genere. Risultati più incoraggianti si verificano in Asia orientale, con una quota del 34% e in America Latina, che ha riportato un notevole progresso nell'integrazione economica femminile, con una quota che ha raggiunto nel 2025 il 36%. Esiti ancora più positivi si osservano in Russia e in Asia centrale, dove la quota di reddito da lavoro femminile è pari al 37%, mentre in Europa, Oceania e Nord America raggiunge il 40%. Si può osservare come i divari siano particolarmente

accentuati in Asia meridionale, Medio Oriente e in Nord Africa, dove le donne percepiscono meno di un quarto del reddito complessivo da lavoro. Diversamente, Europa, Nord America, Oceania, Russia e Asia centrale registrano le quote di reddito da lavoro femminile più elevate che, in alcuni paesi, si attestano anche fino al 40%. Tuttavia, questo risultato è ancora inferiore al caso di perfetta parità, il quale prevederebbe una quota di reddito da lavoro femminile del 50%, celando gap salariali, un'iniqua distribuzione dei carichi familiari, forme di segregazione occupazionale e una limitata partecipazione al mercato del lavoro.

Figura 2.3: Quote di reddito da lavoro femminile in tutti i paesi, 2025.

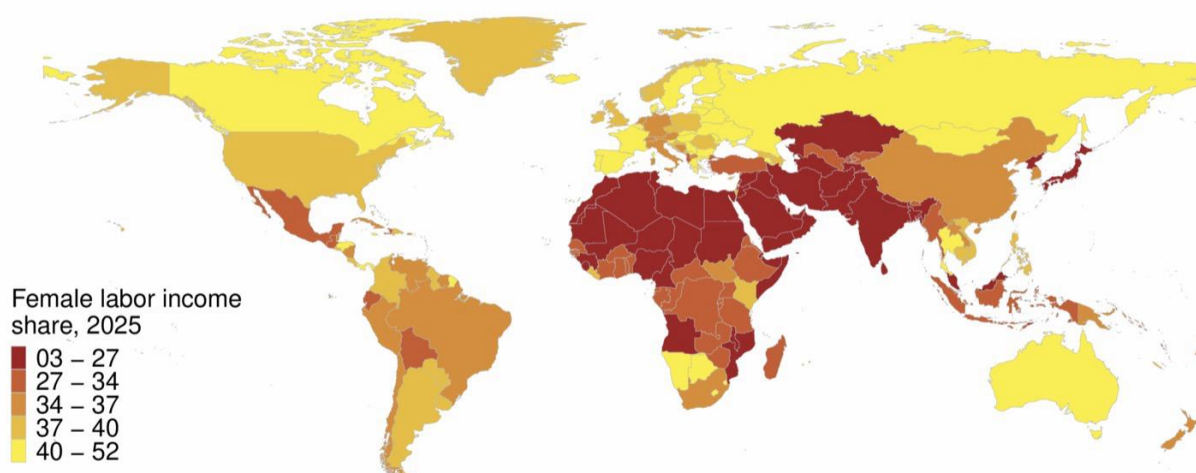


Fonte : Neef and Robilliard (2021), Gabirelli et al. (2024), World Inequality Report 2026.

La Figura 2.4 mostra come la disuguaglianza di genere nel reddito sia universale e interessi tutti i paesi, inclusi anche quelli economicamente avanzati. Le aree più critiche, con una quota di reddito da lavoro femminile compresa tra il 3 e il 27%, si osservano in Medio Oriente, in Nord Africa, in Asia meridionale e in buona parte dell'Africa subsahariana. Le aree con livelli medio-bassi (27-34%) si registrano in America Latina, in alcune zone dell'Africa e dell'Asia, mentre quelle con livelli intermedi (34-40%) comprendono l'Europa e l'Asia orientale. Infine, i valori più elevati (40-52%) si rilevano in Europa occidentale, nel Nord America e in Oceania, in cui il divario si è notevolmente ridotto ma continua tutt'oggi a persistere, a testimonianza di come il divario nel reddito non sia dovuto solamente a fattori economici, ma specie da elementi strutturali. Peraltro, la disparità di genere nel reddito è molto più ampia di quanto suggerito a lungo dalle misurazioni convenzionali, che tendevano a concentrarsi esclusivamente sulle ore

di lavoro retribuito, escludendo quelle non retribuite e sottovalutando il contributo delle donne nell'ammontare delle ore complessive.

Figura 2.4: Quote di reddito da lavoro femminile in tutti i paesi, 2025.

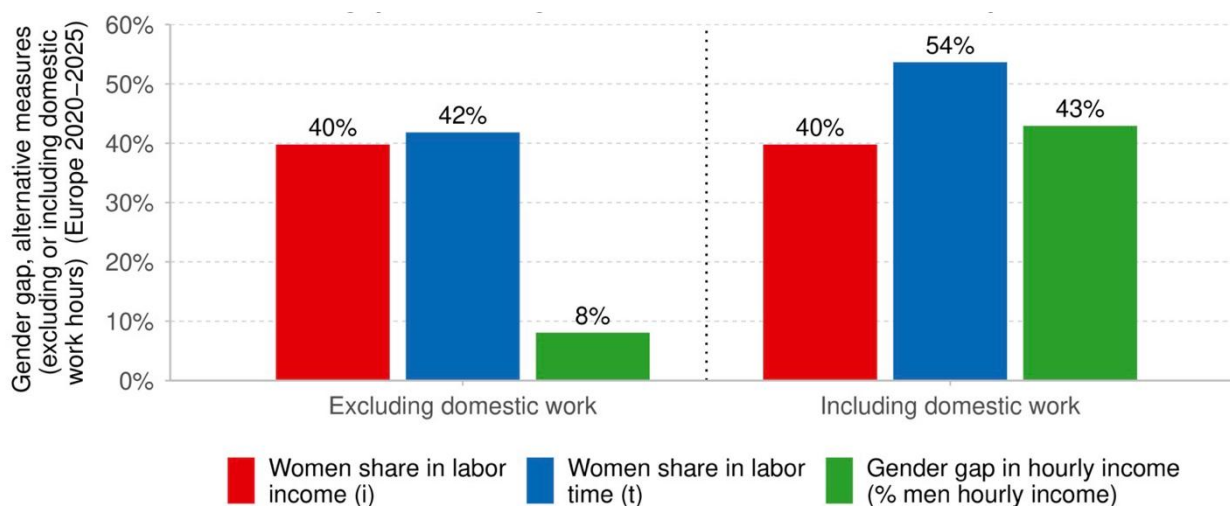


Fonte : Neef and Robilliard (2021). Gabielli et al. (2024), *World Inequality Report 2026*.

La Figura 2.5 illustra il fenomeno a livello europeo, mettendo a confronto l'apporto delle donne al tempo totale di lavoro e la quota di reddito da quest'ultime percepita, prima escludendo il lavoro domestico e successivamente includendolo. Nel primo scenario, in cui viene escluso il lavoro domestico, si può osservare come le donne in Europa contribuiscano per il 42% al tempo complessivo di lavoro, percependo circa il 40% del reddito totale da lavoro. Ne deriva un divario nel reddito orario di entità contenuta, pari all'8%, che suggerisce una disuguaglianza moderata, con una quota di reddito femminile sostanzialmente proporzionata al tempo lavorato. Nel secondo scenario, in cui invece viene incluso il lavoro domestico, si osserva che la quota del tempo di lavoro attribuibile alle donne aumenta al 54%, mentre la quota di reddito da lavoro percepita rimane sempre al 40%. Ne consegue un ampliamento marcato del divario nel reddito orario, che raggiunge il 43%, segnalando una forte disuguaglianza e un'iniqua distribuzione del reddito non commisurata al contributo femminile. Di conseguenza, la misurazione tradizionale del gender gap, basata solamente sul lavoro retribuito, sottostima la reale entità della disparità di genere. In altri termini, una parte notevole del contributo femminile resta invisibile nelle statistiche convenzionali fondate strettamente sul reddito monetario. Da ciò è possibile dedurre alcune considerazioni importanti, prima fra tutte l'evidenza che il reddito monetario non rifletta in maniera adeguata il contributo produttivo femminile nel sistema socioeconomico, in quanto una componente essenziale del loro lavoro rimane esclusa dai meccanismi di valorizzazione economica. Una seconda considerazione verte sulla circostanza che il gender gap non dipenda

solamente da differenze salariali nel lavoro retribuito, ma anche da una iniqua distribuzione nel lavoro non retribuito. Una terza e ultima considerazione evidenzia come la centralità femminile nel lavoro domestico produca effetti indiretti anche nel mercato del lavoro retribuito, riducendo le ore disponibili, le opportunità di accesso ai lavori maggiormente retribuiti e le prospettive di avanzamento di carriera.

Figura 2.5: Divario di genere includendo le ore di lavoro domestico in Europa, 2020-2025.

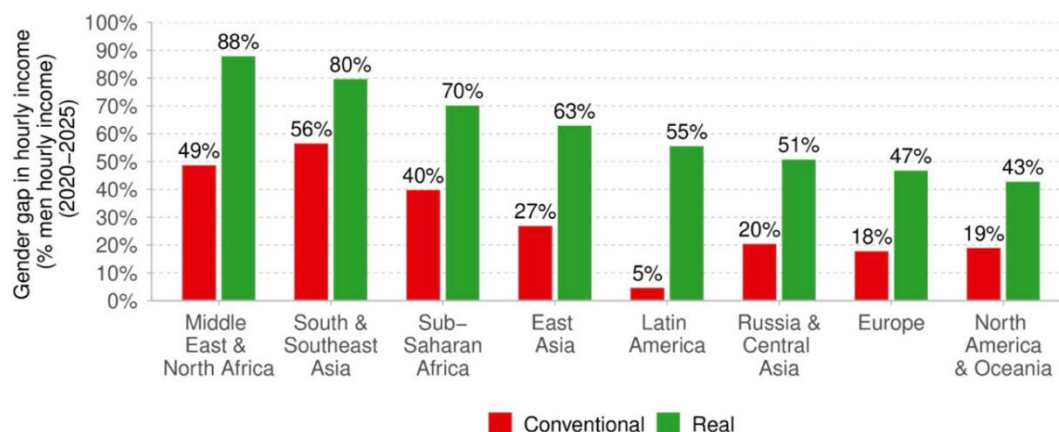


Fonte : Andreescu et al. (2025), *World Inequality Report 2026*.

La Figura 2.6 estende il confronto tra il divario “reale”, che include il lavoro domestico, con quello “convenzionale”, che invece lo esclude, confermando come le misure tradizionali tendano a sottostimare l’ampiezza delle disparità di genere. I valori più elevati si registrano in Nord Africa e in Medio Oriente, dove il divario salariale di genere si attesta al 49%, mentre quello effettivo, che include anche il lavoro domestico, giunge fino all’88%, con una sottostima di 39 punti percentuali. Situazioni analoghe si osservano nell’Asia meridionale e sudorientale, dove il divario convenzionale risulta al 56% e quello reale raggiunge l’80%, e nell’Africa subsahariana, dove il divario aumenta dal 40% al 70%. Incrementi rilevanti si riscontrano in Asia orientale, dove il divario incrementa dal 27% al 63%, con una sottostima del 36%, e in America Latina, dove, a fronte di un valore convenzionale contenuto pari al 5%, l’inclusione del lavoro domestico determina un accrescimento fino al 55%. Queste evidenze si osservano anche in Russia e in Asia centrale (dal 20% al 51%), in Europa (dal 18% al 47%), e in Nord America e in Oceania (dal 19% al 43%), offrendo un’ulteriore conferma dell’ampia sottostima fornita dalle misure convenzionali. Oltre alle disparità nelle ore lavorate, si riscontra in tutte le

regioni un divario marcato nell'accesso al mercato del lavoro stesso, con una minore possibilità per le donne di ottenere un lavoro retribuito.

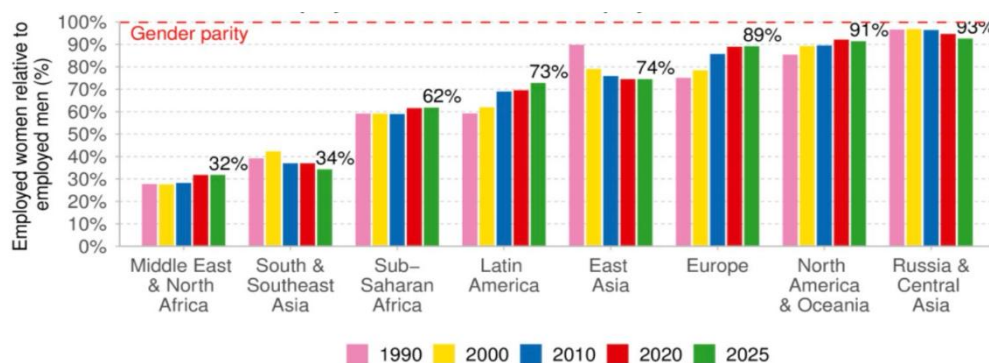
Figura 2.6: Divario di genere nel reddito orario convenzionale e reale in tutte le regioni, 2020-2025.



Fonte: Andreescu et al. (2025), World Inequality Report 2026.

Come mostrato dalla *Figura 2.7*, i tassi di occupazione femminili risultano inferiori rispetto a quelli maschili, nonostante nel corso degli ultimi decenni si sia osservata una progressiva integrazione delle donne nel mercato del lavoro formale e retribuito. Il divario occupazionale è particolarmente elevato in Medio Oriente e in Nord Africa (32% nel 2025), in Asia meridionale e sudorientale (34% nel 2025). Risultati senz'altro più incoraggianti si registrano in America Latina e in Asia orientale, dove la quota di donne occupate raggiunge rispettivamente il 73% e il 74%. Russia, Asia centrale, Nord America, Oceania ed Europa riportano i tassi di occupazione femminile più elevati, con una percentuale che raggiunge il 93%. Tuttavia, anche quando le donne riescono a superare gli ostacoli dell'occupazione, inserendosi nel mercato del lavoro formale, si trovano molto spesso ad affrontare un'ulteriore sfida, ossia quella della retribuzione inferiore.

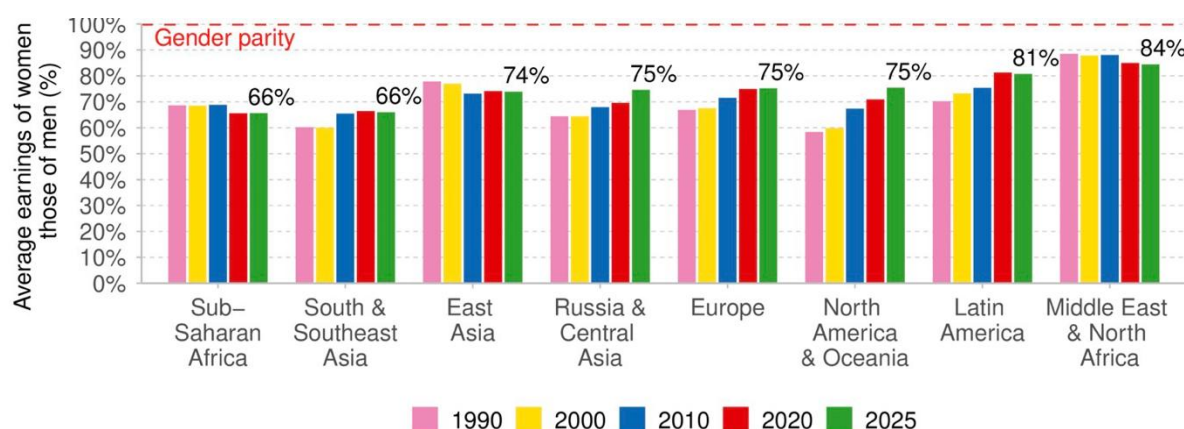
Figura 2.7: Tasso di occupazione femminile rispetto a quello maschile, 1990-2025.



Fonte: Gabrielli et al. (2024), World Inequality Report 2026.

La *Figura 2.8* mostra come le donne occupate guadagnino meno degli uomini in tutte le regioni, sia nelle regioni ad alto reddito sia in quelle a basso reddito. Infatti, nonostante alcuni miglioramenti registrati in Europa, Oceania, Nord America, America Latina, Russia e Asia centrale negli ultimi decenni, nessuna regione è riuscita a raggiungere la piena parità salariale. L'entità del divario salariale varia a seconda della regione: è maggiore in Africa subsahariana, in Asia meridionale e sudorientale, dove le donne percepiscono il 66% di quanto guadagnano gli uomini. Il divario retributivo persiste anche nei paesi più ricchi, come in Europa, in Nord America, in Russia e in Asia centrale, dove le donne percepiscono il 75% di quanto guadagnato dagli uomini. Il divario è più ridotto in America Latina (81%), in Medio Oriente e in Nord Africa (84%), sebbene si sia ancora lontani nel raggiungere una concreta parità retributiva. La persistenza di questa disparità rispetto a tutti i livelli di reddito testimonia come si tratti di un aspetto strutturale e pervasivo di tutti i mercati del lavoro contemporanei. Possono sussistere molteplici fattori che contribuiscono al consolidamento del divario salariale, tra i quali assume importanza la segregazione occupazionale, che determina una sovrarappresentazione femminile nei settori a bassa remunerazione, come l'istruzione, la sanità e i servizi domestici e, allo stesso tempo, una sottorappresentazione nei comparti ad alta remunerazione, come la tecnologia e la finanza. Inoltre, le donne vengono più spesso assunte con contratti a tempo parziale o precari, hanno minori prospettive di carriera e difficilmente ricoprono posizioni dirigenziali. L'insieme di questi fattori riduce la retribuzione media, determinando nel medio-lungo periodo minori risparmi, pensioni più basse e una minore accumulazione di ricchezza, andando a rafforzare le disuguaglianze internazionali.

Figura 2.8: Divario retributivo di genere in tutte le regioni, 1990-2025.



Fonte: Gabrielli et al. (2024), *World Inequality Report 2026*.

1.2 Definizione e misurazione

L'EIGE (Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere) definisce il divario retributivo di genere come la differenza media tra la retribuzione oraria lorda maschile e quella femminile, calcolata in rapporto ai dipendenti totali. Pertanto, si traduce in un divario nel salario orario medio, quasi sempre a scapito delle donne, misurato in modo “non corretto” o “grezzo”, in quanto non prende in considerazione alcuni fattori individuali, quali il livello di istruzione o la posizione lavorativa ricoperta, favorendone la comparazione internazionale. Una definizione pressoché simile è quella fornita dall'OECD (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico), che analizza il divario retributivo di genere come la differenza mediana tra i guadagni medi lordi a tempo pieno percepiti dagli uomini e quelli percepiti dalle donne, in rapporto ai guadagni mediani maschili. Quindi, le stime dei redditi utilizzati nei calcoli si riferiscono generalmente ai redditi lordi non rettificati dei lavoratori salariati a tempo pieno e il divario viene espresso come percentuale rispetto ai redditi medi maschili. L'Eurostat (European Statistical System) definisce il divario retributivo di genere non rettificato come “*The difference between average cross hourly earnings of male paid employees and female paid employees as a percentage of average cross hourly earnings of male paid employees*”. In altri termini, il divario viene calcolato come la differenza percentuale tra le retribuzioni orarie lorde maschili e femminili, sulla base delle retribuzioni somministrate direttamente ai lavoratori prima della deduzione delle tasse sul reddito e dei contributi previdenziali.² L'ONS (Office for National Statistics), agenzia governativa britannica, descrive il divario in termini di differenza percentuale tra i guadagni medi orari lordi maschili e quelli femminili, in riferimento alle retribuzioni dei primi, escludendo gli straordinari, in quanto gli uomini ne svolgono in misura maggiore. Un'ultima definizione è quella offerta dall'ISTAT (Istituto nazionale di Statistica), che definisce il divario retributivo di genere come la differenza tra la retribuzione oraria media lorda degli uomini e quella delle donne, espressa in termini percentuali rispetto alla retribuzione percepita dagli uomini.³

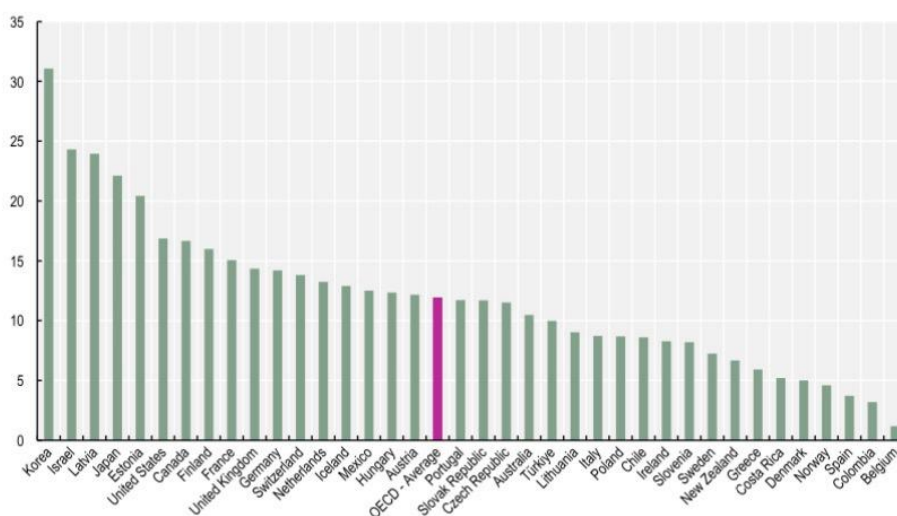
Nei paesi dell'OCSE, il divario retributivo di genere non rettificato risulta mediamente dell'11,9%, con profonde differenze in base al contesto nazionale. Ad esempio, in Belgio si registrano valori bassi intorno all'1,2%; al contrario, in altri paesi come la Corea, il divario sale fino al 31,1%. La disparità aumenta ulteriormente se vengono presi in considerazione i redditi

² Eurostat, *Employment Statistics*, Eurostat Statistics Explained, 2016.

³ ISTAT, *La struttura delle retribuzioni in Italia, differenze retributive per genere, generazione, livello di istruzione e tipo di contratto*, 2022.

percepiti alla fine dell'anno da tutti i lavoratori, sia a tempo pieno sia a tempo parziale, in quanto le donne tendono a dedicare più ore alle responsabilità domestiche rispetto agli uomini, facendo sì che siano maggiormente propense a una contrattualistica di tipo part-time. Ciò determina una sottorappresentazione delle donne nei lavori a tempo pieno e una sovrarappresentazione nei lavori a tempo parziale, al contrario di quanto invece accade per gli uomini. Tale fattore riduce sistematicamente la retribuzione legata alle ore lavorate e contribuisce ad accrescere le disparità di genere anche nelle componenti complementari e variabili della retribuzione.⁴

Figura 2.9: Divario retributivo di genere non rettificato nei paesi OCSE, 2022.



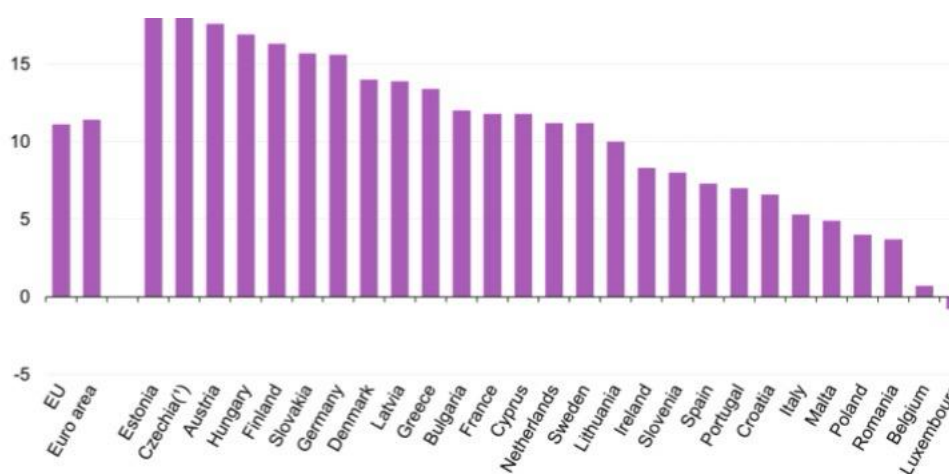
Fonte : OECD (2022), *OECD Risks that Matter Survey 2022*.

Nell'Unione europea, nel 2024 i guadagni orari lordi femminili erano in media dell'11,1% inferiori rispetto a quelli maschili, mentre nell'area euro erano dell'11,4% in meno in relazione ai primi. Significativa è la differenza tra i diversi paesi europei, con l'Estonia che presenta un divario retributivo che raggiunge il 18,8%, segue l'Austria, l'Ungheria, la Finlandia, la Slovenia e la Germania. Al di sotto del 15% si colloca invece la Danimarca, la Lettonia, la Grecia, la Bulgaria, la Francia, Cipro, Paesi Bassi, la Svezia e la Lituania. Risultati più incoraggianti si possono trovare in Irlanda, Slovenia, Spagna, Portogallo, Croazia, Italia, Malta, Polonia, Belgio e Romania, che presentano un divario retributivo inferiore al 10%. Si può anche osservare come l'unico paese europeo in cui si verifica un'inversione di tendenza sia il Lussemburgo, in cui in media gli uomini guadagnano l'0,8% in meno delle donne. Tendenzialmente, nella maggioranza dei paesi europei il divario retributivo di genere tende a essere più contenuto nel momento di

⁴ OECD, *Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries, Guidance for pay transparency implementation, monitoring and report*, 2023.

ingresso nel mercato del lavoro, per poi ampliarsi con l'avanzare dell'età. Tale dinamica può essere ricondotta, in larga parte, alle interruzioni di carriera che sovente le donne sperimentano in relazione alla gravidanza e alla maternità, diversamente da quanto avviene per gli uomini. Il divario retributivo più elevato si registra nel settore delle attività finanziarie e assicurative, più specificamente: Ungheria 40,3%, Repubblica Ceca 35,6%, Lituania 32,4%, Francia 31,7%, Romania 30,9%, Lettonia 29,5%, Slovacchia e Polonia 28,6%, Estonia 28%, Germania 26%, Austria 25,6%, Slovenia 24,5%, Finlandia 23,8%, Cipro 23,1%, Paesi Bassi, Croazia e Italia, 21,8%, Svezia 21%, Bulgaria 20,3%, Portogallo 20%, Grecia 19%, Lussemburgo 18,6%, Danimarca 15,5%, Malta 15,4%, Belgio 14% e infine la Spagna con il 12,2%. ⁵

Figura 2.10: Il divario retributivo di genere non rettificato nei paesi europei, 2024



Fonte: Eurostat, Gender pay gap statistics, 2024.

In Italia, secondo i dati riportati dall'ISTAT, nel 2022 la retribuzione oraria media per le donne è pari a 15,9 euro (0,5 euro inferiore rispetto alla media calcolata su tutti i dipendenti) e per gli uomini risulta di 16,8 euro (0,4 euro superiore). A riguardo della retribuzione lorda annua per dipendente, ricondotta a un anno totale e a tempo pieno, è pari a 33.807 € per le lavoratrici donne e a 39.982 per i lavoratori uomini. Ciò significa che le donne guadagnano, mediamente, circa 6 mila euro annui in meno rispetto agli uomini. Inoltre, a parità di livello di istruzione, i dipendenti uomini presentano retribuzioni medie annue sistematicamente superiori rispetto alle donne, con un divario retributivo che tende ad ampliarsi all'aumentare del livello di istruzione. Il differenziale retributivo di genere, calcolato come differenza percentuale tra la retribuzione media oraria degli uomini e quella delle donne in rapporto alla retribuzione dei primi, nel 2022

⁵ Eurostat, Gender pay gap statistics, 2024.

risulta del 5,6%, molto al di sotto della media europea.⁶ Tuttavia, come evidenziato dal rapporto Eurostat 2018, a contribuire a questo risultato concorrono determinati fattori che caratterizzano il mercato del lavoro italiano, in specie il basso tasso di occupazione femminile e le specificità del settore pubblico e privato. Infatti, è il settore pubblico che permette all'Italia di mantenere un divario retributivo di genere relativamente contenuto, grazie a una forte presenza femminile e a una contrattualizzazione che avviene in condizioni sostanzialmente eque. Se scorporiamo i due settori, possiamo osservare come nel settore pubblico il divario retributivo di genere risulti pari al 4,4%, mentre nel settore privato aumenta fino al 17,9%, risultando in linea con gli altri paesi europei.⁷

L'entità del divario retributivo di genere può essere misurata con due principali indicatori:

1. Il divario retributivo non rettificato, noto con il termine inglese “*Unadjusted gender pay gap*”, consente di fornire una prima quantificazione del fenomeno. Esso si calcola come la differenza percentuale tra i guadagni mediani degli uomini e delle donne rispetto al totale dei guadagni mediani degli uomini oppure come la differenza percentuale tra i guadagni medi degli uomini e delle donne rispetto al totale dei guadagni medi dei primi. Pertanto, l'elemento che contraddistingue le due tecniche di misurazione del divario retributivo grezzo risiede nella scelta dell'indicatore di posizione. Entrambi si prestano ad alcuni limiti e distorsioni: la mediana non prende in considerazione la variabilità tra le diverse distribuzioni di reddito, sottostimando la disparità retributiva tra le fasce di reddito estremamente alte e basse. Parimenti, si ritiene che la media, includendo le fasce di reddito estremamente alte e basse, possa fornire un valore distorto ed erroneamente ampio del divario retributivo. Ne consegue che, l'utilizzo della mediana o della media avviene a seguito di una serie di accorgimenti metodologici, al fine di ottenere una misura del divario retributivo di genere più veritiera possibile. A livello internazionale, l'OECD utilizza come indicatore di posizione la mediana, mentre a livello europeo l'Eurostat utilizza la media, così come, in ambito nazionale, l'ISTAT utilizza la media;
2. Il divario retributivo rettificato, conosciuto con il termine inglese “*Adjusted gender pay gap*”, costituisce un indicatore più complesso rispetto a quello non rettificato. Infatti, il divario retributivo rettificato prende in considerazione i molteplici fattori che possono determinare l'insorgere della disparità, come le ore di lavoro, il tasso di occupazione,

⁶ ISTAT, *La struttura delle retribuzioni in Italia*, 2022.

⁷ Eurostat, *Gender Pay Gap Statistics, Unadjusted Gender Pay Gap by economic control*, 2018.

l'età, l'esperienza, il livello di istruzione, le caratteristiche etniche e geografiche. In tale ambito, un contributo fondamentale è offerto dagli economisti Ronald Oaxaca e Alan Blinder, che hanno sviluppato il modello di analisi "*Oaxaca-Blinder decomposition*", il quale consente di scomporre il divario retributivo di genere tra una componente spiegata dalle caratteristiche osservabili degli individui, che non costituisce discriminazione, e una componente non spiegabile. Quest'ultima non si configura sistematicamente come una discriminazione, in quanto può includere errori di misurazione ed eventuali variabili non osservate.⁸

2. La diversità di genere nel settore finanziario

Nell'ultimo decennio, la diversità di genere nel settore finanziario è stata oggetto sempre più di una crescente attenzione da parte delle autorità di vigilanza e di supervisione, delle istituzioni politiche, dei policy makers e della comunità accademica. La questione è complessa, in quanto implica un cambiamento culturale profondo, che consenta di incidere sui modelli di leadership, sulle politiche aziendali e sulle opportunità di avanzamento di carriera. La diversità di genere, infatti, non riguarda solamente l'accesso alle posizioni lavorative, ma anche le opportunità di crescita e di carriera, la rappresentanza nei ruoli apicali e decisionali, la possibilità di incidere concretamente sulle scelte aziendali e l'equità nelle retribuzioni. In un settore tradizionalmente dominato da modelli di leadership maschili, come quello finanziario, promuovere una maggiore inclusione del talento femminile significa mettere in discussione pratiche consolidate, stereotipi socioculturali radicati e meccanismi di selezione, di valutazione e di promozione che possono limitare l'accesso e la crescita professionale delle donne verso ruoli di maggiore responsabilità. Le recenti iniziative e le best practice adottate dagli istituti finanziari negli ultimi anni hanno permesso di promuovere una consapevolezza più profonda del valore del talento femminile, introducendo tutta una serie di tutele e strumenti finalizzati a favorire l'accesso, la crescita e la permanenza delle donne all'interno del settore. Tuttavia, ancora a oggi, i progressi risultano insufficienti a garantire il raggiungimento di una effettiva parità di genere, specie nei Cda, dove la rappresentanza femminile continua a essere molto limitata. Muovendosi da tali premesse, è doveroso interrogarsi se la crescente attenzione mediatica sull'inclusività femminile nel settore finanziario sia riferibile unicamente a fattori culturali, sociali ed etici, oppure sia legata anche

⁸Oaxaca, R., *Male-female Wage differentials in urban labor market*, International Economic Review, 1973, pp.693-709; Blinder, A., *Wage discrimination: Reduced form and structural estimate*, Journal of Human Resources, 1973, pp.436-455.

a altri elementi strettamente connessi alle criticità e ai limiti di un sistema finanziario dominato da logiche maschili.

2.1 La crisi del 2008, la finanza maschilizzata e la “Sister Hypothesis”

La crisi finanziaria del 2008 ha posto in evidenza le fragilità e i limiti di un sistema finanziario dominato da logiche maschili, associate a una maggiore vulnerabilità e propensione al rischio, che hanno contribuito all’aggravarsi della crisi. Infatti, accanto alle spiegazioni marxiste che sostenevano come il crollo finanziario fosse dovuto a un’eccessiva deregolamentazione dei mercati, oltre che alla dominanza di modelli organizzativi che premiavano la ricerca immediata di profitto e l’ottica di breve periodo, si sviluppò una narrazione alternativa, che individuava nella maschilizzazione del settore finanziario una delle possibili cause della crisi. Si diffuse sempre di più la convinzione che la finanza fosse stata dominata da una cultura fortemente maschile, caratterizzata da aggressività decisionale, logiche speculative, elevata propensione al rischio e da un’immediata massimizzazione dei rendimenti attesi. Proprio sulla base di tale critica, si impose la “*Lehman Sisters hypothesis*”, una formula volutamente provocatoria, sorretta da numerosi studi sperimentali che mostrano come le donne siano più prudenti, meno propense al rischio e maggiormente collaborative rispetto agli uomini. Numerose evidenze sulle differenze di genere, infatti, mostrano come gli uomini assumano decisioni d’investimento caratterizzate da un livello di rischio superiore rispetto alle donne.⁹

La “*Lehman Sisters hypothesis*” suggerisce come una maggiore presenza femminile nei vertici delle istituzioni finanziarie favorisca una gestione prudente del rischio, mitigando le eccessive posizioni speculative che hanno condotto alla crisi. Nel dibattito successivo alla crisi, alcuni esponenti politici europei, tra cui la direttrice del Fondo Monetario Internazionale Christine Lagarde, i commissari dell’Ue Neelie Kroes e Viviane Reding, hanno affermato pubblicamente: “*Se Lehman Brothers fosse stata Lehman Sisters la crisi non sarebbe avvenuta o sarebbe stata meno grave*”. La formulazione, volutamente provocatoria, è stata approfondita dalla studiosa Irene van Staveren, che l’ha trasformata in una vera e propria ipotesi di ricerca, volta a indagare la presenza di differenze di genere nei comportamenti finanziari, tali da incidere sulla stabilità del sistema economico-finanziario stesso.

⁹ Cfr. Eckel C., Grossman P., *Men, women and risk aversion: experimental evidence*, Handbook of Experimental Economics Results, New York, 2008, pp. 1061-1073; R. Croson, U. Gneezy, *Gender difference in preferences*, Journal of Economic Literature, 2009, pp. 448-474.

Secondo van Staveren, la crisi finanziaria del 2007-2008 non può essere spiegata soltanto mediante il ricorso a variabili tecniche, come gli strumenti derivati complessi, i mutui subprime, l'eccessiva leva finanziaria e la deregolamentazione. Accanto a tali elementi, l'autrice sostiene la presenza di più fattori comportamentali e istituzionali, che hanno contribuito ad amplificare le fragilità del sistema finanziario. Tra questi figurano l'omogeneità dei gruppi decisionali, la dominanza di modelli di leadership fortemente maschili e una cultura organizzativa orientata alla competizione e alla performance di breve periodo. Tali fattori avrebbero favorito condotte orientate a un'eccessiva fiducia, alla sottovalutazione dei rischi e alla scarsa considerazione degli effetti sociali ed economici delle scelte finanziarie. Muovendosi da queste premesse, l'autrice approfondisce la *Lehman Sisters hypothesis*, individuando tre dimensioni in grado di incidere sui processi decisionali delle istituzioni finanziarie: avversione al rischio finanziario, orientamento etico e morale e lo stile di leadership. L'avversione al rischio incide sulle scelte di investimento, di risparmio e di allocazione delle risorse, mentre l'orientamento etico e morale riguarda le modalità tramite cui le regole e le prassi del settore finanziario vengono interpretate, rispettate o eluse e il grado di responsabilità assunto nei confronti degli stakeholders. Infine, lo stile di leadership riguarda la capacità di guidare l'istituzione in contesti connotati da incertezza, complessità e potenziali instabilità sistemiche.

In merito alla tolleranza al rischio finanziario, Van Staveren richiama gli studi di economia comportamentale, che suggeriscono come le donne si distinguano per decisioni finanziarie meno rischiose e più caute, mostrando un atteggiamento conservativo, prudente, e con una più attenzione alle perdite. Tali differenze di genere, specie se applicate al sistema finanziario precrisi, connotato dalla dominanza dei modelli di leadership maschili nei ruoli apicali, da una cultura organizzativa orientata all'assunzione di rischi elevati, alla sottovalutazione dei rischi e alla ricerca di rendimenti positivi immediati, assumono particolare rilievo. Infatti, in un simile contesto, dominato da dinamiche di overconfidence e di group-think, un maggiore equilibrio di genere negli organi delle istituzioni finanziarie avrebbe garantito una maggiore eterogeneità e senso critico sulle strategie adottate, una più attenta valutazione degli scenari avversi e un più ampio riguardo sugli effetti negativi di lungo periodo.¹⁰

¹⁰ Cfr. Croson R., Gneezy U., *Gender Differences in Preferences*, Journal of Economic Literature, 2009 pp. 448–474; Beckmann D., Menkhoff L., *Will Women Be Women? Analyzing the Gender Difference among Financial Experts*, Kyklos, 2008, pp. 364–384; Olsen R.A., Cox C.M., *The Influence of Gender on the Perception and Response to Investment Risk: The Case of Professional Investors*, Journal of Psychology and Financial Markets, 2001, pp. 29–36; Barber B.M., Odean T., *Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment*, Quarterly Journal of Economics, 2001, pp. 261–292.

La seconda dimensione attiene agli aspetti etici e morali nei processi decisionali finanziari, evidenziando come il genere possa incidere sui fattori collaborativi, sull'interpretazione delle norme e sulla valutazione dei potenziali effetti delle decisioni sugli stakeholder. In altri termini, riguarda la capacità dei decisori finanziari di interrogarsi non solamente sulla redditività di una decisione, ma anche sulla sua sostenibilità e responsabilità nei confronti della collettività. In tale prospettiva, van Staveren richiama alcuni studi sperimentali che sostengono una maggiore inclinazione femminile verso comportamenti responsabili e orientati a una maggiore attenzione verso gli aspetti etici e morali. Le donne sembrerebbero quindi attribuire più importanza alla dimensione relazionale delle decisioni, alla fiducia reciproca e alla valutazione degli effetti prodotti sulla collettività. Tale evidenza, inserita nel contesto finanziario precrisi in cui, per via di una cultura maschile aggressiva, le norme venivano percepite come vincoli da eludere, assume particolare rilievo, in quanto una più ampia presenza femminile avrebbe favorito una governance orientata ai principi della sostenibilità, della responsabilità e della prudenza.¹¹

Infine, l'ultima dimensione riguarda la leadership, specie alle modalità con cui gli stereotipi sociali possono incidere sull'accesso delle donne ai ruoli decisionali nel settore finanziario. Secondo van Staveren, il settore finanziario è stato da sempre associato a modelli di leadership maschili, fondati su valori come l'eccessiva sicurezza di sé, la competitività, l'aggressività e la capacità di assumere decisioni in condizioni di forte tensione. Tali caratteristiche sono state per lungo tempo considerate come qualità indispensabili per ricoprire ruoli apicali nelle istituzioni finanziarie, producendo un duplice effetto: da un lato, hanno rafforzato la convenzione sociale secondo cui gli uomini fossero più adatti a occupare posizioni decisionali rispetto alle donne, mentre dall'altro lato, hanno comportato la valutazione delle competenze femminili attraverso una serie di criteri prestabiliti costruiti sui modelli di comportamento maschili. Inoltre, l'autrice mostra come le donne che riescono a raggiungere le posizioni apicali nel comparto finanziario tendenzialmente debbano superare criteri più stringenti rispetto agli uomini. In ragione di ciò, una maggiore presenza femminile nei vertici delle istituzioni finanziarie può essere associata a profili professionali più qualificati, dotati di competenze nella gestione di scenari complessi che possono rivelarsi essenziali, specie in un clima di incertezza, dove è necessario saper valutare assetti alternativi e riconoscerne i limiti delle proprie scelte.¹²

¹¹ Cfr. Wark G., Krebs D.L., *The Construction of Moral Dilemmas in Everyday Life*, Journal of Moral Education, 2001, pp. 5–21; Carothers B.J., Reis H.T., *Men and Women Are From Earth: Examining the Latent Structure of Gender*, Journal of Personality and Social Psychology, 2013, pp. 385–407.

¹² Van Staveren I., *"The Lehman sisters hypothesis."*, Cambridge Journal of Economics, 2014, pp. 995-1014.

2.2 Il Transnational business feminism, i pink profits e la womenomics

Nel periodo successivo alla crisi finanziaria del 2008, l'attenzione crescente verso gli evidenti limiti della governance finanziaria tradizionale ha contribuito a riportare al centro del dibattito la questione femminile. In un simile contesto, la studiosa Adrienne Roberts individua l'ascesa del "*Transnational Business Feminism*", definito anche come "femminismo transnazionale di impresa", un progetto politico sostenuto da una coalizione di organizzazioni finanziarie, Stati capitalistici, organizzazioni non governative e società di consulenza, incentrato sulla necessità di promuovere l'empowerment femminile attraverso una maggiore integrazione delle donne nell'imprenditorialità, nel credito e nel consumo finanziario. Ciò rispondeva non solo a istanze etiche e morali, ma soprattutto a logiche di convenienza economica, che ne valorizzavano il ruolo strategico nei processi di crescita e di stabilità finanziaria. La premessa ideologia del TBF è il cosiddetto "*business case for gender equality*", ossia l'idea che investire sulle donne possa generare benefici per il benessere sociale e per il benessere economico, specie all'indomani della grave crisi finanziaria del 2008, che rese urgente il rilancio dell'economia mondiale.¹³ Le donne vengono descritte come una risorsa dal prezioso valore economico non pienamente sfruttata o utilizzata sul mercato, specie nei paesi del Sud, in cui sono estranee alle dinamiche del capitalismo.

Il business feminism suggerisce una progressiva integrazione femminile nel mercato come:

1. Potenziali lavoratrici, ovvero come forza lavoro da inserire nel mercato del lavoro formale, sebbene una quota significativa sia già attiva in forme di lavoro informale o non riconosciuto, risultando "non produttiva" o "sottoutilizzata", in quanto non produce reddito misurabile;
2. Potenziali imprenditrici, da promuovere con programmi di microcredito, formazione manageriale e sostegni alle piccole-medie imprese;
3. Potenziali consumatrici, grazie all'aumento del reddito femminile e alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro, crescono i consumi legati ai servizi finanziari, alla cura dei figli, all'educazione, alla salute, alle assicurazioni, alla tecnologia;
4. Potenziali debentrici, nonostante il credito viene presentato come un'opportunità, può creare dipendenza finanziaria e nuove forme di vulnerabilità;

¹³ World Bank, *Gender Equality as Smart Economics: A World Bank Group Gender Action Plan*, Washington, 2006.

5. Potenziali investitrici, le donne vengono individuate anche come future investitrici o destinatarie di prodotti finanziari, diventando un nuovo segmento di mercato per banche, fondi, assicurazioni e società finanziarie;

Tale rappresentazione consentì di riformulare l’empowerment femminile nel linguaggio del mercato, della redditività e del profitto, entro cui la donna viene considerata come una risorsa e leva strategica ai fini di raggiungere gli obiettivi economici, spesso celati dietro istanze di natura apparentemente etica e morale. Robert Zoellick, allora presidente della Banca Mondiale del 2010, affermò come: “*At this time of economic turmoil, investing in women is critical*”, sottolineando come sia fondamentale investire sulle donne, sia in termini di istruzione sia di salute, per la ripresa dell’economia globale. Inoltre, Zoellick aggiunse: “*host of studies suggest that putting earning in women’s hands is the intelligent thing to do to aid recovery and long-term development*”, richiamando la letteratura che conferma una forte correlazione tra la progressiva partecipazione delle donne al mercato del lavoro formale, la conseguente crescita del reddito e lo sviluppo economico.¹⁴ Pertanto, il business feminism trasforma la questione femminile, originariamente fondata su istanze di giustizia sociale, rendendola più compatibile con le logiche aziendali dell’efficienza, della produttività, della reputazione e della sostenibilità.

È proprio in questa riconfigurazione delle istanze femminili entro il paradigma produttivo che si inserisce la letteratura manageriale dei “Pink profits”, secondo cui una maggiore presenza femminile nei ruoli decisionali, nei board, nel management e nei diversi livelli organizzativi contribuirebbe a determinare migliori performance economiche e finanziarie, oltre che una migliore qualità dell’informazione contabile, un minore tasso di indebitamento e un minor costo del capitale.¹⁵ Accanto agli studi manageriali sui pink profits, alcune grandi aziende private, come Goldman Sachs, hanno reso propria tale impostazione, offrendo una simile chiave di lettura. In particolare, Goldman Sachs ha sviluppato nell’ultimo decennio una propria linea di ricerca economica denominata “womenomics”, in cui si evidenzia l’estrema importanza delle

¹⁴ World Bank, *World Bank Group Private Sector Leaders Forum Announces New Measures to Improve Women’s Economic Opportunities*, Comunicato stampa 2010/084/PREM, 2010.

¹⁵ Cfr. Campbell K., Mínguez-Vera A., *Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance*, *Journal of Business Ethics*, 2008, pp. 435–451; Srinidhi B., Gul F.A., Tsui J., *Female Directors and Earnings Quality*, *Contemporary Accounting Research*, 2011, pp. 1610–1644; García Lara J.M., García Osma B., Mora A., Scapin M., *The Monitoring Role of Female Directors over Accounting Quality*, *Journal of Corporate Finance*, 2017, pp. 651–668; Usman M., Farooq M.U., Zhang J., Makki M.A.M., Khan M.K., *Female Directors and the Cost of Debt: Does Gender Diversity in the Boardroom Matter to Lenders?*, *Managerial Auditing Journal*, 2019, pp. 374–392; Sarang A.A.A., Aubert N., Hollandts X., *Board Gender Diversity and the Cost of Equity: What Difference Does Gender Quota Legislation Make?*, *International Journal of Finance & Economics*, 2024, pp. 2193–2213.

donne come investitrici e consumatrici di servizi finanziari. In specie, la *womenomics* interpreta l'inclusione femminile non solamente come un obiettivo di inclusione sociale, ma anche come una leva strategica per favorire la crescita e lo sviluppo economico. Inoltre, le donne vengono considerate come una risorsa strategica ancora sottoutilizzata, il cui coinvolgimento nel mercato del lavoro consentirebbe di generare effetti positivi in termini di redditività, produttività e sostenibilità dei sistemi economici e finanziari.¹⁶ Oltre a Goldman Sachs, anche altre delle più grandi società finanziarie del mondo, tra cui Deloitte, PricewaterhouseCoopers e Ernst & Young, hanno sviluppato simili linee di ricerca incentrate sull'importanza strategica delle donne nei processi economici. Tra queste, Deloitte ha contribuito a diffondere l'espressione "Gender Dividend", ossia il beneficio economico e sociale che si ottiene dalla piena valorizzazione del talento femminile e dalla riduzione delle disparità di genere. In pratica, investire sulle donne, specie aumentando la loro partecipazione al mercato del lavoro, alla leadership, all'istruzione e all'imprenditorialità, consente di ottenere un ritorno economico, chiamato "gender dividend", traducibile in una maggiore produttività, innovazione, attrattività dei talenti e sostenibilità.¹⁷

Adrienne Roberts evidenzia come concetti quali i *pink profits*, il *gender dividend* e la *womenomics* assumano un significato ambivalente: se da un lato valorizzano la rappresentanza femminile come risorsa strategica per la crescita e lo sviluppo economico, nonché per il miglioramento della performance finanziaria, dall'altro rischiano di depoliticizzare le cause strutturali della crisi finanziaria del 2008 e di incorporare la questione di genere nelle logiche del capitalismo finanziario. Infatti, secondo Roberts, questa forma di femminismo non mette in discussione il capitalismo finanziario, bensì contribuisce a riorganizzarlo e a legittimarlo nel periodo successivo alla crisi. Muovendo da tali premesse, l'autrice muove tre principali critiche al Transnational Business Feminism:

1. Depoliticizza la crisi: la causa della grave crisi del 2008 viene attribuita all'eccessiva mascolinità dei modelli dominanti nel settore finanziario, caratterizzati da un'elevata propensione al rischio, aggressività, competizione, overconfidence e sottovalutazione dei rischi sistemici. Così facendo, si rischia di perdere di vista la natura strutturale della crisi, legata alla ricerca immediata del profitto, all'eccessiva deregolamentazione, alla speculazione e all'indebitamento;

¹⁶ Goldman Sachs, *The power of the Purse: Gender Equality and Middle-Class Spending*, Goldman Sachs Global Markets Institute, 2009.

¹⁷ Pellegrino G., D'Amato S., Weisberg A., *The Gender Dividend: Making the business case for investing in women*, Global Public Sector, 2011.

2. Naturalizza il genere: le donne vengono presentate come naturalmente prudenti, meno propense ad assumere rischi e più attente alle conseguenze sociali ed economiche delle decisioni. Viceversa, gli uomini vengono naturalmente associati a comportamenti più rischiosi, aggressivi, competitivi. Tale rappresentazione rischia di essenzializzare il genere in una semplice caratteristica biologica, trascurando il fatto che è il risultato di una costruzione sociale, storica ed economica;
3. Legittima la finanza: il femminismo d'impresa può contribuire a ricostruire la legittimità del capitalismo finanziario all'indomani della crisi, senza mettere in discussione le sue logiche strutturali.

Roberts sottolinea come il Transnational Business Feminism emerga in risposta all'eccessiva mascolinità, proponendo una visione alternativa, secondo la quale una maggiore inclusione della presenza femminile avrebbe permesso di contenere le spinte individualistiche, rendendo il settore finanziario maggiormente responsabile, prudente e sostenibile. Infatti, il Transnational Business Feminism non contesta le strutture profonde del modello capitalista, ma le rende più flessibili, inclusive e legittime.¹⁸

2.3 Il mercato del lavoro e il Gender Pay Gap nel settore finanziario

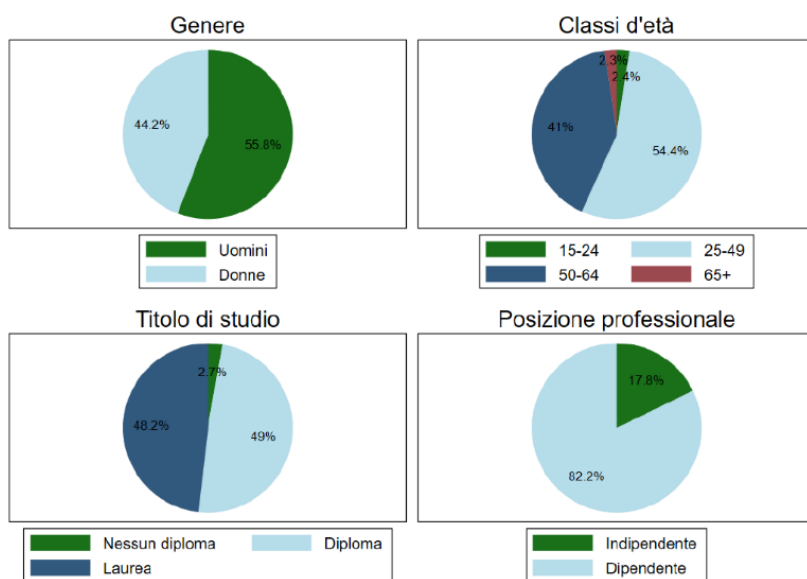
Secondo il rapporto dell'Osservatorio Monetario, nel 2023 il settore finanziario e assicurativo contava 4.528 milioni di occupati nei venti paesi dell'Area euro, di cui il 54% nel settore dei servizi finanziari, il 20,8% nel ramo dei servizi assicurativi e oltre il 25% in attività ausiliarie. In tutti i paesi considerati, il settore bancario raccoglie oltre la metà degli occupati, specie in Italia, dove vanta più del 60% degli occupati dell'intero settore finanziario e assicurativo. Osservando meglio l'andamento tendenziale, si può osservare come il settore finanziario abbia registrato un aumento medio del numero di occupati nell'Area euro del 6%. Tuttavia, la crescita risulta imputabile in misura maggiore alle attività ausiliarie e ai sottosettori assicurativi, mentre il comparto bancario sperimenta una progressiva contrazione, dettata dalla crescente diffusione delle nuove tecnologie, che hanno reso necessaria la riorganizzazione della rete degli sportelli e delle filiali fisiche.¹⁹ A livello nazionale, nonostante si sia assistito nel corso degli ultimi anni

¹⁸ Roberts A., *Financial crisis, financial firm...and financial feminism? The rise of Transnational Business Feminism and the necessity of Marxist-Feminism IPE*, Socialist Studies, 2012.

¹⁹ Faioli M., Lucifora C., Vigani D., Villar E., *Come cambia il lavoro in banca: organizzazione, professioni e tecnologie*, Osservatorio Monetario, 2024.

a un aumento del tasso di occupazione femminile (50,2% nel 2019 al 52,2% nel 2023), l'analisi sulla Rilevazione Continua delle Forze di Lavoro ISTAT per il 2023 evidenzia un settore ancora a dominanza maschile, con una percentuale di uomini pari al 55,8% del totale, rispetto al 44,2% della componente femminile. Inoltre, gli occupati presentano un'età compresa tra i 25 e i 49 anni (54,4%), in possesso di un diploma superiore (49%) e con un contratto di lavoro dipendente (82,2%).²⁰ Allo stato attuale, il settore finanziario continua a configurarsi nel contesto europeo come uno dei comparti economici caratterizzati dal più elevato divario retributivo di genere.

Figura 2.12: Composizione degli occupati per caratteristiche demografiche e tipo di lavoro.



Fonte: elaborazioni su dati RCFL-ISTAT.

Secondo i dati Eurostat, il divario retributivo non corretto nel settore finanziario varia in modo significativo tra i vari paesi europei, con valori che nel 2024 si attestano rispettivamente: in Spagna al 12,2%, in Belgio al 14%, a Malta al 15,4%, in Danimarca al 15,5%, in Lussemburgo al 18,6%, in Grecia al 19%, in Portogallo al 20%, in Bulgaria al 20,3%, in Svezia al 21,1%, in Croazia, Italia e Paesi Bassi al 21,8%, a Cipro al 23,1%, in Finlandia al 23,8%, in Slovenia al 24,5%, in Austria al 25,6%, in Germania al 26%, in Estonia al 28%, in Polonia e Slovacchia al 28,6%, in Lettonia al 29,5%, in Romania al 30,9%, in Francia al 31,7%, in Lituania al 32,4%, in Repubblica Ceca al 35,6% e in Ungheria al 40,3%, che registra il valore più elevato.²¹ Il miglior risultato italiano, rispetto alla media europea, potrebbe essere associato,

²⁰ ISTAT, *Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro*, 2023.

²¹ Eurostat, *Gender pay gap statistics*, Statistics Explained, 2024.

inizialmente, alla presenza di un trattamento retributivo più equo tra i generi. Ciononostante, è necessario condurre un'analisi maggiormente approfondita, che prenda in esame una pluralità di fattori. Infatti, numerosi studi hanno dimostrato come il divario retributivo sia negativamente correlato al divario di genere nel tasso di occupazione, ossia come, in presenza di un più basso tasso di occupazione femminile, il divario retributivo possa risultare più contenuto. Ciò implica che, nei Paesi in cui la partecipazione femminile al mercato del lavoro risulta più limitata, come nel caso italiano, il divario retributivo possa risultare attenuato per effetto di una autoselezione delle donne, generalmente caratterizzate da livelli più elevati di istruzione e di qualificazione, nonché da maggiori prospettive retributive.²²

Inoltre, come evidenziato dal rapporto EBA “*Eba Report on Benchmarking of diversity practices in the Eu banking sector-2024 data*”, la maggioranza delle donne impiegate nel settore finanziario tende ad essere concentrata in inquadramenti professionali bassi percependo, a parità di titolo di studio, un salario medio inferiore rispetto a quello degli uomini. Ciò può essere imputato alla presenza del fenomeno del glass ceiling, noto come soffitto di cristallo, che indica l'insieme degli ostacoli e delle barriere, di natura strutturale e implicita, che limitano l'accesso delle donne alle posizioni apicali e di maggiore rilievo all'interno delle organizzazioni finanziarie. Infatti, come suggerito da più studi sperimentali, le principali disparità di genere si riscontrerebbero all'apice della distribuzione salariale, ossia in corrispondenza dei livelli manageriali e dirigenziali.²³ Ne consegue che, nel settore finanziario e assicurativo europeo, il divario retributivo di genere non possa essere considerato unicamente come una differenza retributiva diretta tra uomini e donne, ma necessita una lettura più approfondita, che consideri anche la diversa distribuzione di genere nelle posizioni decisionali.

Proprio a tale riguardo, il rapporto EBA mostra come nel 2024, considerando la categoria degli amministratori esecutivi, che comprende gli amministratori delegati e gli altri membri con funzioni esecutive, la componente femminile raggiunga appena il 21,78%. Inoltre, qualora l'analisi venga circoscritta alla figura dell'amministratore delegato, si riscontra una presenza femminile ancora più limitata, che si attesta solo al 12,37%. Il report evidenzia altresì come più del 45% degli istituti finanziari coinvolti nell'indagine non presenti alcuna amministratrice donna, confermando l'esistenza di una forte segregazione verticale nei vertici decisionali, che

²² Olivetti C., Petrongolo B., *Unequal Pay or Unequal Employment? A Cross-Country Analysis of Gender Gaps*, Journal of Labor Economics, 2008, pp. 621-654.

²³ Bertrand M., Hallock K., *The Gender Gap in Top Corporate Jobs*, Industrial and Labor Relations Review, 2001, pp. 3-21.

assume particolare rilevanza specie se collegata alla struttura delle retribuzioni, in quanto i ruoli con funzioni esecutive vengono associati a livelli retributivi più alti. Tuttavia, il rapporto mostra come il divario retributivo di genere non dipenda solamente dalla maggiore rappresentanza maschile nelle posizioni più remunerate, bensì dall'esistenza di specifici fattori strutturali, come il livello di responsabilità, la progressione di carriera, l'anzianità e i criteri di remunerazione variabile. Infatti, gli amministratori esecutivi uomini, al netto degli amministratori delegati, percepiscono una remunerazione mediana superiore del 9,82% rispetto alle colleghe donne e, qualora il calcolo venga effettuato sulla remunerazione media, tale differenziale raggiunge il 12,18%, suggerendo l'esistenza di disparità retributive anche all'interno delle stesse categorie professionali.²⁴

È doveroso menzionare anche il rapporto dell'EBA "*Benchmarking of remuneration trends and practices and the gender pay gap*", che verte sull'analisi delle tendenze e delle pratiche retributive, nonché del divario retributivo nel settore finanziario. In particolare, il rapporto EBA evidenzia come il divario retributivo di genere non corretto nelle organizzazioni finanziarie possa raggiungere il 24,48% e, se si considerano le sole imprese di investimento, il divario salga fino al 32%, con le donne che guadagnano quasi un terzo in meno rispetto ai colleghi uomini. Tale differenza suggerisce che, nell'industria finanziaria, le discriminazioni retributive risultano più marcate nei contesti in cui la remunerazione è legata a componenti variabili, come bonus e premi di performance, e a ruoli ad alta responsabilità. Il rapporto EBA riporta altresì il divario retributivo in riferimento al personale che ricopre posizioni strategiche o ad alta responsabilità: più specificamente, nelle istituzioni finanziarie si attesta al 21,64%, mentre nelle imprese di investimento aumenta fino a raggiungere il 31,74%, confermando come il divario di genere si concentri in misura maggiore tra le figure professionali apicali del settore finanziario.²⁵ Questi dati mostrano come il divario retributivo nel settore finanziario non sia un fenomeno di natura marginale, bensì una problematica strutturale, correlata alla più bassa presenza femminile nei ruoli più retribuiti, dal minore accesso alle posizioni apicali e al maggior peso attribuito alla remunerazione variabile rispetto a quella fissa.

Secondo un'analisi condotta dal Centro Studi Uilca Orietta Guerra, tutti i più grandi gruppi bancari europei considerati presentano un marcato divario retributivo di genere a sfavore delle

²⁴ European Banking Authority, *Eba report on benchmarking of diversity practices in the Eu banking sector-2024 data*, 2026.

²⁵ European Banking Authority, *Eba report on benchmarking of remuneration trends and practices and the gender pay gap, 2021-2023 data*, 2025.

donne. In particolare, il divario retributivo di genere risulta pari al 38,80% per Deutsche Bank Group, al 32,50% per Credit Agricole Group, al 30,50% per Commerzbank Group, al 28,30% per Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, al 26% per Santander e al 20% per Bnp Paribas Fortis. Un aspetto che merita di essere approfondito riguarda la composizione del personale, in quanto complessivamente le donne rappresentano il 51,24% della forza lavoro, a fronte del 48,75% degli uomini. Pertanto, ciò suggerirebbe come le disparità esistenti non dipendano da una più bassa partecipazione femminile al settore bancario, bensì dalla loro minore presenza nelle posizioni apicali e più remunerative. L'analisi viene estesa al settore assicurativo europeo, dove si verifica una situazione pressoché analoga a quella osservata nel settore bancario. Infatti, anche tra i principali gruppi assicurativi europei, si può rilevare un marcato divario retributivo di genere a sfavore delle donne, pur in presenza di una maggiore partecipazione femminile alla forza lavoro del settore. In tale quadro, tra i casi più significativi figurano Axa assicurazioni, con un divario retributivo pari al 29%, e Allianz Group, con un divario del 25,20%.

Spostandoci sul settore finanziario nazionale, emerge uno scenario coerente con il contesto europeo, caratterizzato da un divario retributivo marcato tra i principali gruppi assicurativi e bancari italiani. In specie, in riferimento al settore bancario, Sparkasse registra un divario retributivo del 28,56%, seguita da Intesa San Paolo con il 25,80%, Credem con il 24,29%, Banca Popolare di Sondrio con il 20,68%, Banca Desio con il 18%, Cassa Centrale Banche con il 17,50%, Iccrea con il 17,70%, Banco Bpm con il 14,54% e Monte dei Paschi di Siena con l'11,35%. Esemplare è il caso del gruppo Unicredit, dove il divario retributivo di genere si manifesta con intensità diverse a seconda della società e/o dell'area organizzativa considerata: in Italia assume un valore pari al 20%, in Germania al 29,20%, in Austria al 30,40%, in Bosnia Erzegovina al 13,70%, in Bulgaria al 33,50%, in Croazia al 20,60%, in Repubblica Ceca al 27,50%, in Ungheria al 24,20%, in Romania al 27,30%, in Russia al 36,30%, in Serbia al 30,10% e in Slovenia al 17,90%. Questa variabilità dimostra come il divario retributivo di genere non sia uniforme nemmeno all'interno dello stesso gruppo bancario, suggerendo come alla base della disparità salariale non vi siano unicamente decisioni aziendali, ma anche fattori strutturali esterni, come il ruolo del welfare, il livello dei servizi pubblici, le aspettative sociali, il sistema scolastico e la politica economica del Paese.

A riguardo del comparto assicurativo italiano, si evidenzia una situazione contraddistinta da un evidente divario retributivo tra i due generi, con valori che raggiungono il 28,93% in

Reale Mutua Assicurazioni e il 14,20% in Generali Assicurazioni.²⁶ Sempre nell'indagine Uilca, emerge come il divario retributivo di genere sia collegato anche alla diversa distribuzione di genere nelle posizioni decisionali e apicali, nelle quali la presenza femminile risulta ancora significativamente inferiore rispetto a quella maschile. Infatti, la componente femminile nei ruoli direttivi e dirigenziali del settore risulta solo del 20,6%, a fronte del 79,4% degli uomini. Anche tra i quadri permane un divario persistente, con il 35,6% di donne contro il 64,4% di uomini, mentre nelle aree professionali si assiste a una maggiore componente femminile, pari al 58,1% rispetto al 41,9% degli uomini.²⁷

3. Le principali prospettive teoriche sul divario retributivo di genere

Il divario retributivo di genere costituisce uno dei temi tradizionali dell'economia del lavoro, poiché il reddito da lavoro è considerato nella maggioranza delle società contemporanee come una delle principali determinanti del benessere individuale e collettivo. In particolare, il divario retributivo è stato indagato dalla letteratura economica e sociologica tramite diverse prospettive teoriche. La prima categoria di teorie riconduce la presenza del divario retributivo di genere ai fattori specifici di genere, legati alle caratteristiche individuali dei lavoratori e delle lavoratrici, come gli investimenti nell'istruzione e nella formazione, l'esperienza, l'anzianità e la continuità lavorativa. A tale filone interpretativo appartiene la teoria del capitale umano, formulata da Gary Becker nel 1964 e successivamente ripresa da Mincer e Polachek nel 1974. Il secondo gruppo di teorie attribuisce la presenza di un differenziale retributivo di genere ai fattori strutturali, sociali e culturali, ovvero alle varie modalità attraverso cui il contesto sociale e organizzativo possa influenzare le opportunità di carriera e i livelli retributivi degli individui. Nell'ambito di questo approccio figurano le teorie sulla discriminazione, tra le quali rientrano la teoria della discriminazione basata sul gusto di Becker e la teoria della discriminazione statistica, sviluppata da Phelps nel 1972 e in seguito approfondita da Arrow nel 1973. A queste si aggiungono gli studi sulla segregazione occupazionale orizzontale e verticale, tra cui la teoria dell'affollamento occupazionale di Bergmann, la teoria del monopsonio di Robinson e infine la teoria dei mercati interni di Doeringer e Piore. Tali orientamenti appena descritti consentono di evidenziare come il mercato del lavoro non sia neutrale, bensì tenda a riprodurre e a riflettere

²⁶ Centro Studi Uilca Orietta Guerra, *Uilca sul gender pay gap: banche italiane le migliori in Europa*, 2025.

²⁷ Centro Studi Uilca Orietta Guerra, *Uilca sul gender pay gap: in Italia il settore finanziario al 24%, cinque volte la media nazionale*, 2023.

le norme sociali e culturali, limitando le opportunità di carriera per le donne e il loro accesso alle posizioni apicali e decisionali, sovente associate a livelli retributivi più elevati. L'ultima categoria è costituita dalle teorie miste, che combinano i fattori individuali e i fattori strutturali, tra le quali figurano la teoria delle differenze di scelta di Clark, la teoria dei tornei di Lazear e Rosen e la teoria del greedy work di Claudia Goldin. Tali prospettive teoriche consentono di mostrare come alcune scelte e/o caratteristiche individuali, apparentemente riconducibili alla sfera personale, siano in realtà fortemente condizionate dal contesto, dagli stereotipi e dalle aspettative sociali.

3.1 La teoria del capitale umano e il ruolo dei fattori specifici di genere

La teoria del capitale umano di Gary Becker, come accennato in precedenza, è stata formulata nel 1964 nel volume *“Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education”*. Secondo Becker, la retribuzione percepita dal lavoratore dipende, almeno in parte, dalla produttività individuale, la quale a sua volta è connessa agli investimenti realizzati dall'individuo nel corso della vita in istruzione, formazione professionale, esperienza e continuità lavorativa. Infatti, tali investimenti consentono di accrescere le competenze e la produttività dei lavoratori, aumentando di conseguenza il rendimento atteso nel mercato del lavoro. L'analisi di Becker si basa su un modello razionale, in cui la figura del lavoratore assume un ruolo chiave, più specificamente:

1. Investimento nel capitale umano, i lavoratori investono in capitale umano per accrescere la propria produttività e il rendimento atteso nel mercato del lavoro. L'investimento può assumere sia una forma formale, mediante l'istruzione scolastica e universitaria, sia una forma informale, con l'apprendimento sul lavoro e la formazione acquisita all'interno dell'impresa. Becker distingue tra il capitale umano generale e quello specifico: in particolare, il capitale umano generale comprende l'insieme delle conoscenze e delle competenze utilizzabili in più contesti lavorativi, come l'istruzione di base, le capacità tecniche trasferibili e le competenze linguistiche, mentre il capitale specifico riguarda le competenze e le conoscenze legate a una specifica impresa, mansione lavorativa o settore che, seppur aumentando la produttività del lavoratore, può risultare più difficile da trasferire in altri ambiti occupazionali;
2. Rendimento dell'investimento, l'istruzione, la formazione professionale, l'esperienza lavorativa, sono considerate forme di investimento, poiché consentono di aumentare la

produttività futura dell'individuo e di generare un rendimento economico, sotto forma di salari più alti. In forma semplificata, il salario può essere interpretato come una funzione del capitale umano, in cui $w = f(H)$ dove w è il salario e H il capitale umano. Quindi, più capitale produttivo possiede un individuo, maggiore dovrebbe essere il suo salario atteso. Tuttavia, il rendimento dell'investimento non è uniforme e può variare in relazione alla durata, alla qualità, alla tipologia e alla spendibilità nel mercato del lavoro, contribuendo a spiegare le differenze retributive tra gli individui;

3. Scelta razionale e valutazione costi-benefici, nel modello di Becker l'individuo agisce come un soggetto razionale, la cui azione è orientata a massimizzare il proprio benessere economico. Di conseguenza, la decisione di investire in capitale umano è il risultato di un'attenta e precisa valutazione tra i costi sostenuti nel presente e i benefici attesi nel futuro. Tra i possibili costi rientrano le spese per l'istruzione, il tempo dedicato alla formazione e l'eventuale rinuncia a un reddito immediato. Invece, tra i benefici possono essere inclusi una maggiore produttività, migliori opportunità occupazionali e salari più alti nel corso della vita lavorativa;
4. Differenze individuali, il modello di Becker riconosce la possibilità di differenze individuali nell'investimento nel capitale umano e nei rendimenti dell'investimento. Infatti, secondo l'approccio beckeriano, una parte del divario salariale può essere anche spiegata dal fatto che, storicamente, uomini e donne hanno avuto percorsi differenti di accumulazione del capitale umano.

Le principali differenze possono essere attribuite alla formazione specifica acquisita sul lavoro, all'istruzione, all'esperienza lavorativa, alla disponibilità di tempo e al numero di ore lavorate. In merito alle differenze di genere nell'istruzione, è risaputo che in passato gli uomini godessero di un maggior accesso ai percorsi tecnici e professionali, nonché di una più alta probabilità di poter proseguire gli studi universitari e accademici. A oggi, anche se nei paesi più avanzati le donne sono riuscite a raggiungere o superare gli uomini nei livelli medi di istruzione, continuano a permanere significative differenze nei percorsi di studio e nelle occupazioni lavorative scelte, che si riflettono nella relativa struttura salariale, contribuendo a rafforzare il divario. Inoltre, Becker riscontra delle differenze di genere anche in riferimento all'esperienza lavorativa, in quanto le donne, essendo penalizzate dalle interruzioni di carriera, legate alla maternità o alle responsabilità di cura, tenderebbero ad accumulare una minore esperienza lavorativa rispetto ai colleghi uomini. Nel modello beckeriano, le interruzioni di carriera rappresentano un costo salariale, che si riflette in una riduzione degli anni di esperienza

e in una minore continuità professionale, limitando l'accesso ai ruoli apicali, nonché le possibilità di avanzamento di carriera. Le differenze possono riguardare la formazione specifica sul lavoro; infatti, se un datore di lavoro si aspetta dalla lavoratrice una carriera discontinua, ciò può ridurre l'incentivo a investire in percorsi di formazione lunghi e costosi, specie se tali competenze risultano specifiche al contesto aziendale e richiedono un periodo prolungato affinché possano produrre un rendimento economico. Infine, Becker riscontra differenze nell'accumulazione del capitale umano in termini di disponibilità di tempo e di numero di ore lavorate, considerate anch'esse delle importanti risorse economiche. Infatti, se le donne dedicano più tempo al lavoro domestico, possono disporre di minori opportunità per svolgere straordinari, lavori ad alta intensità oraria, trasferte e carriere più competitive.

Ne consegue che la componente fondamentale per comprendere il divario retributivo di genere sia il collegamento tra il capitale umano e la divisione del lavoro nella famiglia. Secondo Becker, nel nucleo familiare può emergere una specializzazione crescente tra i coniugi, per cui uno investe in misura maggiore nel mercato del lavoro e nella carriera professionale, mentre l'altro dedica maggiore tempo al lavoro domestico. Ciò deriva dalla teoria economica dei vantaggi comparati, secondo cui se un individuo possiede, anche inizialmente, un rendimento maggiore nel lavoro retribuito, può risultare conveniente che continui a investire maggiormente nella carriera, riflettendosi sui percorsi di accumulazione del capitale umano e contribuendo ad amplificare le disparità salariali di genere.

Il modello del capitale umano è stato successivamente ripreso e sviluppato da Mincer e Polachek, che lo applicarono all'analisi dei guadagni femminili. Gli autori mostrarono come le interruzioni di carriera femminili legate alla maternità e alle responsabilità di cura possano ridurre il capitale umano accumulato dalle donne e limitare le opportunità di formazione, incidendo negativamente sia sulla produttività sia sui livelli delle retribuzioni femminili.²⁸ La teoria del capitale umano di Becker è stata oggetto di molteplici critiche, specie dalla sociologia del lavoro e dall'economia femminista, in quanto considera le differenze nei percorsi familiari, lavorativi e professionali come il risultato di decisioni razionali ed efficienti, sottovalutando l'influenza delle norme sociali, degli stereotipi di genere e delle disuguaglianze strutturali.

L'autrice Barbara Bergmann, nel saggio *"Becker's Theory of the Family: Preposterous Conclusion"*, critica fortemente la *New Home Economics* di Becker, accusandola di giustificare

²⁸ Mincer J., Polachek S., *Family Investments in Human Capital: Earnings of Women*, in *Journal of Political Economy*, 1974, pp.76-108.

la specializzazione domestica femminile come una scelta guidata dai criteri di efficienza e razionale. Nella prospettiva di Bergmann, il modello beckeriano legittimerebbe la dipendenza economica delle donne dal partner, limitando quindi la partecipazione femminile al mercato del lavoro, le prospettive di carriera e le possibilità di percepire un reddito autonomo.²⁹ Inoltre, attraverso il modello dell'“*overcrowding*”, l'autrice mostra come la sovrarappresentazione delle donne in occupazioni marginali e meno retribuite possa essere ricondotta in buona parte ai meccanismi di discriminazione e di segregazione occupazionale, che delimitano la presenza femminile negli incarichi di minore rilievo e in ruoli ritenuti non qualificati.³⁰ Muovendosi da tali considerazioni, la studiosa Nancy Folbre mostra un ulteriore limite del modello beckeriano, ovvero quello di sottovalutare il valore economico e sociale del lavoro domestico, nonostante rappresenti una componente essenziale per l'economia.³¹

In continuità con tale critica, si inserisce il contributo di Paula England, che approfondisce i limiti dell'approccio della scelta razionale applicato alla dimensione della famiglia. Secondo England, le decisioni familiari non possono essere comprese secondo uno schema razionale che risponde ai criteri di efficienza, poiché sono condizionate da norme di genere, rapporti di potere e aspettative sociali.³² Anche gli studiosi Blau e Kahn hanno mostrato, attraverso un'analisi empirica dei dati statunitensi relativi al periodo 1980-2010, come le variabili tradizionali del capitale umano, quali l'esperienza lavorativa e il livello di istruzione, spiegano a oggi solamente una parte limitata del divario retributivo di genere. Ciò è dovuto principalmente alla crescente convergenza tra uomini e donne nei livelli di istruzione e nella progressiva partecipazione al mercato del lavoro. Il divario salariale, pertanto, non può essere giustificato solo in relazione ai diversi investimenti individuali in capitale umano, ma necessita di essere analizzato prendendo in considerazione altri elementi, come la segregazione occupazionale, la diversa distribuzione per settore e professione, la struttura salariale, le responsabilità di cura e le possibili forme di discriminazione.³³

²⁹ Bergmann B. R., *Becker's Theory of the Family: Preposterous Conclusions*, in *Feminist Economics*, 1995, pp.141-150.

³⁰ Bergmann B. R., *Occupational Segregation, Wages and Profits When Employers Discriminate by Race or Sex*, in *Eastern Economic Journal*, 1974, pp.103-110; B. R. Bergmann, *The Economic Risks of Being a Housewife*, in *American Economic Review*, 1981, pp. 81-86.

³¹ Folbre N., *Measuring Care: Gender, Empowerment, and the Care Economy*, in *Journal of Human Development*, 2006, pp.183-199.

³² England P., *A Feminist Critique of Rational-Choice Theories*, in *The American Sociologist*, 1989, pp.14-28.

³³ Blau F. D., Kahn L. M., *The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations*, in *Journal of Economic Literature*, 2017, pp. 789-865.

3.2 Le teorie sulla discriminazione e gli studi sulla segregazione occupazionale

Le varie teorie sulla discriminazione e gli studi sulla segregazione occupazionale offrono una prospettiva diversa rispetto alle teorie fondate sui fattori specifici di genere, poiché consentono di spostare l'attenzione dalle caratteristiche individuali dei lavoratori ai meccanismi strutturali del mercato del lavoro che contribuiscono ad alimentare il divario retributivo di genere. Infatti, mentre quest'ultime si focalizzano in misura maggiore sugli aspetti individuali, quali il livello di istruzione, l'esperienza lavorativa, la differente partecipazione al mercato del lavoro, le interruzioni di carriera, le seconde analizzano i meccanismi esterni che operano nel mercato del lavoro, come la presenza di pratiche discriminatorie, gli stereotipi di genere, la segregazione occupazionale e la concentrazione delle donne in settori e occupazioni meno remunerative.

Nell'ambito di questo approccio si colloca la teoria della discriminazione basata sul gusto, proposta da Gary Becker nel 1957 nel volume *"The Economics of Discrimination"*, secondo cui la discriminazione costituisce l'espressione delle preferenze soggettive di alcuni agenti economici. Pertanto, il termine *"gusto"*, non indica una preferenza neutra, bensì una preferenza discriminatoria nei confronti di specifici gruppi sociali, che può provenire da più soggetti del mercato:

1. Il consumatore, il quale potrebbe avere dei pregiudizi rispetto a certi venditori, ritenendo meno credibile e/o meno autorevole una donna in determinate professioni, specie nei lavori a contatto con il pubblico. Di conseguenza, sarà disposto ad acquistare da un venditore donna solo ad un prezzo più basso di quello corrisposto ad altri venditori;
2. Il datore di lavoro, il quale potrebbe nutrire dei pregiudizi rispetto a certi lavoratori, specie se donna, anche a parità di produttività. In tal caso, il datore di lavoro considera l'assunzione di una donna come se generasse un costo aggiuntivo e sarà disposto ad assumerla solo se il suo salario sarà sufficientemente più basso rispetto a quello di un uomo;
3. Il lavoratore, il quale potrebbe nutrire dei pregiudizi nei confronti di certi colleghi appartenenti a uno specifico gruppo, opponendosi, ad esempio, alla presenza femminile in ruoli considerati "maschili" e/o non volendo collaborare con colleghe donne. Di conseguenza, sarà disposto a lavorare con una collega donna solo se gli verrà offerto un salario più alto rispetto a quello che percepirebbe lavorando con colleghi uomini.

Il fulcro centrale della teoria della discriminazione di Becker è che la discriminazione possa generare una disparità retributiva di genere anche in assenza di differenze nella produttività tra

lavoratori e lavoratrici. Infatti, in presenza di un datore di lavoro discriminatorio, l'assunzione di una donna viene percepita come se implicasse un costo aggiuntivo, non legato alla sua reale capacità produttiva, bensì al pregiudizio manifestato dal soggetto discriminante. Ne consegue che il datore di lavoro sarà disposto ad assumere una lavoratrice soltanto qualora il suo salario risultasse inferiore rispetto a quello maschile. In questo modo, la discriminazione genera un differenziale retributivo, in cui le donne vengono penalizzate perché il mercato conferisce loro un valore inferiore a causa delle preferenze discriminatorie di alcuni soggetti economici. Becker formalizza tale meccanismo attraverso il concetto di coefficiente di discriminazione, che misura l'intensità dell'avversione del datore di lavoro verso il gruppo discriminato. In altri termini, quanto maggiore è il coefficiente, tanto più elevato sarà il costo attribuito all'assunzione di una lavoratrice e il differenziale retributivo necessario affinché il datore di lavoro sarà disposto ad assumerla.

Un altro aspetto importante della teoria di Becker riguarda il rapporto tra la discriminazione e la concorrenza nel mercato del lavoro. Secondo l'autore, la discriminazione comporta un costo economico per tutti i datori di lavoro che la praticano, che non è sostenibile nel lungo periodo, specie in un mercato perfettamente concorrenziale. Infatti, un datore di lavoro discriminatorio, rinunciando ad assumere lavoratrici donne ugualmente produttive ma meno costose, riduce l'efficienza rispetto alle imprese non discriminatorie, che possono quindi trarre un vantaggio competitivo dall'assunzione di lavoratrici qualificate a salari inferiori, ottenendo una riduzione dei costi e un aumento della competitività. In tale prospettiva, Becker sostiene che, in un mercato concorrenziale, la discriminazione basata sul gusto dovrebbe progressivamente ridursi, in quanto le imprese non discriminatorie, essendo più efficienti, otterrebbero profitti maggiori, prevalendo sulle imprese discriminatorie, le quali sarebbero sempre di più penalizzate dai crescenti costi derivanti dalle pratiche discriminatorie. Pertanto, la concorrenza agirebbe come un meccanismo correttivo, in grado di limitare nel corso del tempo la discriminazione salariale tra i due generi.³⁴

Anche la teoria della discriminazione basata sul gusto, così come la teoria del capitale umano, presenta molti limiti, tra cui l'eccessiva centralità attribuita alle preferenze individuali degli agenti, che rischia di limitare la discriminazione a un mero comportamento individuale, trascurando il ruolo decisivo delle istituzioni, delle norme/prassi sociali e dei rapporti di potere, che contribuiscono a riprodurre le disuguaglianze nel mercato del lavoro. Tale limite può essere

³⁴ Becker G. S., *The Economics of Discrimination*, University of Chicago Press, Chicago, 1957.

letto anche alla luce del contributo di Debora Elson, che evidenzia come i mercati del lavoro non possano essere considerati come delle istituzioni neutrali, in quanto sono attraversati da pratiche, consuetudini, norme e percezioni sociali che definiscono gerarchie, carriere, ruoli e modelli di lavoratore ideale.³⁵ Un ulteriore limite della teoria della discriminazione di Becker riguarda il ruolo attribuito alla concorrenza, che avrebbe agito come elemento riequilibratore capace di ridurre progressivamente la disparità retributiva. Tuttavia, tale previsione è stata criticata dagli studiosi Darity e Mason, che mostrano come la discriminazione salariale possa persistere anche in mercati caratterizzati da dinamiche competitive, specie quando è sostenuta da stereotipi sociali, barriere occupazionali e meccanismi istituzionali che contribuiscono alla riproduzione delle disparità di genere.³⁶

Le criticità legate alla teoria della discriminazione sul gusto di Becker hanno incoraggiato lo sviluppo di ulteriori interpretazioni della discriminazione nel mercato del lavoro, mostrando come possa derivare da meccanismi plurimi. A partire da tali premesse, si collocano i contributi di Kenneth Arrow e Edmund Phelps, i quali elaborano la teoria della discriminazione statistica, secondo cui le condotte discriminatorie possono scaturire non tanto dalle preferenze soggettive o dall'avversione degli agenti economici verso specifici gruppi sociali, quanto da condizioni di informazione imperfetta. Secondo tale approccio, il datore di lavoro, non potendo conoscere con certezza la produttività futura del lavoratore o della lavoratrice, assume e orienta le scelte di assunzione, promozione o retribuzione sulla base di informazioni generali e di caratteristiche medie attribuite al gruppo di appartenenza, nonché sulle aspettative sociali e credenze collettive, traducendosi in trattamenti differenziati nel mercato del lavoro anche in assenza di un'effettiva avversione soggettiva nei confronti delle donne. La discriminazione statistica appare come il risultato di una forma di discriminazione in apparenza razionale, in quanto si sviluppa dal tentativo del datore di lavoro di assumere le decisioni in condizioni caratterizzate da incertezza.

A introdurre il concetto di discriminazione statistica è Edmund Phelps nel saggio *"The Statistical Theory of Racism and Sexism"*, pubblicato nel 1972 sull'*American Economic Review*. In base a tale approccio, il datore di lavoro, non disponendo di informazioni complete sulla futura produttività del lavoratore o della lavoratrice, assumerebbe le decisioni relative all'assunzione, alla promozione o alla retribuzione sulla base di informazioni generali relative

³⁵ Elson D., *Labour Markets as Gendered Institutions: Equality, Efficiency and Empowerment Issues*, World Development, 1999, pp. 611-627.

³⁶ Darity W. A., Mason P. L., *Evidence on Discrimination in Employment: Codes of Color, Codes of Gender*, Journal of Economic Perspectives, 1998, pp.63-90.

al gruppo di appartenenza dell'individuo. Rispetto alle lavoratrici donne, ad esempio, il datore potrebbe presumere che siano più soggette a interruzioni di carriera, meno disponibili a svolgere orari prolungati e meno orientate alla continuità professionale a causa della maternità e delle responsabilità domestiche e di cura. Anche se tali ipotesi non interessano necessariamente la singola lavoratrice, quest'ultima può essere penalizzata con una retribuzione più bassa, minori opportunità di promozione e di avanzamento di carriera. Di conseguenza, come accennato già in precedenza, anche in assenza di un'avversione soggettiva a sfavore delle donne, il datore di lavoro può adottare decisioni che producono effetti discriminatori, in quanto la lavoratrice non viene valutata soltanto sulla base delle proprie caratteristiche individuali, ma anche ricorrendo a informazioni generali attribuite al gruppo femminile nel suo complesso.³⁷

Il contributo di Phelps viene successivamente approfondito dallo studioso Kenneth Arrow, nel saggio "*The Theory of Discrimination*" del 1973, nel quale l'autore amplia la teoria della discriminazione statistica, ponendo maggiore importanza al ruolo delle aspettative sociali e delle credenze tramite cui la discriminazione tende a riprodursi nel tempo. Secondo Arrow, la discriminazione nel mercato del lavoro può derivare, oltre che dalle preferenze individuali del datore, da un sistema di credenze e aspettative condivise dalla collettività, che influenza le modalità con cui viene valutata la produttività, l'affidabilità e la continuità lavorativa di un lavoratore. Infatti, l'aspetto più significativo del modello di Arrow riguarda la capacità di tali aspettative nel determinare effetti concreti e tangibili sulle opportunità lavorative, riflettendosi in una disforme distribuzione delle opportunità di carriera, di formazione e di promozione. Nel modello di Arrow, pertanto, la discriminazione statistica assume un carattere auto-rinforzante, in cui le aspettative e le credenze sociali generano delle disparità reali nell'accesso al mercato del lavoro e nelle opportunità di progressione di carriera, che a loro volta contribuiscono a rafforzare gli stereotipi iniziali e la persistenza del divario retributivo di genere.³⁸

A propria volta, la discriminazione può contribuire alla segregazione orizzontale e a quella verticale, dal momento che, gli stereotipi, le aspettative e le prassi discriminatorie possono influenzare l'accesso delle lavoratrici a specifiche occupazioni e limitarne le relative possibilità di carriera. Il legame tra la discriminazione e la segregazione occupazionale viene approfondito dalla teoria dell'affollamento occupazionale proposta da Barbare Bergmann, la quale illustra come l'esclusione delle donne da alcune tipologie di settori e di occupazioni possa determinare

³⁷ Phelps E. S., *The Statistical Theory of Racism and Sexism*, The American Economic Review, 1972, pp.659-661.

³⁸ Arrow K. J., *The Theory of Discrimination*, in O. Ashenfelter e A. Rees, *Discrimination in Labor Markets*, Princeton University Press, 1973, pp.3-33.

la loro concentrazione in un numero ristretto di professioni. Infatti, l'autrice mostra come il mercato del lavoro non possa essere considerato come uno spazio neutrale, bensì come un sistema attraversato da rapporti di potere e da meccanismi di esclusione sociale. In tale senso, la discriminazione può manifestarsi attraverso molteplici canali: le preferenze individuali dei datori di lavoro che escludono determinati gruppi sociali; le norme sociali che associano alcune occupazioni al genere maschile o a quello femminile; le pratiche dei sindacati e degli ordini professionali che possono limitare l'accesso a determinati settori; gli stereotipi in relazione alla produttività e all'affidabilità delle lavoratrici e dei lavoratori; l'utilizzo di canali informali di reclutamento che favoriscono gli individui già inclusi nel gruppo dominante. Quindi, Bergmann evidenzia la struttura discriminatoria del mercato del lavoro, la quale fa sì che specifici gruppi sociali siano “*crowed out*”, ossia esclusi dalle occupazioni più vantaggiose, e “*crowed into*”, cioè concentrati in occupazioni meno retribuite o ritenute meno prestigiose. Questo processo è alla base del modello dell’*overcrowding*, che interpreta la segregazione occupazionale tramite la logica tra domanda e offerta di lavoro. Entrando nel merito, quando un gruppo discriminato viene escluso da una parte significativa del mercato del lavoro e dalle occupazioni ritenute più vantaggiose, tende a concentrarsi in un numero esiguo di settori ancora accessibili, generando un eccesso di offerta, dettato dalla presenza di numerosi lavoratori e lavoratrici in competizione per un numero limitato di posti disponibili. A sua volta, lo squilibrio tra domanda e offerta di lavoro induce a una pressione al ribasso dei salari nelle occupazioni in cui i gruppi discriminati risultano concentrati, mentre nei restanti impieghi, in cui tali gruppi sono esclusi, si assiste a una minore concorrenza e a retribuzioni più elevate. Dunque, con il modello dell’*overcrowding* l'autrice mostra come la discriminazione possa produrre un duplice effetto: da un lato limita l'accesso dei gruppi svantaggiati alle occupazioni ritenute migliori, mentre dall'altro svaluta i settori nei quali quest'ultimi vengono concentrati, facendo sì che la segregazione occupazionale diventi uno dei principali meccanismi tramite cui la discriminazione si trasforma in disparità retributiva.³⁹

Muovendosi dall'osservazione della studiosa Barbare Bergmann, si può rilevare come la segregazione occupazionale non determini solamente una distribuzione diseguale dei lavoratori e delle lavoratrici tra i settori occupazionali, ma incide anche sulla loro capacità di negoziare condizioni salariali più vantaggiose. Infatti, la loro concentrazione in un numero limitato di settori o occupazioni, riduce in modo significativo le possibilità di mobilità e di scelta, rendendo

³⁹ Bergmann B. R., *Occupational Segregation, Wages and Profits When Employers Discriminate by Race or Sex*, *Eastern Economic Journal*, 1974, pp.103-110.

i gruppi discriminati più esposti al potere esercitato dai datori di lavoro. È proprio su questo squilibrio di potere che si sviluppa la teoria del monopsonio di Joan Robinson, formulata nel 1933 nell'opera *"The Economics of Imperfect Competition"*. Con il termine *"monopsonio"*, Robinson indica una struttura di mercato connotata dal potere del compratore che, applicata al mercato del lavoro, descrive la posizione esercitata dal datore di lavoro. Infatti, in presenza di una ridotta mobilità dei lavoratori, il datore di lavoro dispone di una maggiore influenza sulla determinazione della retribuzione, che non deriverà pertanto da un incontro neutrale tra la domanda e l'offerta di lavoro, ma rifletterà il potere contrattuale conferito all'impresa, che potrà mantenere salari più bassi rispetto alla produttività del lavoratore, senza rischiare di perdere nell'immediato la manodopera. La presente teoria offre una preziosa chiave interpretativa per comprendere l'esistenza del divario retributivo, in quanto evidenzia come la segregazione occupazionale, le responsabilità domestiche, gli stereotipi di genere, possano porre le lavoratrici in una posizione di maggiore vulnerabilità nel mercato del lavoro, riducendo la loro posizione contrattuale. I datori possono pertanto offrire alle lavoratrici retribuzioni più basse, date le più basse possibilità di abbandonare l'impiego attuale o di accedere a occupazioni meglio retribuite. Da ciò si evince come il divario retributivo di genere sia determinato, oltre che dalle differenze individuali nelle competenze, nell'esperienza e nella produttività, anche dalle asimmetrie di potere che caratterizzano la struttura del mercato del lavoro.⁴⁰

Tuttavia, il potere del datore di lavoro non si manifesta solo nel mercato del lavoro esterno, ma anche all'interno dell'organizzazione aziendale, tramite la definizione di regole e prassi che disciplinano l'accesso, la remunerazione, la promozione e l'avanzamento di carriera. È proprio in questo spazio organizzativo che si sviluppa la teoria dei mercati interni, formulata da Peter Doeringer e Michael Piore nel volume *"Internal Labour Markets and Manpower Analysis"* del 1971. Secondo gli autori, accanto al mercato esterno del lavoro, si sviluppa internamente alle imprese un mercato parallelo, in cui i salari vengono stabiliti non solamente in funzione della concorrenza esterna, ma primariamente in relazione al livello di anzianità, alle prassi aziendali e alle qualifiche acquisite. L'accesso dall'esterno è limitato ad alcuni posti di ingresso, mentre le promozioni e gli avanzamenti professionali avvengono principalmente attraverso percorsi di mobilità interna. Ciò consente all'impresa di costruire un sistema stabile di allocazione della manodopera, in cui la formazione sul posto di lavoro, l'esperienza accumulata e le consuetudini aziendali assumono un ruolo essenziale. Inoltre, l'impresa potrà fidelizzare i propri lavoratori,

⁴⁰ Robinson J., *The Economics of Imperfect Competition*, London, 1933, pp. 292-304.

grazie a un rapporto più stabile e meno dipendente dalle dinamiche esterne, con benefici nella riduzione dei costi di assunzione e di formazione del personale. La teoria dei mercati interni consente di mostrare come la persistenza del divario retributivo di genere non dipenda soltanto da dinamiche esterne all'impresa, ma soprattutto dai meccanismi organizzativi interni. Se nel mercato esterno l'accesso alle posizioni qualificate e ai livelli gerarchici superiori è distribuito iniquamente, il mercato interno può contribuire a consolidare le disparità di genere esistenti.⁴¹

3.3 Le teorie miste: la combinazione tra fattori individuali e strutturali

Le teorie miste propongono un'analisi accurata del divario retributivo di genere, superando i precedenti approcci fondati esclusivamente sui fattori individuali o su quelli strutturali. Tali prospettive consentono quindi di superare tale impostazione dicotomica, evidenziando come il divario retributivo di genere possa essere ricondotto all'interazione di elementi diversi: da un lato, percorsi formativi, scelte occupazionali, continuità lavorativa, dall'altro discriminazioni, segregazione occupazionale verticale e orizzontale, stereotipi diffusi, credenze e aspettative sociali, sovraffollamento occupazionale e meccanismi organizzativi interni all'organizzazione. Di conseguenza, il divario retributivo di genere necessita di essere analizzato come il risultato di meccanismi economici, sociali e istituzionali che si rafforzano reciprocamente.

In tale prospettiva si colloca la teoria delle differenze di scelta, tra cui il contributo offerto da Andrew Clark, secondo cui il divario retributivo di genere potrebbe essere ricondotto alle differenti preferenze espresse da uomini e donne rispetto alle caratteristiche del lavoro. Tale approccio consente di mostrare come le diverse scelte occupazionali di genere non riguardino esclusivamente il livello salariale, ma anche ulteriori aspetti dell'impiego lavorativo, come la stabilità, la sicurezza, la distanza dal luogo di lavoro, le condizioni lavorative, l'orario di lavoro e la possibilità di conciliare gli impegni professionali con le responsabilità familiari e di cura. Secondo questo orientamento, le donne tenderebbero a orientarsi maggiormente verso quegli impieghi più compatibili con gli incarichi familiari, attribuendo maggiore importanza alla flessibilità rispetto agli aspetti remunerativi e alle prospettive di avanzamento professionale. Tali scelte possono tradursi nel corso del tempo in disparità retributive persistenti, dato che le donne sono più orientate, o indotte, verso quegli impieghi connotati da una maggiore flessibilità ma al contempo da retribuzioni più basse, minore continuità lavorativa e ridotte prospettive di

⁴¹ Doeringer P. B., Piore M. J., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Heath and Company, 1971.

crescita. Occorre anche specificare che tale teoria necessita di un'interpretazione che vada oltre gli aspetti meramente individualistici, in quanto le scelte lavorative non si sviluppano in un contesto neutrale, bensì sono influenzate dalle norme sociali, dagli stereotipi di genere, dalle aspettative e dall'asimmetria nella distribuzione del lavoro domestico e di cura. Pertanto, le scelte occupazionali femminili possono riflettere non solo le preferenze individuali, ma anche i vincoli sociali e strutturali che limitano di fatto le opportunità lavorative.⁴²

Il riferimento alle differenze nelle decisioni può essere affiancato alla teoria dei tornei di Lazear e Rosen, la quale consente di spostare l'attenzione sui meccanismi competitivi interni all'impresa attraverso cui vengono assegnate le promozioni, le progressioni di carriera e i premi produttivi. Secondo gli autori, l'impresa valuta le prestazioni dei lavoratori utilizzando un approccio comparativo, premiando chi ottiene il risultato migliore. Di conseguenza, i lavoratori non vengono remunerati unicamente sulla base della loro produttività, di cui l'impresa non è precisamente a conoscenza, ma soprattutto in funzione della posizione che occupano nella struttura organizzativa. Simile ambiente genera una competizione interna, in cui tutti i lavoratori competono per ottenere una posizione superiore, una promozione o un premio retributivo. La retribuzione diventa connessa al rango occupato nella graduatoria e, affinché i lavoratori siano incentivati nell'impegnarsi, la struttura salariale deve essere costruita in modo tale che il divario retributivo tra le posizioni gerarchiche sia sufficientemente elevato. Infatti, qualora la differenza tra il salario del vincitore e quello degli altri lavoratori risulti eccessivamente bassa, quest'ultimi potrebbero non essere incentivati a impegnarsi.

Ne consegue che il salario maggiore associato alla posizione superiore rappresenta, oltre che una ricompensa per l'impegno lavorativo, uno strumento di incentivo per tutti coloro che partecipano alla competizione. Inoltre, è opportuno tenere in considerazione che gli uomini e le donne partecipano alla competizione non necessariamente in condizioni paritarie, essendo che l'accesso ai tornei può essere influenzato da molteplici fattori sociali, familiari e organizzativi. Ad esempio, le donne possono incontrare più ostacoli a causa della distribuzione diseguale dei carichi familiari e delle responsabilità di cura, in quanto le posizioni più elevate richiedono una disponibilità oraria prolungata, presenza costante, continuità di carriera, mobilità geografica, tutti fattori che possono svantaggiare le lavoratrici che hanno necessità di conciliare gli impegni professionali con quelli domestici. A ciò si aggiungono le aspettative sociali, gli stereotipi di

⁴² Clark A. E., *Job Satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work?*, Labor Economics, 1997, pp.341-372.

genere e i modelli di leadership coerenti con le qualità maschili che, incidendo sui criteri di selezione e di valutazione della performance, possono penalizzare ulteriormente le lavoratrici in termini di opportunità, promozione e retribuzione. Dunque, la teoria dei tornei consente di evidenziare come i meccanismi di promozione interni contribuiscano a consolidare il divario retributivo, specie quando la competizione avviene in condizioni non paritarie, svantaggiando le donne nell'avanzamento professionale e nell'accesso alle posizioni apicali, generalmente associate a livelli retributivi più elevati.⁴³

In continuità con la teoria dei tornei appena descritta, il contributo di Claudia Goldin sul *greedy work* consente di approfondire ulteriormente il legame tra i modelli organizzativi del tempo di lavoro, la progressione di carriera e la persistenza del divario retributivo di genere. Con il termine “*greedy work*” l'autrice si riferisce a quei lavori avidi di tempo, ovvero tutte quelle occupazioni che richiedono una disponibilità oraria ampia, continua e poco flessibile. Si tratta di occupazioni che premiano non solo la competenza professionale, ma anche la continuità della prestazione lavorativa, la disponibilità a sostenere orari di lavoro prolungati o scarsamente prevedibili e la reperibilità costante sulla base delle esigenze dell'organizzazione, assorbendo una parte significativa della vita privata del lavoratore. La centralità del *greedy work* emerge specialmente nel momento in cui alla carriera professionale si affiancano gli impegni domestici e le responsabilità familiari. Secondo l'autrice, nel momento successivo alla nascita dei figli, molte coppie si confrontano con la difficoltà di conciliare due percorsi professionali entrambi caratterizzati da elevate richieste di tempo e di disponibilità. Ne consegue una specializzazione interna al nucleo familiare, per cui un partner continua a investire nella carriera più redditizia e meno flessibile, mentre l'altro si fa carico di una quota maggiore di responsabilità domestiche, orientandosi verso lavori più flessibili e privilegiando forme contrattualistiche a tempo parziale, ma meno premianti dal punto di vista retributivo e professionale. Dato che questo secondo ruolo continua tutt'oggi a essere ricoperto prevalentemente dalle donne, il risultato che si ottiene è quello di un progressivo ampliamento del divario retributivo nell'arco della vita lavorativa, specie nelle fasi successive alla maternità. Grazie a questa prospettiva, il *greedy work* mostra come il divario retributivo possa dipendere, oltre che da forme di discriminazione chiaramente riconoscibili, anche da criteri apparentemente neutrali, come la continuità della presenza e la

⁴³ Lazear E. P., Rosen S., *Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts*, Journal of Political Economy, 1981, pp. 841-864.

capacità di sostenere carichi intensi, che producono effetti differenziati quando si intrecciano in un contesto sociale dove si assiste a una distribuzione iniqua dei carichi familiari.⁴⁴

⁴⁴ Goldin C., *A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter*, American Economic Review, 2014, pp. 1091-1119.

CAPITOLO III

Le determinanti strutturali e organizzative del divario retributivo di genere nel settore finanziario

1. Segregazione verticale e barriere invisibili alla leadership femminile

Nell'analisi delle determinanti strutturali che contribuiscono al consolidamento delle disparità retributive di genere nel settore finanziario, un fattore centrale è costituito dalla segregazione occupazionale, specie quella verticale. La segregazione verticale si manifesta in un profondo squilibrio nella rappresentanza ai vertici aziendali, in quanto le donne tendono a concentrarsi nei livelli inferiori o intermedi dell'organizzazione aziendale, incontrando maggiori difficoltà nell'accesso alle posizioni apicali, caratterizzate da un più ampio potere decisionale, da livelli retributivi più elevati e da una maggiore responsabilità. Tale squilibrio non dipende da un'unica causa, ma dalla presenza di diversi ostacoli di natura strutturale, culturale e organizzativa, non sempre espliciti o formalmente riconoscibili, poiché spesso derivano da prassi e meccanismi che, almeno in apparenza, risultano neutrali rispetto al genere. Tra gli elementi che incidono maggiormente rientrano il minore accesso alle reti informali di potere, i criteri utilizzati per le promozioni, i modelli di leadership prevalenti, le modalità con cui viene valutata la performance e la richiesta di una disponibilità lavorativa ampia e continuativa. Di conseguenza, la minore presenza delle donne nelle posizioni di vertice non può essere ricondotta unicamente alle scelte individuali o a una presunta minore qualificazione professionale, ma deve essere interpretata in relazione alle caratteristiche del contesto organizzativo, che possono contribuire a mantenere e a riprodurre le disparità di genere nei percorsi di carriera. Nel settore finanziario questo aspetto assume un'importanza ancora maggiore; infatti, il comparto è stato a lungo caratterizzato dalla dominanza di modelli organizzativi e di leadership maschili, oltre che da sistemi di valutazione che premiano la competitività, la disponibilità oraria e la continuità della carriera. Inoltre, specie nel comparto finanziario, le posizioni apicali sono tendenzialmente correlate a livelli retributivi più elevati, bonus, premi di produzione e a maggiori opportunità di progressione economica. Da quanto appena riportato, si può facilmente dedurre come la segregazione occupazionale non incida unicamente sulla rappresentanza femminile nelle posizioni di vertice, ma contribuisca alla cristallizzazione del divario retributivo di genere.

1.1 Il fenomeno del soffitto di cristallo

Nell'ambito delle barriere strutturali che impediscono l'avanzamento professionale delle donne verso l'apice della struttura gerarchica, assume particolare rilievo il fenomeno del “soffitto di cristallo”. Il termine “*glass ceiling*” è stato utilizzato per la prima volta nel 1984 da Gay Bryant in un'intervista alla rivista statunitense *Adweek* per designare l'insieme delle barriere invisibili che ostacolano le donne e, più in generale, i gruppi svantaggiati o minoritari, nell'accesso alle posizioni apicali della gerarchia organizzativa, nonostante il possesso di qualifiche, competenze e risultati professionali adeguati.¹ Tale intuizione trova una successiva formalizzazione nella definizione elaborata dalla Federal Glass Ceiling Commission, che la definisce: “*una barriera nascosta, infrangibile che, nonostante credenziali e risultati, impedisce alle minoranze e alle donne di avanzare fino ai ranghi più alti della scala aziendale*”.² Muovendo da tale prospettiva, Linda Wirth riconduce il soffitto di cristallo agli ostacoli invisibili, come pregiudizi di natura comportamentale e organizzativa, che impediscono alle donne di ottenere i ruoli manageriali e decisionali nell'organizzazione, nonostante l'aumento della quota di partecipazione femminile al mercato del lavoro e il progressivo miglioramento dei livelli di istruzione.³ Inoltre, la nozione di soffitto di cristallo si collega alla più specifica “*sindrome del soffitto di cristallo*”, proposta da Göktaş. Secondo Göktaş, la presenza di barriere invisibili non incide solamente sull'accesso delle donne alle posizioni di maggiore responsabilità, ma determina l'insorgere di una vera e propria sindrome, in grado di condizionare negativamente le aspettative, le scelte professionali e la pianificazione individuale delle carriere femminili.⁴ Tale sindrome ostacola le donne nel raggiungere i propri obiettivi di carriera, conducendo sovente a forme di insoddisfazione sul piano professionale, a difficoltà di integrazione nella struttura aziendale e a un atteggiamento passivo nei processi decisionali.⁵

Cotter, Hermsen, Ovadia e Vanneman trasformano il soffitto di cristallo da una metafora meramente suggestiva a una categoria analitica rigorosa, precisando che non tutte le forme di disuguaglianza di genere possono essere ricondotte automaticamente al glass ceiling. Infatti, il soffitto di cristallo rappresenta una forma specifica di disuguaglianza verticale, più selettiva e

¹ Bryant G., *Working woman report*, *Adweek*, 1984.

² Federal Glass Ceiling Commission, *A solid investment: Making full use of the nation's human capital: Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission*, The Commission, 1995.

³ Wirth, L., *Breaking the glass ceiling*, Women in management, International Labour Office, 2001.

⁴ Göktaş O., *Competency based career planning process and an application*, Institute of Social Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations, 2018.

⁵ Bulgari N., Bal Y., *The effects of glass ceiling syndrome on career planning*, *Journal of International Social Research*, 2020, p. 1-7.

difficile da accertare, caratterizzata dalla presenza di ostacoli invisibili che limitano l'accesso delle donne ai ruoli apicali e decisionali della gerarchia organizzativa. Proprio a tale fine, gli autori individuano quattro criteri empirici che consentono di individuare propriamente il soffitto di cristallo.

Il primo criterio riguarda la disparità non giustificata da caratteristiche ritenute rilevanti sul piano professionale. In altri termini, una disuguaglianza può essere qualificata come soffitto di cristallo solamente nel caso in cui non dipenda da qualità lavorative di rilievo, come istruzione, esperienza, anzianità, competenze, rendimento atteso o altri elementi pertinenti alla mansione lavorativa svolta. Ne consegue che, se a parità di questi fattori, le donne continuano a essere penalizzate e a incontrare ostacoli maggiori nel proprio percorso di carriera, allora le disparità esistenti non possono essere ricondotte a differenze oggettive nei profili professionali, bensì segnalano la presenza di meccanismi discriminatori e/o di barriere all'avanzamento. Da ciò emerge il fondamento discriminatorio del soffitto di cristallo; la barriera non è riconducibile a una mancanza professionale della lavoratrice, ma a modelli organizzativi e sociali che limitano l'avanzamento. Il punto critico riguarda la necessità di stabilire quali fattori possano essere considerati rilevanti per l'avanzamento professionale. Infatti, alcuni fattori che incidono sulla carriera, sebbene possano apparire come oggettivi e legittimi, possono riprodurre logiche di natura discriminatoria già presenti nell'organizzazione. Pertanto, il primo criterio deve essere utilizzato criticamente, poiché ciò che appare come una differenza legittima può, nella realtà, essere il risultato di discriminazioni pregresse.

Il secondo criterio richiede che la disuguaglianza sia maggiore nei livelli gerarchici più alti rispetto a quelli bassi o intermedi. Tale impostazione consente di cogliere il nucleo concettuale del soffitto di cristallo, ossia di una barriera strutturale che non si manifesta necessariamente all'ingresso nel mercato del lavoro, ma che acquisisce un'intensità crescente progredendo lungo la scala gerarchica. Ciò consente di distinguere il soffitto di cristallo dalla mera discriminazione generalizzata, in quanto quest'ultima interessa tutte le fasi del percorso professionale e riflette una forma di disuguaglianza più ampia e sistematica. Invece, il soffitto di cristallo implica che la penalizzazione si manifesti unicamente nell'accesso alle posizioni di vertice, determinando una riduzione progressiva della presenza femminile con l'aumentare del livello gerarchico e del grado di responsabilità. Tale aspetto risulta particolarmente significativo nel settore finanziario, contraddistinto da una significativa rappresentanza femminile nelle funzioni di controllo e di supervisione, cui si contrappone un minore accesso agli organi di gestione e alle posizioni di alta dirigenza.

Il terzo criterio introduce un'importante novità metodologica, distinguendo tra presenza statica e probabilità dinamica di avanzamento. Infatti, il soffitto di cristallo non si misura solo osservando la rappresentanza delle donne nei ruoli di vertice e nelle posizioni decisionali, ma richiede un'analisi più approfondita, volta a esaminare le effettive possibilità di avanzamento femminile nella struttura gerarchica. Dunque, si rende necessario analizzare se le donne abbiano le medesime chance dei colleghi uomini di ottenere una promozione, di accedere alle posizioni superiori, di ricevere trattamenti favorevoli come aumenti, incarichi strategici o progressioni di carriera. Tale criterio consente di valorizzare maggiormente il processo di carriera, evitando una lettura riduttiva e limitata alla semplice presenza femminile ai vertici. In questa prospettiva, la minore rappresentanza delle donne ai vertici è riconducibile anche alla persistenza di alcune determinanti storiche, come l'ingresso recente in certi settori o professioni, la minore presenza nelle generazioni precedenti o il rafforzamento di squilibri precedenti. Quindi, affinché si possa parlare propriamente del fenomeno del soffitto di cristallo, occorre dimostrare che le donne, a parità di condizioni, incontrano maggiori ostacoli e difficoltà nelle opportunità di avanzamento rispetto ai colleghi uomini. Di conseguenza, la barriera non si manifesta soltanto nel risultato finale, ma anche nei meccanismi che regolano il passaggio da un livello gerarchico all'altro, che generano una selezione progressiva. Tale criterio consente di orientare l'attenzione su tutti quei processi aziendali interni, come la valutazione delle performance, la composizione dei comitati decisionali, le modalità di assegnazione dei progetti, la disponibilità a lavorare per orari prolungati o a effettuare trasferte. Infatti, tendenzialmente il soffitto di cristallo non si manifesta come un divieto esplicito, ma come una sequenza di micro-esclusioni che rallentano la progressione di carriera per le donne senza che sia possibile individuare o isolare facilmente l'atto discriminatorio.

Il quarto criterio riguarda la dimensione temporale, ovvero la crescita della disuguaglianza nel corso della carriera. Secondo gli autori, il soffitto di cristallo non tende a manifestarsi nei primi anni di lavoro, ma emerge con il progressivo avanzamento da ruoli tecnici o intermedi verso posizioni strategiche e decisionali. Tendenzialmente gli uomini e le donne incominciano il proprio percorso professionale da posizioni pressoché simili e con prospettive di carriera che appaiono, almeno apparentemente, equivalenti. Infatti, la divergenza delle carriere emerge solo con il tempo, con gli uomini che tenderanno a sperimentare più rapidamente promozioni, scatti di carriera e incarichi di responsabilità, mentre le donne incontreranno maggiori rallentamenti o esclusioni. Il criterio temporale consente di mostrare come il fenomeno del soffitto di cristallo sia un processo cumulativo, i cui effetti si manifestano nel medio e lungo periodo, incidendo

sull'accesso alle leadership, al potere decisionale e alla retribuzione. Tuttavia, anche tale criterio è difficile da provare empiricamente, poiché richiede analisi svolte periodicamente e la raccolta di dati longitudinali volti a dimostrare il processo tramite cui le disparità prendono forma. Pur offrendo una definizione rigorosa del soffitto di cristallo, il modello di Cotter, Hermsen, Ovadia e Vanneman richiede un livello empirico molto elevato, che ne rende complessa l'applicazione. In aggiunta, il modello proposto dagli autori rischia di non cogliere quelle forme di esclusione più sottili, legate a elementi culturali, simbolici e organizzativi, che sovente risultano di difficile misurazione.⁶

1.2 Le determinanti strutturali e organizzative

Una volta individuati i criteri che consentono di distinguere il soffitto di cristallo da altre forme di disuguaglianza, occorre soffermarsi sulle cause strutturali che ne determinano la formazione e la persistenza nelle organizzazioni. A tale riguardo, Purcell, MacArthur e Samblanet mostrano come il soffitto di cristallo sia un fenomeno multidimensionale, in cui si intrecciano più fattori, che agiscono spesso in maniera informale e non immediatamente visibile.⁷

Un primo elemento riguarda i “*selection effects*”, ossia quei processi organizzativi, sociali e culturali che determinano l'uscita delle donne dal mercato del lavoro retribuito, la riduzione dell'orario lavorativo, il ricorso a forme di contrattualizzazione a tempo parziale o la rinuncia a percorsi di carriera che richiedono maggiori responsabilità. Nel dibattito pubblico, questa dinamica viene spesso interpretata come una scelta individuale della donna, che sceglierebbe di privilegiare gli incarichi e le responsabilità familiari rispetto alla carriera. Tuttavia, nella realtà, come sostiene Pamela Stone, le donne non optano liberamente per l'uscita dal lavoro, ma vengono spinte al di fuori a causa di fattori organizzativi e sociali che non consentono alla lavoratrice di conciliare la carriera con gli incarichi domestici.⁸ Quindi, la scelta femminile è il risultato di vincoli molto forti, come le aspettative sociali sulla maternità, l'iniqua distribuzione delle responsabilità familiari, la carenza di politiche di conciliazione tra impegni professionali e responsabilità domestiche, che finiscono per penalizzare le donne nei percorsi di avanzamento

⁶ Cotter D. A., Hermsen J. M., Ovada S., Vanneman R., *The Glass Ceiling Effect*, Social Forces, 2001, pp. 656-661.

⁷ Purcell D., MacArthur K.R., Samblanet S., *Gender and the Glass Ceiling at work*, Sociology Compass, 2010, pp.705-717.

⁸ Stone P., *Opting Out: Why Women Really Quit Careers and Head Home*, Berkeley, University of California, 2007.

professionale. A tale riguardo, Arlie Hochschild introduce il concetto di “*second shift*” per indicare il “*secondo turno*” di lavoro domestico non retribuito che grava principalmente sulle donne al termine della giornata lavorativa retribuita.⁹ Questo squilibrio espone le lavoratrici a una situazione di pressione, in quanto sono soggette a un doppio vincolo: da un lato, mostrarsi come lavoratrici pienamente disponibili, dall’altro conformarsi al modello sociale della madre ideale, che tradizionalmente associa alla donna la responsabilità della gestione familiare. Il meccanismo contribuisce al consolidamento del soffitto di cristallo, in quanto le responsabilità familiari vengono ritenute una determinante penalizzante per le donne, diversamente da quanto avviene per gli uomini, che possono beneficiare come indice di stabilità e responsabilità.

Un secondo fattore viene ricondotto al capitale sociale, definito da Pierre Bourdieu come l’insieme di conoscenze, codici relazionali, gusti, stili di comportamento, reputazione e forme di riconoscimento, che influenzano le concrete possibilità degli individui di essere accettati, riconosciuti e ritenuti idonei in determinati ambienti professionali. Nel contesto organizzativo, il capitale sociale avvantaggia gli individui che possiedono i codici comportamentali ritenuti dominanti, mentre può penalizzare tutti coloro che non si conformano al modello prevalente. Pertanto, poiché i criteri informali di adeguatezza tendono a coincidere con le caratteristiche, i tratti e i modelli di carriera associati alla figura maschile, le posizioni di vertice risultano più facilmente accessibili agli uomini, svantaggiando le donne nell’avanzamento professionale.¹⁰ Gli studiosi Kay e Hagan, studiando le carriere negli studi legali, evidenziarono come gli uomini incontrassero minori difficoltà rispetto alle donne nel percorso di avanzamento professionale. Gli uomini venivano con più frequenza considerati come naturalmente idonei a ricoprire ruoli di vertice, mentre alle donne era spesso richiesto di dimostrare un livello significativamente più elevato di competenze e di capitale professionale per ottenere le analoghe opportunità di carriera.¹¹

Un terzo fattore di analisi viene ricondotto all’omofilia, ossia la tendenza degli individui ad associarsi e a collaborare con soggetti che percepiscono simili a sé per caratteristiche sociali, culturali o di genere. Questo aspetto viene approfondito dall’autrice Rosabeth Moss Kanter nel saggio *Men and Women of the Corporation*, nel quale mostra come nei livelli più alti delle

⁹ Hochschild A. R., *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*, New York, 1989.

¹⁰ Bourdieu P., *The Forms of Capital*, *The Sociology of Economic Life*, 2001, pp.96-101.

¹¹ Kay M., Hagan J., *Raising the Bar: The Gender Stratification of Law-Firm Capital*, *American Sociological Review*, 1998, pp. 728-43.

organizzazioni le decisioni vengano prevalentemente assunte in condizioni di incertezza. Ne consegue una tendenza da parte dei decisori a privilegiare quei candidati che percepiscono come più affidabili, prevedibili e simili a chi occupa già posizioni decisionali. Dato che le posizioni di vertice sono state tradizionalmente ricoperte da figure maschili, tale dinamica determina un meccanismo di riproduzione omosociale, in forza del quale gli uomini attualmente al vertice selezionano e promuovono candidati di genere maschile.¹²

Un quarto fattore è rappresentato dai network professionali informali, considerati da Ibarra come reti organizzative capaci di fornire risorse importanti, come informazioni, reputazione, sostegno, oltre che un maggior accesso ai ruoli apicali. Tuttavia, tali reti non sono neutre, poiché prendono forma tramite relazioni fiduciarie e codici di appartenenza dai quali le donne possono essere spesso escluse o ai quali accedono con maggiori difficoltà, dovendo confrontarsi con le aspettative associate alla femminilità.¹³ In questa prospettiva, uno studio condotto da Davies-Netzley evidenzia come gli uomini che occupano ruoli apicali tendano ad attribuire il proprio successo al merito individuale, ridimensionando il peso delle reti sociali. Al contrario, le donne, sperimentando l'esclusione dai network in cui si consolidano reputazione e promozioni, ne riconoscono una maggiore determinanza nella definizione delle opportunità di carriera.¹⁴

Un ulteriore elemento determinante nel rafforzamento del soffitto di cristallo è costituito dagli stereotipi di genere, i quali influenzano i processi di valutazione, selezione e promozione, svantaggiando le donne nell'avanzamento professionale. Secondo Acker, le organizzazioni non sono dei luoghi neutrali, bensì dei contesti profondamente “gendered”, ossia costruiti su modelli sociali impliciti che attribuiscono caratteristiche, ruoli e aspettative diverse a uomini e donne. Basti pensare che il modello di lavoratore ideale è tradizionalmente costruito attorno a una disponibilità continuativa, alla competitività e all'assenza di interruzioni di carriera, tutti elementi storicamente e socialmente associati a una concezione puramente maschile di percorso professionale.¹⁵ Sempre in questa prospettiva, Erickson, Albanese e Drakulic mostrano come gli uomini, specie in quei contesti lavorativi tipicamente associati a caratteristiche considerate maschili, quali il rischio, l'autorità, la fermezza, il comando o la disponibilità totale, tendano a

¹² Kanter, R. M., *Men and Women of the Corporation*, New York, 1977.

¹³ Ibarra H., *Paving an Alternative Route: Gender Differences in Managerial Networks*, *Social Psychology Quarterly*, 1997, pp. 91–102.

¹⁴ Davies-Netzley S. A., *Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success*, *Gender & Society*, 1998, pp. 339–55.

¹⁵ Acker J., *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*, *Gender & Society*, 1990, pp. 139–58.

dubitare delle competenze e dell'idoneità delle donne a ricoprire ruoli decisionali, percependole come meno autorevoli e influenti.¹⁶

Un'altra causa collegata al soffitto di cristallo viene individuata nel tokenism che, secondo Kanter, si manifesta quando la rappresentanza femminile all'interno dell'organizzazione risulta notevolmente inferiore rispetto a quella maschile. In simili contesti, la donna, essendo in una condizione di evidente minorità, acquisisce una maggiore visibilità, diventando rappresentante del proprio genere. Ciò comporta una serie di conseguenze negative, che possono riflettersi sia sulla performance, poiché un eventuale errore può essere interpretato come una conferma dello stereotipo di genere, sia sull'esclusione dai gruppi informali di potere, esponendo la donna a una forte condizione di stress e di isolamento professionale. Infatti, anche quando una donna riesce ad accedere ad ambienti di potere, può trovarsi priva di reti di sostegno e sottoposta a un controllo maggiore rispetto ai colleghi uomini.¹⁷

Un ultimo elemento viene ricondotto alle preferenze dei clienti e alle aspettative esterne all'organizzazione, in quanto il soffitto di cristallo può dipendere, oltre che dalle dinamiche esterne appena descritte, anche da pressioni esterne all'organizzazione aziendale, specie dalle preferenze dei clienti. Infatti, come mostrato da Roth con riferimento a Wall Street, in alcuni contesti professionali i clienti tendono a preferire l'interazione con figure maschili, alle quali attribuiscono una maggiore competenza, affidabilità e autorevolezza. Ne consegue che la preferenza del cliente si trasforma in un meccanismo di esclusione e di emarginazione delle donne, alle quali vengono assegnati meno frequentemente clienti importanti, funzioni ad alto valore e operazioni strategiche. Ciò si riflette in una minore possibilità per le lavoratrici donne di accumulare esperienza, visibilità e risultati misurabili, svantaggiandole al momento della promozione. Tale meccanismo si riproduce significativamente nel settore finanziario, bancario e consulenziale, nei quali la gestione del cliente, la fiducia e la reputazione sono considerati elementi centrali.¹⁸

Alla luce di tali elementi, il contrasto al soffitto di cristallo necessita l'adozione di strategie integrate, in grado di incidere sul piano organizzativo, culturale e istituzionale, non limitandosi

¹⁶ Erickson B. H., Albanese P., Drakulic S., *Gender on a Jagged Edge*, Work and Occupations, 2000, pp. 294–318.

¹⁷ Kanter R. M., *Men and Women of the Corporation*, New York, 1997; Roth L. M., *The Social Psychology of Tokenism: Status and Homophily Processes on Wall Street*, Sociological Perspectives, 2004, pp. 189–214.

¹⁸ Roth L. M., *Bringing Clients Back In: Homophily Preferences and Inequality on Wall Street*, Sociological Quarterly, 2004, pp. 613–35.

a interventi meramente formali e confinati. Secondo Annamaria di Fabio, un ruolo centrale è attribuito al top management, cui spetta l'impegno di promuovere ambienti neutrali rispetto al genere e una cultura organizzativa inclusiva in grado di contrastare le barriere invisibili che ostacolano l'avanzamento professionale femminile verso i ruoli apicali dell'organizzazione. Tale intervento presuppone l'implementazione di politiche di gestione delle risorse umane volte a promuovere processi di selezione, di reclutamento e di promozione maggiormente trasparenti e verificabili, oltre che sistemi di valutazione fondati su criteri oggettivi e neutri. Simili misure risultano particolarmente efficaci nei contesti lavorativi, proprio come quello finanziario, in cui le progressioni di carriera sono spesso determinate non soltanto dalle competenze tecniche, ma anche dall'accesso a reti informali e dalla conformità a modelli di leadership tradizionalmente maschili. Tuttavia, le strategie di intervento non si esauriscono nella sola dimensione aziendale: da un lato è indispensabile garantire misure di sostegno alle lavoratrici per la realizzazione di carriere professionali più solide, favorendo l'accesso a percorsi di formazione avanzata e a corsi di mentoring, networking e valorizzazione dei talenti; dall'altro, risulta fondamentale il ruolo dei decisori politici, che sono tenuti a garantire l'effettiva applicazione delle norme sulla parità di genere nei luoghi di lavoro e a assicurare efficaci sistemi di monitoraggio. Ne deriva che il superamento del soffitto di cristallo richiede un approccio multilivello, in cui le varie strategie di intervento siano integrate e coordinate tra di loro.¹⁹

2. Oltre il soffitto di cristallo: le fragilità dei percorsi di carriera femminili.

Le disuguaglianze che interessano i percorsi di carriera femminili non si limitano a ostacolare l'accesso delle donne alle posizioni apicali e di maggiore prestigio, ma accompagnano l'intero percorso professionale, compromettendone la stabilità e la continuità nel medio-lungo periodo. Tali criticità possono tradursi, da un lato, in una progressiva perdita dei talenti femminili lungo i livelli della struttura organizzativa, facendo sì che molte donne non giungano neppure a scontrarsi con la barriera finale che impedisce la promozione nei ruoli di maggiore rilievo strategico. Dall'altro lato, le donne possono accedere a posizioni di leadership in circostanze particolarmente instabili, esponendole a maggiori rischi di fallimento e a più forti pressioni decisionali. Pur trattandosi di fenomeni distinti, entrambi consentono di evidenziare come le disparità di genere non riguardino unicamente il raggiungimento delle posizioni apicali, ma

¹⁹ Di Fabio A., *Riflessioni sul soffitto di cristallo: barriere e strategie per le donne nella costruzione della carriera*, Edizioni Centro Studi Erickson, Trento, 2024.

possano persistere anche successivamente all'ottenimento dell'incarico, che non garantisce, di per sé, il pieno superamento delle disuguaglianze. Pertanto, l'analisi delle carriere femminili richiede di ampliare l'analisi oltre la tradizionale metafora del soffitto di cristallo, esaminando i meccanismi responsabili dell'abbandono progressivo e le condizioni di vulnerabilità e rischio che possono connotare l'ingresso delle donne alla leadership.

2.1 Il glass cliff e la leadership femminile nei contesti di crisi

Il concetto di glass cliff è stato elaborato per la prima volta dagli studiosi Ryan e Haslam per indicare la precarietà delle posizioni di leadership assegnate alle donne una volta raggiunti i ruoli di vertice. Secondo gli autori, le donne sono più esposte a forme di precarizzazione della leadership, presentando una più elevata probabilità di essere collocate in posizioni scarsamente supportate, particolarmente rischiose e instabili, caratterizzate da una maggiore probabilità di insuccesso. Ryan e Haslam evidenziano come le donne possano essere nominate in posizioni di vertice proprio in concomitanza di periodi di crisi o in presenza di realtà organizzative altamente complesse, nelle quali il rischio di fallimento è più alto e può essere successivamente attribuito alle capacità individuali della lavoratrice, contribuendo a rafforzare gli stereotipi di genere.²⁰ Le principali interpretazioni teoriche sul glass cliff sono riconducibili alla psicologia sociale, in particolare alla teoria dell'associazione tra manager e modello maschile (*think-manager-think-male*), alla teoria dei ruoli sociali (*social role theory*) e in ultimo alla teoria dell'incongruenza di ruolo (*role incongruity theory*):

1. Think manager-think male, la teoria dell'associazione è stata sviluppata da Schein, per poi essere successivamente ripresa da Heilman, Block, Martell e Simon. Secondo tale prospettiva, la figura professionale del manager viene tipicamente associata a qualità e a caratteristiche ritenute maschili, come l'aggressività, la competitività, la sicurezza, la capacità decisionale e l'ambizione. Pertanto, la leadership risulta spesso costruita su un modello maschile, con l'effetto di svantaggiare le donne nell'accesso alle posizioni di maggiore rilievo, poiché considerate meno adatte a ricoprire posizioni dirigenziali;²¹

²⁰ Ryan M. K., Haslam S. A., *The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions*, British Journal of Management, pp. 81–90.

²¹ Schein V. E., Mueller R., *Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross-cultural look*, Journal of Organizational Behavior, 1992, pp. 439–47.

2. Social role theory, la teoria dei ruoli sociali è riconducibile soprattutto a Eagly, la quale evidenzia come agli uomini e alle donne vengono sistematicamente associate posizioni sociali differenti. In particolare, agli uomini sono attribuiti comportamenti “agentici”, quali il dominio, la decisione, l’indipendenza e l’orientamento all’azione, mentre alle donne vengono associati comportamenti “comunitari”, come l’empatia, la disponibilità, la sensibilità, la cura e l’attenzione verso il prossimo. L’aspetto critico risiede nel fatto che le caratteristiche considerate proprie di un’ottima leadership tendono a convergere maggiormente con le condotte agentiche e, dunque, con qualità socialmente assegnate agli uomini. Ciò contribuisce a consolidare ulteriormente la convinzione che gli uomini siano più naturalmente adatti a ricoprire posizioni di leadership rispetto alle donne, che invece sono considerate più idonee a occupare posizioni intermedie;²²
3. Role incongruity theory, la teoria dell’incongruenza di ruolo, sviluppata dagli studiosi Eagly e Karau, riconduce il pregiudizio nei confronti della leadership femminile al risultato di un’incompatibilità tra il ruolo sociale tradizionalmente associato alle donne e la posizione da leader. Infatti, la donna leader si trova sovente di fronte a uno scenario paradossale, poiché rischia di essere penalizzata sia qualora si conformi allo stereotipo femminile, venendo considerata meno adatta a ricoprire posizioni di vertice, sia quando assume comportamenti tradizionalmente associati alla leadership maschile, risultando meno conforme alle aspettative sociali.²³

Bruckmuller, Ryan, Rink e Haslam approfondiscono i meccanismi che generano il glass cliff, riconducibili non solo a forme di discriminazione intenzionale nei confronti delle donne, ma anche all’interazione tra stereotipi di genere, aspettative associate alla leadership, dinamiche interne ai processi di selezione e disponibilità di risorse.²⁴ Un primo fattore viene individuato negli stereotipi sociali e nell’affermazione del nuovo modello think crisis-think female. Come accennato in precedenza, gli stereotipi assumono un ruolo determinante nella formazione del glass cliff, poiché associano uomini e donne a qualità professionali differenti. La criticità deriva dalla maggiore coerenza percepita tra le qualità attribuite agli uomini, quali l’assertività, la competitività, la sicurezza e la capacità decisionale, e il prototipo tradizionale della leadership. Tale sovrapposizione tra leadership e qualità maschili è stata definita da Virginia E. Schein con

²² Eagly, A. H., *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1987.

²³ Eagly A. H., Karau S. J., *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, *Psychological Review*, 2002, pp. 573–98.

²⁴ Bruckmuller S., Ryan M. K, Rink F., Haslam S. A., *Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy*, *Social Issues and Policy Review*, 2014, pp. 202-232.

l'espressione "*think manager-think male*", per evidenziare come il prototipo tradizionale del manager sia costruito prevalentemente attorno a qualità considerate tipicamente maschili.²⁵ Ne consegue che, in condizioni ordinarie, gli uomini vengano percepiti come maggiormente adatti a ricoprire posizioni dirigenziali, sfavorendo le donne nei percorsi di promozione. Tuttavia, come mostrato da Bruckmuller e dagli altri colleghi, tale modello perde valore in quei contesti organizzativi connotati da instabilità, crisi e tensioni, in quanto le competenze e le qualità agentiche associate alla leadership maschile perdono parte della loro rilevanza. Infatti, in un simile contesto, assumono maggiore importanza le abilità comunali, come l'empatia, la capacità di ascolto, la prudenza, la gestione delle tensioni interne e la ricostruzione della fiducia. Dato che le qualità appena menzionate vengono considerate come tradizionalmente femminili, al modello "*think manager-think male*" può sostituirsi o affiancarsi progressivamente il modello "*think crisis-think female*", in cui si presenta una forte associazione tra situazioni di crisi e la necessità di una leadership femminile.²⁶

In tale prospettiva, Gartzia, Ryan, Balluerka e Aritzata, in uno studio sperimentale sulla selezione di un futuro leader per un'impresa in una situazione di crisi, confermano il ruolo degli stereotipi di genere. Infatti, dalla ricerca emerge una preferenza dei partecipanti per la selezione di candidati dotati di qualità come la gentilezza, la comprensione, la cautela e la ponderazione, indipendentemente dal genere. Pertanto, il risultato confermò come negli scenari dominati da incertezza e tensioni, si ricerchi un modello di leadership percepito come maggiormente femminile, a prescindere dal fatto che il ruolo sia effettivamente ricoperto da una donna.²⁷ In continuità con tali risultati, gli studiosi Ryan, Haslam, Hersby e Bongiorno hanno approfondito i meccanismi che conducono a una preferenza per una leadership femminile nei contesti di crisi, analizzando la variazione contestuale del modello *think manager-think male*. I loro studi evidenziano come, in condizioni ordinarie, il manager di successo continui a essere associato a un modello di leadership maschile, fondato su caratteristiche quali la dominanza e il potere decisionale. Quando l'organizzazione affronta una situazione di crisi e perdita di legittimità, invece, le qualità agentiche degli uomini appaiono meno coerenti con le nuove esigenze, mentre

²⁵ Schein, V. E., *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*, Journal of Applied Psychology, 1973, pp. 95–105.

²⁶ Bruckmuller S., Branscombe N. R., *The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts*, British Journal of Social Psychology, 2010, pp. 433–451.

²⁷ Gartzia L., Ryan M.K., Balluerka N., Aritzeta, A., *Think crisis–think female: Further evidence*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 2012, pp. 603–628.

acquistano importanza le qualità stereotipicamente femminili, come l'intuizione, il tatto e la comprensione.²⁸

Una seconda possibile causa viene individuata nella tipologia di attività che il nuovo leader è chiamato a svolgere nel periodo di crisi. Nel loro studio, Ryan, Haslam, Hersby e Bongiorno mostrarono come la preferenza per una candidata donna non emergesse indistintamente in ogni situazione di tensione, ma dipendesse strettamente dalle aspettative associate all'incarico. Più nello specifico, l'associazione *think crisis-think female* si presentava soltanto nei casi in cui alla futura figura dirigenziale veniva richiesto di gestire la crisi senza assumere un ruolo visibile, facendosi carico delle responsabilità di un fallimento ritenuto inevitabile e fungendo, di fatto, da capro espiatorio. Dunque, le qualità femminili risultavano desiderabili quando il leader era chiamato a gestire conflitti, licenziamenti, tensioni e problematiche relazionali. Diversamente, qualora la funzione assegnata al leader consistesse nel rappresentare pubblicamente l'impresa o nel rilanciare la performance, la preferenza per una candidata donna risultava meno marcata. I risultati permisero di mostrare come le donne non venissero nominate tanto perché ritenute capaci di risolvere la crisi interna, quanto perché considerate maggiormente adatte a gestirne le conseguenze, ad assorbirne le tensioni interne e ad assumersi le responsabilità per un risultato fallimentare già largamente prevedibile. Pertanto, la selezione di candidate donne in periodi di crisi può essere ricondotta, almeno in parte, alla convinzione che siano dotate delle "*people skills*", ossia competenze relazionali ritenute particolarmente utili nella gestione delle tensioni e dei conflitti organizzativi.²⁹ Tale interpretazione trova ulteriore riscontro nello studio condotto da Ryan, Haslam e Postmes che evidenzia come, dietro a un'apparente valorizzazione delle competenze femminili, possa celarsi una logica più penalizzante, in cui la donna viene ritenuta più sacrificabile, anche in ragione delle minori alternative professionali di cui dispone.³⁰

Un'ulteriore determinante è collegata all'assenza di sostegno da parte dei senior aziendali, dagli azionisti di riferimento e dagli stakeholders. In merito a tale aspetto, lo studio di Rink, Ryan e Stoker evidenzia come il fenomeno del glass cliff sia particolarmente probabile quando alla crisi economica dell'impresa si accompagna anche una carenza di sostegno nei confronti

²⁸ Ryan M. K., Haslam S. A., Hersby M. D., Bongiorno R., *Think crisis-think female: Glass cliffs and contextual variation in the think manager-think male stereotype*, Journal of Applied Psychology, 2011, pp. 470–484.

²⁹ M. K., Haslam S. A., Hersby M. D., Bongiorno R., *Think crisis-think female: Glass cliffs and contextual variation in the think manager-think male stereotype*, cit.

³⁰ Ryan M. K., Haslam S. A., Postmes T., *Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions*, Journal of Organizational Change Management, 2007, pp. 182–197.

della nuova leadership. Infatti, dai risultati dell'esperimento emerse che la candidata donna tendesse a essere valutata più favorevolmente soltanto nei casi in cui alla crisi economica si affiancava una crisi di legittimazione. Ciò è riconducibile all'influenza degli stereotipi sociali, che attribuiscono alle donne maggiori capacità relazionali, rendendole maggiormente inclini al consolidamento della legittimazione interna e alla ricostruzione della fiducia. Diversamente, la preferenza verso un candidato uomo riemergeva in contesti interessati esclusivamente da una crisi di carattere economico, specie quando il futuro leader poteva contare sul supporto sia del senior management sia dei principali azionisti di riferimento. Pertanto, la preferenza femminile emerge soprattutto quando la nuova posizione richiede di affrontare contemporaneamente una crisi economica e uno scarso consenso interno. Ne consegue che la posizione da leader affidata alla donna presenta una duplice precarietà, in quanto la nuova leader è chiamata a guidare un'impresa in difficoltà senza poter contare su un valido sostegno organizzativo.³¹ Tale duplice forma di precarietà è stata ulteriormente approfondita nelle interviste qualitative condotte da Ryan, Wilson-Kovacs, Hersby e Kulich, dalle quali emerse come la mancanza di un sostegno concreto incida significativamente sulla rischiosità delle posizioni di leadership.³²

Una quinta spiegazione è riconducibile alla circostanza che, in uno scenario di crisi, la scelta di una donna possa essere favorita in quanto rappresenta simbolicamente una rottura rispetto alla leadership precedente. In tale prospettiva si colloca lo studio condotto da Ryan e Haslam, che evidenzia come, quando un'organizzazione affronta un periodo di crisi, il modello dirigenziale esistente venga percepito come inefficiente, favorendo la ricerca di una figura che incarni un segnale visibile di cambiamento. Dato che nella maggioranza delle organizzazioni il modello di leadership è storicamente maschile, la nomina di una leader donna rappresenta uno strumento efficace per simboleggiare il cambiamento nella gestione. Pertanto, la donna può essere selezionata non necessariamente per le proprie competenze individuali, bensì perché incarna una discontinuità rispetto al passato e la sua nomina può comunicare ai dipendenti, agli investitori, ai clienti e ai media la volontà dell'organizzazione di avviare una nuova fase di rinnovamento gestionale.³³ Tuttavia, come mostrato da Lee e James, la scelta di una leadership

³¹ Rink F., Ryan M. K., Stoker J. I., *Clarifying the precariousness of the glass cliff: How social resources and gender stereotypes affect the evaluation of leaders in times of crisis*, European Journal of Social Psychology, 2013, pp. 381–392.

³² Ryan M. K., Haslam S. A., Wilson-Kovacs M. D., Hersby M. D., Kulich C., *Managing diversity and the glass cliff: Avoiding the dangers by knowing the issues*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2007.

³³ Ryan, M. K., Haslam S. A., *The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership positions*, Academy of Management Review, 2007, pp. 549–572.

femminile può rimanere prevalentemente simbolica. A tale riguardo, gli autori osservarono come la nomina di una donna a una posizione esecutiva particolarmente visibile possa suscitare reazioni positive da parte degli stakeholders e degli investitori, confermando come il genere del nuovo leader venga percepito come un segnale di discontinuità rispetto alla gestione precedente. Ciononostante, Lee e James evidenziarono come questo segnale di cambiamento spesso non sia accompagnato da un'effettiva redistribuzione dei poteri e delle risorse. Pertanto, la nomina di una donna può rappresentare un rinnovamento solo apparente, volto, nella realtà, a proteggere lo status quo, senza dover mettere in discussione le strutture organizzative che hanno condotto alla crisi.³⁴

Un'ultima spiegazione riconduce il glass cliff alla differente struttura delle opportunità professionali. Dal momento che per le donne è generalmente più difficile accedere alle posizioni dirigenziali, a differenza degli uomini, che sono chiamati a scegliere tra più opportunità, esse possono essere più inclini ad accettare incarichi precari e rischiosi. Ciò trova conferma nello studio condotto da Lyness e Thompson, che mostrano come le carriere maschili e femminili non seguano lo stesso percorso, in quanto le donne tendono a incontrare ostacoli maggiori e a disporre di opportunità di avanzamento e di alternative professionali più limitate.³⁵ Anche Ryan, Haslam e Postmes hanno rilevato come una donna possa accettare una posizione caratterizzata da elevata precarietà non perché la desideri, ma perché rappresenta una delle poche opportunità disponibili per raggiungere le posizioni di vertice.³⁶ Muovendosi da tali premesse, gli studiosi Rink, Ryan e Stoker hanno verificato sperimentalmente se le donne fossero effettivamente più propense ad accettare incarichi precari rispetto agli uomini. I risultati ottenuti non validarono tale ipotesi e mostrarono, anzi, come in alcuni contesti, fossero gli uomini a manifestare una maggiore propensione ad accettare posizioni rischiose.³⁷ Ne consegue che il glass cliff non può essere attribuito semplicemente ad una maggiore ambizione delle donne, in quanto la scelta di accettare tali incarichi avviene all'interno di un contesto connotato da profonde disparità nelle opportunità di carriera, dove l'alternativa consiste spesso nel rimanere escluse dalla leadership.

³⁴ Brown E. R., Diekmann A. B., Schneider M. C., *A change will do us good: Threats diminish typical preferences for male leaders*, Personality and Social Psychology Bulletin, 2011, pp. 930–941.

³⁵ Lyness, K.S., Thompson D. E., *Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route?*, Journal of Applied Psychology, 2000, pp. 96–101.

³⁶ Ryan M. K., Haslam S. A., Postmes T., *Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions*, cit.

³⁷ Rink F., Ryan M. K., Stoker J. I., *Influence in times of crisis: Exploring how social and financial resources affect men's and women's evaluations of glass cliff positions*, Psychological Science, 2012, pp. 1306–1313.

Il fenomeno del glass cliff può determinare l'insorgere di un vero e proprio circolo vizioso di autorinforzamento. Più specificamente, gli uomini vengono nominati più frequentemente alla guida di organizzazioni solide e stabili, in cui hanno maggiori possibilità di ottenere degli ottimi risultati, che verranno attribuiti alle loro competenze individuali. Diversamente, le donne sono più spesso chiamate a ricoprire incarichi instabili e precari, nei quali le probabilità di successo risultano più basse. Inoltre, gli esiti negativi conseguiti tendono a essere ricondotti alla presunta inadeguatezza femminile, anziché alle complesse condizioni organizzative nelle quali operano. Ne deriva una correlazione, almeno apparente, tra leadership femminile, instabilità, insuccesso e fallimento organizzativo, che contribuisce a consolidare il modello del *think manager-think male* e il ruolo degli stereotipi di genere.

2.2 La leaky pipeline: la perdita progressiva dei talenti femminili

Accanto ai fenomeni appena descritti del soffitto di cristallo e del glass cliff, la letteratura ha individuato un ulteriore meccanismo che contribuisce a consolidare la sottorappresentazione femminile nelle posizioni dirigenziali: la cosiddetta leaky pipeline. Tale espressione, nota anche come “conduttura che perde”, indica la progressiva perdita dei talenti femminili man mano che si procede verso i livelli più alti della gerarchia organizzativa. Elisabeth Cabrera approfondisce questo meccanismo, mostrando come la ridotta presenza femminile negli incarichi apicali e di maggiore rilievo non sia attribuibile alla sola incidenza del soffitto di cristallo. Infatti, molte donne abbandonano o quantomeno rallentano il proprio percorso professionale prima ancora di scontrarsi con la barriera finale che ostacola l'accesso alle posizioni di vertice. Da ciò si evince come la metafora “*conduttura che perde*” rappresenti efficacemente la progressiva fuoriuscita delle lavoratrici nel corso della carriera, sebbene si inseriscano nel mercato del lavoro in misura analoga agli uomini.

Nella sua analisi, Cabrera mostra come le donne rappresentino quasi la metà della forza lavoro complessiva e possiedano qualifiche professionali elevate, pur continuando tutt'oggi a essere sottorappresentate nei vertici aziendali. Secondo l'autrice, la riduzione delle donne lungo il percorso professionale è riconducibile non tanto a un vero e proprio “*opting out*” dalla vita professionale, quanto a un'uscita da specifici modelli organizzativi. Infatti, molte di loro non rinunciano al lavoro in senso assoluto, ma si allontanano dalle organizzazioni tradizionali per intraprendere percorsi professionali maggiormente flessibili, più compatibili con le esigenze personali e familiari. Ad esempio, possono interrompere temporaneamente la carriera per poi rientrare oppure orientarsi verso il lavoro autonomo, l'attività imprenditoriale o organizzazioni

caratterizzate da modelli meno rigidi. In tale prospettiva, Cabrera individua nel disallineamento tra le trasformazioni della forza lavoro e il mancato cambiamento dei modelli organizzativi la causa principale della leaky pipeline. Nonostante i cambiamenti che hanno interessato gli assetti familiari e la composizione della forza lavoro, molte imprese continuano a adottare modelli organizzativi tradizionali e poco compatibili con le nuove esigenze. Infatti, l'organizzazione del lavoro resta spesso modellata sulla figura dell'“*ideal worker*”, ovvero di un lavoratore disposto ad anteporre costantemente il lavoro alla vita privata, reperibile con scarso preavviso e totalmente libero da responsabilità familiari. Tuttavia, tale modello, che valuta l'impegno prevalentemente sulla base della presenza fisica anziché sui risultati conseguiti, finisce per penalizzare maggiormente le donne, sulle quali continua a gravare una quota significativa delle responsabilità domestiche, genitoriali e assistenziali, rendendo più difficile conformarsi alle aspettative di disponibilità totale proprie dell'ideal worker. Pertanto, la combinazione tra incarichi di lavoro sempre più intensi e la rigidità organizzativa determina la fuoriuscita di molte lavoratrici nella fase centrale della carriera, proprio nel momento in cui maturano l'esperienza e le competenze necessarie per poter accedere ai ruoli manageriali. Tale circostanza comporta una perdita non solo per le lavoratrici ma anche per le imprese stesse, che rinunciano a risorse altamente qualificate, già formate dall'organizzazione, integrate nella rete aziendale e dotate di esperienza e relazioni professionali consolidate sia con clienti sia con i colleghi. Ne consegue che l'impresa si priva sia del capitale umano accumulato sia degli investimenti sostenuti per la loro formazione e, in un mercato fortemente competitivo, si espone di più al rischio di perdere competenze strategiche e di compromettere la propria capacità di innovare, di attrarre talenti e di mantenere un vantaggio competitivo.

Lo studio condotto dall'autrice su un campione di circa 500 laureate di una business school internazionale, di cui quasi la metà aveva sperimentato almeno una volta nel corso della carriera un'interruzione lavorativa, analizza le ragioni dell'uscita, le difficoltà incontrate nel rientro e gli interventi che le organizzazioni avrebbero potuto mettere in atto per trattenere i talenti femminili o per favorirne il ritorno. In particolare, emergono cinque possibili aree di intervento, quali rispettivamente:

1. Flessibilità, da intendersi non necessariamente come un minore investimento di energie nell'attività lavorativa, ma come la possibilità di poter esercitare un maggiore controllo sugli orari, sulla distribuzione degli impegni e sull'intensità del percorso professionale. Tra le misure rientrano il flextime, che consente di adattare l'orario di lavoro rispetto alle esigenze della lavoratrice, e il telelavoro, che permette di svolgere l'attività anche

al di fuori della sede aziendale. Tali interventi consentirebbero di ridurre i vincoli legati agli spostamenti, favorendo una maggiore conciliazione tra impegni professionali e le responsabilità familiari e contribuendo ad accrescerne la produttività e a ridurre lo stress e l'assenteismo. Inoltre, Cabrera propone la possibilità di rallentare temporaneamente la propria carriera, senza interromperla irreversibilmente, in modo da poterne aumentare nuovamente l'intensità quando le circostanze personali diventano più favorevoli. A tale riguardo, un modello significativo è costituito dal *mass career customization*, adottato da Deloitte, che consente al lavoratore di personalizzare quattro dimensioni del proprio percorso professionale: pace, inteso come velocità di avanzamento; il workload, ovvero il volume di lavoro; la schedule, relativa al luogo e all'orario di lavoro; il role, riferito alla posizione ricoperta e al livello di responsabilità;

2. Sostegno alle responsabilità di cura, la seconda area riguarda la previsione di adeguate forme di assistenza volte a supportare i lavoratori a conciliare gli impegni professionali con le responsabilità familiari. Alcune misure possono comprendere i servizi per la cura dei figli, come asili aziendali, spazi per l'allattamento, campi estivi, gruppi di sostegno alla genitorialità, nonché servizi di assistenza ai familiari anziani, tra cui gli strumenti per la ricerca di strutture e caregiver, rimborsi o benefit per l'assistenza e consulenze specializzate;
3. Garantire la continuità del dialogo con le lavoratrici in uscita, la terza area riguarda la necessità di mantenere i rapporti con le lavoratrici che lasciano l'organizzazione, poiché l'uscita potrebbe essere, nella maggioranza dei casi, di natura temporanea e seguita da un successivo desiderio di rientro. Il mantenimento dei contatti professionali consente all'impresa di conservare un legame con lavoratrici già formate e dotate di esperienza, evitando la dispersione di capitale umano. Un esempio significativo è rappresentato dal programma Personal Pursuits di Deloitte, che consente agli ex dipendenti di preservare le relazioni con l'organizzazione, offrendogli la possibilità di usufruire di un mentor, di accedere gratuitamente a percorsi formativi e di aggiornamento delle licenze e infine di poter partecipare a progetti lavorativi temporaneamente retribuiti;
4. Accogliere e valorizzare i rientri, la quarta area di intervento consiste nel promuovere il reinserimento delle lavoratrici, evitando di penalizzare coloro che presentano dei periodi di interruzione nel proprio percorso professionale. Secondo Cabrera, molti selezionatori si concentrano sul career gap, ossia sul periodo non lavorato, senza attribuire il giusto valore alle qualifiche, all'esperienza accumulata e alle competenze professionali. Infatti, le donne che riprendono l'attività lavorativa dopo un'interruzione, come il congedo di

maternità, vengono sovente considerate come meno aggiornate e affidabili. Invece, in controtendenza rispetto a questa impostazione, l'autrice sostiene che anche le esperienze familiari possono favorire lo sviluppo di capacità trasferibili sul lavoro, come la capacità di decidere sotto pressione, la gestione dei conflitti, l'organizzazione, la negoziazione, l'ascolto e il multitasking;

5. Cultura organizzativa favorevole, la quinta e ultima area di intervento viene individuata nella promozione di una cultura organizzativa inclusiva e flessibile, in cui le varie forme di lavoro alternative siano formalizzate, trasparenti, accessibili, considerate legittime e fruibili anche per gli uomini. La partecipazione maschile risulta infatti determinante per mitigare l'associazione tra il ricorso a modalità di lavoro flessibili e la presunta minore ambizione femminile. Secondo l'autrice, l'effettivo successo delle politiche di genere dipende in larga misura dai manager, chiamati a incentivare forme di lavoro flessibili, agevolare il rientro, valorizzare i risultati conseguiti ed evitare penalizzazioni connesse al periodo di assenza lavorativa.³⁸

Dunque, la scarsa presenza femminile nelle posizioni di maggiore rilievo e prestigio non sembra dipendere esclusivamente dalla presenza di una barriera finale, bensì rappresenta il risultato di un processo cumulativo di dispersione, in cui interagiscono molteplici fattori, quali la rigidità degli orari, culture aziendali fondate sulla presenza continua, richieste di disponibilità illimitata, assenza di forme di sostegno per la conciliazione tra impegni professionali e incarichi familiari. Contestualizzato nel settore finanziario, connotato da modelli organizzativi fondati su orari prolungati, elevata disponibilità e percorsi di carriera competitivi, tale processo tende ad assumere un'intensità ancora maggiore, favorendo l'uscita di un numero crescente di donne dai percorsi di carriera verso i ruoli apicali.

3. La sottorappresentanza delle donne nei board delle istituzioni finanziarie

La sottorappresentanza femminile nei board delle istituzioni finanziarie rappresenta una delle manifestazioni più evidenti delle disuguaglianze che accompagnano i percorsi di carriera delle donne. La minore presenza femminile negli organi di amministrazione non costituisce, infatti, un fenomeno isolato, bensì il risultato di un insieme di ostacoli e meccanismi che si accumulano nel corso della carriera. Le barriere invisibili limitano l'accesso alle posizioni apicali, mentre la

³⁸ Cabrera E. F., *Fixing the Leaky Pipeline: Five Ways to Retain Female Talent*, People & Strategy, 2009, pp. 40-46.

progressiva fuoriuscita femminile lungo i livelli organizzativi restringe la platea delle candidate potenzialmente idonee a ricoprire incarichi nei board. Inoltre, anche qualora le donne riescano a superare tali barriere, molto spesso l'accesso alla leadership può avvenire in contesti instabili, dove le probabilità di successo sono ridotte e l'elevato rischio di fallimento può consolidare lo stereotipo della minore idoneità delle donne a ricoprire posizioni apicali. Ne consegue che la limitata presenza femminile negli organi societari delle organizzazioni finanziarie rappresenta l'esito di una pluralità di processi cumulativi, che incidono sia sulle opportunità di avanzamento sia sulle concrete possibilità di mantenere ruoli di responsabilità. Le misure adottate negli ultimi anni per favorire la presenza femminile nei board delle banche sono riconducibili a due distinte categorie di intervento: da un lato, il miglioramento della qualità dei processi decisionali e del governo societario, dall'altro la promozione di una maggiore equità sociale.

Con riferimento al primo aspetto, la promozione di una maggiore presenza femminile negli organi societari trova ragione nei risultati della ricerca empirica, che mostrano una correlazione positiva tra la diversità di genere nella composizione dei consigli di amministrazione e il miglioramento della qualità e dell'efficacia dei processi decisionali. Infatti, la diversità di genere, alla pari delle altre differenze in termini di età, professionalità e provenienza, può contribuire a contenere alcuni bias cognitivi, come il conformismo decisionale e la tendenza all'omogeneità delle valutazioni, favorendo il confronto critico tra prospettive differenti. In merito al secondo aspetto, la spinta verso una maggiore rappresentanza femminile risponde sia a esigenze di equità e di inclusione, affinché la composizione degli organi sia maggiormente rappresentativa della collettività di riferimento, sia a considerazioni di carattere economico. Dunque, gli eventuali benefici sulla performance aziendale costituiscono un'ulteriore conferma dell'esigenza di favorire una composizione maggiormente equilibrata dei board sotto il profilo di genere.

In forza di tali riflessioni, la maggioranza degli ordinamenti europei e internazionali ha adottato una serie di interventi a sostegno della diversity, riconducibili a due differenti modelli di intervento. Il primo consiste nell'introduzione di quote obbligatorie di presenza femminile, il cui mancato rispetto comporta l'attivazione di meccanismi sanzionatori. Invece, il secondo prevede l'adozione di obblighi di trasparenza informativa sulla composizione degli organi societari, volti a rendere conoscibili al pubblico i livelli di equilibrio di genere raggiunti e a rimetterne la valutazione al mercato. Nel settore finanziario, la regolamentazione di vigilanza europea riconosce nella diversità di genere un principio essenziale di buon governo societario, affidando alle banche e alle imprese di investimento la responsabilità di individuare e rendere

pubblici periodicamente i target aziendali in materia di rappresentanza femminile, unitamente alle misure implementate per il loro raggiungimento. Nel quadro normativo italiano, come già approfondito nel primo capitolo, a tali strumenti si affiancano soglie vincolanti di presenza femminile applicabili a tutte le società quotate, incluse quelle appartenenti al settore finanziario.

3.1 Le misure regolatorie sul gender balance nel settore bancario

La grave crisi finanziaria del 2008-2009 ha messo in luce le inefficienze negli assetti societari delle banche, evidenziando i limiti di un modello decisionale scarsamente diversificato sotto il profilo di genere. L'emergere delle criticità legate alla predominanza della leadership maschile ha favorito l'adozione di interventi normativi volti a rafforzare il ruolo strategico degli organi di amministrazione, specie nella gestione e nel controllo dei rischi, conferendo crescente rilievo al principio della diversità di genere sia nella composizione dei board sia nella definizione delle politiche di assunzione. Una maggiore diversità di genere negli organi societari garantisce un livello più elevato di indipendenza delle opinioni, oltre che un ampliamento delle prospettive di analisi e una valutazione più efficiente dei rischi. Infatti, come evidenziato dal Considerando n.60 della Direttiva 2013/36/EU, l'eccessiva omogeneità negli organi di gestione e di controllo può condurre al fenomeno del *"pensiero di gruppo"*, che comporta un minore controllo sulle scelte operative, compromettendo il confronto critico.

Inoltre, il Considerando attribuisce importanza all'equilibrio di genere non soltanto nella misura in cui contribuisce a migliorare il controllo sulla gestione dei rischi e, più generale, sulla solidità degli intermediari creditizi, ma anche per assicurare un'adeguata rappresentanza della popolazione, invitando le organizzazioni a promuovere azioni positive per colmare il gap di genere. Il Considerando stabilisce: *"Gender balance is of particular importance to ensure adequate representation of population. In particular, institutions not meeting a threshold for representation of the underrepresented gender should take appropriate action as a matter of priority"*.³⁹ A tal fine, il regolamento EU n. 575/2013 impone agli enti intermediari di rendere pubbliche le informazioni in relazione alle politiche di diversità adottate nella selezione dei membri dell'organo di amministrazione, agli obiettivi o a eventuali target di genere stabiliti e al loro grado di conseguimento. A sua volta, i dati vengono raccolti e analizzati dall'Autorità

³⁹ Direttiva 2013/36/UE del Parlamento e del Consiglio sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento, Considerando n. 60, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, L 176, 27 giugno 2013, p. 338 s.

di Vigilanza e dall'European Banking Authority, a cui spetta l'individuazione di un benchmark di diversità a livello europeo, nonché l'adozione di specifiche linee guida.⁴⁰ Dunque, il quadro normativo europeo attribuisce alla diversità di genere nella composizione degli organi societari di gestione una funzione strategica e prudenziale, reputandola uno strumento efficace ai fini di promuovere il confronto critico e prevenire fenomeni di groupthink, senza che ciò si traduca nell'imposizione di quote di genere obbligatorie. Infatti, in coerenza con tale ratio, la disciplina europea rimette alle banche e alle imprese di investimento la definizione degli assetti interni, salvaguardandone l'autonomia organizzativa, ferma restando la valutazione dell'adequatezza delle decisioni adottate da parte del mercato, in particolare degli investitori istituzionali e delle autorità di vigilanza.

In merito alla disciplina applicabile nell'ordinamento italiano, le Disposizioni di vigilanza sul governo societario, contenute nella Circolare n. 285 di Banca d'Italia, in conformità con quanto previsto dalla direttiva 2013/36/UE e dal regolamento UE n. 575/2013, rimettono la definizione dei criteri di selezione e di composizione degli organi aziendali all'autonomia organizzativa degli intermediari finanziari. Più dettagliatamente, le Disposizioni richiedono a tutte le banche e alle imprese di investimento di assicurare che la composizione degli organi societari con funzione di supervisione strategica e di gestione sia adeguatamente diversificata in termini di età, genere, esperienze, competenze e proiezione internazionale. Inoltre, le stesse disposizioni impongono alle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa di stabilire una quota minima di genere a favore del genere meno rappresentato, oltre a predisporre una strategia operativa per il raggiungimento del target prefissato. Inoltre, le banche sono tenute a comunicare al pubblico i dati sull'equilibrio di genere nell'assetto degli organi societari, nonché informazioni relative all'età, alla durata della permanenza in carica e al livello di competenze possedute.⁴¹ Diversamente, per le società quotate, comprese quelle finanziarie, e per le società a controllo pubblico, il legislatore ha previsto l'introduzione di quote minime obbligatorie a favore del genere sottorappresentato. In specie, la legge Golfo-Mosca ha modificato il Testo Unico sulla Finanza, stabilendo per il primo rinnovo successivo all'entrata in vigore della legge

⁴⁰ Regolamento UE n. 575/2013 del Parlamento e del Consiglio relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, L 176, 27 giugno 2013.

⁴¹ Disposizioni di vigilanza per le banche, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Parte prima, Titolo IV, Capitolo 1, Banca d'Italia.

una quota pari ad almeno un quinto dei componenti degli organi di amministrazione e controllo e di due terzi per i due successivi mandati.⁴²

Nel 2014, Banca d'Italia ha condotto un'analisi sui consigli di amministrazione, di gestione e di sorveglianza delle banche italiane per verificare se l'obiettivo di adeguata diversificazione nella composizione degli stessi fosse effettivamente rispettato nelle decisioni organizzative rimesse all'autonomia degli intermediari. La suddetta analisi, pubblicata nel 2015 e svolta su un campione di 579 banche, ha evidenziato come i board a composizione totalmente maschile siano attualmente molto numerosi, con più della metà priva di donne negli organi societari. In particolare, suddividendo gli intermediari finanziari per classi dimensionali, si può notare come le banche di maggiori dimensioni presentavano livelli di rappresentanza femminile più elevati rispetto a quelle minori. Per gli intermediari con asset superiori ai 30 miliardi di euro, non erano presenti donne soltanto in due board su 18, mentre negli intermediari con asset compresi tra i 10 e i 30 miliardi di euro i board totalmente maschili risultavano solo 6 su 23. La situazione peggiorava significativamente tra le banche con asset inferiori ai 10 miliardi di euro, in cui 251 intermediari, pari al 47% della categoria, non presentavano nessuna donna negli organi di amministrazione. In riferimento alla percentuale media di donne che ricoprivano l'incarico di amministratore non esecutivo, l'analisi evidenziava valori più incoraggianti per le banche di maggiori dimensioni, rispettivamente al 16% e al 17%, mentre nelle banche minori raggiungeva solo il 10%. Uno scenario pressoché simile si osservava in relazione al ruolo di amministratore esecutivo, con valori medi che si attestavano al 10% per le banche di maggiori dimensioni, al 4% in quelle di medie dimensioni e al 7% per le banche minori. Relativamente alle figure apicali, nelle banche di grandi dimensioni non vi era evidenza di donne che ricoprivano il ruolo di Presidente, Amministratore delegato e Direttore generale. Risultati più incoraggianti sono stati rilevati nelle banche di media entità, dove il 7% delle cariche di Amministratore delegato e una quota di poco inferiore al 2% delle cariche di Presidente e di Direttore erano ricoperte da donne. Infine, nelle banche di più piccole dimensioni, con asset inferiori a un miliardo di euro, le Amministratrici delegate costituivano il 4% del totale degli Amministratori delegati, mentre le Presidenti e le Direttrici generali raggiungevano entrambe il 3%. Pertanto, gli esiti dell'analisi confermarono come la rappresentanza femminile nei board degli istituti di credito italiani sia

⁴² Legge n. 120 del 2011, che ha modificato il Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, introducendo gli artt. 147-ter, comma 1-ter, 147-quarter, comma 1 bis e 148, comma 1 bis.

particolarmente esigua e limitata, sia rispetto ad altri settori dell'economia, sia nel confronto internazionale.

Muovendo da tali risultati, la Banca d'Italia ha raccomandato agli intermediari finanziari di favorire una maggiore presenza femminile negli organi di amministrazione, prevedendo una quota minima del 20% riservata al genere femminile per le banche di piccole-medie dimensioni, mentre per le banche di maggiori dimensioni, con asset superiori ai 10 miliardi di euro, è stata fissata una quota più elevata, pari al 33% dei componenti.⁴³ Più recentemente, la Banca d'Italia ha posto in consultazione pubblica alcune modifiche inerenti alle Disposizioni di vigilanza sul governo societario delle banche, volte a rafforzare la disciplina in materia di parità di genere, prevedendo l'introduzione di una quota negli organi di amministrazione e controllo pari al 33% a favore del genere meno rappresentato. Sempre con l'obiettivo di promuovere una maggiore diversità di genere, la Banca d'Italia ha accompagnato il documento di consultazione con due raccomandazioni: la prima prevedeva la presenza nei comitati endo-consiliari di almeno un componente del genere meno rappresentato, mentre la seconda riguarda l'opportunità che la Presidenza dell'organo con funzione di supervisione strategica, quella dell'organo con funzione di controllo e quella della funzione di gestione fossero affidate a esponenti di genere diverso. Nonostante tali misure non abbiano ancora assunto carattere vincolante, consentono di rivelare una crescente attenzione da parte della Banca d'Italia verso i temi della diversità di genere, in considerazione dei benefici riconosciuti alla presenza femminile nei board.⁴⁴

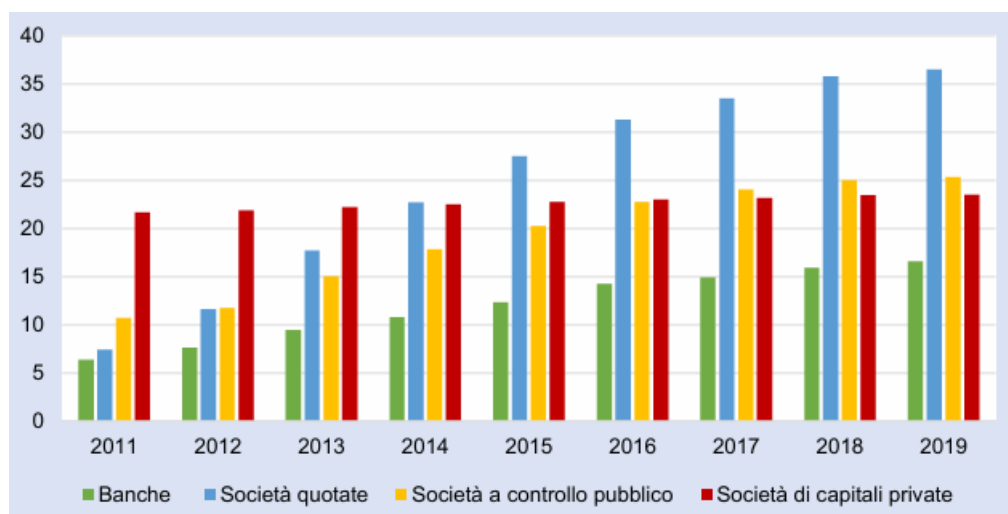
3.2 La rappresentanza femminile nei board degli istituti finanziari italiani

Nel rapporto diffuso dall'Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, elaborato sui dati di Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere, viene analizzata l'evoluzione della presenza femminile nei board delle società italiane nel periodo 2011-2019. Come evidenziato dalla figura 3.1, si può rilevare come la quota di donne nei consigli di amministrazione nel periodo precedente all'introduzione dei vincoli normativi sulla composizione di genere risultava bassa per tutte le società considerate.

⁴³ Banca d'Italia, Benchmark di diversity per il sistema bancario italiano, luglio 2015-.

⁴⁴ Banca d'Italia, Documento di consultazione sulle disposizioni della Banca d'Italia in materia di Governo societario delle banche e dei gruppi bancari, dicembre 2020, proposta di modifica della Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, Sezione IV, par. 2.1 della Circolare n.285 del 17 dicembre 2013.

Figura 3.1: Quota delle donne negli organi di amministrazione (valori percentuali).

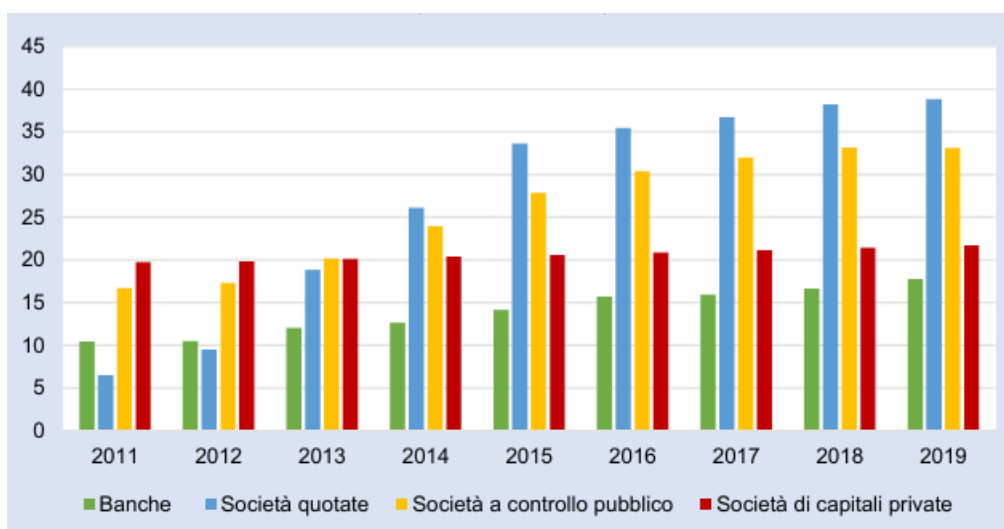


Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere.

In particolare, nel 2011 la rappresentanza femminile si attestava soltanto al 6,4% nei board delle banche, al 7,4% nelle società quotate, al 10,7% nelle società a controllo pubblico e al 21,7% nelle società private. Nell'anno successivo, i dati non si discostano particolarmente, confermando una persistente sottorappresentazione femminile: la quota di donne risultava pari al 7,6% nelle banche, all'11,6% nelle società quotate, all'11,7% nelle società a controllo pubblico e al 21,9% nelle società private. Tali dati evidenziano come, prima dell'introduzione della legge Golfo-Mosca, la presenza femminile nei Cda fosse ancora fortemente residuale, specie nel settore bancario, che rappresentava il comparto con il più basso livello di presenza femminile tra quelli considerati. La quota di donne negli organi amministrativi è aumentata negli anni successivi, sebbene in maniera eterogenea nelle diverse tipologie di società. Nei settori in cui non erano previsti vincoli sulla composizione di genere, la quota di rappresentanza femminile nei Cda è rimasta stabile per tutte le società private, raggiungendo il 24% nel 2019. Anche con riguardo dei board delle banche, non soggetti a specifici obblighi, l'aumento della presenza femminile è risultato altrettanto contenuto, attestandosi al 17%. Invece, per le società quotate e per le società a controllo pubblico, per effetto delle misure previste dalla legge Golfo-Mosca, si assiste a un incremento significativo della presenza femminile. Nel 2019 la quota di donne presenti negli organi di amministrazione ha raggiunto il 36,5% nelle società quotate, mentre nelle società a controllo pubblico ha raggiunto il 25,3%. La minore presenza femminile negli organi di amministrazione delle società a controllo pubblico è attribuibile, almeno in parte, all'elevata presenza di società amministrate da un amministratore unico (38,6 % nel 2019).

In merito agli organi di controllo delle società, la figura 3.2 mostra un andamento pressoché simile a quello osservato in precedenza per gli organi di amministrazione. Nel primo anno della rilevazione, la quota di rappresentanza femminile risultava particolarmente contenuta sia nelle società quotate sia nelle banche, attestandosi rispettivamente al 6,5% e al 10,4%. Diversamente, la quota di presenza femminile risultava più elevata nelle società a controllo pubblico e in quelle di capitali private, raggiungendo rispettivamente il 16,7% e il 19,7%. Nel 2019, l'introduzione dei vincoli normativi in materia di quote di genere previsti dalla legge Golfo-Mosca determina un sensibile incremento della rappresentanza femminile negli organi di controllo delle società interessate dalla disciplina. In particolare, nelle società a controllo pubblico la rappresentanza femminile aumenta fino al 33,1%, mentre nelle società quotate raggiunge ben il 38,8%. Invece, nelle banche e nelle società di capitali private, non soggette alla normativa sulle quote di genere, l'incremento della presenza femminile risulta decisamente più contenuto, attestandosi al 17,7% nelle prime e al 21,7% nelle seconde. Pertanto, si può osservare come la quota di presenza femminile negli organi di amministrazione e negli organi di controllo delle banche continui a risultare sensibilmente inferiore rispetto a quella rilevata nelle società interessate dai vincoli normativi in materia di equilibrio di genere, confermando come l'assenza di specifici obblighi rallenti il processo di riequilibrio degli assetti interni.

Figura 3.2: Quota delle donne negli organi di controllo (valori percentuali)

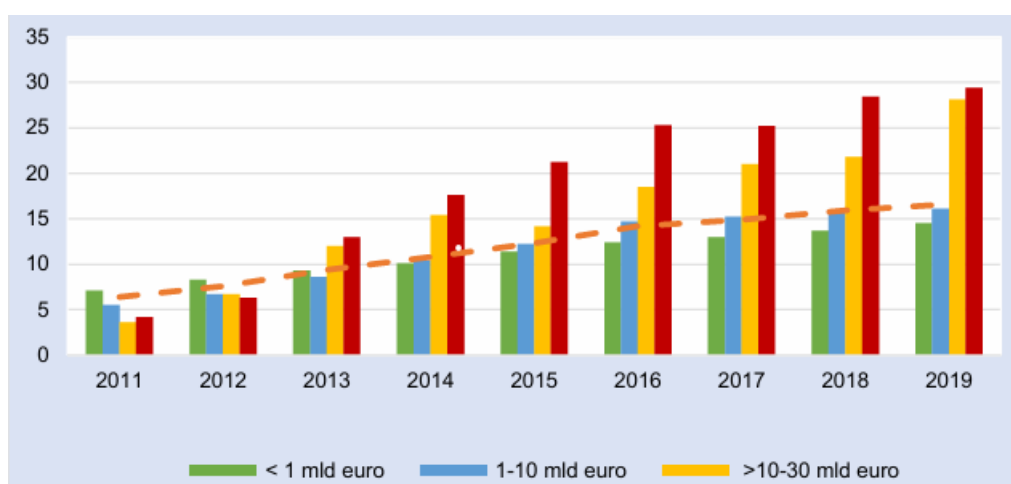


Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia, CONSOB e Infocamere.

La figura 3.3 illustra la quota di rappresentanza femminile negli organi di amministrazione delle banche, suddividendo gli intermediari in base alla classe dimensionale. Più nel dettaglio, le banche vengono suddivise in piccole, con asset inferiori a un miliardo di euro; medie, con asset superiori a un miliardo e inferiori ai 10 miliardi di euro; grandi, con asset compresi tra i

10 miliardi e i 30 miliardi di euro. Nel 2019, primo anno di rilevazione, la quota di presenza femminile risulta più alta nelle banche piccole, con una percentuale pari al 7,1%, mentre si abbassava gradualmente con l'aumentare della dimensione dell'intermediario. Infatti, nelle banche di medie dimensioni la quota raggiungeva il 5,5%, fino a raggiungere il 3,6% in quelle di grande entità. Tuttavia, nel periodo considerato, quest'ultime hanno sperimentato un tasso di crescita più elevato rispetto alle banche di piccole dimensioni. Più nel dettaglio, nel 2019 la quota di donne presente negli organi di amministrazione si attestava solo al 14,5 % per le banche di piccole dimensioni, a fronte del 7,1% registrato nel 2011. Invece, per le banche di medie dimensioni, tale valore è aumentato fino a raggiungere il 16,1%, rispetto al valore iniziale pari al 5,5 %. L'incremento più evidente si è verificato per le banche di grandi dimensioni, nelle quali la quota di rappresentanza femminile nei board è aumentata fino al 28,1 % rispetto al 3,6% del 2011. Ciò trova spiegazione nella maggiore presenza, tra le banche di grandi dimensioni, di intermediari quotati, ai quali si applica la disciplina delle quote di genere (circa 84%).

Figura 3.3: Quota delle donne negli organi di amministrazione delle banche per classi dimensionali



Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia

Per quanto riguarda i settori di attività economica, nel primo anno della rilevazione la quota di presenza femminile nei consigli di amministrazione delle società quotate risultava marginale, specie nel settore finanziario, con una percentuale pari al 5,8%, rispetto al 7,4% nel settore dei media, al 8,0% nei servizi e all'8,3% nell'industria. A partire dal 2012, in concomitanza con l'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca, si assiste a una crescita progressiva della presenza femminile in tutti i settori considerati. L'incremento risulta particolarmente marcato nel periodo compreso tra il 2013 e il 2016: dal 19,2% al 32,2% nel settore finanziario, dal 22% al 30,8% nell'industria, dal 17% al 31,2% nei servizi e dal 17,7% al 33,5% nel settore dei media. Negli anni successivi la quota di rappresentanza femminile nei Cda delle società quotate continua a

sperimentare una fase di crescita, sebbene con un ritmo più contenuto, fino a raggiungere nel 2019 valori pari al 35,9% nel settore finanziario, al 36,7% nell'industria, al 36,4% nei servizi e al 36,5% nei media. Complessivamente, l'evidenza empirica mostra come il settore finanziario sia riuscito progressivamente a colmare, almeno in parte, il divario retributivo di genere rispetto ad altri comparti economici, beneficiando in misura maggiore degli effetti normativi derivanti dall'introduzione delle quote di genere. Tuttavia, nonostante i risultati incoraggianti registrati in termini di rappresentanza femminile negli organi societari, permane un evidente squilibrio nell'accesso alle cariche di maggiore prestigio (amministratore e presidente). Infatti, nelle banche la quota di donne che ricopre la carica di Amministratore delegato si attesta allo 0,7%, mentre quella relativa alla carica di Presidente raggiunge il 3,2%. Un analogo scenario si verifica per le società quotate, dove la presenza femminile si attesta rispettivamente all'1,7% e al 3,2%.⁴⁵

3.3 La rappresentanza femminile nei board degli istituti finanziari europei

La persistente sottorappresentazione delle donne negli organi di amministrazione e di controllo delle istituzioni finanziarie rappresenta ancora oggi una delle manifestazioni più evidenti delle disparità di genere che interessano il settore bancario e assicurativo, sia a livello nazionale sia a livello europeo. Nonostante negli ultimi anni si sia assistito a un progressivo aumento della presenza femminile nell'industria finanziaria, favorito anche dalla perdita di legittimazione del tradizionale modello di leadership a dominanza maschile, i progressi compiuti appaiono tuttora lenti e disomogenei, specie in riferimento agli incarichi esecutivi e alle posizioni di vertice. I dati raccolti dall'Autorità bancaria nel più recente rapporto di benchmarking sulle pratiche di diversità nel settore bancario dell'Unione europea, relativi al 2024, restituiscono un quadro caratterizzato da profondi squilibri di genere nella composizione degli organi societari. Infatti, dal rapporto emerge che, nel 2024, le donne rappresentavano soltanto il 21,78% dei componenti esecutivi degli organi di gestione e il 12,37% degli Amministratori delegati. Parallelamente, si assisteva a una maggiore rappresentanza femminile negli organi di controllo e di supervisione, nei quali le donne ricoprivano il 32,48% degli incarichi. Tuttavia, tale valore si abbassava al 31,51% con riferimento alla presidenza dell'organo, evidenziando come un maggiore accesso

⁴⁵ Banca d'Italia, CONSOB, Dipartimento per le pari opportunità, *La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*, Rapporto dell'Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, 2021.

delle donne negli organi societari non si rifletta sistematicamente in un effettivo accesso al potere decisionale. Pertanto, l'analisi della rappresentanza di genere nei board delle istituzioni finanziarie necessita di essere condotta esaminando non solo il numero complessivo di donne presenti negli organi societari, ma anche la tipologia degli incarichi ricoperti, le modalità di nuova nomina, le dimensioni dell'istituzione e la struttura di governance adottata.

Un primo elemento rilevante ai fini dell'analisi riguarda la struttura di governance adottata dagli istituti finanziari, ricondotta nel rapporto dell'Autorità bancaria europea a due principali modelli organizzativi: i sistemi monistici e i sistemi dualistici. Nei primi, le funzioni di gestione e di controllo sono attribuibili a un unico organo, mentre nei secondi sono affidate a organi tra loro distinti. In specie, negli enti finanziari organizzati secondo un modello dualistico le donne rappresentano solo il 22,7% degli amministratori esecutivi, a fronte del 21,53% osservato nelle istituzioni che adottano un modello monistico. Pertanto, la differenza emersa risulta modesta e non consente di individuare nel modello di governance dualistico un fattore determinante per l'accesso femminile alle funzioni di gestione. Viceversa, una maggiore incidenza della struttura di governance si osserva con riferimento alla componente non esecutiva degli organi societari. Infatti, nelle strutture monistiche la presenza femminile raggiunge il 34,62%, mentre nei sistemi dualistici si attesta al 30,21%. Tale evidenza conferma ulteriormente come le donne riescano più frequentemente ad accedere a posizioni di controllo e supervisione, ma incontrano maggiori difficoltà nel ricoprire ruoli connessi alla gestione d'impresa e all'esercizio del potere operativo. Inoltre, anche nelle imprese di investimento, sebbene i livelli di rappresentanza femminile siano significativamente inferiori, si osserva una dinamica pressoché simile a quella appena descritta. In particolare, le donne risultano maggiormente rappresentate negli incarichi non esecutivi, sia nelle strutture monistiche sia in quelle dualistiche, attestandosi rispettivamente al 30,98% e al 23,79%. Invece, negli incarichi esecutivi la presenza femminile risulta senz'altro più contenuta, raggiungendo il 17,72% nelle strutture monistiche e il 18,59 % nelle strutture dualistiche. I dati riportati mostrano come le criticità non riguardino esclusivamente l'ingresso delle donne nei board, ma anche la distribuzione degli incarichi al loro interno, che continua a penalizzarne la presenza negli incarichi dotati di maggiore potere decisionale.

Un secondo profilo di analisi riguarda la ripartizione delle donne tra le funzioni esecutive e non esecutive, che consente di cogliere chiaramente la verticalità della sottorappresentazione femminile. Come già osservato, nel corso degli ultimi anni la presenza femminile ha conosciuto un progressivo incremento negli organi di gestione, attestandosi al 13,63% nel 2015, al 15,13% nel 2018, al 18,05% nel 2021, fino a raggiungere il 21,78% nel 2024. Tuttavia, sebbene i

risultati possano apparire incoraggianti, permane una marcata sottorappresentazione femminile, specie nelle funzioni gestorie, a conferma di quanto il raggiungimento di un reale equilibrio di genere sia ancora lontano. La situazione appare più preoccupante con riferimento alla posizione di Amministratore delegato; su un totale di 792 CEO considerati nel campione, solo il 12,37% è costituito attualmente da donne, rispetto all'8,53% registrato nel 2018 e all'11,32% rilevato nel 2021. Invece, con riguardo agli amministratori esecutivi, la presenza femminile si attesta al 24,70% nel 2024, rispetto al 17,44 % del 2018 e al 20,19 % del 2021. Il divario marcato che permane tra la quota di donne amministrate delegate e quella rilevata tra gli amministratori esecutivi ordinari segnala come le difficoltà si intensifichino con l'aumentare del livello di responsabilità e del potere associato alla posizione. Nell'ambito della funzione di supervisione, la rappresentanza femminile risulta più elevata, attestandosi complessivamente (inclusi i presidenti) al 32,48% nel 2024, rispetto al 27,75% rilevato nel 2021. Se si esclude la carica di presidente, la presenza femminile raggiunge il 33,91%, in aumento rispetto agli anni precedenti, nei quali si attestava al 18,90% nel 2015, al 24,02% nel 2018 e al 28,75% nel 2021. Tuttavia, anche negli organi di controllo, analogamente a quanto osservato per quelli di gestione, permane un'evidente sottorappresentazione femminile nelle posizioni esecutive e apicali.

Una terza dimensione attiene all'analisi degli amministratori di recente nomina, la quale consente di valutare se le attuali politiche di selezione siano in grado di modificare, nel medio e nel lungo periodo, la composizione degli organi societari. Proprio in ragione di ciò, l'Autorità bancaria europea considera nella propria analisi esclusivamente le nuove nomine, escludendo le conferme e i rinnovi già in essere. I dati emersi sembrerebbero evidenziare un progressivo aumento della quota di rappresentanza femminile tra gli amministratori esecutivi. Nel periodo compreso tra il 2022 e il 2024, le donne hanno rappresentato il 26,17% delle nuove nomine, rispetto al 24,27% registrato nel triennio 2019-2021, al 21,18% nel biennio 2017-2018 e al 18,29% nel biennio 2015-2016. La tendenza registrata negli ultimi anni è senz'altro positiva, ma si rivela ancora del tutto insufficiente per riequilibrare la presenza femminile nelle posizioni esecutive e, più in generale, nei ruoli connotati da maggiori responsabilità decisionali. Infatti, anche tra le nuove nomine, circa tre incarichi esecutivi su quattro continuano a essere conferiti a uomini. Tale evidenza è particolarmente significativa, in quanto testimonia come la limitata rappresentanza femminile non derivi unicamente dall'eredità dei board del passato, ma continui a essere riprodotta anche dalle più recenti strategie di selezione del personale. Risultati più incoraggianti si osservano tra gli amministratori non esecutivi di nuova nomina: nel periodo compreso tra il 2022 e il 2024, le donne hanno rappresentato il 36,98% delle nuove nomine, a

fronte del 32,30% nel triennio 2019-2021, al 27,99% nel biennio 2017-2018 e al 27,65% nel biennio 2015-2016. Dunque, la crescita della presenza femminile negli organi di controllo e di supervisione risulta più sostenuta rispetto a quella precedentemente osservata nelle funzioni esecutive, confermando come l'inserimento delle donne appaia più socialmente accettato nelle posizioni di vigilanza. Da tali risultati emerge chiaramente come non sia sufficiente attendere il cambio generazionale per raggiungere un assetto maggiormente equilibrato, rendendo invece necessario intervenire sui criteri e sulle modalità di selezione adottati dagli istituti finanziari.

Un quarto profilo attiene alla dimensione degli istituti finanziari, misurata dall'EBA tramite il totale del bilancio. I dati mostrano come la presenza femminile risulti più marcata negli enti finanziari di maggiori dimensioni, specie nelle funzioni di controllo, mentre negli istituti di più piccole dimensioni la partecipazione femminile risulta più contenuta. Infatti, gli intermediari di grande entità presentano generalmente organi societari più numerosi, sono sottoposti a obblighi di governance più strutturati, dispongono di politiche di diversità maggiormente formalizzate e sono sottoposti a una maggiore attenzione da parte delle autorità di vigilanza. In considerazione di tali circostanze, le differenze dimensionali risultano molto marcate: tra gli enti creditizi con un totale di bilancio inferiore a un miliardo di euro ben il 52,17% non presenta alcuna donna tra gli amministratori esecutivi, mentre tra gli enti con un totale di bilancio compreso tra uno e dieci miliardi la percentuale rimane sostanzialmente analoga, attestandosi al 50,51%. Invece, tra gli intermediari con un attivo di bilancio compreso tra dieci e trenta miliardi, la percentuale scende fino al 24,07%, confermando come le istituzioni più grandi presentino mediamente una composizione maggiormente diversificata sotto il profilo del genere. Tuttavia, anche negli enti maggiori, la presenza femminile continua a essere minoritaria nelle funzioni esecutive, con una quota significativa di intermediari che presenta una rappresentanza femminile compresa tra lo 0% e il 25%.⁴⁶ Pertanto, la maggiore dimensione può favorire l'ingresso di una o poche donne negli organi di gestione, evitandone la completa esclusione, senza però determinare un'effettiva modifica sugli equilibri di potere e sui rapporti di forza interni.

L'analisi condotta dall'EBA si estende alla verifica dell'eventuale presenza di un divario retributivo di genere negli organi di gestione delle organizzazioni finanziarie, distinguendo tra gli incarichi esecutivi e non esecutivi e prendendo in considerazione l'incidenza delle posizioni apicali, quali quelle di CEO o di presidente. A tal fine, l'EBA calcola il divario distinguendo

⁴⁶ European Banking Authority, *Eba report on benchmarking of diversity practicies in the Eu banking sector, 2024 data*, Aprile 2026, pp. 17-28.

tra quattro categorie: tutti gli amministratori esecutivi, incluso il CEO; gli amministratori esecutivi escluso il CEO; tutti gli amministratori non esecutivi, incluso il presidente; in ultimo, tutti gli amministratori non esecutivi, escluso il presidente. Tale distinzione consente di verificare se il divario retributivo di genere sia riconducibile a una maggiore presenza maschile nelle posizioni più remunerate oppure se tale disparità permanga anche confrontando categorie professionali maggiormente omogenee. Nel 2024, considerando la retribuzione media, il divario retributivo tra tutti gli amministratori esecutivi, incluso il CEO, si attestava al 17,06%, mentre escludendo il CEO, il valore si riduceva fino al 12,18%. Con riferimento agli amministratori non esecutivi, l'incidenza della posizione apicale risultava ancora più evidente. Infatti, il divario retributivo si attestava al 16,97% includendo il presidente, mentre escludendolo il valore scendeva al 5,66%. Tali dati suggeriscono come il divario retributivo di genere sia significativamente influenzato dall'iniqua distribuzione di genere nei ruoli connotati da un maggiore potere decisionale, nelle quali permane una significativa sovrarappresentazione maschile. Tuttavia, il divario retributivo di genere non sembra annullarsi neppure escludendo dal calcolo la carica di CEO e di presidente, a conferma del fatto che le disparità non siano riconducibili esclusivamente a una componente propriamente verticale o compositiva del divario, ma continuino a persistere nel confronto tra categorie professionali omogenee. Sulla base della retribuzione mediana, gli amministratori esecutivi uomini percepiscono il 9,82% in più rispetto alle amministratrici donne, escludendo il CEO. Con riferimento agli amministratori non esecutivi, gli uomini guadagnano il 2,18% in più rispetto alle amministratrici, escludendo i presidenti e i rappresentanti dei lavoratori. Invece, sulla base della retribuzione media, i valori risultano significativamente più elevati, con un divario retributivo di genere pari al 12,18% tra gli amministratori esecutivi e al 5,66% tra quelli non esecutivi, escludendo rispettivamente il CEO e il presidente. Dal confronto con i dati riferiti al 2021 emerge un lieve peggioramento del divario retributivo di genere tra gli amministratori esecutivi, escluso il CEO, con un divario mediano che aumenta dal 9,43% al 9,82%, mentre quello calcolato sulla retribuzione media incrementa dall'11,83% al 12,18%. Invece, tra gli amministratori non esecutivi, escluso il presidente, si riscontra un miglioramento, con un divario mediano che diminuisce dal 5,90% nel 2021 al 2,18% nel 2024 e un divario medio che si riduce dal 7,93% nel 2021 al 5,66% nel 2024. Tuttavia, tali dati devono essere interpretati con cautela, poiché il rapporto EBA misura un divario retributivo non corretto. Infatti, l'EBA non prende in considerazione una serie di fattori che possono influenzare la remunerazione, come le specifiche deleghe attribuite, il grado di responsabilità, l'anzianità nell'incarico, la partecipazione o la presidenza di comitati e l'esperienza professionale. Ne consegue che il differenziale retributivo rilevato non possa essere

qualificato, nella sua complessità, come espressione di una discriminazione salariale diretta, poiché parte dello scostamento può essere determinato da abilità professionali non considerate nell'analisi.⁴⁷

4. La motherhood penalty e la discontinuità delle carriere femminili

Nell'ambito delle principali determinanti che concorrono alla cristallizzazione delle disparità retributive di genere nel settore finanziario, assume particolare rilievo la *motherhood penalty*, ossia la penalizzazione economica e professionale che sperimentano le donne in conseguenza alla maternità. Come mostrato da Pepping e Maniam, a parità di altre condizioni osservabili, le lavoratrici madri tendono a percepire retribuzioni inferiori, a incontrare maggiori ostacoli nelle progressioni di carriera e a sperimentare una minore continuità professionale. Secondo gli autori tale fenomeno è il risultato dell'interazione di più meccanismi connessi all'accumulazione del capitale umano, alla divisione di genere del lavoro domestico e alla persistente influenza degli stereotipi sociali.⁴⁸ Una prima determinante della penalizzazione viene individuata da Budig e England nell'interruzione o nella riduzione dell'attività lavorativa resa necessaria dallo stato di gravidanza, dal parto e dalle successive responsabilità di cura, che gravano maggiormente sulle donne rispetto agli uomini. Infatti, l'assenza temporanea dal lavoro, il passaggio a una forma contrattuale a tempo parziale o la riduzione delle ore lavorative si traducono in una minore accumulazione di capitale umano, esperienza professionale, anzianità e competenze specifiche, con effetti negativi che si riflettono sia sulla retribuzione corrente sia sulle prospettive salariali future.⁴⁹ In tale prospettiva, Glauber mostra come il tempo sottratto al mercato del lavoro possa ridurre le opportunità di formazione, aggiornamento e sviluppo professionale della lavoratrice, mentre la minore disponibilità temporale può limitarne la possibilità di partecipare a progetti strategici, di assumere carichi di lavoro o responsabilità aggiuntive e di soddisfare le richieste di presenza prolungata.

Una seconda determinante della motherhood penalty è riconducibile all'asimmetria che si verifica nella suddivisione del lavoro domestico. Secondo l'autore, anche laddove entrambi i partner siano impegnati in un'attività lavorativa, le responsabilità familiari continuano a gravare

⁴⁷ European Banking Authority, *Eba report on benchmarking of diversity practices in the Eu banking sector, 2024 data*, cit., pp. 36-39.

⁴⁸ Pepping A., Maniam B, *The motherhood penalty*, Journal of Business and Behavioral Sciences, 2020, pp.110-125.

⁴⁹ Budig M., England P., *The Wage Penalty for Motherhood*, American Sociological Review, 2001.

maggiormente sulla lavoratrice madre, chiamata a dedicare una quota più ampia del proprio tempo alle attività domestiche e di cura non retribuite. Il conseguente aumento degli impegni familiari a carico della lavoratrice ne riduce la disponibilità nel prolungare gli orari lavorativi, nel garantire una presenza continuativa in azienda e nell'assumere incarichi con livelli di responsabilità più elevati, ripercuotendosi sia sulle probabilità di promozione sia sulla crescita retributiva. Di conseguenza, la penalizzazione non sembra tanto dipendere dalla maternità in sé, bensì dalle modalità attraverso cui il mercato del lavoro attribuisce valore alla capacità di sostenere ritmi di lavoro prolungati, premiando modelli professionali difficilmente conciliabili con gli impegni familiari.⁵⁰ In uno studio di Benard e Correll, emerge come la maternità possa modificare la valutazione sociale della lavoratrice, che verrà percepita come meno competente e affidabile, anche in assenza di differenze oggettivamente riscontrabili nella produttività. Dunque, ne deriva una vera e propria forma di discriminazione sistematica nei confronti delle lavoratrici madri, poiché il solo status familiare può influenzare negativamente le scelte in materia di assunzioni, assegnazione degli incarichi, valutazione, promozione e retribuzione, pur in assenza di riduzioni dell'orario e di interruzioni dell'attività lavorativa.⁵¹

Inoltre, Anderson, Binder e Krause mostrano come la penalizzazione risulti maggiormente accentuata nella fase immediatamente successiva al rientro al lavoro e si presenti più elevata nelle occupazioni a bassa remunerazione, quantificando una perdita salariale tra il 5% e il 10 % per ciascun figlio. Tuttavia, l'entità del fenomeno può variare in relazione al numero di figli, al livello retributivo di partenza, alla qualificazione professionale, al settore occupazionale e al contesto istituzionale.⁵² Jee, Misra e Murray-Close evidenziano l'andamento cumulativo della penalizzazione, mostrando come quest'ultima sia aumentata nel corso del tempo per le madri con un unico figlio, incrementando dall'8% al 14%, mentre si sia mantenuta sostanzialmente stabile per le madri con due figli, attestandosi tra il 12% e il 13%, e per le madri con tre o più figli, mantenendosi tra il 17% e il 18%.⁵³ Contestualmente, Glauber rileva come gli effetti economici negativi della maternità varino sensibilmente in funzione della posizione economica occupata dalla lavoratrice madre. Infatti, le donne collocate nelle fasce retributive più elevate

⁵⁰ Glauber R., *Trends in the Motherhood Wage Penalty and Fatherhood Wage Premium for Low, Middle, and High Earners*, Demography, 2018, pp.1663–1680.

⁵¹ Benard S., Correll S., *Normative Discrimination and the Motherhood Penalty*, Gender and Society, 2010, pp. 616-646.

⁵² Anderson D. J., Binder M., Krause K., *The Motherhood Wage Penalty Revisited: Experience, Heterogeneity, Work Effort, and Work-Schedule Flexibility*. Industrial and Labor Relations Review, 2002.

⁵³ Jee E., Misra J., Murray C. M., *Motherhood Penalties in the U.S., 1986–2014*, Journal of Marriage & Family, 2019, pp. 434-449.

tendono a subire una penalizzazione minore, poiché dispongono di una maggiore autonomia finanziaria, oltre che di un più facile accesso ai servizi di cura e di un'alta capacità di negoziare modalità flessibili di svolgimento della prestazione. Diversamente, le lavoratrici madri a basso reddito risultano più esposte all'uscita dal mercato del lavoro, alla riduzione dell'orario e alla perdita di opportunità professionali.⁵⁴

Le stime sulla penalizzazione economica necessitano di essere interpretate alla luce delle diverse metodologie adottate. Grimshaw e Rubery distinguono tra il divario retributivo grezzo, ottenuto confrontando direttamente le retribuzioni percepite dalle lavoratrici madri con quelle delle donne senza figli, e il divario corretto, calcolato tenendo in considerazione alcuni elementi osservabili, quali l'istruzione, l'esperienza lavorativa e l'occupazione precedentemente svolta. Tuttavia, tale distinzione presenta alcuni limiti, in quanto la minore presenza professionale, la discontinuità occupazionale e il ricorso a forme contrattualistiche part-time possono costituire anch'esse un'implicazione dello stato di maternità. Pertanto, la loro inclusione come variabili di controllo può determinare una riduzione della penalizzazione riconducibile agli impegni di cura.⁵⁵ A ciò si aggiunge la diversa intensità con cui la motherhood penalty si manifesta negli ordinamenti nazionali, in ragione delle differenze esistenti nei sistemi di welfare, nell'offerta dei servizi di cura, nella disciplina dei congedi e nella struttura del mercato del lavoro. A tale riguardo, l'analisi condotta da Davies e Pierre sui dati armonizzati dell'European Community Household Panel mostra come la penalizzazione retributiva non corretta sia pari al 25% per le madri con due figli nel Regno Unito, mentre in paesi come la Francia, l'Italia e la Danimarca gli effetti della penalizzazione economica risultano sensibilmente più contenuti, a conferma di quanto il contesto istituzionale incida sull'intensità della motherhood penalty.⁵⁶

Oltre a variare in funzione del numero di figli, della posizione economica della lavoratrice e del contesto istituzionale, la motherhood penalty presenta anche una significativa dimensione temporale. In questa prospettiva, lo studio longitudinale di Kahn, Bianchi e García-Manglano evidenzia come la penalizzazione retributiva e occupazionale sia particolarmente intensa negli anni in cui i figli richiedono maggiori attenzioni di cura, mentre diminuisca con la loro crescita e con la riduzione delle responsabilità assistenziali. Tuttavia, tale attenuazione non comporta il

⁵⁴ Glauber R., *Trends in the Motherhood Wage Penalty and Fatherhood Wage Premium for Low, Middle, and High Earners*, cit.

⁵⁵ Cfr. Grimshaw D., Rubery J., *The Motherhood Pay Gap: A Review of the Issues, Theory and International Evidence*, International Labour Office, Working Paper n. 1, Geneva, 2015, pp. 10-12.

⁵⁶ Cfr. Davies R., Pierre G., *The Family Gap in Pay in Europe: A Cross-Country Study*, in "Labour Economics", 2005, pp. 469-486.

recupero totale delle opportunità perdute durante il periodo di maternità, in quanto le minori retribuzioni percepite, le mancate promozioni e avanzamenti professionali possono riflettersi sull'intera carriera lavorativa della lavoratrice e, al termine, sui trattamenti pensionistici.⁵⁷ Alla luce di ciò, si può constatare come la motherhood penalty costituisca un fenomeno altamente complesso e cumulativo, in cui le interruzioni lavorative, la riduzione dell'orario di lavoro, la persistente asimmetria nella suddivisione degli incarichi di cura e gli stereotipi associati alla maternità tendono a condizionare le opportunità professionali future. Tale meccanismo assume particolare rilievo nel settore finanziario, dove la continuità della presenza, l'alta disponibilità temporale e l'accesso a incarichi ad alta responsabilità incidono sulle progressioni di carriera e sulla crescita retributiva e professionale.

⁵⁷ Kahn J., Garcia-Mangano J., Bianchi S., *The Motherhood Penalty at Midlife: Long-Term Effects of Children on Women's Careers*, Journal of Marriage & Family, 2014, pp. 56–72.

CAPITOLO IV

Analisi empirica

1. Definizione della domanda di ricerca e formulazione delle ipotesi

Muovendosi dal quadro normativo ed economico delineato nei capitoli precedenti, la presente analisi empirica intende approfondire la correlazione tra gli obblighi nazionali di pay reporting e il livello di gender pay gap nel settore finanziario e assicurativo dei Paesi dell'Unione europea. In specie, la domanda di ricerca mira a comprendere se e in quale misura la presenza di obblighi nazionali di pay reporting si associ a livelli più contenuti del gender pay gap finanziario. Tale quesito viene successivamente articolato in più livelli di analisi, in modo da coglierne non solo la presenza o l'assenza di un obbligo nazionale di pay reporting, ma anche il diverso grado di incisività delle discipline, attraverso la costruzione di un indice di intensità non condizionato, e l'incidenza delle singole componenti che ne definiscono la struttura. Tale distinzione tra più livelli progressivi di analisi consente di verificare se l'associazione tra trasparenza retributiva e gender pay gap finanziario si mantenga costante anche muovendo da una misura prettamente dicotomica della presenza o assenza di un obbligo di pay reporting a una misura maggiormente complessa e sintetica dell'intensità, fino alla valutazione separata delle singole dimensioni che concorrono a determinarne il grado complessivo di incisività. Sulla base di tale impostazione metodologica, l'analisi empirica viene sviluppata attraverso la formulazione di tre ipotesi di ricerca tra loro complementari e strettamente interconnesse.

Prima ipotesi – Presenza dell'obbligo nazionale di pay reporting

H_0 : la presenza di un obbligo nazionale di pay reporting non è associata a livelli più contenuti del gender pay gap finanziario;

H_1 : la presenza di un obbligo nazionale di pay reporting è associata a livelli più contenuti del gender pay gap finanziario.

Seconda ipotesi – Intensità della disciplina di pay reporting

H_0 : un maggiore grado di intensità degli obblighi nazionali di pay reporting non è associato a livelli più contenuti del gender pay gap finanziario;

H_1 : un maggiore grado di intensità degli obblighi nazionali di pay reporting è associato a livelli più contenuti del gender pay gap finanziario;

Terza ipotesi – Singole dimensioni dell'indice di intensità

H_0 : un maggiore grado di incisività delle singole dimensioni dell'indice di intensità del pay reporting non è associato a livelli più contenuti del gender pay gap finanziario;

H_1 : un maggiore grado di incisività delle singole dimensioni dell'indice di intensità del pay reporting è associato a livelli più contenuti del gender pay gap finanziario;

2. Metodologia della ricerca

La presente sezione espone l'approccio metodologico utilizzato per analizzare l'associazione che sussiste tra i differenti sistemi nazionali di pay reporting e il livello del gender pay gap nel settore finanziario dei Paesi dell'Unione europea. L'obiettivo principale dell'analisi è verificare se i Paesi nei quali risultava già operativo un obbligo nazionale di pay reporting all'inizio del periodo di osservazione presentino mediamente livelli più contenuti del divario retributivo di genere rispetto ai Paesi che non risultavano soggetti ad alcun obbligo nazionale di pay reporting. L'analisi è condotta attraverso un dataset panel relativo ai ventisette Stati membri dell'Unione europea e comprende il periodo compreso tra l'anno 2014 e il 2024. La scelta di tale orizzonte temporale consente di analizzare una fase precedente al recepimento della Direttiva (UE) 2023/970, connotata da una significativa eterogeneità tra gli ordinamenti nazionali in materia di trasparenza retributiva. Durante il periodo considerato, infatti, alcuni Stati membri avevano già introdotto obblighi di pay reporting, altri li hanno progressivamente adottati, mentre altri ancora ne erano totalmente privi. La realizzazione dell'analisi ha richiesto l'integrazione di dati statistici ufficiali con informazioni ricavate dall'esame delle normative nazionali. In particolare, poiché non è disponibile una banca dati unica che ricostruisca, per ogni Paese europeo e per ogni anno, la presenza di obblighi di pay reporting, è stato necessario procedere autonomamente alla raccolta e alla classificazione delle informazioni. A tal fine sono stati definiti criteri comuni per distinguere gli obblighi effettivamente rilevanti dalle misure volontarie, dai semplici diritti individuali di informazione e dalle disposizioni generali in materia di parità retributiva. Nei paragrafi successivi saranno illustrate le modalità di costruzione del dataset, le fonti utilizzate, le variabili inserite nell'analisi e la strategia econometrica adottata.

2.1 Costruzione del dataset

La costruzione del dataset ha richiesto, in primo luogo, la raccolta e l'organizzazione delle informazioni relative agli obblighi nazionali di pay reporting vigenti nei singoli Stati membri nel periodo considerato. Poiché non esiste una banca dati che raccolga queste informazioni in modo omogeneo, è stato necessario procedere attraverso la consultazione delle fonti normative nazionali e della documentazione istituzionale disponibile. La principale difficoltà è derivata dal fatto che le misure adottate negli ordinamenti non sono sempre direttamente confrontabili, in quanto alcune prevedono un obbligo periodico di comunicazione dei dati retributivi, mentre

altre si limitano a riconoscere principi generali di parità retributiva o strumenti di trasparenza più circoscritti. Sono state quindi considerate soltanto le disposizioni nazionali applicabili ai datori di lavoro privati che imponevano, con una determinata periodicità, la predisposizione, la trasmissione o la pubblicazione di informazioni sulle retribuzioni disaggregate per genere. Non è stata ritenuta sufficiente la sola presenza di un divieto di discriminazione retributiva o del principio della parità salariale, quando tali previsioni non erano accompagnate da uno specifico obbligo di reporting. Particolare attenzione è stata riservata anche alla dimensione temporale, poiché la presenza dell'obbligo è stata rilevata a partire dall'anno della sua effettiva operatività e non da quello della mera approvazione normativa. Nei casi in cui l'applicazione sia avvenuta in modo graduale, ad esempio attraverso una progressiva riduzione della soglia occupazionale, la classificazione è stata aggiornata anno per anno. Sulla base di tali criteri è stata costruita la variabile dicotomica **PAY_REPORTING**, utilizzata come variabile indipendente principale nell'analisi econometrica, alla quale è stato attribuito valore pari a 1 negli anni in cui risultava in essere un obbligo nazionale conforme alla definizione adottata e valore pari a 0 nei casi in cui non era ravvisabile la presenza di un obbligo nazionale di pay reporting. La tabella seguente sintetizza la classificazione dei 27 Stati membri dell'Unione europea: nella prima colonna viene indicato il primo anno di effettiva applicazione dell'obbligo nazionale di reporting retributivo, nella seconda colonna la soglia dimensionale prevista per i datori di lavoro privati e nella terza colonna la periodicità della comunicazione. Al fine di documentare fedelmente la ricostruzione normativa riferita all'UE-27 sono state incluse nell'analisi anche la Grecia e l'Irlanda. Tuttavia, a causa della disponibilità insufficiente dei dati relativi alla variabile dipendente del modello, rappresentata dal gender pay gap nel settore finanziario e assicurativo nel decennio 2014-2014, tali Paesi sono stati esclusi dal campione econometrico finale. Il trattino nella colonna relativa all'anno segnala l'assenza di un obbligo conforme alla definizione adottata e in tal caso la soglia e la periodicità sono indicate come non applicabili.

Tabella 2.1 - Classificazione dei Paesi in base alla presenza dell'obbligo di pay reporting

PAESE	PRIMO ANNO PAY REPORTING	SOGLIA	PERIODICITA'
Austria	2014*	>150 dipendenti	Biennale
Belgio	2014*	≥ 50 dipendenti	Biennale
Bulgaria	---	Non applicabile	Non applicabile
Cipro	---	Non applicabile	Non applicabile

Croazia	---	Non applicabile	Non applicabile
Danimarca	2014*	≥ 35 dipendenti	Annuale
Estonia	---	Non applicabile	Non applicabile
Finlandia	2014*	≥30 dipendenti	Biennale
Francia	2019	>250 nel 2019; ≥ 50 dal 2020	Annuale
Germania	---	Non applicabile	Non applicabile
Grecia	---	Non applicabile	Non applicabile
Irlanda	2022	≥250 nel 2022; ≥150 dal 2024	Annuale
Italia	2014*	>100 nel 2014; >50 dal 2022	Biennale
Lettonia	---	Non applicabile	Non applicabile
Lituania	2017	≥ 20 dipendenti	Biennale
Lussemburgo	---	Non applicabile	Non applicabile
Malta	---	Non applicabile	Non applicabile
Paesi Bassi	---	Non applicabile	Non applicabile
Polonia	---	Non applicabile	Non applicabile
Portogallo	2014*	≥ 1 dipendente	Annuale
Repubblica Ceca	---	Non applicabile	Non applicabile
Romania	---	Non applicabile	Non applicabile
Slovacchia	---	Non applicabile	Non applicabile
Slovenia	---	Non applicabile	Non applicabile
Spagna	2021	≥ 1 dipendente	Annuale
Svezia	2014*	≥ 1 dipendente	Triennale fino al 2016: Annuale dal 2017
Ungheria	---	Non applicabile	Non applicabile

Fonte: elaborazione propria sulla base della ricostruzione normativa riportata nelle Tabelle 2 e 3

Nota: il simbolo > indica il superamento della soglia, mentre $\geq$ indica che il valore riportato è incluso. Invece, l'asterisco segnala che l'obbligo era già operativo nel 2014 e non che sia stato necessariamente introdotto in tale anno (Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Italia, Svezia e Portogallo).

Al fine di documentare il processo di costruzione della variabile dummy, la tabella seguente riporta, per gli ordinamenti nei quali è stato individuato un obbligo nazionale di pay reporting, le fonti normative di riferimento e i portali istituzionali ufficiali utilizzati per la consultazione, individuati attraverso il portale europeo N-lex. A tali informazioni è stata affiancata una breve descrizione delle principali caratteristiche dell'obbligo nazionale di pay reporting.

Tabella 2.2 – Fonti normative e caratteristiche degli obblighi nazionali di pay reporting

PAESE	FONTI NORMATIVA	DESCRIZIONE DELL'OBLIGO
Austria	<i>Gleichbehandlungsgesetz</i> – GIBG, §§ 11a e 63, nel testo modificato dal BGBl. Legge n. 7/2011, consultato tramite il <i>Rechtsinformationssystem des Bundes</i> (RIS).	Rapporto sulle retribuzioni contenente dati disaggregati per genere e categoria professionale sulle retribuzioni medie o mediane. Poiché l'obbligo era già operativo nel 2014, PAY_REPORTING = 1 per l'intero periodo considerato.
Belgio	Legge del 22 aprile 2012 sul divario retributivo tra donne e uomini, come modificata dalla legge del 12 luglio 2013, e regio decreto del 25 aprile 2014 relativo al rapporto di analisi sulla struttura delle retribuzioni, consultati tramite il portale ufficiale dello SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.	Rapporto sulla struttura delle retribuzioni contenente dati disaggregati per genere e categoria professionale. Le imprese con almeno 100 dipendenti utilizzano il modello completo, mentre quelle con 50–99 dipendenti possono adottare il modello semplificato. Poiché l'obbligo era già operativo nel 2014, PAY_REPORTING = 1 per l'intero periodo considerato.
Danimarca	Lov om lige løn til mænd og kvinder (<i>Ligelønsloven</i>) (<i>legge sulla parità retributiva tra uomini e donne</i>), § 5 a, introdotto dalla	Statistiche retributive disaggregate per genere nelle categorie professionali in cui siano presenti almeno 10 donne e 10 uomini con funzioni comparabili. Poiché l'obbligo

	legge n. 562 del 9 giugno 2006 e successivamente consolidato nella LBK n. 156 del 22 febbraio 2019, testo consultato tramite il portale ufficiale Retsinformation.	era già operativo nel 2014, PAY_REPORTING = 1 per l'intero periodo considerato.
Finlandia	<i>Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta</i> (Legge sulla parità tra donne e uomini) n. 609/1986, §§ 6 a e 6 b, come modificata dalla legge n. 232/2005, che ha introdotto l'obbligo di mappatura retributiva, e successivamente dalla legge n. 1329/2014, consultata tramite il portale ufficiale Finlex.	Piano per la parità di genere comprendente un'analisi delle retribuzioni. L'analisi deve confrontare le classificazioni professionali, le retribuzioni e le differenze tra donne e uomini. Poiché l'obbligo era già operativo nel 2014, PAY_REPORTING = 1 per l'intero periodo considerato.
Francia	Code du travail, artt. L. 1142-8 e ss., introdotti dalla loi n. 2018-771 del 5 settembre 2018; décret n. 2019-15 dell'8 gennaio 2019, testi consultati tramite il portale ufficiale Légifrance.	L' <i>Index de l'égalité professionnelle</i> , costruito sulla base di indicatori relativi, tra cui il divario medio di retribuzione tra donne e uomini, agli aumenti salariali e alle promozioni. L'obbligo è divenuto operativo nel 2019 per le imprese con più di 250 dipendenti e nel 2020 per quelle con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 250. PAY_REPORTING = 0 fino al 2018 e pari a 1 dal 2019 al 2024.
Irlanda	Gender Pay Gap Information Act 2021, n. 20/2021, e Employment Equality Act 1998 (Section 20A) (Gender Pay Gap Information) Regulations 2022, S.I. n. 264/2022, come modificati nel 2024, testi consultati tramite l'Irish Statute Book	Il rapporto comprende i differenziali medi e mediani della retribuzione oraria e dei bonus, la distribuzione di donne e uomini nei quartili retributivi e una spiegazione delle cause del divario e delle eventuali misure correttive. L'obbligo è divenuto operativo nel 2022 per le imprese con almeno 250 dipendenti e nel 2024 per le imprese con almeno 150 dipendenti. PAY_REPORTING = 0 fino al 2021 e pari a 1 dal 2022 al 2024.

Italia	Decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, art. 46, come modificato dalla legge 5 novembre 2021, n. 162; decreto interministeriale 29 marzo 2022 sulle modalità di redazione del rapporto biennale, testi consultati tramite Normattiva e il portale ufficiale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.	Un rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile, contenente informazioni sulla composizione del personale, sulle assunzioni, sull'inquadramento professionale, sulle promozioni, sulla formazione, sulle cessazioni e sulle retribuzioni, distinte per genere. Poiché l'obbligo era già operativo nel 2014, PAY_REPORTING = 1 per l'intero periodo considerato.
Lituania	Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (<i>Codice del lavoro della Repubblica di Lituania</i>), approvato con legge n. XII-2603 del 14 settembre 2016, artt. 23 e 205, testo consultato tramite il portale ufficiale e-Seimas.	Informazioni anonimizzate sulla retribuzione media dei lavoratori, distinte per genere e categoria professionale, purché nella categoria considerata siano presenti più di due dipendenti. Pertanto, PAY_REPORTING =0 fino al 2016 e pari a 1 dal 2017 al 2024.
Portogallo	Legge n. 105/2009, del 14 settembre, art. 32, e <i>Portaria</i> n. 55/2010, del 21 gennaio, relativi al <i>Relatório Único</i> e al relativo allegato A – <i>Quadro de Pessoal</i> ; legge n. 60/2018, del 21 agosto, sulle misure di promozione della parità retributiva, testi consultati tramite il portale ufficiale <i>Diário da República Eletrónico</i> .	Il <i>Relatório Único</i> , il cui <i>Quadro de Pessoal</i> contiene, per ciascun lavoratore, informazioni relative al genere, alla categoria professionale, all'orario di lavoro e alle diverse componenti della retribuzione, che consentono l'elaborazione di statistiche retributive disaggregate per genere. Poiché l'obbligo era già operativo nel 2014, PAY_REPORTING =1 per l'intero periodo considerato.

Spagna	Regio decreto legislativo 2/2015, del 23 ottobre, recante il testo consolidato della Legge sullo Statuto dei lavoratori (<i>Ley del Estatuto de los Trabajadores</i>), art. 28, comma 2, nel testo modificato dal regio decreto-legge 6/2019, del 1° marzo; regio decreto 902/2020, del 13 ottobre, sulla parità retributiva tra donne e uomini, artt. 5 e 6, testi consultati tramite il portale ufficiale del <i>Boletín Oficial del Estado</i> (BOE).	Un registro retributivo contenente le medie aritmetiche e le mediane delle retribuzioni, dei complementi salariali e delle componenti extra salariali, disaggregate per genere e categoria professionale o posizione di pari valore. PAY_REPORTING = 0 fino al 2020 e pari a 1 dal 2021 al 2024.
Svezia	Diskrimineringslag (2008:567) (<i>Legge contro la discriminazione</i>), cap. 3, §§ 8–14, nel testo modificato dalla legge n. 2016:828, consultato tramite il portale ufficiale del Parlamento svedese (<i>Sveriges riksdag</i>).	Una mappatura e un’analisi delle disposizioni e delle prassi retributive, nonché delle differenze salariali tra donne e uomini che svolgono un lavoro uguale o di pari valore, al fine di verificare che tali differenze siano direttamente o indirettamente connesse al genere. Tra il 2014 e il 2016 la mappatura aveva cadenza triennale; dal 2017 ha cadenza annuale. I datori di lavoro con almeno 10 dipendenti devono inoltre documentare per iscritto i risultati dell’analisi, le differenze riscontrate, le misure correttive necessarie, la relativa stima dei costi e il calendario di attuazione. Poiché l’obbligo era già operativo prima del 2014, PAY_REPORTING = 1 per l’intero periodo 2014–2024.

Fonte: elaborazione propria sulla base delle fonti normative e istituzionali indicate.

Per completare la ricostruzione normativa e rendere trasparente l’attribuzione della variabile dicotomica, la tabella successiva riporta le fonti normative consultate e le motivazioni alla base della codifica **PAY_REPORTING** = 0 per gli ordinamenti nei quali, nel periodo considerato, non è stato individuato un obbligo nazionale di pay reporting conforme ai criteri di inclusione adottati. Sono stati esclusi i casi in cui la disciplina prevedeva esclusivamente norme generali sulla parità retributiva, diritti individuali di informazione, misure volontarie o obblighi privi di dati salariali disaggregati per genere.

Tabella 2.3 – Fonti e motivazioni della codifica PAY_REPORTING = 0

PAESE	FONTE NORMATIVA	MOTIVO DELLA CODIFICA PAY_REPORTING = 0
Bulgaria	Codice del lavoro bulgaro, art. 243, nella versione consultata tramite il Ministero del lavoro e delle politiche sociali; documentazione della Commissione europea e dell'EIGE in materia di parità retributiva e trasparenza salariale.	Nel periodo 2014–2024 la normativa bulgara riconosce il principio della parità retributiva tra donne e uomini per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, ma non imponeva ai datori di lavoro privati un obbligo nazionale periodico di elaborazione, comunicazione o pubblicazione di dati retributivi disaggregati per genere. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato
Cipro	Legge n. 177(I)/2002 sulla parità retributiva tra uomini e donne per lo stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, come modificata dalle leggi nn. 193(I)/2004, 38(I)/2009 e 151(I)/2014, consultata tramite il portale normativo cipriota CyLaw; documentazione ufficiale del Ministero del Lavoro e delle Assicurazioni Sociali di Cipro.	Nel periodo 2014–2024 la normativa riconosceva il principio della parità retributiva e prevedeva strumenti di controllo e tutela contro le discriminazioni salariali, ma non imponeva ai datori di lavoro privati un obbligo nazionale periodico di elaborazione, comunicazione o pubblicazione di dati retributivi disaggregati per genere. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.
Croazia	Legge sul lavoro (<i>Zakon o radu</i>), Gazzetta ufficiale croata n. 93/2014, art. 91, e successive modifiche; Legge sulla parità di genere (<i>Zakon o ravnopravnosti spolova</i>), Gazzetta ufficiale croata n. 82/2008 e successive modifiche, testi consultati tramite il portale ufficiale <i>Narodne novine</i> .	Nel periodo 2014–2024 la normativa croata sanciva il diritto alla parità retributiva tra donne e uomini per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore e vietava le discriminazioni fondate sul genere. Non prevedeva, tuttavia, un obbligo nazionale periodico applicabile ai datori di lavoro privati di elaborare, comunicare o

		pubblicare dati retributivi disaggregati per genere. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.
Estonia	<i>Soolise võrdõiguslikkuse seadus</i> (Legge sulla parità di genere), in vigore dal 2004, in particolare §§ 6 e 11, consultata tramite il portale normativo ufficiale <i>Riigi Teataja</i> ; documentazione istituzionale del Commissario estone per la parità di genere e la parità di trattamento.	Nel periodo 2014–2024 la normativa estone vietava le discriminazioni retributive fondate sul genere e imponeva ai datori di lavoro di promuovere la parità e di fornire regolarmente ai lavoratori informazioni sulle misure adottate. Non prevedeva, tuttavia, un obbligo nazionale periodico di elaborazione, comunicazione o pubblicazione di dati retributivi disaggregati per genere applicabile ai datori di lavoro privati. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.
Germania	<i>Entgelttransparenzgesetz</i> (Legge sulla trasparenza delle strutture retributive), del 30 giugno 2017, in particolare §§ 10–16 e §§ 21–22, consultata tramite il portale normativo ufficiale <i>Gesetze im Internet</i> ; rapporto OCSE <i>Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries</i> (2023).	Dal 2017 la normativa tedesca riconosce, nelle imprese con più di 200 dipendenti, un diritto individuale di informazione sulla retribuzione di lavoratori comparabili e impone ad alcuni datori di lavoro con più di 500 dipendenti una relazione periodica sulle misure adottate in materia di parità e uguaglianza retributiva. Tale relazione comprende dati sulla composizione del personale disaggregati per genere, ma non richiede la comunicazione periodica dei livelli retributivi o del gender pay gap. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo 2014–2024.
Grecia	Legge n. 3896/2010, sull'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro e occupazione, in particolare artt. 4–8, pubblicata nella Gazzetta ufficiale greca A n.	Nel periodo 2014–2024 la normativa greca sanciva il principio della parità retributiva e vietava le discriminazioni fondate sul genere in materia di occupazione e condizioni di lavoro. Non prevedeva, tuttavia, un obbligo

	207 dell'8 dicembre 2010; documentazione ufficiale del Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale e della Segreteria generale per l'uguaglianza di genere; OCSE, <i>Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries</i> , 2023.	nazionale generale e periodico, applicabile ai datori di lavoro privati, di elaborare o comunicare dati retributivi disaggregati per genere. Le eventuali richieste di dati nell'ambito di specifiche ispezioni avevano carattere occasionale e non costituivano un sistema ordinario di pay reporting. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.
Lettonia	<i>Darba likums</i> (Legge sul lavoro), in particolare § 60 sulla parità retributiva, consultata tramite il portale normativo ufficiale <i>Likumi.lv</i> ; documentazione ufficiale del Ministero del Welfare della Repubblica di Lettonia; OCSE, <i>Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries</i> , 2023.	Nel periodo 2014–2024 la normativa lettone riconosceva il diritto di donne e uomini alla stessa retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, ma non imponeva ai datori di lavoro privati un obbligo nazionale periodico di elaborare, comunicare o pubblicare dati retributivi disaggregati per genere. Gli obblighi di rendicontazione individuati riguardavano il settore pubblico e non soddisfacevano pertanto i criteri adottati. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.
Lussemburgo	Codice del lavoro lussemburghese, disposizioni in materia di parità retributiva tra donne e uomini, nel testo consolidato consultato tramite il portale normativo ufficiale <i>Legilux</i> ; documentazione del Ministero dell'Uguaglianza tra donne e uomini e dell'OCSE, <i>Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries</i> , 2023.	Nel periodo 2014–2024 la normativa lussemburghese sanciva il principio della parità retributiva per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore e prevedeva strumenti di tutela e sanzioni in caso di discriminazione salariale. Non imponeva, tuttavia, ai datori di lavoro privati un obbligo nazionale periodico di elaborare, comunicare o pubblicare dati retributivi disaggregati per genere. Le iniziative di analisi e promozione della parità salariale avevano prevalentemente carattere volontario.

		PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.
Malta	<i>Employment and Industrial Relations Act</i> (Legge sui rapporti di lavoro e sulle relazioni industriali), cap. 452 delle Leggi di Malta, disposizioni sulla parità retributiva, consultato tramite il portale normativo ufficiale <i>Legislation Malta; Equality for Men and Women Act</i> (Legge sulla parità tra uomini e donne), cap. 456; documentazione della Commissione nazionale per la promozione dell'uguaglianza (NCPE).	Nel periodo 2014–2024 la normativa maltese riconosceva il diritto alla stessa retribuzione per un lavoro uguale o di pari valore e vietava le discriminazioni fondate sul genere nelle condizioni di lavoro. Non imponeva, tuttavia, ai datori di lavoro privati un obbligo nazionale periodico di elaborazione, comunicazione o pubblicazione di dati retributivi disaggregati per genere. Gli strumenti di analisi salariale promossi dalla NCPE avevano carattere volontario. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.
Paesi Bassi	<i>Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen</i> (Legge sulla parità di trattamento tra uomini e donne), in particolare artt. 7–9; art. 7:646 del Codice civile olandese, testi consultati tramite il portale normativo ufficiale <i>Wetten.nl</i>; documentazione ufficiale del Governo dei Paesi Bassi e del Collegio per i diritti umani.	Nel periodo 2014–2024 la normativa olandese vietava le discriminazioni retributive fondate sul genere e riconosceva il diritto alla parità salariale per un lavoro uguale o di pari valore. Non imponeva, tuttavia, ai datori di lavoro privati un obbligo nazionale generale e periodico di elaborare, comunicare o pubblicare dati retributivi disaggregati per genere. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.

Polonia	<i>Kodeks pracy</i> (Codice del lavoro), legge del 26 giugno 1974, in particolare art. 18^{3c}, nel testo consolidato consultato tramite il portale normativo ufficiale ISAP del Parlamento polacco; documentazione ufficiale del Ministero della Famiglia, del Lavoro e delle Politiche sociali e dell'Ispettorato nazionale del lavoro; OCSE, <i>Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries</i>, 2023.	Nel periodo 2014–2024 la normativa polacca riconosceva il diritto alla stessa retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore e vietava le discriminazioni fondate sul genere. Non imponeva, tuttavia, ai datori di lavoro privati un obbligo nazionale periodico di elaborare, comunicare o pubblicare dati retributivi disaggregati per genere. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.
Repubblica Ceca	<i>Zákoník práce</i> (Codice del lavoro), legge n. 262/2006, in particolare § 110 sulla parità retributiva, nel testo consolidato consultato tramite le fonti normative ceche; documentazione del Ministero del Lavoro e degli Affari sociali; OCSE, <i>Gender Equality in the Czech Republic</i>, 2023, e <i>Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries</i>, 2023.	Nel periodo 2014–2024 la normativa ceca riconosceva il diritto alla stessa retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore e vietava le discriminazioni salariali. Non imponeva, tuttavia, ai datori di lavoro privati un obbligo nazionale generale e periodico di elaborare, comunicare o pubblicare dati retributivi disaggregati per genere. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.
Romania	<i>Codul muncii</i> (Codice del lavoro), legge n. 53/2003, in particolare art. 6, comma 3, nel testo consolidato consultato tramite il Portale legislativo ufficiale del Ministero della Giustizia; legge n. 202/2002 sulla parità di opportunità e di trattamento tra donne e uomini, come successivamente modificata; documentazione dell'Agenzia nazionale per la parità di opportunità tra donne e uomini.	Nel periodo 2014–2024 la normativa rumena vietava qualsiasi discriminazione fondata sul genere con riferimento alle componenti e alle condizioni della retribuzione e prevedeva obblighi generali di promozione della parità. Non imponeva, tuttavia, ai datori di lavoro privati un obbligo nazionale periodico di elaborare, comunicare o pubblicare dati retributivi disaggregati per genere. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.

Slovacchia	<i>Zákonník práce</i> (Codice del lavoro), legge n. 311/2001, in particolare § 119a sulla parità retributiva, nel testo consolidato consultato tramite il portale normativo ufficiale <i>Slov-Lex</i> ; OCSE, <i>Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries</i> , 2023.	Nel periodo 2014–2024 la normativa slovacca riconosceva il diritto di donne e uomini alla stessa retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, ma non imponeva ai datori di lavoro privati un obbligo nazionale generale e periodico di elaborare, comunicare o pubblicare dati retributivi disaggregati per genere. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.
Slovenia	<i>Zakon o delovnih razmerjih – ZDR-1</i> (Legge sui rapporti di lavoro), Gazzetta ufficiale della Repubblica di Slovenia n. 21/2013, art. 133, nel testo consolidato consultato tramite il portale normativo ufficiale PISRS; documentazione ufficiale del Ministero del Lavoro, della Famiglia, degli Affari sociali e delle Pari opportunità; OCSE, <i>Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries</i> , 2023.	Nel periodo 2014–2024 la normativa slovena imponeva ai datori di lavoro di garantire la stessa retribuzione a donne e uomini per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. Non prevedeva, tuttavia, un obbligo nazionale generale e periodico, applicabile ai datori di lavoro privati, di elaborare, comunicare o pubblicare dati retributivi disaggregati per genere. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.
Ungheria	Legge n. CXXV del 2003 sulla parità di trattamento e la promozione delle pari opportunità, nel testo consolidato consultato tramite il portale normativo ufficiale ungherese <i>Nemzeti Jogszabálytár</i> ; documentazione OCSE, <i>Reducing the Gender Employment Gap in Hungary</i> , 2022, e <i>Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries</i> , 2023.	Nel periodo 2014–2024 la normativa ungherese vietava le discriminazioni fondate sul genere nei rapporti di lavoro, comprese quelle relative alla retribuzione, ma non imponeva ai datori di lavoro privati un obbligo nazionale sistematico e periodico di elaborare, comunicare o pubblicare dati retributivi disaggregati per genere. PAY_REPORTING = 0 per l'intero periodo considerato.

Fonte: elaborazione propria sulla base delle fonti normative e istituzionali indicate.

Sulla base della medesima ricostruzione normativa è stato successivamente elaborato un indice di intensità, finalizzato a misurare in maniera più dettagliata la portata degli obblighi nazionali di pay reporting e a verificare se un loro maggiore grado di incisività sia associato a livelli più contenuti del gender pay gap nel settore finanziario. Il database è stato altresì integrato con i dati relativi al gender pay gap nel settore finanziario e assicurativo, corrispondente alla sezione K della classificazione NACE, estrapolati dalla banca dati Eurostat e utilizzati come variabile dipendente dell'analisi. Infine, al fine di isolare con maggiore precisione l'associazione tra gli obblighi di pay reporting e il livello di gender pay gap nel settore finanziario, sono state incluse alcune variabili di controllo, quali il tasso di occupazione femminile, la quota di donne collocata in posizioni manageriali e l'incidenza del lavoro temporaneo tra le donne, anch'esse estratte dalla banca dati Eurostat.

2.2 Definizione delle variabili

A seguito della descrizione del processo di costruzione del database, è necessario procedere alla definizione delle variabili utilizzate nell'analisi econometrica. In questa sede vengono illustrate la variabile dipendente, la variabile indipendente dicotomica, le variabili di controllo e l'indice di intensità, specificandone il contenuto, le modalità di misurazione e le rispettive fonti dei dati. Come accennato in precedenza, la variabile dipendente è rappresentata dal gender pay gap nel settore finanziario e assicurativo, i cui dati sono stati acquisiti dalla banca dati Eurostat e, più nel dettaglio, dal dataset «*Gender pay gap in unadjusted form by NACE Rev. 2 activity*» (codice: *earn_gr_gpgr2*), selezionando la sezione K della classificazione NACE Rev.2, corrispondente alle attività finanziarie e assicurative. La variabile, indicata nel database con la denominazione *GPG_FIN*, è di natura quantitativa ed esprime la differenza tra la retribuzione oraria lorda media percepita dagli uomini e quella percepita dalle donne, rapportata alla retribuzione oraria media lorda maschile. L'indicatore adottato da Eurostat è espresso in forma non corretta, ossia non neutralizza le differenze esistenti tra i lavoratori e le lavoratrici in relazione al titolo di studio, alla posizione e al livello di inquadramento, all'anzianità e alla tipologia contrattuale. Pertanto, il divario retributivo non corretto non consente di individuare unicamente la discriminazione retributiva a parità di lavoro o di lavoro di pari valore, ma restituisce un quadro complessivo delle disparità presenti nel settore, nel quale confluiscono ulteriori fattori come la segregazione occupazionale, la presenza femminile nelle posizioni manageriali e la differente distribuzione tra incarichi di lavoro a tempo pieno e quelli a tempo parziale. Valori più elevati della variabile

indicano una maggiore ampiezza del divario retributivo di genere, mentre valori più contenuti riflettono una minore distanza tra la retribuzione oraria lorda maschile e quella femminile. La variabile è stata organizzata secondo una struttura panel Paese-anno, in cui ogni osservazione identifica il valore del divario retributivo di genere rilevato in uno specifico Paese membro dell'Unione europea in un determinato anno. Il periodo considerato si estende dal 2014 al 2024 (ultimo anno di rilevazione) e il campione econometrico finale comprende 25 Stati dell'Unione europea, poiché Grecia e Irlanda sono state escluse per la limitata disponibilità di osservazioni relative alla variabile dipendente. Il panel presenta un massimo teorico di 275 osservazioni Paese-anno; tuttavia, nel modello di base sono utilizzabili 274 osservazioni, a seguito della mancata disponibilità del dato relativo al gender pay gap finanziario per la Croazia nel 2015. Inoltre, il database, riportato dettagliatamente nella pagina successiva, conserva i flag associati ai valori pubblicati da Eurostat, in particolare: la lettera “*p*” indica i dati provvisori, la lettera “*e*” i valori stimati, la lettera “*b*” un'interruzione della serie temporale e infine la lettera “*d*” una differenza nella definizione adottata. Nell'ambito del modello econometrico, il gender pay gap nel settore finanziario e assicurativo rappresenta la variabile dipendente rispetto cui viene valutata l'associazione con la presenza degli obblighi nazionali di pay reporting. Dunque, un possibile coefficiente negativo associato alla variabile PAY_REPORTING suggerirebbe che la presenza degli obblighi di pay reporting è associata a livelli più contenuti del divario retributivo di genere. Diversamente, un coefficiente positivo segnalerebbe un'associazione tra la presenza di obblighi di pay reporting e livelli più elevati del divario retributivo di genere nel settore finanziario, in contrasto con l'ipotesi inizialmente formulata.

Tabella 2.4 – Gender pay gap nel settore finanziario e assicurativo nei Paesi dell’Unione europea, 2014–2024

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Austria	30,4	30,3	27,1	28,4	28,2	27,9	26,9	26,9	26,7	26,0 ^p	25,6 ^p
Belgio	20,2	17,0	13,5	10,2	6,9	8,4	10,0	12,4	14,1	14,0 ^p	14,0 ^p
Bulgaria	23,1	22,7	22,3	24,2	25,9	27,6	28,7	27,8	22,6	27,6 ^p	20,3 ^p
Croazia	21,0	:	4,9	24,9	24,7	24,3	23,8	22,1	21,9	23,6 ^p	21,8 ^p
Cipro	24,4	23,6	22,1	21,2	19,5	20,8	21,6	21,8	24,3	25,9 ^p	23,1 ^p
Repubblica Ceca	41,4	40,9 ^d	40,4 ^d	39,5 ^d	39,0 ^d	37,5	37,6	35,5	35,2	36,4 ^d	35,6 ^{dp}
Danimarca	20,6	20,0	19,5	18,9	18,2	17,6	18,5	17,0	16,0	14,8 ^p	15,5 ^p
Estonia	42,3	35,4	34,8	40,2	33,9	29,1	31,0	30,9	33,2	27,6 ^p	28,0 ^p
Finlandia	34,2	32,6	32,0	30,9	30,4	28,0	27,0	25,9	25,7	24,9 ^p	23,8 ^{bp}
Francia	30,9	30,7	31,1	31,6	32,0	31,8	32,2	32,8	32,9	32,1 ^p	31,7 ^p
Germania	28,7	27,8	26,2	25,0	24,2	24,2	23,3	23,2	26,9 ^b	26,1 ^p	26,0 ^p
Italia	22,4	22,0 ^p	18,1 ^p	18,3 ^p	23,5	22,5	22,6	23,3	22,7	23,0 ^p	21,8 ^p
Lettonia	34,8	30,9	28,8	34,2	33,5	32,5	36,2	32,0	31,1	30,2 ^p	29,5 ^p
Lituania	39,9	37,2	35,7	34,2	32,1	36,8	34,8	35,8	33,9	31,8 ^p	32,4 ^p
Lussemburgo	22,5	23,8	24,5	24,3	25,3	23,8	22,4	20,9	19,4	19,5 ^p	18,6 ^p

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Malta	27,3	30,0	29,9	27,5	26,5	22,8	19,3	16,7	14,2	14,9 ^p	15,4 ^p
Paesi Bassi	30,1	29,8	30,1	30,1	29,2	25,8	25,0	24,0	23,2	22,6 ^p	21,8 ^p
Polonia	36,7	33,6	30,4	30,4	30,8	30,6	30,4	29,0	27,6	28,1	28,6
Portogallo	21,6	22,8	21,8	20,7	19,9	20,4	20,3	19,8	18,9	21,5 ^p	20,1 ^p
Romania	20,9	24,6 ^e	30,1 ^e	29,5 ^e	32,6	29,9	24,9	24,7	19,5	18,2 ^e	30,9 ^e
Slovacchia	35,4	38,0	36,2	34,9	33,9	31,8	31,8	32,0	31,5	29,6 ^p	28,6 ^p
Slovenia	23,7	23,3	22,5	23,9	24,3	24,0	24,2	24,0	24,2	23,2 ^{bp}	24,5 ^p
Spagna	18,1	17,6	19,0	16,1	15,0	13,4	14,1	12,5	14,1	12,2 ^p	12,2 ^p
Svezia	27,7	26,0	26,3	24,5	24,2	25,0	24,2	22,0	21,9	22,4 ^p	21,1 ^p
Ungheria	36,8	23,9	34,2	38,0 ^b	33,4	34,2 ^b	36,1 ^p	34,2 ^p	35,3 ^p	34,7 ^p	40,3 ^p

Fonte: elaborazione propria su dati Eurostat, dataset «Gender pay gap in unadjusted form by NACE Rev. 2 activity» (codice: earn_gr_gpgr2), sezione K.

Pertanto, la variabile indipendente impiegata nell'analisi è PAY_REPORTING, costruita come variabile dicotomica con il fine di accertare negli ordinamenti interni dei Paesi membri dell'UE la presenza di obblighi di comunicazione periodica dei dati retributivi disaggregati per genere. Più specificamente, la variabile assume i seguenti valori:

PAY_REPORTING = 1 quando, nell'anno considerato, è in vigore un obbligo nazionale di reporting retributivo rivolto ai datori di lavoro privati che superano la soglia dimensionale stabilita dalla normativa e che prevede l'elaborazione e la comunicazione periodica di dati retributivi disaggregati per genere.

PAY_REPORTING = 0 quando, nell'anno considerato, non esiste tale obbligo e sono previste soltanto norme antidiscriminatorie, diritti individuali di informazione, misure volontarie oppure comunicazioni sulla composizione del personale prive di informazioni retributive disaggregate per genere.

Nel determinare il valore della variabile indipendente è stato preso in esame l'anno di effettiva operatività dell'obbligo e non quello della sua introduzione formale nell'ordinamento interno. Infatti, tra l'adozione della disciplina e la sua concreta applicabilità può verificarsi un periodo transitorio, necessario affinché i datori di lavoro si adeguino ai nuovi obblighi e siano emanate le relative disposizioni attuative, indispensabili per procedere all'avvio della prima rilevazione periodica. Tale criterio consente di evitare che la variabile registri come operativo un sistema di pay reporting che, pur essendo già formalmente previsto, non era ancora idoneo a produrre effetti concreti sulla condotta dei datori di lavoro. La ricostruzione dell'anno di piena operatività è stata effettuata attraverso l'esame delle fonti normative nazionali e delle relative disposizioni attuative, già approfondite nella sezione precedente. Quindi, negli Stati in cui il sistema di pay reporting era già applicabile all'inizio del periodo di osservazione, la variabile assume valore pari a 1 per l'intero arco temporale analizzato. Invece, negli ordinamenti che hanno introdotto tali obblighi solo successivamente, la variabile varia da un valore iniziale pari a 0 a un valore finale pari a 1, a partire dal primo anno di piena applicabilità della disciplina. Tuttavia, occorre precisare che, per la sua natura dicotomica, la variabile PAY_REPORTING è limitata alla sola rilevazione della presenza o dell'assenza dell'obbligo, senza mostrare le differenze esistenti tra le discipline nazionali in riferimento alla soglia dimensionale, al contenuto delle informazioni richieste, alla periodicità, alla pubblicità dei dati, alle sanzioni previste e a eventuali misure di natura correttiva. Per cogliere maggiormente l'eterogeneità normativa e verificare la robustezza

dei risultati ottenuti con la variabile dummy PAY_REPORTING, l'analisi sarà integrata tramite la costruzione di un indice di intensità, che consentirà di accertare se l'associazione stimata tra la trasparenza retributiva e il divario retributivo di genere rimanga coerente anche in presenza di una misura più strutturata del grado di incisività delle discipline nazionali.

L'indice di intensità rappresenta una misura quantitativa sintetica delle principali caratteristiche delle diverse discipline nazionali di pay reporting, volta a esprimerne in modo comparabile il relativo grado di incisività. Diversamente dalla variabile dummy PAY_REPORTING, l'indice consente di illustrare il livello di estensione, la frequenza e la vincolatività dei sistemi nazionali di rendicontazione retributiva. Pertanto, la sua costruzione risponde all'esigenza di evitare che discipline profondamente diverse siano considerate equivalenti per il solo fatto di prevedere un obbligo di comunicazione delle informazioni retributive. L'indice di intensità è definito su tutte le osservazioni Paese-anno comprese nel campione e la sua costruzione avviene sulla base delle informazioni ottenute attraverso la ricostruzione normativa precedentemente illustrata. Alle osservazioni nelle quali non risulta operativo un obbligo nazionale di pay reporting è attribuito un valore pari a zero, mentre in presenza di un sistema di reporting, il valore dell'indice viene determinato sulla base delle caratteristiche della disciplina nazionale di pay reporting vigente nell'anno considerato. In tal modo, l'indicatore consente di rappresentare lungo un'unica scala sia l'assenza di una disciplina nazionale di pay reporting sia il differente grado di intensità dei sistemi effettivamente operativi. Per ogni ordinamento sono state individuate alcune dimensioni ritenute rappresentative del grado di incisività della disciplina. Nel dettaglio, l'indice è stato articolato in cinque dimensioni:

Nel dettaglio, l'indice è stato articolato in cinque dimensioni:

1. La soglia dimensionale, la prima dimensione considera il numero minimo di dipendenti oltre il quale il datore di lavoro è tenuto a rispettare gli obblighi di pay reporting. Tale elemento si riflette sull'estensione soggettiva della disciplina, in quanto incide sia sul numero delle imprese coinvolte sia sulla quota dei lavoratori interessati dai meccanismi di trasparenza. A parità di altre caratteristiche, una soglia dimensionale più bassa è stata associata a un maggiore grado di incisività della disciplina, mentre una soglia più elevata è stata ritenuta indicativa di una minore incisività. Infatti, un obbligo applicabile anche alle medie e piccole imprese consente di ampliare la portata del sistema di pay reporting, coinvolgendo una quota più ampia del tessuto produttivo. Diversamente, una soglia più elevata delimita l'ambito di applicazione alle sole imprese maggiori, lasciando escluse

numerose organizzazioni nelle quali potrebbero sempre sussistere differenze retributive di genere. Occorre anche evidenziare come, in alcuni ordinamenti, l'applicazione degli obblighi di pay reporting sia avvenuta gradualmente, tramite una progressiva riduzione della soglia dimensionale. In tali casi, il punteggio assegnato alla presente componente dell'indice è stato aggiornato a decorrere dall'anno di effettiva operatività della nuova soglia, in maniera da rappresentare correttamente l'ampliamento dell'ambito soggettivo della disciplina. Ai fini della costruzione dell'indice di intensità, un punteggio superiore è stato attribuito ai sistemi di pay reporting caratterizzati da una soglia dimensionale più bassa, mentre un punteggio inferiore è stato associato alle discipline contraddistinte da una soglia dimensionale più elevata.

2. La periodicità, la seconda dimensione considerata esprime la frequenza con cui le varie informazioni in merito alle retribuzioni disaggregate per genere devono essere raccolte e comunicate. A parità delle altre caratteristiche, una periodicità più frequente è stata associata a un maggior grado di incisività del sistema di pay reporting, in quanto una rendicontazione annuale consente di monitorare con maggiore continuità l'evoluzione delle logiche retributive e di individuare più tempestivamente l'emersione di eventuali disparità di genere. Diversamente, una rendicontazione biennale o triennale, riducendo la continuità del monitoraggio e ritardando di conseguenza l'individuazione di possibili differenziali retributivi, è stata associata a un minor grado di incisività del sistema. Di conseguenza, la periodicità non incide soltanto sulla quantità delle rilevazioni effettuate, ma anche sulla capacità del sistema normativo di garantire una sorveglianza continua delle politiche retributive adottate dall'impresa e di rafforzare la responsabilizzazione interna del datore di lavoro. Infatti, la necessità di raccogliere e comunicare i dati con una certa regolarità incentiva l'impresa a predisporre procedure organizzative stabili per la classificazione delle informazioni, il controllo delle componenti retributive e l'analisi delle disparità riscontrate. Altresì, occorre precisare che, analogamente a quanto rilevato con riferimento alla soglia dimensionale, anche la periodicità della comunicazione può essere stata modificata nel periodo di osservazione. In questi casi, il punteggio attribuito alla presente componente dell'indice è stato aggiornato a decorrere dall'anno di effettiva applicabilità della nuova cadenza, così da riflettere correttamente l'evoluzione del grado di intensità del sistema nazionale di pay reporting. Ai fini della costruzione dell'indice, un punteggio più elevato è stato attribuito ai sistemi di pay reporting contraddistinti da una periodicità più frequente, mentre un punteggio più basso è stato associato a quelle discipline che prevedono una periodicità meno frequente;

3. Il contenuto delle informazioni richieste, la terza dimensione considera l'ampiezza e il livello di dettaglio dei dati che i datori di lavoro sono tenuti a comunicare. In particolare, i sistemi nazionali di pay reporting possono differenziarsi in maniera significativa sotto il profilo del contenuto informativo: alcune discipline prevedono la trasmissione di un unico indicatore relativo al divario retributivo, mentre altre richiedono la comunicazione di un insieme più dettagliato di informazioni. A parità di altre caratteristiche, sono stati considerati maggiormente incisivi quei sistemi di pay reporting che non si limitano alla predisposizione di un unico dato retributivo aggregato, ma richiedono informazioni più approfondite e accurate. Rientrano i dati relativi alle retribuzioni medie e mediane, alle componenti variabili della remunerazione, ai livelli di inquadramento, e alle categorie professionali. Infatti, un maggiore livello di disaggregazione consente di individuare più facilmente le aree nelle quali il divario retributivo risulta maggiormente concentrato e, di conseguenza, di adottare misure correttive maggiormente efficienti e incisive. Ai fini della costruzione dell'indice di intensità, un punteggio più elevato è stato assegnato ai sistemi di pay reporting che prevedono la trasmissione di un insieme più accurato e disaggregato di informazioni retributive, mentre un punteggio inferiore è stato associato ai sistemi che dispongono la comunicazione di dati limitata e aggregata;
4. Pubblicità dei dati, la quarta dimensione analizza il livello di accessibilità dei dati e delle informazioni retributive trasmesse dai datori di lavoro. Infatti, non tutti i sistemi di pay reporting prevedono la stessa conoscibilità dei dati: in alcuni ordinamenti i dati vengono trasmessi unicamente all'autorità competente o ai rappresentanti dei lavoratori, mentre in altri devono essere resi pubblici, risultando quindi accessibili anche a soggetti esterni all'organizzazione. Il diverso grado di accessibilità si riflette sulla capacità del sistema di pay reporting di influenzare il comportamento dei datori di lavoro. In particolare, se le informazioni vengono trasmesse soltanto alle autorità di controllo o sono confinate all'interno dell'impresa, il datore di lavoro potrebbe essere meno incentivato ad adottare interventi mirati per ridurre le disparità retributive emerse. Al contrario, quando i dati e le informazioni distinte per genere sono sottoposte a una più ampia valutazione esterna, le politiche retributive adottate dall'impresa diventano conoscibili anche ai lavoratori, ai potenziali candidati, agli investitori e all'opinione pubblica. Pertanto, una maggiore accessibilità ai dati retributivi può accrescere la pressione reputazionale sui datori di lavoro, facendo sì che le imprese siano incentivate a verificare con maggiore attenzione le proprie politiche retributive, a individuare le disparità non giustificate e ad adottare, ove necessario, interventi correttivi mirati. Alla luce di tali considerazioni, nell'indice

sono stati considerati maggiormente incisivi quei sistemi di pay reporting che prevedono forme più ampie di accessibilità esterna delle informazioni retributive rispetto a quelli nei quali la comunicazione è limitata alle autorità competente o ai rappresentanti dei lavoratori;

5. Le misure di enforcement, la quinta e ultima dimensione approfondisce l'insieme degli strumenti adottati dagli ordinamenti per garantire l'effettivo rispetto degli obblighi di pay reporting. In tale categoria rientrano le sanzioni amministrative applicabili in caso di mancata, tardiva o incompleta trasmissione dei dati, gli obblighi a carico dei datori di lavoro di giustificazione oggettiva dei divari eventualmente rilevati e la previsione di specifiche misure correttive. Tuttavia, tali meccanismi non sono contemplati in tutti i sistemi di pay reporting: alcune discipline si limitano a imporre la mera trasmissione dei dati disaggregati per genere, mentre altre prevedono l'applicazione di sanzioni, obblighi di giustificazione oggettiva dei differenziali emersi e l'adozione di specifiche misure correttive a carico del datore di lavoro. Ai fini della costruzione dell'indice di intensità, sono stati assegnati punteggi più elevati alle discipline caratterizzate dalla presenza congiunta di sanzioni e di obblighi di giustificazione o interventi correttivi. Invece, a quei sistemi di pay reporting che prevedono esclusivamente conseguenze sanzionatorie è stato attribuito un livello di enforcement minimo. Pertanto, tale criterio consente di distinguere gli ordinamenti nei quali il pay reporting costituisce prevalentemente un adempimento informativo da quelli in cui la trasmissione dei dati è accompagnata da conseguenze sanzionatorie, obblighi di giustificazione e misure correttive.

Per ciascuna delle cinque dimensioni dell'indice sono stati individuati tre livelli di intensità, in modo da tradurre le caratteristiche qualitative dei sistemi nazionali di pay reporting in valori quantitativi omogenei e comparabili. Nel dettaglio, il livello meno incisivo corrisponde alla configurazione più limitata della caratteristica considerata; il livello intermedio corrisponde a una configurazione moderatamente incisiva; il livello più elevato individua le discipline nelle quali la componente considerata assume una efficacia particolarmente ampia e vincolante. I criteri di classificazione utilizzati per ricondurre ogni disciplina ai diversi livelli di intensità sono stati individuati preventivamente sulla base delle caratteristiche concretamente previste dai sistemi nazionali di pay reporting e applicati in modo uniforme a tutte le osservazioni Paese-anno considerate. Nei casi in cui risultava operativo un obbligo nazionale di rendicontazione retributiva, a ciascuna dimensione è stato attribuito un punteggio compreso tra 1 e 3, in funzione del livello di intensità. Alle osservazioni nelle quali la variabile PAY_REPORTING assumeva

invece valore pari a 0 è stato attribuito un punteggio nullo per ciascuna delle cinque dimensioni, riflettendo l'assenza, nell'anno considerato, di un sistema nazionale di pay reporting conforme alla definizione adottata. Come già illustrato precedentemente, la valutazione ha riguardato l'ampiezza dell'ambito soggettivo di applicazione, la frequenza della comunicazione, il livello di accuratezza delle informazioni richieste, la pubblicità dei dati e la presenza di strumenti efficaci a garantire il rispetto degli obblighi e l'eventuale adozione di interventi correttivi. La tabella seguente riporta, per ciascuna dimensione, le condizioni corrispondenti ai diversi livelli e il relativo punteggio, in modo da rendere espliciti i criteri di codifica adottati e garantire una maggiore uniformità, trasparenza e replicabilità nella costruzione dell'indice.

Tabella 2.5 - Criteri di attribuzione dei punteggi dell'indice di intensità del pay reporting.

DIMENSIONE	PUNTEGGIO 1 Livello meno incisivo	PUNTEGGIO 2 Livello intermedio	PUNTEGGIO 3 Livello più incisivo
Soglia dimensionale di applicazione	Obbligo applicabile esclusivamente alle imprese con più di 250 dipendenti.	Obbligo applicabile alle imprese con una soglia compresa tra i 100 e i 249 dipendenti.	Obbligo applicabile anche alle imprese con meno di 100 dipendenti.
Periodicità della comunicazione	Rendicontazione con cadenza triennale.	Rendicontazione con cadenza biennale.	Rendicontazione con cadenza annuale.
Contenuto delle informazioni richieste	Informazioni essenziali o prevalentemente aggregate, senza articolazioni analitiche rilevanti.	Informazioni articolate o analisi secondo una dimensione comparativa rilevante, senza pluralità di disaggregazioni standardizzate.	Comunicazione di una pluralità di indicatori dettagliati relativi anche a retribuzioni medie e mediane, bonus, categorie professionali, livelli di inquadramento o fasce retributive, oltre a più forme di disaggregazione.
Grado di pubblicità dei dati	Accesso solo interno a lavoratori e/o rappresentanti.	Comunicazione anche ad autorità pubbliche/equality bodies, senza accessibilità al pubblico generale.	Pubblicazione esterna o accessibilità generalizzata delle informazioni retributive.
Misure di enforcement	Assenza di specifiche sanzioni e di misure correttive.	Almeno una sanzione, pecuniaria o reputazionale, oppure misure correttive.	Presenza congiunta di conseguenze sanzionatorie e di misure correttive obbligatorie.

Fonte: elaborazione propria sulla base della ricostruzione normativa illustrata nella sezione precedente.

Nota: la classificazione nei tre livelli di intensità è applicata esclusivamente alle osservazioni Paese-anno nelle quali PAY_REPORTING assume valore pari a 1. Alle osservazioni con PAY_REPORTING = 0 è attribuito un punteggio pari a 0 per ciascuna dimensione, in quanto caratterizzate dall'assenza di un obbligo nazionale operativo di pay reporting.

Il valore complessivo dell'indice di intensità condizionato sintetizza in un unico valore il grado complessivo di incisività del sistema nazionale di pay reporting ed è ottenuto tramite la somma dei punteggi attribuiti alle cinque dimensioni analizzate. Qualora intervengano delle modifiche normative riguardanti una o più dimensioni dell'indice, il punteggio attribuito all'ordinamento considerato può variare nel corso del tempo. In tali casi, la nuova classificazione viene applicata a decorrere dall'anno di effettiva operatività della modifica, in coerenza con il criterio temporale adottato per la costruzione della variabile PAY_REPORTING. Pertanto, l'indice acquisisce una struttura dinamica, in grado di riflettere l'evoluzione delle peculiarità della disciplina all'interno di ciascun ordinamento durante il periodo di osservazione. Valori più elevati identificano quelle discipline di pay reporting connotate da un maggior grado di incisività, mentre valori più bassi indicano quei sistemi nei quali gli obblighi di pay reporting risultano meno estesi e vincolanti. All'interno dell'analisi econometrica, l'indice di intensità sarà impiegato in una specificazione alternativa come verifica della robustezza dei risultati ottenuti tramite la variabile dicotomica PAY_REPORTING. Di conseguenza, la variabile dummy PAY_REPORTING verrà sostituita dall'indice di intensità, evitando sovrapposizioni interpretative e di mantenere separata l'analisi relativa alla presenza dell'obbligo di pay reporting da quella riguardante il suo grado di incisività. Il coefficiente associato all'indice esprime la variazione media del gender pay gap correlata a un incremento unitario del grado di intensità del sistema di pay reporting, a parità degli altri fattori inclusi nel modello. La formula utilizzata per il calcolo dell'indice è la seguente:

$$\sum_{(k=1)}^5 D_{(kit)} = D_{1it} + D_{2it} + D_{3it} + D_{4it} + D_{5it}$$

Dove *i* identifica il Paese; *t* identifica l'anno; *k* identifica una delle cinque dimensioni analizzate nella costruzione dell'indice; *D_{it}* costituisce il punteggio attribuito alla *k*-esima dimensione per il Paese *i* nell'anno *t*. Poiché ciascuna delle cinque dimensioni può assumere un punteggio da un minimo di 1 a un massimo di 3, nei casi in cui sia operativo un obbligo di pay reporting il punteggio complessivo può assumere valori compresi tra 5 e 15. In assenza di un obbligo operativo di pay reporting, all'indice viene invece attribuito valore pari a 0, configurandolo così come una misura non condizionata dell'intensità del sistema di pay reporting. La ricostruzione è stata effettuata sulla base delle stesse fonti normative e istituzionali già consultate e riportate nelle tabelle iniziali relative alla costruzione del database, in modo da garantire coerenza tra la classificazione della variabile PAY_REPORTING e la successiva attribuzione dei punteggi

dell'indice. Per una ricostruzione analitica delle caratteristiche assunte dalle cinque dimensioni nei singoli Paesi, si rinvia all'Appendice A.

Tabella 2.6 – Criteri di attribuzione e punteggi dell'indice di intensità per Paese

Paese / periodo	Soglia dimensionale	Periodicità	Contenuto delle informazioni	Pubblicità dei dati	Misure di enforcement	Totale
Austria 2014–2024	>150 dipendenti Punteggio 2	Biennale Punteggio 2	Media e mediana per genere, gruppi professionali e livelli Punteggio 3	Accesso interno a consiglio aziendale/dipendenti Punteggio 1	Ricorso giudiziale del works council o dei lavoratori; nessuna specifica sanzione pecuniaria né misura correttiva obbligatoria Punteggio 1	9
Belgio 2014–2024	≥50 dipendenti Punteggio 3	Biennale Punteggio 2	Costi salariali e benefici disaggregati per genere e caratteristiche professionali Punteggio 3	Consiglio d'impresa / delegazione sindacale Punteggio 1	Sanzioni pecuniarie; piano d'azione non automaticamente obbligatorio Punteggio 2	11
Danimarca 2014–2024	≥35 dipendenti Punteggio 3	Annuale Punteggio 3	Statistiche retributive per genere e funzione Punteggio 3	Lavoratori/rappresentanti + coinvolgimento di Statistics Denmark Punteggio 2	Ammenda + rapporto interno sulla parità con action plan Punteggio 3	14
Finlandia 2014–2024	≥30 dipendenti Punteggio 3	Biennale Punteggio 2	Analisi di mansioni, retribuzioni, differenze e principali componenti salariali Punteggio 3	Dipendenti e rappresentanti; nessuna pubblicazione esterna Punteggio 1	Sanzione/penalità oppure misure correttive Punteggio 2	11
Francia 2019	>250 dipendenti Punteggio 1	Annuale Punteggio 3	Indicatori multipli dell'Index de l'égalité professionnelle Punteggio 3	Pubblicazione sul sito dell'impresa Punteggio 3	Sanzione pecuniaria fino all'1% della massa salariale Punteggio 2	12
Francia 2020–2024	≥50 dipendenti Punteggio 3	Annuale Punteggio 3	Indicatori multipli dell'Index de l'égalité professionnelle Punteggio 3	Pubblicazione sul sito dell'impresa Punteggio 3	Sanzione pecuniaria fino all'1% della massa salariale Punteggio 2	14

Paese / periodo	Soglia dimensionale	Periodicità	Contenuto delle informazioni	Pubblicità dei dati	Misure di enforcement	Totale
Italia 2014–2021	>100 dipendenti Punteggio 2	Biennale Punteggio 2	Informazioni dettagliate su personale, carriera e retribuzioni Punteggio 3	Ministero + rappresentanze / consiglieri di parità Punteggio 2	Sanzioni per mancato adempimento Punteggio 2	11
Italia 2022–2024	>50 dipendenti Punteggio 3	Biennale Punteggio 2	Informazioni dettagliate su personale, carriera e retribuzioni Punteggio 3	Ministero + rappresentanze / consiglieri di parità Punteggio 2	Sanzioni rafforzate e possibile sospensione dei benefici contributivi Punteggio 2	12
Lituania 2017–2020	>20 dipendenti Punteggio 3	Annuale Punteggio 3	Retribuzione media comprensiva di bonus con più articolazioni analitiche Punteggio 3	Accesso interno; nessuna pubblicazione generalizzata Punteggio 1	Sanzione pecuniaria; nessun action plan/pay audit obbligatorio Punteggio 2	12
Lituania 2021–2024	>20 dipendenti Punteggio 3	Annuale Punteggio 3	Retribuzione media comprensiva di bonus con più articolazioni analitiche Punteggio 3	Pubblicazione online tramite SODRA di dati medi retributivi per genere Punteggio 3	Sanzione pecuniaria; nessun action plan/pay audit obbligatorio Punteggio 2	14
Portogallo 2014–2018	≥1 dipendente Punteggio 3	Annuale Punteggio 3	Dati individuali su genere, categoria, orario e componenti retributive Punteggio 3	Autorità competenti; non piena accessibilità esterna Punteggio 2	Strumenti sanzionatori ordinari Punteggio 2	13
Portogallo 2019–2024	≥1 dipendente Punteggio 3	Annuale Punteggio 3	Dati individuali su genere, categoria, orario e componenti retributive Punteggio 3	Barómetro e informazioni pubbliche sulle differenze retributive Punteggio 3	Sanzioni + piani di valutazione/correzione Punteggio 3	15

Paese / periodo	Soglia dimensionale	Periodicità	Contenuto delle informazioni	Pubblicità dei dati	Misure di enforcement	Totale
Spagna 2021–2024	Tutte le imprese Punteggio 3	Annuale Punteggio 3	Medie e mediane, componenti salariali ed extrasalariali, con più articolazioni analitiche Punteggio 3	Accesso a lavoratori/rappresentanti; registro non pubblico Punteggio 1	Sanzione pecuniaria; nessun action plan/pay audit come conseguenza specifica dell'inadempimento Punteggio 2	12
Svezia 2014–2016	Tutti i datori Punteggio 3	Triennale Punteggio 1	Analisi per lavoro uguale o di pari valore, senza ulteriori disaggregazioni standardizzate Punteggio 2	Cooperazione interna; non pubblicazione esterna Punteggio 1	Sanzione pecuniaria condizionale; nessun action plan/pay audit specifico Punteggio 2	9
Svezia 2017–2024	Tutti i datori Punteggio 3	Annuale Punteggio 3	Analisi per lavoro uguale o di pari valore, senza ulteriori disaggregazioni standardizzate Punteggio 2	Cooperazione interna; non pubblicazione esterna Punteggio 1	Sanzione pecuniaria condizionale; nessun action plan/pay audit specifico Punteggio 2	11

Fonte: elaborazione propria sulla base delle fonti normative e istituzionali nazionali consultate, nonché di OECD (2023), Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries: Guidance for Pay Transparency Implementation, Monitoring and Reform, e OECD (2026), Pay Transparency in Progress: Valuing Jobs, Closing Gender Pay Ga

La prima variabile di controllo inclusa nell'analisi è il tasso di occupazione femminile, indicato nel database con la denominazione OCCUPAZIONE_FEMMINILE. I dati sono stati estratti dalla banca dati Eurostat e, più specificamente, dal dataset “*Employment rate by sex*” (codice: sdg_08_30) sezionando la popolazione femminile appartenente alla fascia di età compresa tra i 20 e i 64 anni. L'indicatore, espresso in termini percentuali, misura la quota di donne occupate appartenenti alla fascia di età 20-64 anni rispetto alla popolazione femminile della medesima fascia di età.¹ L'inclusione di tale variabile consente di tenere conto delle diversità esistenti tra i Paesi nel grado di inserimento delle donne nel mercato del lavoro. Diversi contributi hanno mostrato come il livello di occupazione femminile possa incidere sia sulla composizione della popolazione occupata sia sull'ampiezza del divario retributivo osservato. In specie, un più basso tasso di occupazione femminile può associarsi a fenomeni di selezione nella partecipazione al mercato del lavoro, per cui le donne occupate potrebbero presentare qualità mediamente diverse rispetto alla popolazione femminile complessiva in termini di istruzione, qualificazione e livello retributivo. Ne consegue che un livello di divario retributivo apparentemente più contenuto non implica necessariamente una maggiore uguaglianza se, contemporaneamente, una quota minore di donne partecipa al mercato del lavoro. Al contrario, nei Paesi che registrano una maggiore partecipazione femminile, la popolazione occupata può risultare più eterogenea sotto il profilo delle caratteristiche individuali e professionali, con possibili ripercussioni sulla distribuzione delle retribuzioni.² L'ILO e l'OCSE evidenziano come il divario retributivo di genere necessiti di essere letto nel più ampio contesto delle disuguaglianze nel mercato del lavoro, andando oltre le mere disparità retributive tra uomini e donne e considerando anche il grado di partecipazione femminile all'occupazione.³ Si precisa inoltre che, a partire dall'anno 2021, la Labour Force Survey è stata interessata da una revisione metodologica legata all'entrata in vigore del nuovo quadro sulle statistiche sociali integrate. Tale cambiamento ha determinato, per alcuni Paesi e osservazioni, interruzioni nella continuità delle serie temporali, segnalate da Eurostat mediante

¹ Cfr. EUROSTAT, *Employment rate by sex (sdg_08_30)*, EU Labour Force Survey (EU-LFS). Ai fini dell'indicatore, sono considerate occupate le persone che, durante la settimana di riferimento, hanno lavorato almeno un'ora dietro retribuzione o profitto oppure, pur non avendo lavorato, disponevano di un'attività lavorativa dalla quale risultavano temporaneamente assenti.

² Cfr. Olivetti C., Petrongolo B., *Unequal Pay or Unequal Employment? A Cross-Country Analysis of Gender Gaps*, Journal of Labor Economics, 2008, pp. 621–654; Blau F. D., Kahn L. M., Boboshko N., Comey M. L., *The Impact of Selection into the Labor Force on the Gender Wage Gap*, in Journal of Labor Economics, 2024, vol. 42, n. 2, pp. 1093–1133.

³ Cfr. International Labour Organization, *Global Wage Report 2018/19: What Lies Behind Gender Pay Gaps*, Geneva, ILO, 2018; OECD, *Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries: Guidance for Pay Transparency Implementation, Monitoring and Reform*, OECD Publishing, Paris, 2023.

il flag “b”. I valori annuali relativi ai Paesi del campione sono riportati all’interno della sezione Appendice B (Tabella B.1).

La successiva variabile di controllo inclusa nell’analisi econometrica è l’incidenza del lavoro temporaneo femminile, indicata nel database con LAVORO_TEMPORANEO_FEMMINILE. I dati sono stati estratti dalla banca dati Eurostat e, più specificamente, dal dataset “*Part-time employment and temporary contracts- annual data*” (codice lfsi_pt_a). L’indicatore, espresso in termini percentuali, misura la quota di donne occupate di età compresa tra i 20 e i 64 anni in possesso di un contratto di lavoro temporaneo sul totale dell’occupazione femminile della stessa fascia di età.⁴ L’inclusione di questa variabile consente di analizzare una dimensione specifica delle condizioni occupazionali femminili, spesso caratterizzate da una maggiore esposizione a forme di precarietà e da una più elevata incidenza di interruzioni e discontinuità nei percorsi lavorativi. Infatti, la maggiore diffusione di forme di occupazione temporanea può associarsi a carriere discontinue, a una minore accumulazione di anzianità ed esperienza all’interno della medesima organizzazione e a più limitate opportunità di progressione sul piano professionale e retributivo. Diversamente, rapporti di lavoro connotati da una maggiore stabilità contrattuale possono favorire la continuità dei percorsi professionali, l’accumulazione di esperienza e di anzianità e, di conseguenza, più ampie prospettive di crescita professionale e retributiva.⁵ Ne consegue che l’incidenza del lavoro temporaneo femminile rappresenta un indicatore utile per cogliere alcune condizioni occupazionali potenzialmente associate alla formazione del divario retributivo di genere. Pertanto, l’inserimento di tale variabile nell’analisi consente di prendere in considerazione una componente specifica riferita alla stabilità e alla qualità dell’occupazione femminile, affiancandola alle dimensioni relative alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro e alla loro presenza nei ruoli manageriali. Si precisa inoltre che, a partire dall’anno 2021, la Labour Force Survey è stata interessata da una revisione metodologica legata all’entrata in vigore del nuovo quadro sulle statistiche sociali integrate. Tale cambiamento ha determinato, per alcuni Paesi e osservazioni, interruzioni nella continuità delle serie temporali, segnalate da

⁴ Cfr. EUROSTAT, *LFS main indicators (lfsi)*. Per “temporary contract” si intende un rapporto di lavoro dipendente di durata limitata, destinato a cessare alla scadenza di un periodo prestabilito o al verificarsi di criteri oggettivi, quali il completamento di un incarico o la sostituzione temporanea di un altro lavoratore.

⁵ Cfr. Booth A. L., Francesconi M., Frank J., *Temporary Jobs: Stepping Stones or Dead Ends?*, in *The Economic Journal*, 2002, vol. 112, n. 480, pp. F189–F213; Kahn L. M., *The Structure of the Permanent Job Wage Premium: Evidence from Europe*, in *Industrial Relations*, 2016, vol. 55, n. 1, pp. 149–178.

Eurostat mediante il flag “b”. I valori annuali relativi ai Paesi del campione sono riportati nell’Appendice B (Tabella B.3).

La terza variabile di controllo inclusa nell’analisi è la quota di donne occupate in posizioni manageriali, indicata nel database con la denominazione `DONNE_MANAGER`. I dati sono stati estratti dalla banca dati Eurostat e, più specificamente, dal dataset “*Employed women being in managerial positions by age*” (codice: `tqoe1c2`), selezionando la popolazione femminile appartenente alla fascia di età compresa tra 20 e 64 anni e la categoria professionale dei manager secondo la classificazione ISCO-08. L’indicatore, espresso in termini percentuali, consente di misurare la quota di donne che ricopre posizioni manageriali sul totale delle persone occupate appartenenti al gruppo professionale dei manager.⁶ Tale variabile rappresenta una dimensione significativa della segregazione occupazionale verticale, ossia di una maggiore difficoltà per le donne di accedere ai ruoli apicali e di maggiore prestigio all’interno dell’organizzazione rispetto agli uomini. Tale aspetto assume particolare importanza nell’analisi del divario retributivo di genere, in quanto le posizioni manageriali sono tendenzialmente collocate nei livelli più elevati della distribuzione retributiva e possono essere caratterizzate da una più marcata incidenza delle componenti variabili della remunerazione. Quindi, una più limitata presenza delle donne in tali posizioni può contribuire a determinare una diversa composizione delle retribuzioni percepite dalla popolazione occupata femminile e risultare associata a un maggiore divario retributivo di genere.⁷ Inoltre, la quota di donne manager consente di cogliere una dimensione aggiuntiva rispetto alle altre variabili di controllo incluse nel modello econometrico; infatti, mentre il tasso di occupazione femminile misura il grado complessivo di inserimento delle donne nel mercato del lavoro e l’incidenza del lavoro temporaneo femminile ne descrive una specifica modalità di partecipazione, la variabile `DONNE_MANAGER` considera la posizione occupata dalle donne nella gerarchia professionale. Si precisa inoltre che, a partire dall’anno 2021, la Labour Force Survey europea è stata interessata da una revisione metodologica legata all’entrata in vigore del nuovo quadro europeo sulle statistiche sociali integrate. Tale cambiamento ha determinato, per alcuni Paesi e alcune osservazioni, interruzioni nella continuità delle serie temporali, segnalate

⁶ Cfr. EUROSTAT, *Employed women being in managerial positions by age* (`tqoe1c2`). Ai fini dell’indicatore, le posizioni manageriali sono identificate con il gruppo principale 1 della classificazione internazionale delle professioni ISCO-08 (“Managers”).

⁷ Cfr. Cotter D. A., Hermesen J. M., Ovadia S., Vanneman R., *The Glass Ceiling Effect*, in *Social Forces*, 2001, vol. 80, n. 2, pp. 655–681; Blau F. D., Kahn L. M., *The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations*, in *Journal of Economic Literature*, 2017, vol. 55, n. 3, pp. 789–865; Hirsch B., Lentge P., *Non-base compensation and the gender pay gap*, in *Labour*, 2022, vol. 36, n. 3, pp. 277–301.

da Eurostat mediante il flag “b”. I valori annuali relativi ai Paesi del campione sono riportati nell’Appendice B (Tabella B.3).

La quarta variabile di controllo inclusa nell’analisi è il tasso di crescita del PIL reale, indicato nel database con la denominazione CRESCITA_PIL_REALE. I dati sono stati estratti dalla banca dati Eurostat e, più nel dettaglio, dal database “*Real GDP growth rate-volume*” (codice tec00115). L’indicatore, espresso in variazione percentuale rispetto all’anno precedente, misura la crescita annuale del prodotto interno lordo ai prezzi di mercato in termini reali, ossia al netto dell’effetto delle relative variazioni dei prezzi.⁸ L’inclusione del tasso di crescita del PIL reale consente di tenere conto delle differenti condizioni macroeconomiche dei Paesi nel periodo di analisi. In specie, tale variabile permette di monitorare l’andamento del ciclo economico; infatti, le fasi di espansione e di contrazione possono incidere sulla domanda di lavoro, sulle dinamiche salariali, sui livelli occupazionali e sulla distribuzione delle chance professionali. Nelle fasi di espansione, l’aumento della domanda di lavoro e delle opportunità occupazionali può favorire una maggiore mobilità, una più sostenuta crescita delle retribuzioni e un ampliamento delle componenti variabili della remunerazione. Al contrario, nelle fasi di recessione, la contrazione della domanda di lavoro può determinare una riduzione delle assunzioni, minori opportunità di crescita professionale e un rallentamento della crescita retributiva.⁹ Nel settore finanziario e assicurativo tali effetti possono risultare particolarmente significativi per la maggiore sensibilità alle componenti variabili della remunerazione, come i bonus e i premi di performance, la cui entità può risentire dell’andamento congiunturale. Simili dinamiche possono produrre effetti differenziati tra uomini e donne, anche in considerazione della diversa distribuzione nei livelli gerarchici, nelle tipologie contrattuali e nelle componenti della remunerazione.¹⁰ Pertanto, l’inclusione del tasso di crescita del PIL reale consente di tenere conto di possibili variazioni macroeconomiche in grado di incidere sul livello di gender pay gap indipendentemente dalla disciplina nazionale di pay reporting, evitando così di attribuire agli obblighi di trasparenza

⁸ Cfr. EUROSTAT, *Real GDP growth rate – volume* (tec00115). Il prodotto interno lordo è misurato secondo i criteri del Sistema europeo dei conti nazionali e regionali 2010 (ESA 2010), quadro contabile utilizzato nell’Unione europea per garantire la comparabilità delle principali grandezze macroeconomiche tra Paesi.

⁹ Cfr. Verdugo G., *Real wage cyclicality in the Eurozone before and during the Great Recession: Evidence from micro data*, in *European Economic Review*, 2016, vol. 82, pp. 46–69; Daly M. C., Hobijn B., *Composition and Aggregate Real Wage Growth*, in *American Economic Review*, 2017, vol. 107, n. 5, pp. 349–352; Kovalenko T., Töpfer M., *Cyclical dynamics and the gender pay gap: A structural VAR approach*, in *Economic Modelling*, 2021, vol. 99, art. 105488;

¹⁰ Cfr. Denk O., *Financial sector pay and labour income inequality: Evidence from Europe*, OECD Economics Department Working Papers, n. 1225, OECD Publishing, Paris, 2015; European Banking Authority (EBA), *Report on Remuneration and Gender Pay Gap Benchmarking (2023 data)*, Paris, 2025.

effetti che potrebbero essere dettati dall'andamento congiunturale dell'economia. Il database conserva i flag associati ai parametri pubblicati da Eurostat. In riferimento alla serie utilizzata, alcune osservazioni relative agli anni più recenti sono contrassegnate dalla lettera "p", che identifica i parametri provvisori. I valori annuali relativi ai Paesi del campione sono riportati nell'Appendice B (Tabella B.4).

La quinta variabile di controllo inserita nell'analisi è il livello di istruzione terziaria, indicato nel database con la denominazione ISTRUZIONE_TERZIARIA. I dati sono stati estratti dalla banca dati Eurostat e, più specificamente, dal dataset "*Population in private households by educational attainment level*" (codice edatlfs03). L'indicatore, espresso in termini percentuali, esprime la quota percentuale della popolazione complessiva di età compresa tra i 25 e i 64 anni che ha conseguito un livello di istruzione terziaria, riferito ai livelli 5–8 della classificazione ISCED 2011.¹¹ La scelta di includere tale variabile risponde all'esigenza di tenere conto delle differenze esistenti tra i Paesi inclusi nel campione in termini di dotazione di capitale umano. Infatti, il livello di istruzione rappresenta uno dei fattori più incisivi nell'accesso alle posizioni maggiormente qualificate, nelle prospettive di avanzamento professionale e nella possibilità di raggiungere livelli retributivi più elevati. Un livello di istruzione più avanzato può ampliare le possibilità di ingresso in posizioni connotate da maggiori responsabilità, autonomia decisionale e più ampie prospettive di carriera. Tali caratteristiche tendono a riflettersi anche sulla struttura delle retribuzioni, dato che le posizioni maggiormente qualificate sono generalmente associate a livelli salariali più alti e a maggiori opportunità di crescita retributiva nel corso della carriera professionale.¹² Tuttavia, una maggiore diffusione dell'istruzione terziaria non comporta di per sé una riduzione sistematica del divario retributivo di genere, in quanto possono continuare a persistere differenze tra uomini e donne nell'accesso alle posizioni apicali e più remunerative, nelle opportunità di avanzamento professionale e di promozione.¹³ Pertanto, l'inclusione della variabile ISTRUZIONE_TERZIARIA, consente di tener conto delle differenze esistenti tra i vari Paesi nel livello di capitale umano, che possono incidere sulla composizione professionale, sulle opportunità di carriera e sui livelli retributivi. In tal modo, è possibile isolare con maggiore

¹¹ Cfr. EUROSTAT, *International Standard Classification of Education (ISCED)*. Nell'ambito della classificazione ISCED 2011, l'istruzione terziaria comprende i livelli 5–8: livello 5, istruzione terziaria a ciclo breve; livello 6, laurea di primo livello o titolo equivalente; livello 7, laurea magistrale o titolo equivalente; livello 8, dottorato o titolo equivalente.

¹² Cfr. Mincer J., *Schooling, Experience, and Earnings*, National Bureau of Economic Research, 1974.

¹³ Cfr. Goldin C., *A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter*, in *American Economic Review*, 2014, vol. 104, n. 4, pp. 1091–1119; Black D. A., Haviland A., Sanders S. G., Taylor L. J., *Gender Wage Disparities among the Highly Educated*, in *Journal of Human Resources*, 2008, vol. 43, n. 3, pp. 630–659.

precisione l'associazione tra gli obblighi di pay reporting e il livello di gender pay gap, evitando che differenze riconducibili alla diversa struttura educativa vengano impropriamente attribuite alla disciplina nazionale sulla trasparenza retributiva. Si precisa inoltre che, a partire dall'anno 2021, la Labour Force Survey europea è stata interessata da una revisione metodologica legata all'entrata in vigore del nuovo quadro sulle statistiche sociali integrate. Tale cambiamento ha determinato, per alcuni Paesi e osservazioni, interruzioni nella continuità delle serie temporali, segnalate da Eurostat mediante il flag "b". I valori annuali relativi ai Paesi del campione sono riportati nell'Appendice B (Tabella B.5).

La sesta e ultima variabile di controllo inserita nell'analisi econometrica è la popolazione in età lavorativa, indicata nel database con la denominazione POP_ETA_LAVORATIVA. I dati sono stati estratti dalla banca dati Eurostat e, più specificamente, dal dataset "*Population by age group*" (codice tps00010). L'indicatore è stato costruito aggregando la quota di popolazione appartenenti alle fasce d'età 15-24, 25-49, 50-64 anni, ottenendo per ogni Paese e anno la quota percentuale della popolazione di età compresa tra i 15 e i 64 anni sul totale della popolazione. La scelta di considerare la fascia di età compresa tra i 15 e i 64 anni risponde all'esigenza di usare una definizione convenzionale della popolazione in età lavorativa, ampiamente adottata nelle statistiche internazionali.¹⁴ Pertanto, l'adozione di tale fascia consente di garantire una più ampia comparabilità tra i Paesi considerati nell'analisi. La variabile è stata inserita nel modello al fine di tener conto delle differenze nella struttura demografica dei Paesi osservati; infatti, la popolazione in età lavorativa rappresenta una componente strutturale del mercato del lavoro, in quanto le differenze nella composizione per età possono riflettersi sull'offerta di lavoro, sulla struttura dell'occupazione e, più in generale, sulle dinamiche economiche e retributive.¹⁵ Tali differenze possono incidere sul livello del divario retributivo di genere nella misura in cui la struttura per età della popolazione è in grado di influenzare la composizione nella forza lavoro, i livelli di esperienza professionale e l'anzianità lavorativa.¹⁶ Ne consegue che la variabile POP_ETA_LAVORATIVA consente di monitorare l'eterogeneità demografica tra i Paesi del campione, riducendo il rischio che le differenze nella composizione per età della popolazione vengano ricondotte erroneamente agli obblighi di pay reporting. Il database conserva i flag

¹⁴ Cfr. OECD, *Working age population*, OECD Data Explorer, L'OCSE definisce infatti la *working-age population* come la quota di individui di età compresa tra 15 e 64 anni sul totale della popolazione.

¹⁵ Cfr. Boulhol H., *The Effects of Population Structure on Employment and Productivity*, OECD Economics Department Working Papers, n. 684, OECD Publishing, Paris, 2009;

¹⁶ Cfr. Munasinghe L., Reif T., Henriques A., *Gender gap in wage returns to job tenure and experience*, in *Labour Economics*, 2008, vol. 15, n. 6, pp. 1296–1316.

associati ai parametri pubblicati da Eurostat. Nella serie utilizzata, alcune osservazioni risultano contrassegnate da specifici flag, che identificano valori stimati “e”, provvisori “p” o con un’interruzione nella continuità della serie temporale “b”. I valori annuali in riferimento ai Paesi inclusi nel campione sono riportati nell’Appendice B (Tabella B.6).

2.3 Strategia econometrica

In coerenza con l’obiettivo principale della ricerca, la specificazione econometrica di base è rappresentata da una regressione lineare pooled OLS stimata sull’intero campione, nella quale vengono inclusi effetti fissi temporali e gli errori standard sono resi robusti mediante clustering a livello di Paese. Tale modello consente di considerare congiuntamente tutte le osservazioni Paese-anno disponibili nel periodo 2014–2024 all’interno di un’unica regressione, sfruttando sia la variabilità esistente tra i differenti ordinamenti sia quella osservata nel corso del tempo, senza procedere alla stima un modello separato per ciascun paese. I coefficienti del modello sono stimati mediante il metodo dei minimi quadrati ordinari (Ordinary Least Squares, OLS), che determina i parametri della regressione in modo da rendere quanto più possibile contenute, nel loro complesso, le differenze tra i valori osservati della variabile dipendente e quelli stimati dal modello. La scelta del pooled OLS risulta coerente con la natura della domanda di ricerca, poiché l’obiettivo principale dell’analisi è confrontare il livello medio del gender pay gap tra gruppi di Paesi caratterizzati da differenti esperienze regolatorie in materia di pay reporting. In particolare, la variabile PAY_REPORTING consente di distinguere tra ordinamenti mai soggetti a obblighi di pay reporting e Paesi nei quali l’obbligo di pay reporting era già operativo nel 2014 e/o che lo hanno introdotto nel corso del periodo considerato. Proprio per tale ragione, i modelli non includono gli effetti fissi specifici per Paese, poiché la loro eventuale introduzione assorbirebbe le caratteristiche invarianti nel tempo proprie di ogni ordinamento e, tra queste, anche PAY_REPORTING, rendendo impossibile stimare direttamente le differenze tra i gruppi individuati. In altri termini, gli effetti fissi Paese eliminerebbero dal modello la componente di variabilità tra ordinamenti sulla quale si basa il confronto principale della ricerca. Tuttavia, il modello include gli effetti fissi temporali, introdotti attraverso variabili dummy annuali, che consentono di controllare gli shock o le trasformazioni comuni a tutti i Paesi in un determinato anno, come variazioni congiunturali, cambiamenti macroeconomici, modifiche generali nel mercato del lavoro o fattori temporali che potrebbero influenzare simultaneamente il livello del gender pay gap nei diversi ordinamenti. In questo modo, tali componenti comuni vengono

assorbite dagli effetti annuali e non vengono attribuite impropriamente alle variabili esplicative di interesse. Inoltre, gli errori standard sono resi robusti mediante clustering a livello di Paese, in quanto per ciascun ordinamento sono disponibili più osservazioni riferite ad anni consecutivi, che possono risultare correlate nel tempo. Quindi, il clustering consente di tenere conto della possibile correlazione intra-Paese e dell'eventuale eteroschedasticità, evitando di trattare tutte le osservazioni Paese-anno come pienamente indipendenti tra loro. Un'ulteriore scelta dal punto di vista metodologico riguarda la struttura temporale delle variabili esplicative utilizzate nel modello econometrico. In particolare, sia le principali variabili di interesse, PAY_REPORTING e INTENSITA_NONCOND, sia le variabili di controllo, sono state inserite nei modelli con un ritardo temporale di un anno, utilizzandone il valore osservato al tempo $t-1$ rispetto alla variabile dipendente GPG_FIN rilevata al tempo t . Tale criterio risponde all'esigenza di introdurre una sequenza temporale più coerente tra il fattore esplicativo e la variabile dipendente, in quanto gli eventuali effetti associati all'introduzione degli obblighi di pay reporting difficilmente possano manifestarsi in maniera immediata nello stesso anno della loro operatività. Inoltre, la laggatura permette di ridurre il rischio di simultaneità contemporanea tra variabili esplicative e variabile dipendente. Occorre specificare che i coefficienti ottenuti devono essere interpretati in termini meramente associativi e non causali, poiché il modello non elimina tutte le differenze strutturali non osservate tra i Paesi.

2.4 Specificazione dei modelli econometrici

L'analisi econometrica è articolata in più specificazioni, organizzate in tre blocchi distinti: il primo gruppo utilizza come principale variabile esplicativa la dummy PAY_REPORTING, il secondo gruppo replica la medesima struttura sostituendo alla variabile dicotomica l'indice di intensità, infine l'ultimo gruppo considera separatamente le cinque dimensioni dell'indice di intensità non condizionato. In tutte le specificazioni le variabili esplicative sono utilizzate con un ritardo temporale di un anno, sono inclusi gli effetti fissi temporali e gli errori standard sono clusterizzati a livello di paese.

Modello 1 - Specificazione di base con PAY_REPORTING

Il primo modello rappresenta la specificazione di base dell'analisi e ha l'obiettivo di verificare se la presenza di un obbligo nazionale di pay reporting risulti associata al livello di gender pay gap nel settore finanziario e assicurativo. La variabile dipendente è rappresentata dal gender

pay gap osservato nel Paese i nell'anno t , mentre la principale variabile esplicativa è la dummy $PAY_REPORTING$, considerata con un ritardo temporale di un anno $t-1$. La specificazione di base non include ulteriori variabili di controllo, ma comprende gli effetti fissi temporali, al fine di assorbire gli shock comuni ai diversi Paesi, e gli errori standard sono clusterizzati a livello di Paese, in modo da tener conto della possibile correlazione intra-Paese data la struttura panel del database.

$$GPG_{it} = \alpha + \beta_1 PAY_REPORTING_{i,t-1} + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Dove GPG_{it} indica il livello di gender pay gap nel settore finanziario e assicurativo del Paese i nell'anno t ; $PAY_REPORTING_{i,t-1}$ indica la presenza di un obbligo di pay reporting nel Paese i all'anno $t-1$; δ_t indicano gli effetti fissi temporali; ε_{it} il termine di errore; infine, il coefficiente β_1 misura la differenza media nel livello di gender pay gap associato alla presenza di un obbligo di pay reporting nell'anno precedente, a parità degli effetti temporali comuni.

Modello 2 – Pay_reporting e variabili di controllo femminili

Il secondo modello amplia la specificazione base introducendo tre variabili di controllo riferite alla condizione delle donne nel mercato del lavoro, quali rispettivamente il tasso di occupazione femminile, l'incidenza del lavoro temporaneo femminile e la quota di donne occupate in ruoli manageriali. Tali variabili di controllo sono considerate sempre al tempo $t-1$, al fine di ridurre il rischio di simultaneità tra la variabile dipendente e le restanti variabili esplicative considerate nel modello. Inoltre, la loro introduzione consente di tenere conto di alcune differenze strutturali che persistono tra i mercati del lavoro nazionali, potenzialmente associate sia al livello di gender pay gap sia alla presenza di specifiche politiche in materia di trasparenza retributiva. Pertanto, la loro inclusione permette di ridurre il rischio che l'associazione stimata tra la variabile dummy $PAY_REPORTING$ e la variabile dipendente GPG_FIN rifletta, almeno in parte, caratteristiche del mercato del lavoro femminile non direttamente riconducibili alla disciplina nazionale di pay reporting. In tale modo, il coefficiente associato a $PAY_REPORTING$ può essere interpretato tenendo costanti le dimensioni considerate relative alla partecipazione femminile al mercato del lavoro, alla stabilità contrattuale e alla presenza delle donne nelle posizioni manageriali. Risulta opportuno specificare della possibile insorgenza di problemi di endogeneità con riferimento alle tre variabili di controllo sopra considerate, in quanto quest'ultime possono risultare a loro volta influenzate da caratteristiche economiche e istituzionali che incidono sul livello del gender pay gap.

$$GPG_{it} = +\alpha + \beta_1 PAY_REPORTING_{i,t-1} + \beta_2 OCCUPAZIONE_FEMMINILE_{i,t-1} \\ + \beta_3 LAVORO_TEMPORANEO_FEMMINILE_{i,t-1} \\ + \beta_4 DONNE_MANAGER_{i,t-1} + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Dove β_1 misura l'associazione tra la presenza dell'obbligo nazionale di pay reporting nell'anno $t-1$ e il livello di divario retributivo di genere osservato nell'anno t , mantenendo costanti il tasso di occupazione femminile, il lavoro temporaneo femminile, la quota di donne manager e infine gli effetti temporali; β_2 misura l'associazione tra la variazione media del livello di gender pay gap associata a un incremento di un punto percentuale dell'occupazione femminile nell'anno precedente, mantenendo costanti le altre variabili del modello; β_3 misura l'associazione tra la variazione media del livello di gender pay gap associata a un incremento di un punto percentuale dell'incidenza del lavoro temporaneo femminile nell'anno $t-1$, a parità delle restanti variabili; infine, β_4 misura l'associazione tra la variazione media del livello di gender pay gap associata a un incremento percentuale della quota di donne manager, a parità delle restanti variabili.

Modello 3 – Pay_reporting e variabili di controllo strutturali dei Paesi

Il terzo modello mantiene la dummy PAY_REPORTING come principale variabile esplicativa, ma sostituisce le precedenti variabili di controllo inerenti alla condizione femminile nel mercato del lavoro con tre nuove variabili di controllo volte a cogliere alcuni aspetti macroeconomici, demografici e di capitale umano dei Paesi inclusi nell'analisi. Le variabili considerate sono il tasso di crescita del PIL reale, il livello di istruzione terziaria e la quota di popolazione in età lavorativa, tutte inserite sempre al tempo $t-1$. Tale modello consente pertanto di verificare se l'associazione tra la presenza di un obbligo nazionale di pay reporting e il livello di gender pay gap permanga anche una volta tenuto conto di alcune differenze strutturali tra gli ordinamenti relative all'andamento del ciclo economico, alla dotazione di capitale umano e alla struttura demografica della popolazione. Infatti, tali fattori possono incidere sulla domanda e sull'offerta di lavoro, sulla composizione dell'occupazione e sulle dinamiche retributive, risultando quindi potenzialmente correlate al livello del divario retributivo osservato.

$$GPG_{it} = \alpha + \beta_1 PAY_REPORTING_{i,t-1} + \beta_2 CRESCITA_PIL_REALE_{i,t-1} \\ + \beta_3 ISTRUZIONE_TERZIARIA_{i,t-1} + \beta_4 POP_ETA_LAVORATIVA_{i,t-1} \\ + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Dove β_1 misura l'associazione tra la presenza di un obbligo nazionale di pay reporting nell'anno $t-1$ e il livello di gender pay gap nell'anno t , mantenendo costanti il tasso di crescita del PIL reale, l'istruzione terziaria, la popolazione in età lavorativa e gli effetti temporali; β_2 misura la variazione media del gender pay gap associata a un aumento di un punto percentuale del tasso di crescita del Pil reale al tempo $t-1$, a parità delle altre variabili incluse nel modello; β_3 misura la variazione media del gender pay gap associata a un aumento di un punto percentuale della quota di popolazione con istruzione terziaria al tempo $t-1$, a parità delle restanti variabili incluse nel modello; infine, β_4 misura la variazione media del gender pay gap associata a un aumento di un punto percentuale della quota di popolazione in età lavorativa, a parità delle altre variabili incluse nel modello.

Modello 4 – Specificazione di base con indice di intensità non condizionato

Il quarto modello introduce il secondo blocco dell'analisi e sostituisce alla variabile dicotomica PAY_REPORTING l'indice di intensità non condizionato. Come accennato in precedenza, tale indicatore consente di superare la mera distinzione tra presenza o assenza di un obbligo di pay reporting, introducendo una misura tesa a rilevare il diverso grado di intensità delle discipline di pay reporting adottata nei singoli ordinamenti nazionali. L'indice assume valori pari a 0 nei Paesi e negli anni in cui non risulta operativo un obbligo di pay reporting, mentre assume valori positivi compresi da un punteggio minimo di 5 a un punteggio massimo di 15 nei Paesi in cui è presente un obbligo di pay reporting. L'indice di intensità non condizionato, al pari delle altre variabili esplicative, è inserito nel modello con un ritardo temporale di un anno. Il modello base consente pertanto di verificare se un diverso grado di intensità degli obblighi nazionali di pay reporting osservato nell'anno $t-1$ risulti associato al livello di gender pay gap rilevato all'anno t .

$$GPG_{it} = \alpha + \beta_1 INTENSITA_NONCOND_{i,t-1} + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Dove il coefficiente β_1 misura l'associazione tra l'intensità della disciplina nazionale di pay reporting nell'anno $t-1$ e il livello di gender pay gap nel settore finanziario rilevato al tempo t . Più nel dettaglio, il coefficiente indica la variazione media del gender pay gap associata a un incremento unitario dell'indice di intensità non condizionato, mantenendo costanti gli effetti temporali comuni. Un valore negativo di β_1 indicherebbe che livelli più elevati dell'indice di intensità nell'anno $t-1$ risultano associati, in media, a livelli più contenuti del gender pay gap nell'anno t , mentre un valore positivo indicherebbe un'associazione nella direzione opposta.

Tuttavia, il coefficiente sopra richiamato non deve essere interpretato come l'effetto isolato di una sola caratteristica normativa, in quanto la composizione dell'indice deriva dall'integrazione di cinque dimensioni distinte. L'analisi delle singole componenti dell'indice viene sviluppata nelle successive specificazioni econometriche.

Modello 5 – Indice di intensità e variabili di controllo femminili

Il quinto modello replica la sostanzialmente la struttura del Modello 2, sostituendo alla dummy PAY_REPORTING l'indice di intensità non condizionato. All'interno del modello vengono incluse, oltre l'indice di intensità laggato, le tre variabili di controllo relative alla condizione femminile nel mercato del lavoro: tasso di occupazione femminile, incidenza del lavoro temporaneo femminile e quota di donne manager, anch'esse considerate al tempo $t-1$. Tale modello consente di verificare se la possibile associazione tra intensità degli obblighi di pay reporting e il gender pay gap nel settore finanziario permanga anche tenendo conto delle differenze esistenti tra i Paesi osservati nella partecipazione femminile al mercato del lavoro, nella stabilità contrattuale delle lavoratrici e nella loro presenza nelle posizioni manageriali.

$$\begin{aligned} GPG_{it} = & \alpha + \beta_1 INTENSITA_NONCOND_{i,t-1} + \beta_2 OCCUPAZIONE_FEMMINILE_{i,t-1} \\ & + \beta_3 LAVORO_TEMPORANEO_FEMMINILE_{i,t-1} \\ & + \beta_4 DONNE_MANAGER_{i,t-1} + \delta_t + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

Dove β_1 misura la variazione media del gender pay gap nel settore finanziario rilevato al tempo t associata ad un incremento unitario dell'indice di intensità non condizionato nell'anno $t-1$, a parità del tasso di occupazione femminile, dell'incidenza del lavoro temporaneo femminile, della quota di donne manager e degli effetti temporali comuni. I coefficienti $\beta_2, \beta_3, \beta_4$ misurano invece l'associazione tra il livello di gender pay gap finanziario e ognuna delle tre caratteristiche occupazionali femminile, a parità delle restanti variabili di controllo inserite nel modello. Nel dettaglio, β_2 riguarda l'occupazione femminile, β_3 il lavoro temporaneo femminile e infine β_4 la quota di donne manager. Come già evidenziato con riferimento al Modello 2, anche in tale specificazione si tiene conto della possibile presenza di problemi di endogeneità connessi alle tre variabili di controllo, in quanto quest'ultime possono essere influenzate da caratteristiche economiche, istituzionali e occupazionali che incidono contemporaneamente anche sul livello di gender pay gap.

Modello 6 – Indice di intensità non condizionato e variabili di controllo strutturali

Il sesto modello completa il secondo blocco dell'analisi econometrica e replica sostanzialmente la struttura del modello 3, sostituendo alla variabile PAY_REPORTING l'indice di intensità non condizionato. All'interno del modello vengono incluse, oltre l'indice di intensità laggato, anche le tre variabili di controllo strutturali: il tasso di crescita del PIL reale, il livello di istruzione terziaria e la quota di popolazione in età lavorativa, anch'esse considerate sempre al tempo $t-1$. Tale modello consente di verificare se l'associazione tra l'intensità degli obblighi nazionali di pay reporting e il gender pay gap nel settore finanziario permanga anche tenendo conto di alcune differenze strutturali tra i Paesi osservate nell'andamento del ciclo economico, nella dotazione di capitale umano e nella struttura demografica della popolazione.

$$\begin{aligned} GPG_{it} = & \alpha + \beta_1 INTENSITA_NONCOND_{i,t-1} + \beta_2 CRESCITA_PIL_REALE_{i,t-1} \\ & + \beta_3 ISTRUZIONE_TERZIARIA_{i,t-1} + \beta_4 POP_ETA_LAVORATIVA_{i,t-1} \\ & + \delta_t + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

Dove β_1 misura la variazione media del gender pay gap nel settore finanziario rilevato al tempo t associata ad un incremento unitario dell'indice di intensità non condizionato nell'anno $t-1$, a parità del tasso di crescita del PIL reale, dell'istruzione terziaria, della quota di popolazione in età lavorativa e degli effetti temporali comuni. Invece, il coefficiente β_2 misura l'associazione tra il tasso di crescita del PIL reale al tempo $t-1$ e il gender pay gap osservato nell'anno t , a parità delle restanti variabili inserite nel modello; β_3 misura l'associazione con il livello di istruzione terziaria; infine, β_4 misura l'associazione con la quota di popolazione in età lavorativa.

2.5 Analisi econometrica delle singole dimensioni dell'indice di intensità

A completamento dei modelli analizzati in precedenza, l'analisi viene approfondita esaminando separatamente le cinque dimensioni che concorrono alla costruzione dell'indice di intensità non condizionato. In particolare, l'indice complessivo viene sostituito, di caso in caso, da ciascuna delle sue componenti, quali rispettivamente la soglia dimensionale, la periodicità del reporting, il contenuto delle informazioni, la pubblicità dei dati e le misure di enforcement. Così facendo, è possibile verificare se l'associazione osservata con il gender pay gap finanziario possa essere riconducibile in misura maggiore ad alcune specifiche caratteristiche della disciplina nazionale di pay reporting. Di conseguenza, tale impostazione consente di andare oltre la mera valutazione sintetica dell'intensità regolatoria complessiva e di individuare quali elementi della disciplina possano risultare associati maggiormente al livello del gender pay gap. Le cinque dimensioni

vengono considerate separatamente, senza l'introduzione di variabili di controllo, mantenendo invariata la restante struttura del modello, comprensiva degli effetti fissi temporali e dei cluster a livello di Paese. Inoltre, in coerenza con i modelli precedenti, le singole dimensioni dell'indice sono considerate all'anno $t-1$ rispetto alla variabile dipendente, rilevata al tempo t .

$$GPG_{it} = \alpha + \beta_1 DIMENSIONE_{k,i,t-1} + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Dove $DIMENSIONE_{k,i,t-1}$ identifica, alternativamente, la soglia dimensionale, la periodicità del reporting, il contenuto delle informazioni, la pubblicità dei dati e le misure di enforcement; β_1 misura, per ogni specificazione, la variazione media del gender pay gap finanziario associata a un incremento unitario del punteggio attribuito alla singola dimensione considerata nell'anno $t-1$, mantenendo costanti gli effetti temporali comuni.

Modello 7 – Soglia dimensionale

Il settimo modello analizza la prima dimensione dell'indice di intensità, costituita dalla soglia dimensionale prevista per l'applicazione degli obblighi nazionali di pay reporting. La variabile relativa alla soglia dimensionale è inserita nel modello al tempo $t-1$, mettendo così in relazione il livello di gender pay gap osservato nell'anno t con il grado di estensione dell'obbligo di pay reporting vigente nell'anno precedente.

$$GPG_{it} = \alpha + \beta_1 + SOGLIA_DIMENSIONALE_{i,t-1} + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Dove β_1 misura la variazione media del gender pay gap finanziario rilevato al tempo t associata ad un incremento unitario del punteggio relativo alla soglia dimensionale dell'indice di intensità non condizionato nell'anno $t-1$, mantenendo costanti gli effetti temporali. Un valore negativo del coefficiente β_1 indicherebbe una relazione negativa tra una maggiore estensione soggettiva dell'obbligo di pay reporting e il livello del gender pay gap. In altri termini, a punteggi più elevati della dimensione, corrispondenti a soglie dimensionali più basse e quindi a una platea più ampia di datori di lavoro assoggettati all'obbligo di pay reporting, risulterebbero associati livelli più contenuti del divario retributivo di genere. Invece, un valore positivo del coefficiente β_1 indicherebbe una relazione positiva tra una maggiore estensione soggettiva dell'obbligo di pay reporting e il relativo livello di gender pay gap, segnalando che soglie più basse risultano associate a livelli più elevati del divario retributivo.

Modello 8 – Periodicità del reporting

Il modello 8 analizza la seconda dimensione dell'indice di intensità, costituita dalla periodicità con cui i datori sono tenuti a effettuare il pay reporting. La variabile relativa alla frequenza del reporting è inserita nel modello al tempo $t-1$, mettendo così in relazione il livello di gender pay gap finanziario osservato al tempo t con la periodicità dell'obbligo nazionale di pay reporting vigente nell'anno precedente.

$$GPG_{it} = \alpha + \beta_1 PERIODICITA_{i,t-1} + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Dove β_1 misura la variazione media del gender pay gap finanziario rilevato al tempo t associata ad un incremento unitario del punteggio relativo alla periodicità del reporting nell'anno $t-1$, a parità degli effetti temporali comuni ai Paesi osservati. Un valore negativo del coefficiente β_1 indicherebbe una relazione negativa tra una maggiore frequenza degli obblighi di pay reporting e il relativo livello di gender pay gap. In altri termini, a punteggi più elevati della dimensione, corrispondente a obblighi di reporting più frequenti, risulterebbero associati livelli più contenuti del divario retributivo di genere. Al contrario, un valore positivo del coefficiente β_1 mostrerebbe che una maggiore frequenza del reporting risulti associata a livelli più elevati di gender pay gap.

Modello 9 – Contenuto delle informazioni

Il modello 9 considera la terza dimensione dell'indice di intensità, rappresentata dal contenuto delle informazioni che i datori di lavoro sono tenuti a comunicare nell'ambito degli obblighi di pay reporting. La variabile relativa al contenuto delle informazioni è inserita nel modello al tempo $t-1$, mettendo così in relazione il livello di gender pay gap finanziario osservato al tempo t con il grado di disaggregazione delle informazioni retributive richieste nell'anno precedente.

$$GPG_{it} = \alpha + CONTENUTO_{i,t-1} + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Dove β_1 misura la variazione media del gender pay gap finanziario rilevato al tempo t associata a un incremento unitario del punteggio attribuito al contenuto delle informazioni nell'anno $t-1$, mantenendo costanti gli effetti temporali comuni ai Paesi. Un valore negativo del coefficiente β_1 indicherebbe una relazione negativa tra un maggior grado di disaggregazione dei dati e delle informazioni richieste dal reporting e il corrispettivo livello di gender pay gap. In altri termini, a punteggi più elevati della dimensione, corrispondenti a una maggiore accuratezza dei dati, risulterebbero associati livelli più contenuti del gender pay gap. Al contrario, un valore positivo

del coefficiente β_1 indicherebbe che una maggiore completezza delle informazioni del reporting risulti associata a livelli più elevati di gender pay gap.

Modello dieci – Pubblicità dei dati

Il modello 10 considera la quarta dimensione dell'indice di intensità, rappresentata dal grado di pubblicità dei dati e delle informazioni sviluppate tramite il pay reporting. La variabile relativa alla pubblicità dei dati è inserita nel modello al tempo $t-1$, mettendo così in relazione il livello di gender pay gap finanziario rilevato al tempo t con il grado di diffusione e accessibilità delle informazioni retributive previsto nell'anno precedente.

$$GPG_{it} = \alpha + \beta_1 + PUBBLICITA_{i,t-1} + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Dove β_1 misura la variazione media del gender pay gap finanziario rilevato al tempo t associata ad un incremento unitario del punteggio conferito alla dimensione relativa alla pubblicità delle informazioni retributive nell'anno $t-1$, mantenendo costanti gli effetti temporali comuni ai vari Paesi osservati. Un valore negativo del coefficiente β_1 indicherebbe una relazione negativa tra una più ampia diffusione e accessibilità delle informazioni retributive e il corrispettivo livello di gender pay gap finanziario. In altri termini, a punteggi più elevati della dimensione relativa all'accessibilità delle informazioni, corrispondenti a forme di comunicazione più diffuse e a una maggiore apertura verso soggetti istituzionali o verso il pubblico, risulterebbero associati livelli più contenuti del divario retributivo di genere. Al contrario, un valore positivo del coefficiente β_1 mostrerebbe un'associazione nella direzione opposta, ossia che una maggiore accessibilità delle informazioni retributive risulti associata a livelli più elevati di gender pay gap.

Modello 11 – Misure di enforcement

Il modello 11 considera la quinta e ultima dimensione dell'indice di intensità, costituita dalle misure di enforcement previste a sostegno degli obblighi nazionali di pay reporting. La variabile è inserita nel modello al tempo $t-1$, mettendo in relazione il livello di gender pay gap finanziario rilevato al tempo t con il grado di incisività dei meccanismi sanzionatori e correttivi previsti nell'anno precedente.

$$GPG_{it} = \alpha + \beta_1 ENFORCEMENT_{i,t-1} + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Dove β_1 misura la variazione media del gender pay gap finanziario rilevato al tempo t associata ad un incremento unitario del punteggio attribuito alle misure di enforcement nell'anno $t-1$, a

parità degli effetti temporali. Un valore negativo del coefficiente β_1 indicherebbe una relazione negativa tra una maggiore incisività dei meccanismi di enforcement e il livello di gender pay gap. In altri termini, a punteggi più elevati della dimensione, corrispondenti alla presenza di strumenti sanzionatori e correttivi più strutturati, risulterebbero associati livelli più contenuti di gender pay gap. Al contrario, un valore positivo di β_1 mostrerebbe un'associazione positiva tra una maggiore incisività delle misure di enforcement e livelli più elevati del gender pay gap.

3. Discussione dei risultati

Il presente paragrafo è dedicato alla discussione dei risultati emersi dall'analisi econometrica, con l'obiettivo di verificare se e in quale misura differenti esperienze in materia di pay reporting si riflettano sull'entità del divario retributivo di genere nel settore finanziario europeo. I risultati ottenuti vengono interpretati come associazioni e non come effetti causali, alla luce della natura comparativa dei modelli adottati. La discussione dei risultati segue la medesima suddivisione adottata nell'esposizione delle specificazioni econometriche. Verranno esaminati dapprima i tre modelli che presentano come principale variabile esplicativa PAY_REPORTING, con il fine di indagare se la presenza di un obbligo di pay reporting nell'anno precedente risulti associata al livello di gender pay gap nel settore finanziario, inizialmente nella sua specificazione di base e successivamente inserendo all'interno del modello i due distinti gruppi di variabili di controllo. In un secondo momento, la discussione dei risultati si focalizza sui tre modelli che sostituiscono alla variabile dicotomica l'indice di intensità non condizionato, così da verificare se, oltre alla semplice presenza e/o assenza dell'obbligo, anche il diverso grado di intensità della disciplina nazionale di pay reporting risulti associato al divario retributivo di genere. In ultimo, vengono discussi i cinque modelli relativi alle singole dimensioni che compongono l'indice di intensità non condizionato, con l'obiettivo di individuare quali specifiche caratteristiche della disciplina prestino associazioni più incisive con il livello di gender pay gap nel settore finanziario.

3.1 Risultati delle regressioni con PAY_REPORTING

VARIABLES	(1) Modello 1	(2) Modello 2	(3) Modello 3
L.pay_reporting	-4.235* (2.388)	-4.237* (2.332)	-4.861* (2.539)
L.occupazione_femminile		0.289**	

L.lavoro_temporaneo_femminile		(0.134)	-0.279**	
L.donne_manager		(0.130)	0.198	
		(0.148)		
L.crescita_pil_reale			0.072	
			(0.268)	
L.istruzione_terziaria			-0.084	
			(0.122)	
L.pop_eta_lavorativa			-0.583	
			(0.554)	
Constant	28.923***	7.067	70.382*	
	(1.347)	(8.305)	(36.995)	
Observations	249	249	249	
R-squared	0.110	0.341	0.142	
Effetti temporali	Si	Si	Si	
SE cluster Paese	Si	Si	Si	
Mean VIF	1.760	1.660	2.020	

Come emerge dalla tabella comparativa relativa ai primi tre modelli, il coefficiente associato alla variabile dummy PAY_REPORTING, inserita al tempo $t-1$, presenta segno negativo in tutte e tre le specificazioni econometriche. In particolare, nel modello base, ossia senza variabili di controllo, il coefficiente assume un valore di -4,235, mentre nel secondo modello, che include le variabili di controllo relative alle condizioni occupazionali femminili, risulta pari a -4,237. Nel terzo e ultimo dello, che include le variabili di controllo relative alle differenze strutturali tra i Paesi, il coefficiente assume un valore pari a -4,861. Inoltre, in tutti e tre i casi il coefficiente risulta statisticamente significativo al livello del 10%, in quanto il relativo p-value è inferiore alla soglia di 0,10, assumendo valori pari rispettivamente a 0,089 nel primo modello, 0,082 nel secondo modello e 0,068 nel terzo modello. Tale evidenza segnala l'esistenza di una relazione inversa tra la presenza di un obbligo nazionale di pay reporting nell'anno precedente e il livello di gender pay gap osservato nel settore finanziario e assicurativo al tempo t . Un primo aspetto che merita di essere approfondito riguarda proprio la stabilità del coefficiente nelle differenti specificazioni. Infatti, l'introduzione delle tre variabili relative alla condizione femminile nel mercato del lavoro, quali il tasso di occupazione femminile, l'incidenza del lavoro temporaneo femminile e la quota di donne manager, produce una variazione pressoché nulla del coefficiente PAY_REPORTING, che varia da -4,235 a -4,237. Parimenti, l'inserimento delle tre variabili di natura strutturale, ovvero il tasso di crescita del PIL reale, il livello di istruzione terziaria e la quota di popolazione in età lavorativa, conduce a un coefficiente leggermente più ampio, pari a -4,861. Dunque, la stabilità del coefficiente associato a PAY_REPORTING nei diversi modelli

costituisce un elemento significativo sotto il profilo della robustezza dell'associazione stimata. Ciò suggerisce come l'associazione negativa tra la presenza di un obbligo di pay reporting e il livello di gender pay gap finanziario non sia riconducibile né alle caratteristiche occupazionali femminili considerate nel secondo modello né alle differenze macroeconomiche, demografiche e relative al capitale umano incluse nel terzo modello. Considerata la sostanziale uniformità dei risultati ottenuti, è possibile procedere a una lettura più puntuale dell'ampiezza dei coefficienti stimati nei tre modelli, al fine di definire il significato economico dell'associazione individuata.

Nel primo modello, il coefficiente β_1 indica che, a parità degli effetti temporali, la presenza di un obbligo nazionale di pay reporting nell'anno precedente risulta associata, mediamente, a un livello di gender pay gap finanziario inferiore di 4,235 punti percentuali rispetto invece alle osservazioni nelle quali tale obbligo non risulta operativo. Nel secondo modello, il coefficiente β_1 evidenzia che, mantenendo costanti il tasso di occupazione femminile, l'incidenza del lavoro temporaneo femminile, la quota di donne manager e gli effetti temporali comuni, la presenza di un obbligo nazionale di pay reporting nell'anno precedente risulta associata, mediamente, a un livello di gender pay gap finanziario inferiore di 4,237 punti percentuali rispetto invece alle osservazioni nelle quali tale obbligo non risulta operativo. Nel terzo modello, il coefficiente β_1 indica che, mantenendo costanti il tasso di crescita del PIL reale, il livello di istruzione terziaria, la quota di popolazione in età lavorativa e gli effetti temporali comuni, la presenza di un obbligo nazionale di pay reporting nell'anno precedente risulta associata, mediamente, a un livello di gender pay gap finanziario inferiori di 4,861 punti percentuali rispetto alle osservazioni nelle quali tale obbligo non risulta operativo. L'analisi dei risultati ottenuti può essere ulteriormente approfondita esaminando i coefficienti associati alle variabili di controllo introdotte nei modelli successivi.

Con riferimento al secondo modello, il tasso di occupazione femminile presenta un coefficiente positivo pari a 0,289 e statisticamente significativo al livello del 5%, suggerendo come un incremento di un punto percentuale del tasso di occupazione femminile nell'anno $t-1$ risulta associato, a parità delle altre variabili incluse nel modello, a un aumento medio di circa 0,29 punti percentuali del gender pay gap finanziario. Il segno positivo del coefficiente β_2 , pur potendo apparire controintuitivo, risulta coerente con i possibili effetti di composizione della popolazione occupata precedentemente richiamati nella definizione della variabile. Infatti, una maggiore partecipazione femminile può associarsi a una popolazione occupata più eterogenea sotto il profilo delle caratteristiche professionali e retributive, contribuendo così ad ampliare il divario di genere. Invece, l'incidenza del lavoro temporaneo femminile presenta un coefficiente negativo pari a -0,279 e statisticamente significativo al 5%, indicando come un incremento di un punto percentuale di tale variabile al tempo $t-1$ risulta associato a una riduzione media di

circa 0,28 punti percentuali del gender pay gap finanziario. Una possibile interpretazione del segno negativo può essere ricondotta alla diversa composizione delle posizioni occupazionali interessate dal lavoro temporaneo. In particolare, il lavoro temporaneo femminile può risultare maggiormente concentrato in mansioni caratterizzate da strutture retributive più standardizzate, nelle quali assumono una minore incidenza l'anzianità, le progressioni di carriera, i bonus e gli incentivi. Infine, la quota di donne manager presenta un coefficiente positivo pari a 0,198, che non risulta statisticamente significativo ai livelli convenzionali, in quanto il p-value è superiore alla soglia del 10%. Ne consegue che non emerge un'evidenza statisticamente sufficientemente robusta in merito all'esistenza di un'associazione tra la quota di donne manager nell'anno $t-1$ e il livello di gender pay gap finanziario. Con riferimento al terzo modello, nessuna delle variabili di controllo di natura strutturale risulta statisticamente significativa ai livelli convenzionali. Più nel dettaglio, il tasso di crescita del PIL reale presenta un coefficiente positivo pari a 0,072, che indicherebbe un'associazione positiva tra la crescita economica rilevata nell'anno $t-1$ e il livello di gender pay gap. Tuttavia, il risultato non appare statisticamente significativo e deve pertanto essere interpretato con cautela. Invece, il livello di istruzione terziaria presenta un coefficiente negativo pari a $-0,084$, che suggerirebbe un'associazione negativa tra una maggiore diffusione dell'istruzione terziaria e il gender pay gap finanziario, ma, come in precedenza, il coefficiente non raggiunge i livelli convenzionali di significatività statistica. Infine, la quota di popolazione in età lavorativa presenta un coefficiente negativo pari a $-0,583$, che indicherebbe una relazione inversa tra tale variabile rilevata al tempo $t-1$ e il livello di gender pay gap, ma anch'essa non risulta statisticamente significativa. In ultimo, sono stati effettuati alcuni controlli sui modelli stimati, con particolare riferimento alla distribuzione dei residui e alla verifica dell'eventuale presenza di fenomeni di multicollinearità tra i regressori. Anzitutto, la distribuzione dei residui è stata esaminata graficamente attraverso il “*normal probability plot*”, per verificare la presenza di scostamenti apprezzabili rispetto alla distribuzione normale. Tale controllo è stato effettuato separatamente per ciascuna delle tre specificazioni considerate e ha restituito, nel complesso, risultati soddisfacenti, non evidenziando deviazioni rilevanti dalla normalità dei residui. Invece, l'eventuale presenza di problemi di multicollinearità tra le variabili esplicative è stata valutata tramite il “*Variance Inflation Factor VIF*”, i cui valori medi ottenuti risultano pari a 1,760 nel primo modello, 1,660 nel secondo e 2,020 nel terzo. Tali valori risultano ampiamente inferiori rispetto alle soglie utilizzate come possibili segnali di multicollinearità, suggerendo che le stime dei coefficienti non siano significativamente condizionate da un'eccessiva correlazione tra le variabili indipendenti. Per una rappresentazione completa dell'analisi empirica, in Appendice C sono riportati i comandi Stata usati per la stima delle

specificazioni econometriche, seguiti dai normal probability plot dei residui e dai risultati dettagliati relativi alla multicollinearità.

3.2 Risultati delle regressioni con l'indice di intensità non condizionato

VARIABLES	(1) Modello 4	(2) Modello 5	(3) Modello 6
L.intensita_noncond	-0.359* (0.197)	-0.355* (0.193)	-0.417* (0.206)
L.occupazione_femminile		0.291** (0.131)	
L.lavoro_temporaneo_femminile		-0.276** (0.131)	
L.donne_manager		0.196 (0.146)	
L.crescita_pil_reale			0.091 (0.268)
L.istruzione_terziaria			-0.085 (0.122)
L.pop_eta_lavorativa			-0.610 (0.543)
Constant	28.855*** (1.327)	6.898 (8.251)	72.111* (36.489)
Observations	249	249	249
R-squared	0.112	0.341	0.146
Effetti temporali	Si	Si	Si
SE cluster Paese	Si	Si	Si
Mean VIF	1.760	1.660	2.020

Come emerge dalla tabella comparativa relativa successivi tre modelli, il coefficiente associato all'indice di intensità non condizionato, inserito al tempo $t-1$, presenta segno negativo in tutte e tre le specificazioni econometriche. In particolare, nel modello base, ovvero senza variabili di controllo, il coefficiente assume un valore di - 0,359, mentre nel secondo modello, che include le variabili di controllo relative alle condizioni occupazionali femminili, risulta pari a - 0,355. Nel terzo e ultimo dello, che include le variabili di controllo relative alle differenze strutturali tra i Paesi, il coefficiente assume un valore pari a - 0,417. In tutti e tre i casi il coefficiente risulta statisticamente significativo al livello del 10%, in quanto il p-value è inferiore alla soglia del 0,10, assumendo valori pari a 0,081 nel primo modello, 0,077 nel secondo modello e 0,054 nel terzo modello. Tale evidenza segnala l'esistenza di una relazione inversa tra il grado di

intensità della disciplina di pay reporting nell'anno precedente e il livello di gender pay gap osservato nel settore finanziario al tempo t . Un primo aspetto che merita di essere approfondito riguarda la stabilità del coefficiente nelle diverse specificazioni. Infatti, l'introduzione delle tre variabili di controllo sulla condizione femminile nel mercato del lavoro, quali il tasso di occupazione femminile, l'incidenza del lavoro temporaneo femminile e la quota di donne manager, produce una variazione contenuta del coefficiente associato all'indice di intensità non condizionato, che varia da - 0,359 a -0,355. Parimenti, l'inserimento delle tre variabili di natura strutturale, ovvero il tasso di crescita del PIL reale, il livello di istruzione terziaria e la quota di popolazione in età lavorativa, conduce a un coefficiente leggermente più ampio, pari a -0,417. Dunque, la stabilità del coefficiente associato all'indice di intensità non condizionato nei diversi modelli costituisce un elemento rilevante ai fini della robustezza dell'associazione stimata. Ciò suggerisce come l'associazione negativa tra il grado di intensità della disciplina nazionale di pay reporting e il livello di gender pay gap finanziario non sia riconducibile né alle caratteristiche occupazionali femminili considerate nel secondo modello né alle differenze macroeconomiche, demografiche e relative al capitale umano incluse nel terzo modello. Considerata la sostanziale uniformità dei risultati ottenuti, è possibile procedere a una lettura più puntuale dell'ampiezza dei coefficienti stimati nei tre modelli, al fine di definire il significato economico dell'associazione individuata. Nel quarto modello, il coefficiente β_1 indica che, a parità degli effetti temporali, un incremento unitario dell'indice di intensità non condizionato nell'anno $t-1$ risulta associato, mediamente, a un livello di gender pay gap finanziario inferiore di 0,359 punti percentuali. Invece, nel quinto modello, il coefficiente β_1 mostra che, mantenendo costanti il tasso di occupazione femminile, l'incidenza del lavoro temporaneo femminile, la quota di donne manager e gli effetti temporali comuni, un incremento unitario dell'indice di intensità non condizionato nell'anno precedente risulta associato, mediamente, a un livello di gender pay gap finanziario inferiore di 0,355 punti percentuali. Nel sesto modello, il coefficiente β_1 suggerisce che, mantenendo costanti il tasso di crescita del PIL reale, il livello di istruzione terziaria, la quota di popolazione in età lavorativa e gli effetti temporali comuni, un incremento unitario dell'indice di intensità non condizionato nell'anno $t-1$ risulta associato, mediamente, a un livello di gender pay gap finanziario inferiore di 0,417 punti percentuali. L'analisi dei risultati ottenuti può essere ulteriormente approfondita esaminando i coefficienti associati alle variabili di controllo introdotte nei modelli successivi. Con riferimento alle variabili di controllo incluse nel quinto modello, i risultati sono coerenti con quelli emersi nella precedente specificazione con la dummy PAY_REPORTING. Il tasso di occupazione femminile presenta un coefficiente positivo pari a 0,291 e significativo al 5%,

suggerendo come un incremento di un punto percentuale del tasso di occupazione femminile nell'anno $t-1$ risulta associato, a parità delle altre variabili incluse nel modello, a un aumento medio di circa 0,29 punti percentuali del gender pay gap finanziario. Invece, l'incidenza del lavoro temporaneo femminile presenta un coefficiente negativo pari a -0,276 e statisticamente significativo al 5%, indicando come un incremento di un punto percentuale di tale variabile al tempo $t-1$ risulta associato a una riduzione media di circa 0,28 punti percentuali del gender pay gap finanziario. Infine, la quota di donne manager presenta un coefficiente positivo pari a 0,196, che non risulta statisticamente significativo ai livelli convenzionali, in quanto il relativo p-value è superiore alla soglia del 10%. Ne consegue che non emerge un'evidenza sufficientemente robusta circa l'esistenza di un'associazione tra la quota di donne manager nell'anno $t-1$ e il livello di gender pay gap finanziario. Con riferimento al sesto modello, nessuna delle variabili di natura strutturale risulta statisticamente significativa ai livelli convenzionali, confermando quanto già osservato nella precedente specificazione. Infine, analogamente a quanto osservato per le precedenti specificazioni, anche i modelli quattro, cinque e sei sono stati sottoposti agli stessi controlli relativi alla distribuzione dei residui e alla multicollinearità. I normal probability plot hanno restituito, complessivamente, risultati soddisfacenti, non evidenziando deviazioni rilevanti dalla normalità dei residui. Invece, i valori medi del VIF risultano pari rispettivamente a 1,760 nel quarto modello, 1,660 nel quinto e 2,020 nel sesto modello. Tali valori risultano ampiamente inferiori rispetto alle soglie utilizzate come possibili segnali di multicollinearità, mostrando che le stime dei coefficienti non siano condizionate da un'eccessiva correlazione tra le variabili indipendenti. Per una rappresentazione completa dell'analisi empirica, in Appendice C sono riportati i comandi Stata usati per la stima delle specificazioni econometriche, seguiti dai normal probability plot dei residui e dai risultati dettagliati relativi alla multicollinearità.

3.3 Risultati delle regressioni sulle singole dimensioni dell'indice di intensità

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
VARIABLES	Modello7	Modello8	Modello9	Modello10	Modello 11
L.d1_soglia	-1.583* (0.876)				
L.d2_period		-1.547			

		(0.911)			
L.d3_contenuto			-1.457*		
			(0.849)		
L.d4_pubblicita				-1.680	
				(1.248)	
L.d5_enforcement					-2.285**
					(0.986)
Constant	28.940***	28.654***	28.902***	28.387***	29.020***
	(1.332)	(1.299)	(1.336)	(1.327)	(1.328)
Observations	249	249	249	249	249
R-squared	0.119	0.098	0.110	0.070	0.140
Effetti temporali	Si	Si	Si	Si	Si
SE cluster Paese	Si	Si	Si	Si	Si
Mean VIF	1.760	1.760	1.760	1.760	1.760

Ai fini di approfondire ulteriormente i risultati ottenuti precedentemente con l'indice di intensità non condizionato, le successive specificazioni considerano separatamente le cinque dimensioni che concorrono alla sua costruzione, quali la soglia dimensionale, la periodicità del reporting, il contenuto delle informazioni, il grado di pubblicità dei dati e le misure di enforcement. Infatti, la specificazione per singola componente dell'indice di intensità non condizionato consente di verificare se l'associazione negativa rilevata con il gender pay gap finanziario sia riconducibile in modo omogeneo a tutte le dimensioni oppure se alcune caratteristiche della disciplina di pay reporting risultino maggiormente associate a livelli più contenuti del divario retributivo. Come emerge dalla tabella comparativa, i coefficienti associati alle cinque dimensioni dell'indice di intensità assumono tutti segno negativo, sebbene con differenze sia nell'ampiezza sia nel livello di significatività statistica. Tale evidenza risulta coerente con quanto osservato nelle precedenti specificazioni basate sull'indice complessivo, suggerendo come livelli più elevati di intensità della disciplina di pay reporting tendano ad associarsi a livelli più contenuti del gender pay gap. Tuttavia, la solidità di tale associazione non risulta uniforme tra le varie dimensioni analizzate. Con riferimento alla soglia dimensionale, il coefficiente stimato risulta pari a -1,583 e risulta statisticamente significativo al livello del 10%, suggerendo come un incremento unitario del punteggio attribuito a *tale* dimensione nell'anno *t-1* sia associato, mediamente, a un livello di gender pay gap finanziario inferiore di 1,58 punti percentuali. Una possibile interpretazione è che soglie dimensionali meno restrittive, estendendo l'obbligo di pay reporting a un numero maggiore di imprese, contribuiscano a rendere più diffusi gli strumenti di trasparenza salariale e il monitoraggio delle disparità retributive. Tuttavia, poiché il coefficiente risulta significativo al solo livello del 10%, tale associazione deve essere interpretata con prudenza e non consente di attribuire alla soglia dimensionale un effetto causale sul divario retributivo. Con riferimento

alla periodicità del reporting, il coefficiente stimato risulta pari a -1,547, suggerendo come un incremento unitario del punteggio attribuito a tale dimensione nell'anno *t-1* venga associato, mediamente, a un livello di gender pay gap finanziario inferiore di circa 1,55 punti percentuali. Tuttavia, il coefficiente non risulta statisticamente significativo ai livelli convenzionali, non facendo emergere un'evidenza sufficientemente robusta circa l'esistenza di un'associazione tra una maggiore frequenza degli obblighi di reporting e il livello del gender pay gap finanziario. Con riferimento al contenuto delle informazioni, il coefficiente stimato risulta pari a -1,457 e statisticamente significativo al 10%, suggerendo come un incremento unitario del punteggio attribuito a tale dimensione nell'anno *t-1* sia associato, mediamente, a un livello di gender pay gap finanziario inferiore di 1,46 punti percentuali. Una possibile spiegazione è che obblighi di pay reporting più dettagliati e articolati nelle informazioni richieste consentano di individuare con più precisione le disparità retributive tra categorie professionali, livelli o componenti della remunerazione, rendendo tempestivo l'accertamento di eventuali squilibri. Tuttavia, poiché il coefficiente risulta significativo al livello del 10%, tale associazione deve essere interpretata con prudenza e non consente di attribuire al contenuto delle informazioni un effetto causale sul divario retributivo. Con riferimento al grado di pubblicità dei dati, il coefficiente stimato risulta pari a -1,680, mostrando come un incremento unitario del punteggio attribuito a tale dimensione nell'anno *t-1* sia associato, mediamente, a un livello del gender pay gap finanziario inferiore di circa 1,68 punti percentuali. Tuttavia, il coefficiente non risulta statisticamente significativo ai livelli convenzionali, non facendo emergere un'evidenza robusta sull'esistenza di una possibile associazione tra una maggiore accessibilità dei dati e il livello del gender pay gap finanziario. Infine, con riferimento alle misure di enforcement, il coefficiente stimato risulta pari a -2,285 e significativo al livello del 5%, suggerendo come un incremento unitario del punteggio attribuito a tale dimensione nell'anno *t-1* sia associato, in media, a un livello di gender pay gap finanziario inferiore di circa 2,29 punti percentuali. Si può notare come, tra le cinque dimensioni analizzate, l'enforcement presenta il coefficiente più elevato in valore assoluto e il livello di significatività statistica più robusto. Pertanto, tale risultato suggerisce come la presenza di strumenti in grado di rafforzare l'effettività degli obblighi nazionali di pay reporting, quali sanzioni o misure di natura correttiva, possa associarsi in maniera più incisiva a livelli più contenuti di gender pay gap finanziario. Pur trattandosi di un'associazione e non di un effetto causale, l'evidenza sembra attribuire particolare rilievo alla capacità della disciplina nazionale di pay reporting di prevedere conseguenze concrete ed effettive in caso di mancato adempimento degli obblighi di pay reporting. Analogamente a quanto effettuato per le precedenti specificazioni, anche i modelli 7-11 sono stati sottoposti agli stesi controlli relativi alla distribuzione dei residui e della

multicollinearità. In particolare, i normal probability plot dei residui hanno restituito risultati soddisfacenti, non evidenziando deviazioni rilevanti dalla normalità dei residui. Invece, i valori medi del Variance Inflation Factor risultano pari a 1,760 in tutte le specificazioni considerate, mantenendosi ampiamente inferiori alle soglie comunemente utilizzate come possibili segnali di multicollinearità. Per una rappresentazione completa dell'analisi empirica, in Appendice C sono riportati i comandi Stata usati per la stima delle specificazioni econometriche, seguiti dai normal probability plot dei residui e dai risultati dettagliati relativi alla multicollinearità.

Tabella A.1 – Caratteristiche delle cinque dimensioni dell'indice di intensità nei Paesi con PAY_REPORTING = 1

PAESE	SOGLIA DIMENSIONALE	PERIODICITÀ	CONTENUTO DELLE INFORMAZIONI	PUBBLICITÀ / DESTINATARI	MISURE DI ENFORCEMENT
Austria	Oltre 150 dipendenti per l'intero periodo 2014–2024.	Biennale per l'intero periodo considerato.	Retribuzione media o mediana per genere, ulteriormente articolata per categorie professionali e gruppi retributivi/salariali. Sono previste anche informazioni non retributive.	I dipendenti sono informati tramite i loro rappresentanti. In assenza di rappresentanza, il rapporto deve essere esposto in un luogo aziendale accessibile a tutti i lavoratori. È previsto un obbligo di riservatezza sui dati; non è prevista la trasmissione a parti sociali o autorità pubbliche.	Tutela prevalentemente interna e giudiziaria. Gli organi di rappresentanza possono richiedere e utilizzare le informazioni; non è prevista una specifica sanzione pecuniaria automatica per la sola mancata redazione del rapporto.
Belgio	Almeno 50 dipendenti. Modello completo per le imprese con almeno 100 dipendenti e modello abbreviato per quelle con 50–99 dipendenti.	Biennale per l'intero periodo considerato.	Salari, benefit, contributi del datore per assicurazioni extra-legali e altri vantaggi, disaggregati per genere; articolazione anche per categoria professionale, anzianità ed etnia.	Il rapporto è un documento interno all'impresa e deve essere discusso con il consiglio d'impresa o con la delegazione sindacale. I rappresentanti possono informare i lavoratori sull'esistenza dell'analisi e degli eventuali problemi emersi, ma il rapporto non può essere comunicato direttamente ai dipendenti, all'amministrazione o al pubblico.	Il controllo è affidato agli ispettori del Directorate General for Social Law Control. Sono previste sanzioni pecuniarie: multa penale da 50 a 500 euro oppure amministrativa da 25 a 250 euro. Non sono previsti "name and shame", action plan/pay audit o altre conseguenze.
Danimarca	Almeno 35 dipendenti, purché vi siano almeno 10 donne e 10 uomini	Annuale per l'intero periodo considerato.	Retribuzione media per genere, comprensiva della retribuzione di base e di altri benefici monetari o in natura;	I lavoratori ricevono le informazioni tramite i loro rappresentanti. I dati sono inoltre trasmessi a Statistics Denmark	L'enforcement è affidato ai tribunali. Sono previste sanzioni pecuniarie; non è previsto "name and

PAESE	SOGLIA DIMENSIONALE	PERIODICITÀ	CONTENUTO DELLE INFORMAZIONI	PUBBLICITÀ / DESTINATARI	MISURE DI ENFORCEMENT
	nella medesima funzione professionale.		informazioni articolate per categoria professionale.	nell'ambito della Structure of Earnings Survey. Non è prevista una diffusione al pubblico.	shame". L'OCSE segnala inoltre la possibilità per il datore di optare per un rapporto interno sulla parità salariale accompagnato da un action plan.
Finlandia	Almeno 30 dipendenti per l'intero periodo considerato.	Biennale per l'intero periodo considerato.	Analisi delle retribuzioni medie, inclusa la componente fissa e quella variabile. La normativa richiede una disaggregazione ma non prescrive rigidamente le categorie.	Predisposizione con la partecipazione dei rappresentanti del personale e comunicazione ai dipendenti; non è richiesta una pubblicazione generalizzata verso il pubblico.	L'Ombudsman for Equality vigila sul rispetto degli obblighi attraverso il National Non-Discrimination and Equality Tribunal. Sono previste sanzioni pecuniarie; non risultano "name and shame", action plan/pay audit o ulteriori conseguenze
Francia	Almeno 250 dipendenti nel 2019; almeno 50 dipendenti dal 2020.	Annuale per l'intero periodo considerato.	Gender gap nella retribuzione media, comprensiva della retribuzione base e degli altri benefici. Il divario retributivo costituisce una componente del Professional Equality Index; sono inoltre considerati indicatori non retributivi e l'articolazione avviene anche per categoria professionale e anzianità.	Il punteggio complessivo e i risultati dei singoli indicatori del Professional Equality Index sono comunicati ai dipendenti e messi a disposizione del CSE. I risultati devono essere dichiarati alle autorità pubbliche e l'Index è inoltre pubblicato sul sito	Il controllo è affidato all'Ispettorato del lavoro. È prevista una sanzione fino all'1% della massa salariale in caso di mancata pubblicazione dell'Index e dei suoi indicatori, mancata adozione di misure correttive appropriate o

PAESE	SOGLIA DIMENSIONALE	PERIODICITÀ	CONTENUTO DELLE INFORMAZIONI	PUBBLICITÀ / DESTINATARI	MISURE DI ENFORCEMENT
				aziendale, risultando accessibile al pubblico.	mancato conseguimento dei risultati entro tre anni. Non risultano “name and shame”, action plan/pay audit.
Italia	Più di 100 dipendenti fino al 2021; più di 50 dipendenti dal rapporto riferito al biennio 2020–2021, presentato nel 2022.	Biennale per l'intero periodo considerato.	Situazione del personale maschile e femminile: occupazione, assunzioni, formazione, promozioni, livelli, passaggi di categoria, mobilità, cassa integrazione, licenziamenti, prepensionamenti, pensionamenti e retribuzioni effettivamente corrisposte. Inoltre, le informazioni sono articolate per categoria professionale e occupazione.	I lavoratori possono richiedere le informazioni. Le organizzazioni sindacali aziendali devono essere informate e il rapporto deve essere trasmesso alla Consigliera regionale di parità. Non è prevista la pubblicazione generalizzata dei risultati al pubblico. I lavoratori possono richiedere le informazioni. Le organizzazioni sindacali aziendali devono essere informate e il rapporto deve essere trasmesso alla Consigliera regionale di parità. Non è prevista la pubblicazione generalizzata dei risultati al pubblico.	Il controllo è esercitato dagli Ispettorati del lavoro e dai Consiglieri di parità nazionali e regionali. In caso di rapporto falso o incompleto è prevista una sanzione amministrativa pecuniaria da 1.000 a 5.000 euro. Non è previsto “name and shame” né un action plan/pay audit; se l'inadempimento persiste per oltre 12 mesi, può essere sospeso per un anno il godimento dei benefici contributivi.
Lituania	Oltre 20 dipendenti per l'intero periodo di operatività dell'obbligo, dal 2017 al 2024.	Annuale per l'intero periodo considerato.	Retribuzione media per genere, comprensiva dei bonus, articolata per categoria professionale, anzianità e livello di istruzione, oltre che per tipo di dipendente, posizione e classe salariale.	Le informazioni sono destinate ai dipendenti, ai rappresentanti dei lavoratori e alle parti sociali; sono inoltre trasmesse agli organismi pubblici competenti. I risultati	SODRA raccoglie le informazioni salariali dei datori e pubblica dati aggregati anonimizzati. Sono previste sanzioni

PAESE	SOGLIA DIMENSIONALE	PERIODICITÀ	CONTENUTO DELLE INFORMAZIONI	PUBBLICITÀ / DESTINATARI	MISURE DI ENFORCEMENT
				sono anche resi accessibili a livello di singola impresa al pubblico.	pecuniarie da 240 a 280 euro. Non sono previsti sistemi di “name and shame”, action plan o pay audit.
Portogallo	Obbligo applicabile a tutti i datori di lavoro con almeno un dipendente per l'intero periodo 2014–2024.	Annuale per l'intero periodo considerato.	Retribuzione base mensile, benefit regolari e non regolari, straordinari e meccanismo di contrattazione salariale; dati articolati per categoria professionale, anzianità, istruzione, età e regione.	Le informazioni sono comunicate ai dipendenti, ai rappresentanti dei lavoratori e alle parti sociali. Devono inoltre essere informati il Ministero del Lavoro, l'Ispettorato del lavoro e la Commissione per l'uguaglianza nel lavoro e nell'occupazione (CITE). Con il rafforzamento introdotto dalla legge n. 60/2018, dal 2020 sono inoltre rese disponibili informazioni pubbliche sul bilancio delle differenze retributive per impresa.	Il controllo è affidato all'Authority for Working Conditions (ACT) e alla CITE. La mancata presentazione del rapporto annuale può comportare sanzioni pecuniarie da 612 a 9.690 euro. In presenza di differenze retributive, l'ACT può imporre al datore di dimostrare che esse non derivino da pratiche discriminatorie, configurando un meccanismo di follow-up/action plan.
Spagna	Obbligo applicabile a tutti i datori di lavoro con almeno un dipendente per l'intero periodo 2014–2024.	Annuale per l'intero periodo considerato.	Retribuzione media e mediana per genere, distinta tra salario base, complementi salariali e componenti extra salariali; disaggregazione per categoria professionale e lavoro di pari valore.	Registro accessibile ai rappresentanti dei lavoratori; in loro assenza i dipendenti possono conoscere le differenze percentuali. Non è prevista la trasmissione ad autorità pubbliche.	Il rispetto degli obblighi è vigilato dalla Labour and Social Security Inspectorate. Sono previste sanzioni pecuniarie. Non sono previste misure di

PAESE	SOGLIA DIMENSIONALE	PERIODICITÀ	CONTENUTO DELLE INFORMAZIONI	PUBBLICITÀ / DESTINATARI	MISURE DI ENFORCEMENT
					“name and shame”, action plan o pay audit.
Svezia	Obbligo applicabile a tutti i datori di lavoro con almeno un dipendente per l'intero periodo 2014–2024.	Triennale fino al 2016; annuale dal 2017.	Non è previsto un insieme predeterminato di statistiche da riportare. Il datore di lavoro deve effettuare annualmente un'analisi delle disposizioni e delle prassi in materia di retribuzione e delle altre condizioni di impiego, nonché delle differenze retributive tra donne e uomini che svolgono lavori uguali o di pari valore.	I lavoratori sono informati tramite le organizzazioni dei dipendenti. Il datore deve fornire alle organizzazioni sindacali con cui è vincolato da contratto collettivo le informazioni necessarie per cooperare sulle misure di parità. Sono coinvolte anche le parti sociali e, su richiesta, le informazioni devono essere fornite all'Equality Ombudsman. Non è prevista una pubblicazione generalizzata al pubblico.	L'Equality Ombudsman vigila sul rispetto degli obblighi e può investigare e portare il caso in giudizio. Se il datore non adempie alla pay survey può essere emanato un ordine di conformarsi accompagnato da una sanzione pecuniaria condizionale, disposta dal Board against Discrimination. Non sono previste misure di “name and shame”, action plan o pay audit.

Fonte: elaborazione propria sulla base delle fonti normative e istituzionali nazionali consultate, integrate con OECD (2023), Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries: Guidance for Pay Transparency Implementation, Monitoring and Reform, e OECD (2026), Pay Transparency in Progress: Valuing Jobs, Closing Gender Pay Gaps.

APPENDICE B – Tabelle delle variabili di controllo

Tabella B.1 – Tasso di occupazione femminile nei Paesi del campione, 2014–2024

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Austria	70,1	70,2	70,9	71,4	71,7	72,4	70,6	71,3	73,4	73,3	73,9
Belgio	62,9	63,0	63,0	63,6 ^b	65,5	66,5	65,6	66,8	68,1	68,3	68,3
Bulgaria	61,5	63,3	63,6	66,8	67,8	70,2 ^b	68,5	69,1	72,1	72,6	73,1 ^b
Croazia	54,2	55,8	56,5	58,1	59,7	61,2	61,3	63,4	65,5	66,9	70,6
Cipro	63,9	64,0	64,1	66,2	68,9	70,7	69,5	70,8	73,4	75,3	75,0
Repubblica Ceca	64,7	66,4	68,6	70,5	72,2	72,7	71,9	72,1	73,7	74,5	75,8
Danimarca	71,0	71,5	72,5 ^b	73,2 ^b	73,9	74,7	74,3	75,5	77,4	77,0 ^b	76,9
Estonia	71,9	73,7	73,7	76,8	76,8	77,5	76,9	77,5	80,4	80,9	80,9
Finlandia	71,2	70,7	70,8	71,3	73,4	74,5	73,8	75,8	77,8	78,1	76,6
Francia	67,0	67,4	67,7	68,1	68,9	69,4	69,3	70,2 ^d	71,2 ^d	71,7 ^d	72,0 ^{bd}
Germania	72,2	72,7	73,6	74,3	75,0	75,7	74,6 ^b	75,9	77,0	77,4	77,5
Italia	50,1	50,5	51,6	52,5	53,2 ^b	53,9	52,1	53,2	55,0	56,5	57,4
Lettonia	68,4	70,5	71,7	72,6	74,7	75,5	75,1	72,9	75,5	76,0	75,8

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Lituania	70,6	72,2	74,3	75,5	76,7	77,4	75,8	76,7	78,6	77,7	78,5
Lussemburgo	65,5	65,0 ^b	65,1	67,5	68,0	68,1	68,5	70,3	71,5	71,4	71,4
Malta	54,3	55,3	58,0	60,6	63,2	63,9	66,0	68,4	72,9	73,6	75,2
Paesi Bassi	70,8	71,9	72,7	73,9	75,2	76,5	76,6	77,5	79,0	79,6	79,7
Polonia	58,2	59,9	61,5	63,0	64,5	65,3 ^b	65,4	68,5	70,3	72,0	72,5
Portogallo	62,9	64,8	66,5	69,0	71,5	72,1	71,2	72,7	74,3	75,4	75,7
Romania	49,2	50,3	51,4	54,0	54,5	55,4	55,4	56,9	59,1	59,1	60,3
Slovacchia	62,9	64,6	67,2	69,4	70,3	71,7	70,9	70,4	72,6	73,6	73,6
Slovenia	63,2	64,2	66,2	69,3	71,2	72,5	71,7	72,6	74,3	74,3	75,1
Spagna	54,8	56,4	58,1	59,6	61,0	62,1	60,0	62,1 ^d	63,7 ^d	65,4 ^d	66,5 ^d
Svezia	77,2	77,9	78,7	79,2	79,7	79,1	77,5	77,7	79,1	80,2	79,9
Ungheria	64,1	66,2	68,9	69,9	71,4 ^b	72,1	72,0	73,6	75,4	76,1	77,1

Fonte: elaborazione propria su dati Eurostat, dataset «Employment rate by sex» (codice: sdg_08_30), sesso femminile, fascia di età 20–64 anni, valori percentuali.

Tabella B.2 – Incidenza del lavoro temporaneo tra le donne nei Paesi del campione, 2014–2024

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Austria	6,4	6,2	6,6	6,9	7,0	6,7	6,0	6,2	6,2	6,4	6,1
Belgio	7,8	7,8	8,1	9,0 ^b	9,1	8,9	8,4	9,0	8,3	8,0	8,3
Bulgaria	4,8	4,0	3,5	3,8	3,7	3,9 ^b	3,0	2,5	3,0	2,5	2,4 ^b
Croazia	14,3	17,2	19,4	18,0	18,1	17,2	14,3	13,2	14,8	11,4	9,2
Cipro	21,5	20,8	19,1	16,8	15,3	16,3	16,2	15,8	14,5	15,1	16,4
Repubblica Ceca	9,7	10,2	9,9	10,0	9,2	8,2	7,1	6,7	6,3	7,5	7,9
Danimarca	7,8	8,2	13,0 ^b	11,0 ^b	9,8	9,8	10,7	10,8	10,4	9,9 ^b	11,2
Estonia	2,5	2,5	2,7	2,5	2,7	2,6	2,4	1,3	2,5	2,4	2,8
Finlandia	17,3	16,9	17,4	18,0	18,3	17,4	16,4	15,8	15,5	14,8	15,1
Francia	13,1	13,7	13,5	14,0	13,8	13,0	12,4	13,2 ^d	13,9 ^d	13,6 ^d	13,1 ^{bd}
Germania	11,3	11,4	11,4	11,0	10,7	10,1	9,5 ^b	9,4	10,1	9,5	9,3
Italia	11,6	11,9	11,9	13,1	14,6 ^b	14,4	12,9	14,6	15,2	14,7	13,6
Lettonia	2,0	2,3	2,4	1,9	2,0	2,0	2,1	1,9	1,9	1,9	1,4
Lituania	1,7	1,6	1,5	1,1	1,1	1,0	0,9	1,6	1,6	1,5	1,4
Lussemburgo	8,0	8,6 ^b	7,7	8,1	9,4	8,0	7,2	8,8	6,4	7,0	8,7

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Malta	8,3	7,8	7,7	6,3	7,5	9,3	8,8	8,3	8,2	8,1	7,2
Paesi Bassi	25,3	24,4	24,6	25,2	24,8	23,4	21,5	21,8	22,4	22,3	21,5
Polonia	23,6	23,6	23,4	22,6	21,3	19,5 ^b	16,6	13,0	13,7	13,8	13,6
Portogallo	18,7	19,0	19,6	19,2	19,7	18,5	16,0	15,1	14,6	15,6	14,2
Romania	1,0	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9	0,7	1,0	0,9	1,1	1,0
Slovacchia	4,8	6,4	5,8	5,5	4,9	4,9	4,1	3,8	4,1	4,2	3,6
Slovenia	16,6	18,4	18,3	18,7	16,8	14,8	12,4	11,4	11,2	11,2	9,8
Spagna	21,2	21,9	22,9	24,0	24,2	23,8	22,5	24,2 ^d	20,8 ^d	17,0 ^d	16,1 ^d
Svezia	15,4	14,8	14,4	14,2	14,1	13,8	13,5	13,7	13,3	12,4	10,8
Ungheria	8,8	9,5	8,6	8,0	6,7 ^b	6,1	5,4	5,5	4,9	4,4	3,9

Fonte: elaborazione propria su dati Eurostat, dataset «Part-time employment and temporary contracts - annual data» (codice: lfsi_pt_a), sesso femminile, fascia di età 20–64 anni, occupate con contratto temporaneo in percentuale dell’occupazione totale.

Tabella B.3 – Quota di donne occupate in posizioni manageriali nei Paesi del campione, 2014–2024

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Austria	30,0	29,8	31,8	31,9	31,8	33,4	32,8	35,3 ^b	33,5	35,4	36,1
Belgio	31,8	32,8	32,8	33,5 ^b	33,7	32,7	34,7	35,6 ^b	36,6	35,3	34,6
Bulgaria	37,1	36,9	38,3	39,3	38,8	39,6 ^b	41,9	38,7 ^b	41,2	42,6	40,6 ^b
Croazia	24,1	26,8	30,8	29,4	30,9	27,1	30,0	28,7 ^b	22,2	24,0	28,0
Cipro	17,8	24,2	26,5	21,6	18,1	23,5	25,9	23,4 ^b	26,0	30,1	26,4
Repubblica Ceca	28,1	29,8	25,9	24,6	27,0	27,5	28,5	29,0 ^b	27,3	27,5	28,9
Danimarca	26,7	26,6	27,9 ^b	26,8 ^b	26,5	27,6	28,2	29,0 ^b	30,2	32,4 ^b	29,0
Estonia	33,0	31,2	35,9	38,9	36,1	37,1	37,2	41,3 ^b	40,2	35,2	39,8
Finlandia	34,1	33,8	34,3	31,5	32,4	37,1	37,8	36,7 ^b	36,7	40,2	38,4
Francia	32,9 ^b	32,0	33,3	33,6	34,7	35,1	35,8	37,9 ^{bd}	40,0 ^d	39,0 ^d	39,7 ^{bd}
Germania	29,1	29,4	29,5	29,3	29,6	29,6	29,2 ^b	29,9 ^b	29,3	29,1	29,5
Italia	27,4	27,1	28,2	28,2	27,6 ^b	28,3	28,1	29,4 ^b	28,6	28,8	28,4
Lettonia	44,5	43,9	47,2	46,3	45,0	45,8	46,6	46,0 ^b	44,7	43,1	42,6
Lituania	38,7	39,6	38,9	39,1	39,3	38,9	37,4	36,4 ^b	38,1	36,3	38,1
Lussemburgo	21,5	18,0 ^{bu}	17,6	18,6	25,9	25,7	26,3	21,9 ^b	26,3	22,3 ^u	37,1

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Malta	27,0	27,6	27,9	29,4	29,4	30,2	28,1	29,5 ^b	34,1	35,6	37,2
Paesi Bassi	26,1	26,5	26,0	26,9	26,1	27,4	26,5	25,9 ^b	28,8	30,4	30,8
Polonia	39,2	40,6	41,9	41,8	43,2	43,5 ^b	43,6	43,0 ^b	43,2	42,7	42,0
Portogallo	35,5	32,9	36,5	34,6	34,7	37,7	36,0	38,3 ^b	38,2	38,5	39,1
Romania	31,9	31,8	34,0	30,5	31,6	33,7	35,0	36,0 ^b	33,2	33,7	34,1
Slovacchia	30,4	31,7	35,3	33,2	32,3	33,9	36,1	37,6 ^b	38,2	33,6	32,7
Slovenia	37,4	37,5	41,2	41,7	39,0	40,3	40,1	33,9 ^b	35,6	35,5	33,6
Spagna	30,9	31,5	31,1	30,8	32,2	33,5	35,2	33,5 ^{bd}	35,0 ^d	35,1 ^d	35,1 ^d
Svezia	37,5	39,8	39,6	39,4	38,7 ^b	40,4	42,2	43,5 ^b	42,4	44,3	45,1
Ungheria	40,1	40,8	39,5	39,4	38,7 ^b	39,3	39,2	36,8 ^b	38,0	37,3	41,3

Fonte: elaborazione propria su dati Eurostat, dataset «Employed women being in managerial positions by age» (codice: tqoe1c2), sesso femminile, fascia di età 20–64 anni, categoria professionale Managers (ISCO-08), persone occupate, valori espressi in percentuale.

Tabella B.4 – Tasso di crescita del PIL reale nei Paesi del campione, 2014–2024

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Austria	0,8	1,3	2,1	2,3	2,5	1,8	-6,3	4,9	5,3	-0,8	-0,7
Belgio	1,8	1,5	1,2	1,5	1,9	2,4	-4,8	6,3	4,0	1,6	1,1 ^p
Bulgaria	0,9	3,4	3,0	2,7	2,3	3,8	-3,1	7,8	4,1	1,7	3,4
Croazia	-0,6	2,3	3,5	3,3	2,9	3,1	-8,3	12,6	7,3	3,8	3,8 ^p
Cipro	-1,8	3,4	6,6	5,8	6,3	5,9	-3,2	11,4	8,7	3,6	3,9 ^p
Repubblica Ceca	2,2	5,0	2,6	5,2	2,8	3,6	-5,3	4,0	2,8	0,0	1,3
Danimarca	1,3	2,1	3,1	3,1	1,9	1,7	-1,8	6,5	0,4	1,1	3,9
Estonia	3,3	1,8	3,1	5,6	3,7	3,7	-2,9	8,3	-1,2	-2,7	-0,1
Finlandia	-0,5	0,5	2,6	3,3	1,2	1,3	-2,5	2,7	0,8	-1,3	0,9
Francia	1,0	1,1	0,9	2,1	1,6	2,0	-7,4	6,9	2,7	1,6	1,5 ^p
Germania	2,2	1,7	2,2	2,8	1,1	1,0	-4,1	3,9	1,8 ^p	-0,9 ^p	-0,5 ^p
Italia	0,0	0,9	1,2	1,6	0,8	0,4	-8,9	8,9	4,8	0,9	0,8
Lettonia	2,1	3,8	2,6	3,4	4,3	0,7	-3,5	6,9	1,9	-0,9	0,0
Lituania	3,8	2,8	2,7	4,6	4,9	4,7	0,0	6,4	2,5	0,7	3,0
Lussemburgo	2,6	2,3	5,0	1,3	1,6	2,7	-0,5	6,9	-1,1	0,1	0,4

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Malta	7,6	9,6	4,1	13,0	7,2	4,1	-3,5	13,3	2,6	10,6	6,2
Paesi Bassi	1,6	2,1	2,4	2,8	2,3	2,3	-3,9	6,3	5,0	-0,6	1,1
Polonia	3,9	4,4	3,0	5,2	6,2	4,6	-2,0	6,9	5,3	0,2	3,2
Portogallo	0,7	1,6	2,0	3,3	2,9	2,7	-8,2	5,6	7,0	3,1	2,2 ^p
Romania	4,1	3,2	2,9	8,2	5,4	4,0	-3,6	5,6	4,2	2,3	0,9 ^p
Slovacchia	2,7	5,2	1,9	2,9	4,1	2,3	-2,6	5,7	0,5	2,1	1,9
Slovenia	2,8	2,4	3,0	5,2	4,4	3,5	-4,1	8,4	2,7	2,4	1,7
Spagna	1,5	4,1	2,9	2,9	2,4	2,0	-10,9	6,7	6,4	2,5 ^p	3,5 ^p
Svezia	2,3	4,4	2,1	1,9	1,8	2,6	-1,9	5,2	1,3	-0,2	2,0
Ungheria	4,3	3,7	2,4	4,1	5,6	5,1	-4,3	7,2	4,2	-0,8	0,7

Fonte: elaborazione propria su dati Eurostat, dataset «Real GDP growth rate – volume» (codice: tec00115), prodotto interno lordo ai prezzi di mercato, volumi concatenati, variazione percentuale rispetto all'anno precedente.

Tabella B.5 – Quota di popolazione con istruzione terziaria nei Paesi del campione, 2014–2024

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Austria	29,9 ^b	30,6	31,4	32,4	32,7	33,8	34,2	34,6 ^b	35,6	36,6	37,4
Belgio	36,9 ^b	36,9	37,5	40,3 ^b	40,6	40,7	42,4	44,9 ^b	45,8	44,8	45,0
Bulgaria	27,0 ^b	27,5	27,7	27,8	28,2	27,9 ^b	29,2	29,7 ^b	29,9	30,5	33,8 ^b
Croazia	21,8 ^b	22,9	23,0	23,7	25,2	25,2	25,5	25,6 ^b	26,1	28,7	30,4
Cipro	40,3 ^b	40,5	41,9	42,5	44,1	44,6	45,0	47,0 ^b	48,0	50,9	51,5
Repubblica Ceca	21,5 ^b	22,2	23,0	23,9	24,3	24,2	24,9	26,4 ^b	26,7	27,0	27,5
Danimarca	35,7 ^b	36,6	37,8 ^b	38,9 ^b	39,4	40,4	40,6	41,9 ^b	42,1	42,9	45,1
Estonia	37,6 ^b	36,7	37,7	38,4	39,1	39,5	40,1	41,2 ^b	42,1	41,6	41,8
Finlandia	41,8 ^b	42,7	43,1	43,7	44,5	46,0	47,5	42,3 ^b	42,7	42,6	42,6
Francia	33,2 ^b	34,1	34,6	35,3	36,9	38,0	39,7	40,7 ^b	41,6	42,4	43,2 ^b
Germania	27,1 ^b	27,6	28,3	28,6	29,1	29,9	31,2 ^b	32,2 ^b	32,1	33,0	33,6
Italia	16,9 ^b	17,6	17,7	18,7	19,4 ^b	19,7	20,0	20,0 ^b	20,3	21,6	22,3
Lettonia	30,2 ^b	31,6	33,4	33,9	33,9	35,7	37,8	39,0 ^b	39,5	39,2	40,1
Lituania	36,7 ^b	38,7	39,7	40,3	41,7	43,1	44,1	45,4 ^b	46,5	46,4	47,6
Lussemburgo	45,9 ^b	41,1 ^b	42,6 ^u	39,9 ^u	44,1	47,0	47,1	50,5 ^b	52,3	51,9	54,7

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Malta	21,2 ^b	21,6	22,1	23,9	26,9	29,7	30,8	32,1 ^b	31,8	33,2	36,3
Paesi Bassi	34,4 ^b	35,3	36,0	37,2	38,3	40,4 ^b	42,6	43,1 ^b	44,7	44,3	44,6
Polonia	27,0 ^b	27,7	28,7	29,9	30,9	32,4 ^b	33,3	33,7 ^b	34,4	37,9	39,5
Portogallo	21,7 ^b	22,9	23,8	24,1	25,0	26,4	27,5	28,8 ^b	29,5	29,8	31,4
Romania	15,9 ^b	17,2	17,4	17,6	17,8	18,4	18,7	18,8 ^b	19,7	18,6	19,2
Slovacchia	20,4 ^b	21,1	22,0	23,1	24,6	25,8	26,8	27,9 ^b	29,2	28,8	29,0
Slovenia	28,6 ^b	30,2	30,7	32,5	32,5	33,3	35,9	40,3 ^b	40,1	33,8 ^b	34,6
Spagna	34,7 ^b	35,1	35,7	36,4	37,3	38,6	39,7	40,4 ^b	40,7	41,4	42,0
Svezia	38,7 ^b	39,8	41,1	41,9	43,2 ^b	44,0	44,6	46,6 ^b	48,5	49,4	50,5
Ungheria	23,4 ^b	24,2	23,7	24,1	25,0 ^b	25,9	27,1	29,3 ^b	29,4	29,8	31,1

Fonte: elaborazione propria su dati Eurostat, dataset «Population in private households by educational attainment level» (edat_ifse_03), totale 25–64 anni, istruzione terziaria ISCED 5–8, valori percentuali.

Tabella B.6 – Popolazione in età lavorativa (15–64 anni) nei Paesi del campione, 2014–2024

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Austria	67,4	67,3	67,2	67,1	66,9	66,6	66,5	66,3	66,2	65,9	65,8
Belgio	65,2	65,0	64,8	64,6	64,3	64,2	64,1	64,0	63,8	63,8	63,8
Bulgaria	66,2	65,6	65,1	64,5	64,1	63,5	63,1	62,9	62,5	62,3	62,1
Croazia	66,7	66,3	66,0	65,6	65,0	64,5	63,9	63,6	63,2	63,1	63,0
Cipro	69,7	69,3	69,0	68,6	68,3	68,1	67,7	67,5	67,4	67,3	67,0
Repubblica Ceca	67,6	67,0	66,3	65,7	65,0	64,6	64,1	63,5b	63,2	63,4	63,6
Danimarca	64,5	64,4	64,3	64,2	64,1	63,9	63,9	63,6	63,5	63,6	63,6
Estonia	65,9	65,3b	64,9	64,5	64,1	63,8	63,6	63,2	63,3	63,3	63,5
Finlandia	64,2	63,7	63,2	62,9	62,5	62,3	62,0	61,8	61,7	61,6	61,8
Francia	63,4b	63,0	62,7	62,4	62,1p	62,0	61,7	61,7	61,7	61,7p	61,5p
Germania	66,0b	65,8	65,7	65,4	65,1	64,8	64,6	64,2	63,9	63,8b	63,6
Italia	64,6	64,4	64,2	64,1	64,0	64,0b	63,8	63,6	63,5	63,5	63,5
Lettonia	66,3	65,6	65,1	64,6	64,2	63,9	63,5	63,3	63,1	63,3	63,2
Lituania	67,1	67,0	66,6	66,3	65,9	65,8	65,6	65,3	65,2	65,1	65,1
Lussemburgo	69,1	69,2	69,4	69,6b	69,5	69,6	69,5	69,4	69,4	69,3	69,1

PAESE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Malta	67,9	67,7	67,4	67,3	67,6	68,2	68,7	68,4	68,2	68,7	69,4
Paesi Bassi	65,7	65,4	65,3	65,2	65,1	65,0	64,9	64,7	64,6	64,5	64,4
Polonia	70,1	69,5	69,0	68,3	67,7	67,0	66,3	65,5bep	65,1ep	64,7ep	64,4ep
Portogallo	65,3	65,1	65,0	64,7	64,5	64,1	63,8	63,5	63,4	63,2	63,1
Romania	68,0e	67,5	67,0	66,7	66,1	65,9	65,4e	65,0e	64,3e	64,1e	64,1e
Slovacchia	71,1	70,7	70,2	69,5	68,8	68,2	67,6	67,0	66,6	66,0	65,7
Slovenia	67,9	67,3	66,7	66,2	65,6	65,1	64,7	64,3	63,9	63,6	63,5
Spagna	66,7	66,3	66,3	66,1	66,1	66,0	66,1	66,2	66,1	66,2	66,4
Svezia	63,5	63,1	62,8	62,6	62,4	62,3	62,3	62,1	62,1	62,2	62,3
Ungheria	68,1	67,6	67,3	67,0	66,7	66,3	65,8	65,3	65,1	65,0	64,8

Fonte: elaborazione propria su dati Eurostat, dataset «Population by age group» (codice tps00010), fascia 15–64 anni, ottenuta aggregando le classi 15–24, 25–49 e 50–64 anni; valori percentuali.

Tabella B.7 – Sintesi delle variabili utilizzate nell’analisi econometrica

Denominazione nel database	Tipologia	Definizione / misura	Fonte
gpg_fin	Variabile dipendente	Differenza tra la retribuzione oraria lorda media maschile e femminile, espressa in percentuale della retribuzione oraria lorda media maschile; settore finanziario e assicurativo, NACE K.	Eurostat, earn_gr_gpgr2
pay_reporting	Variabile indipendente	Dummy pari a 1 quando è operativo un obbligo nazionale periodico di reporting retributivo per i datori di lavoro privati con dati disaggregati per genere; 0 altrimenti.	Elaborazione propria su fonti normative e istituzionali
indice_intensita	Variabile indipendente alternativa	Indicatore sintetico dell’incisività del sistema di pay reporting, costruito su cinque dimensioni. Assume valore 0 in assenza di obbligo e valori compresi tra 5 e 15 in presenza di un obbligo operativo.	Elaborazione propria su fonti normative e istituzionali
occupazione_femminile	Variabile di controllo	Quota percentuale di donne occupate di età compresa tra 20 e 64 anni sulla popolazione femminile della stessa fascia di età.	Eurostat, sdg_08_30
lavoro_temporaneo_femminile	Variabile di controllo	Quota percentuale di donne occupate di età compresa tra 20 e 64 anni con un contratto di lavoro temporaneo sul totale dell’occupazione femminile della stessa fascia di età.	Eurostat, lfsi_pt_a
donne_manager	Variabile di controllo	Quota percentuale di donne sul totale delle persone occupate nelle posizioni manageriali secondo la classificazione ISCO-08.	Eurostat, tqoe1c2
crescita_pil_reale	Variabile di controllo	Variazione percentuale annua del PIL reale rispetto all’anno precedente.	Eurostat, tec00115
istruzione_terziaria	Variabile di controllo	Quota percentuale della popolazione di età compresa tra 25 e 64 anni con istruzione terziaria, corrispondente ai livelli ISCED 5–8.	Eurostat, edat_lfse_03
pop_eta_lavorativa	Variabile di controllo	Quota percentuale della popolazione di età compresa tra 15 e 64 anni sul totale della popolazione.	Eurostat, tps00010

Tabella B.8 – Statistiche descrittive delle variabili utilizzate nell'analisi econometrica

Variabile	N	Media	Dev. std.	Min	Max
Gender pay gap nel settore finanziario e assicurativo	274	26,11	6,98	4,90	42,30
Pay reporting	275	0,35	0,48	0,00	1,00
Tasso di occupazione femminile	275	69,23	7,16	49,20	80,90
Incidenza del lavoro temporaneo femminile	275	10,64	6,56	0,70	25,30
Quota di donne manager	275	33,68	6,07	17,60	47,20
Tasso di crescita del PIL reale	275	2,45	3,31	-10,90	13,30
Istruzione terziaria	275	33,98	8,72	15,90	54,70
Popolazione in età lavorativa	275	65,29	2,11	61,50	71,10
Indice di intensità del pay reporting	275	4,03	5,66	0,00	15,00

Fonte: elaborazione propria sulla base dei dati utilizzati nell'analisi econometrica.

APPENDICE C – Output delle specificazioni econometriche

C.1 – Risultati delle regressioni stimate in Stata

Modello 1 – PAY_REPORTING (modello base)

```

Linear regression              Number of obs   =       249
                              F(10, 24)      =       2.23
                              Prob > F        =     0.0522
                              R-squared       =     0.1099
                              Root MSE    =     6.653

```

(Std. err. adjusted for 25 clusters in country_num)

	gpg_fin	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
pay_reporting						
L1.		-4.235201	2.387788	-1.77	0.089	-9.163354 .6929511
year						
2016		-1.276911	1.140079	-1.12	0.274	-3.629918 1.076097
2017		-.4729107	.8387354	-0.56	0.578	-2.203975 1.258154
2018		-.8835026	.8175702	-1.08	0.291	-2.570885 .8038794
2019		-1.539503	.8955315	-1.72	0.098	-3.387789 .3087835
2020		-1.522095	1.025578	-1.48	0.151	-3.638783 .5945936
2021		-2.310095	1.035208	-2.23	0.035	-4.446659 -.1735305
2022		-2.548687	1.113449	-2.29	0.031	-4.846732 -.2506406
2023		-2.792687	1.142854	-2.44	0.022	-5.151422 -.4339516
2024		-2.780687	1.302256	-2.14	0.043	-5.468411 -.0929623
_cons		28.92277	1.346578	21.48	0.000	26.14357 31.70197

Modello 2 – PAY_REPORTING con variabili occupazionali femminili

```

Linear regression              Number of obs   =       249
                              F(13, 24)      =       5.08
                              Prob > F        =     0.0003
                              R-squared       =     0.3408
                              Root MSE    =     5.7617

```

(Std. err. adjusted for 25 clusters in country_num)

	gpg_fin	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
pay_reporting						
L1.		-4.237165	2.332432	-1.82	0.082	-9.051067 .5767374
occupazione_femminile						
L1.		.2889239	.1337068	2.16	0.041	.0129667 .5648811
lavoro_temporaneo_femminile						
L1.		-.2793694	.1302473	-2.14	0.042	-.5481866 -.0105522
donne_manager						
L1.		.1981798	.1482899	1.34	0.194	-.1078755 .5042352
year						
2016		-1.361205	.9752632	-1.40	0.176	-3.374049 .6516394
2017		-1.071911	.8734482	-1.23	0.232	-2.874619 .7307975
2018		-1.896099	.9931157	-1.91	0.068	-3.945789 .1535907
2019		-2.998454	1.155283	-2.60	0.016	-5.382841 -.6140673
2020		-3.564508	1.287744	-2.77	0.011	-6.222282 -.9067348
2021		-4.530287	1.265681	-3.58	0.002	-7.142525 -1.918049
2022		-5.071059	1.35783	-3.73	0.001	-7.873483 -2.268636
2023		-6.011997	1.595633	-3.77	0.001	-9.305223 -2.718772
2024		-6.277325	1.758423	-3.57	0.002	-9.906532 -2.648118
_cons		7.066584	8.305001	0.85	0.403	-10.07409 24.20726

Modello 3 – PAY_REPORTING con variabili strutturali

Linear regression	Number of obs	=	249
	F(13, 24)	=	2.38
	Prob > F	=	0.0318
	R-squared	=	0.1419
	Root MSE	=	6.5739

(Std. err. adjusted for 25 clusters in country num)

		Robust				
gpg_fin	Coefficient	std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
pay_reporting						
L1.	-4.86146	2.539401	-1.91	0.068	-10.10253	.379606
crescita_pil_reale						
L1.	.0722841	.2682165	0.27	0.790	-.4812876	.6258558
istruzione_terziaria						
L1.	-.08372	.1221142	-0.69	0.500	-.3357513	.1683113
pop_eta_lavorativa						
L1.	-.5828832	.5536591	-1.05	0.303	-1.72558	.5598131
year						
2016	-1.540403	1.166112	-1.32	0.199	-3.94714	.8663344
2017	-.8367488	.9224438	-0.91	0.373	-2.740579	1.067082
2018	-1.426382	1.088002	-1.31	0.202	-3.671907	.8191441
2019	-2.136578	1.23281	-1.73	0.096	-4.680973	.4078162
2020	-2.118075	1.361917	-1.56	0.133	-4.928933	.6927828
2021	-2.452272	2.314897	-1.06	0.300	-7.229984	2.325441
2022	-3.566578	2.09805	-1.70	0.102	-7.896742	.7635848
2023	-3.604247	1.887834	-1.91	0.068	-7.500546	.2920515
2024	-3.45225	1.986006	-1.74	0.095	-7.551164	.6466647
_cons	70.3815	36.99469	1.90	0.069	-5.971778	146.7348

Modello 4 – Indice di intensità non condizionato (modello base)

Linear regression	Number of obs	=	249
	F(10, 24)	=	2.02
	Prob > F	=	0.0770
	R-squared	=	0.1120
	Root MSE	=	6.6452

(Std. err. adjusted for 25 clusters in country num)

	gpg_fin	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
intensita_noncond						
	L1.	-.3593664	.1971733	-1.82	0.081	-.7663121 .0475793
year						
	2016	-1.274218	1.137885	-1.12	0.274	-3.622697 1.074262
	2017	-.4702176	.8377778	-0.56	0.580	-2.199306 1.258871
	2018	-.8489725	.8145481	-1.04	0.308	-2.530117 .8321723
	2019	-1.504972	.8935287	-1.68	0.105	-3.349125 .3391802
	2020	-1.455727	1.024169	-1.42	0.168	-3.569509 .6580543
	2021	-2.214978	1.042108	-2.13	0.044	-4.365783 -.064173
	2022	-2.421733	1.127349	-2.15	0.042	-4.748466 -.0949993
	2023	-2.651358	1.162237	-2.28	0.032	-5.050098 -.2526182
	2024	-2.639358	1.31849	-2.00	0.057	-5.360588 .0818715
	_cons	28.85544	1.327381	21.74	0.000	26.11586 31.59502

Modello 5 – Indice di intensità con variabili occupazionali femminili

Linear regression		Number of obs = 249					
		F(13, 24) = 5.38					
		Prob > F = 0.0002					
		R-squared = 0.3405					
		Root MSE = 5.763					
(Std. err. adjusted for 25 clusters in country_num)							
gpg_fin		Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
intensita_noncond							
	L1.	-.3551638	.1925207	-1.84	0.077	-.7525071	.0421795
occupazione_femminile							
	L1.	.2906145	.1312971	2.21	0.037	.0196307	.5615984
lavoro_temporaneo_femminile							
	L1.	-.2755098	.1310466	-2.10	0.046	-.5459766	-.005043
donne_manager							
	L1.	.1961255	.146272	1.34	0.193	-.105765	.498016
year							
	2016	-1.360301	.9737423	-1.40	0.175	-3.370007	.6494039
	2017	-1.071175	.8725258	-1.23	0.231	-2.87198	.7296293
	2018	-1.868882	.9893114	-1.89	0.071	-3.91072	.1729567
	2019	-2.972562	1.151498	-2.58	0.016	-5.349137	-.5959865
	2020	-3.506895	1.2782	-2.74	0.011	-6.14497	-.868819
	2021	-4.4384	1.260035	-3.52	0.002	-7.038985	-1.837816
	2022	-4.951677	1.348456	-3.67	0.001	-7.734753	-2.168601
	2023	-5.880292	1.59299	-3.69	0.001	-9.168062	-2.592523
	2024	-6.145345	1.754145	-3.50	0.002	-9.765722	-2.524969
_cons		6.898446	8.250501	0.84	0.411	-10.12975	23.92664

Modello 6 – Indice di intensità con variabili strutturali

Linear regression			Number of obs	=	249		
			F(13, 24)	=	2.41		
			Prob > F	=	0.0302		
			R-squared	=	0.1461		
			Root MSE	=	6.5579		
(Std. err. adjusted for 25 clusters in country_num)							

gpg_fin		Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	

intensita_noncond							
L1.		-.4168593	.2058421	-2.03	0.054	-.8416964	.0079778
crescita_pil_reale							
L1.		.0914422	.2679712	0.34	0.736	-.4616232	.6445076
istruzione_terziaria							
L1.		-.0852686	.1216493	-0.70	0.490	-.3363404	.1658031
pop_eta_lavorativa							
L1.		-.6096566	.5431823	-1.12	0.273	-1.73073	.5114166
year							
2016		-1.563616	1.158983	-1.35	0.190	-3.95564	.8284082
2017		-.8627585	.9092962	-0.95	0.352	-2.739453	1.013937
2018		-1.442845	1.062957	-1.36	0.187	-3.636681	.7509902
2019		-2.147756	1.207945	-1.78	0.088	-4.640833	.3453204
2020		-2.087352	1.332381	-1.57	0.130	-4.837252	.6625482
2021		-2.255937	2.342964	-0.96	0.345	-7.091577	2.579704
2022		-3.554255	2.019006	-1.76	0.091	-7.721278	.6127688
2023		-3.509485	1.842069	-1.91	0.069	-7.311329	.29236
2024		-3.317627	1.968474	-1.69	0.105	-7.380358	.7451048
_cons		72.11096	36.48906	1.98	0.060	-3.198753	147.4207

Modello 7 – Soglia dimensionale

Linear regression	Number of obs	=	249
	F(10, 24)	=	1.75
	Prob > F	=	0.1258
	R-squared	=	0.1189
	Root MSE	=	6.6193

(Std. err. adjusted for 25 clusters in country_num)

gpg_fin	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
dl_soglia					
L1.	-1.582512	.8758327	-1.81	0.083	-3.390142 .2251174
year					
2016	-1.277613	1.140853	-1.12	0.274	-3.632217 1.076991
2017	-.4736129	.8391901	-0.56	0.578	-2.205616 1.25839
2018	-.8637114	.815707	-1.06	0.300	-2.547248 .8198251
2019	-1.519711	.8983467	-1.69	0.104	-3.373808 .334385
2020	-1.608411	.9955124	-1.62	0.119	-3.663047 .4462257
2021	-2.26981	1.047573	-2.17	0.040	-4.431894 -.1077254
2022	-2.487908	1.132939	-2.20	0.038	-4.82618 -.1496373
2023	-2.668608	1.1816	-2.26	0.033	-5.10731 -.2299064
2024	-2.656608	1.336825	-1.99	0.058	-5.41568 .1024641
_cons	28.94032	1.332291	21.72	0.000	26.19061 31.69004

Modello 8 – Periodicità del reporting

Linear regression	Number of obs	=	249
	F(10, 24)	=	2.18
	Prob > F	=	0.0575
	R-squared	=	0.0983
	Root MSE	=	6.6962

(Std. err. adjusted for 25 clusters in country_num)

gpg_fin	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
d2_period					
L1.	-1.546822	.9112196	-1.70	0.103	-3.427487 .3338426
year					
2016	-1.266171	1.13065	-1.12	0.274	-3.599718 1.067376
2017	-.4621706	.8347072	-0.55	0.585	-2.184922 1.26058
2018	-.7328061	.819502	-0.89	0.380	-2.424175 .9585629
2019	-1.388806	.8990095	-1.54	0.135	-3.24427 .4666582
2020	-1.355187	1.042001	-1.30	0.206	-3.505772 .7953975
2021	-2.143187	1.039028	-2.06	0.050	-4.287637 .0012617
2022	-2.365569	1.13313	-2.09	0.048	-4.704234 -.0269039
2023	-2.609569	1.165542	-2.24	0.035	-5.01513 -.2040074
2024	-2.597569	1.319395	-1.97	0.061	-5.320665 .1255278
_cons	28.65426	1.299235	22.05	0.000	25.97277 31.33575

Modello 9 – Contenuto delle informazioni

Linear regression	Number of obs	=	249
	F(10, 24)	=	2.19
	Prob > F	=	0.0568
	R-squared	=	0.1100
	Root MSE	=	6.6526

(Std. err. adjusted for 25 clusters in country_num)

gpg_fin	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
d3_contenuto					
L1.	-1.456944	.8490882	-1.72	0.099	-3.209376 .2954882
year					
2016	-1.276065	1.139501	-1.12	0.274	-3.62788 1.07575
2017	-.4720648	.8387811	-0.56	0.579	-2.203224 1.259094
2018	-.8772315	.8162649	-1.07	0.293	-2.561919 .8074563
2019	-1.533232	.8958248	-1.71	0.100	-3.382123 .3156601
2020	-1.510398	1.027689	-1.47	0.155	-3.631444 .6106473
2021	-2.298398	1.037242	-2.22	0.036	-4.43916 -.1576368
2022	-2.531565	1.118707	-2.26	0.033	-4.840464 -.2226663

2023		-2.775565	1.148318	-2.42	0.024	-5.145577	-.4055532
2024		-2.763565	1.307043	-2.11	0.045	-5.461169	-.0659616
_cons		28.90162	1.335553	21.64	0.000	26.14517	31.65807

Modello 10 – Grado di pubblicità dei dati

Linear regression		Number of obs	=	249
		F(10, 24)	=	2.09
		Prob > F	=	0.0681
		R-squared	=	0.0701
		Root MSE	=	6.8003

(Std. err. adjusted for 25 clusters in country_num)

		Robust				
gpg_fin	Coefficient	std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
d4_pubblicita						
L1.	-1.679999	1.247946	-1.35	0.191	-4.255633	.8956351
year						
2016	-1.2555	1.121678	-1.12	0.274	-3.570529	1.059529
2017	-.4515	.8318242	-0.54	0.592	-2.168301	1.265301
2018	-.9643	.8270809	-1.17	0.255	-2.671311	.742711
2019	-1.6203	.8776372	-1.85	0.077	-3.431654	.1910541
2020	-1.5035	1.021636	-1.47	0.154	-3.612053	.6050525
2021	-2.2915	1.012631	-2.26	0.033	-4.381469	-.2015318
2022	-2.4979	1.08424	-2.30	0.030	-4.735663	-.2601381
2023	-2.7419	1.132002	-2.42	0.023	-5.078238	-.4055631
2024	-2.7299	1.289272	-2.12	0.045	-5.390827	-.0689736
_cons	28.3875	1.327296	21.39	0.000	25.64809	31.1269

Modello 11 – Misure di enforcement

Linear regression		Number of obs	=	249
		F(10, 24)	=	2.46
		Prob > F	=	0.0348
		R-squared	=	0.1401
		Root MSE	=	6.5392

(Std. err. adjusted for 25 clusters in country_num)

		Robust				
gpg_fin	Coefficient	std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
d5_enforcement						
L1.	-2.284951	.9861175	-2.32	0.029	-4.320198	-.249705
year						
2016	-1.280816	1.143923	-1.12	0.274	-3.641756	1.080125
2017	-.4768155	.8398582	-0.57	0.575	-2.210198	1.256567
2018	-.8740194	.8187825	-1.07	0.296	-2.563903	.8158646
2019	-1.530019	.9003799	-1.70	0.102	-3.388312	.3282734
2020	-1.407825	1.033462	-1.36	0.186	-3.540786	.7251352
2021	-2.195825	1.047409	-2.10	0.047	-4.357571	-.0340793
2022	-2.421029	1.120957	-2.16	0.041	-4.73457	-.1074878
2023	-2.665029	1.154639	-2.31	0.030	-5.048087	-.2819708
2024	-2.653029	1.30912	-2.03	0.054	-5.354921	.0488626
_cons	29.02039	1.327517	21.86	0.000	26.28053	31.76025

C.2 – Normal probability plot dei residui

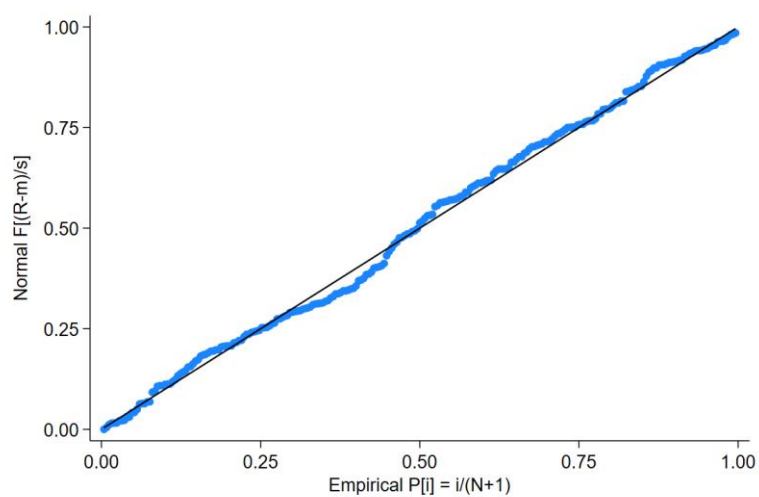


Figura C.1 – Normal probability plot dei residui del modello 1

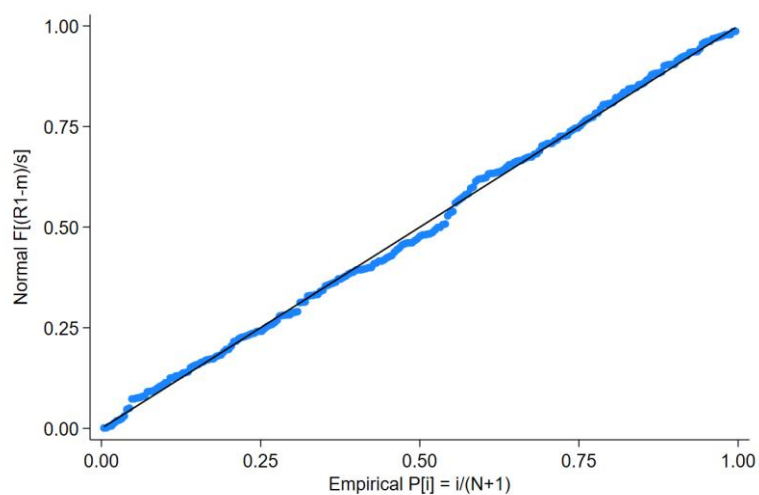


Figura C.2 – Normal probability plot dei residui del modello 2

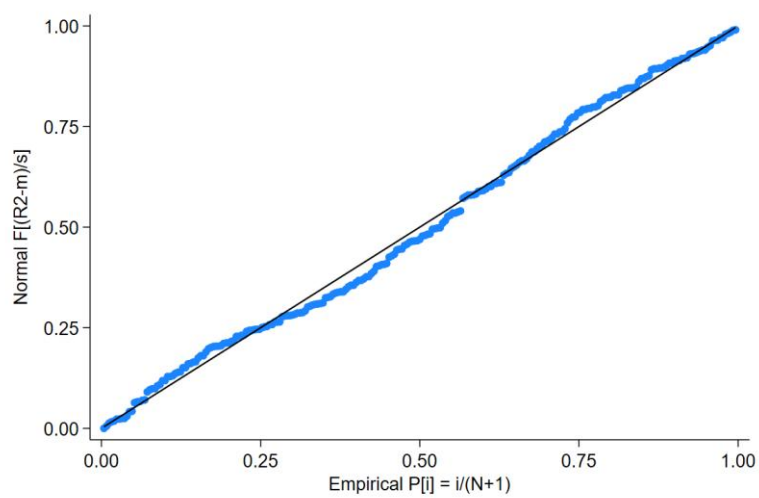


Figura C.3 – Normal probability plot dei residui del modello 3

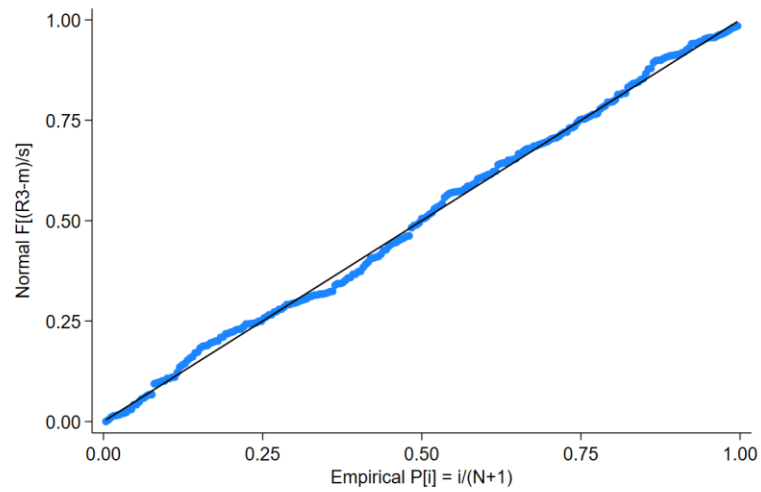


Figura C.4 – Normal probability plot dei residui del modello 4

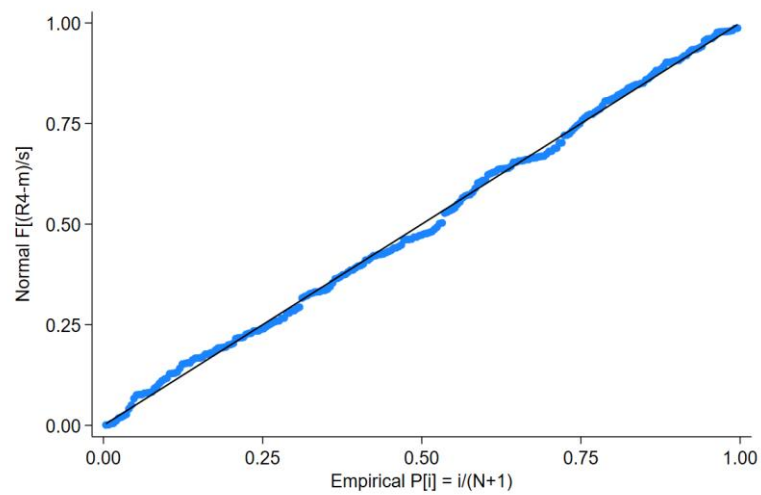


Figura C.5 – Normal probability plot dei residui del modello 5

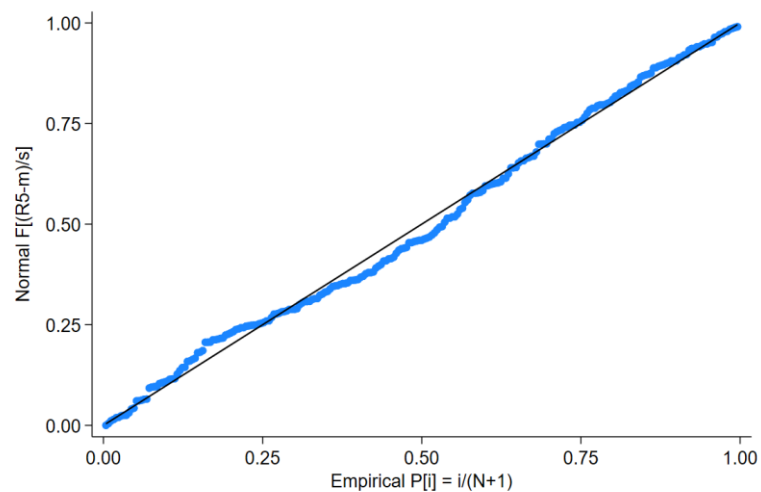


Figura C.6 – Normal probability plot dei residui del modello 6

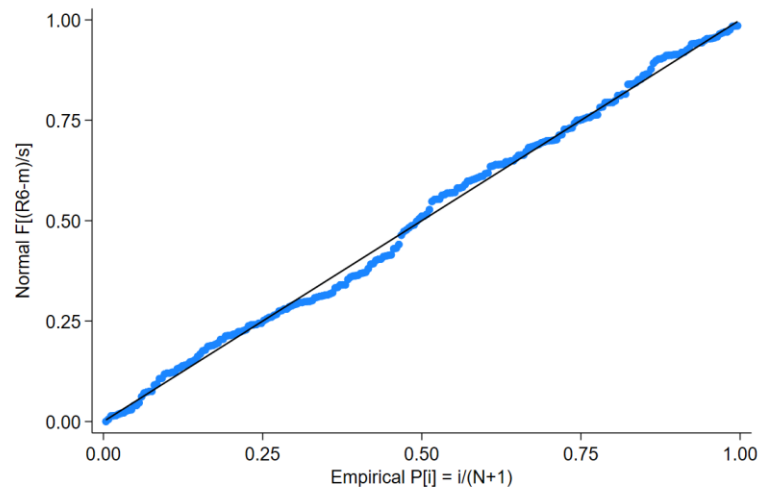


Figura C.7 – Normal probability plot dei residui del modello 7

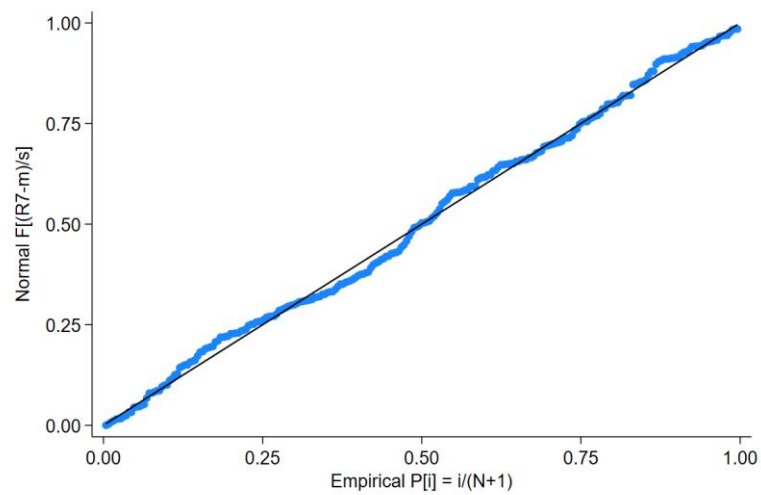


Figura C.8 – Normal probability plot dei residui del modello 8

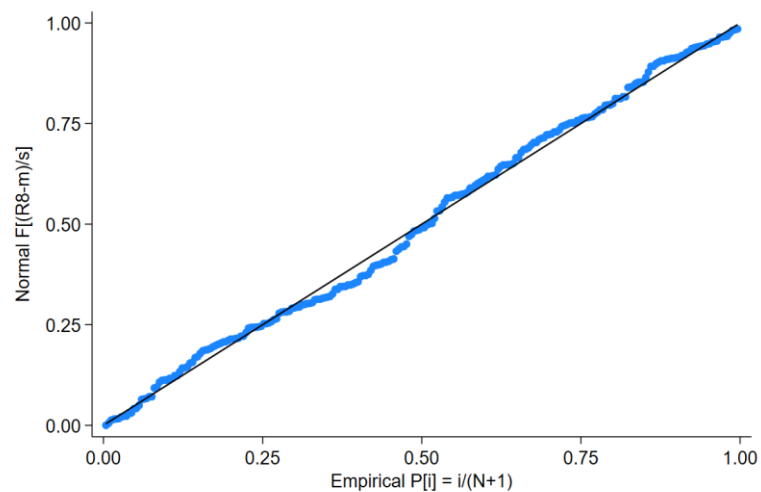


Figura C.9 – Normal probability plot dei residui del modello 9

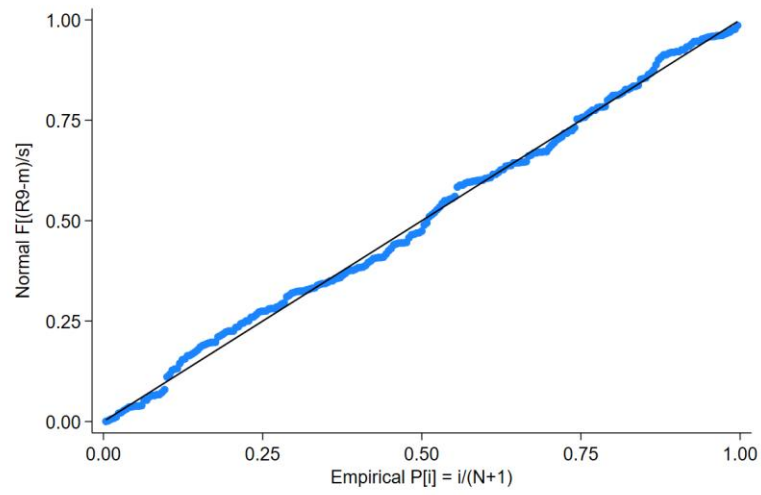


Figura C.10 – Normal probability plot dei residui del modello 10

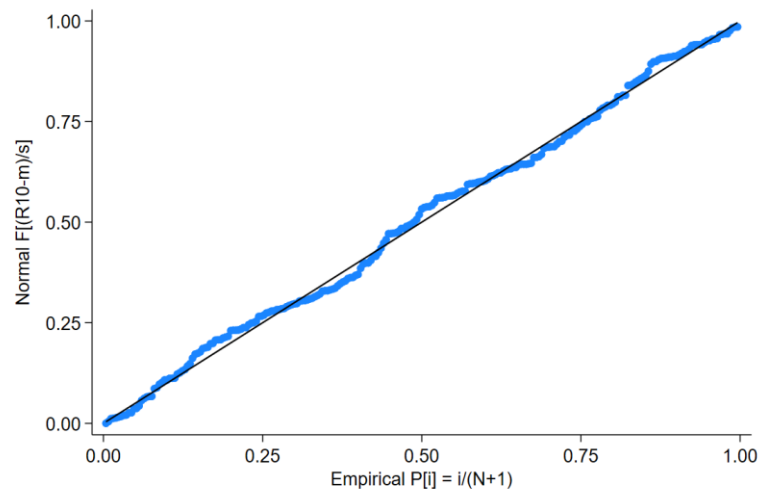


Figura C.11 – Normal probability plot dei residui del modello 11

C.3 – Analisi della multicollinearità VIF

Modello 1 – PAY_REPORTING (modello base)

Variable	VIF	1/VIF
pay_report~g		
L1.	1.01	0.990254
year		
2016	1.84	0.544444
2017	1.84	0.544444
2018	1.84	0.544364
2019	1.84	0.544364
2020	1.84	0.543900
2021	1.84	0.543900
2022	1.84	0.543053
2023	1.84	0.543053
2024	1.84	0.543053
Mean VIF	1.76	

Modello 2 – PAY_REPORTING con variabili occupazionali femminili

Variable	VIF	1/VIF
pay_report~g		
L1.	1.04	0.959406
occupazione~e		
L1.	1.25	0.800989
lavoro_tem~e		
L1.	1.09	0.918329
donne_mana~r		
L1.	1.13	0.881515
year		
2016	1.84	0.544061
2017	1.85	0.541288
2018	1.86	0.537343
2019	1.88	0.531178
2020	1.90	0.525480
2021	1.89	0.528325
2022	1.92	0.521702
2023	1.97	0.506647
2024	2.00	0.501080
Mean VIF	1.66	

Modello 3 – PAY_REPORTING con variabili strutturali

Variable	VIF	1/VIF
pay_report~g		
L1.	1.31	0.762875
crescita_p~e		
L1.	3.01	0.332550
istruzione~a		
L1.	1.15	0.866996
pop_eta_la~a		
L1.	1.53	0.654347
year		
2016	1.86	0.536874
2017	1.87	0.535019
2018	1.97	0.506980
2019	1.95	0.511605
2020	1.96	0.510671
2021	2.72	0.367384
2022	2.74	0.364703
2023	2.13	0.468960
2024	2.04	0.488998
Mean VIF	2.02	

Modello 4 – Indice di intensità non condizionato (modello base)

Variable	VIF	1/VIF
intensita ~d		
L1.	1.02	0.984657
year		
2016	1.84	0.544446
2017	1.84	0.544446
2018	1.84	0.544304
2019	1.84	0.544304
2020	1.84	0.543634
2021	1.84	0.543495
2022	1.84	0.542225
2023	1.84	0.542115
2024	1.84	0.542115
Mean VIF	1.7	

Modello 5 – Indice di intensità con variabili occupazionali femminili

Variable	VIF	1/VIF
intensita ~d		
L1.	1.05	0.950563
occupazione~e		
L1.	1.25	0.800316
lavoro_tem~e		
L1.	1.09	0.914704
donne_mana~r		
L1.	1.13	0.882339
year		
2016	1.84	0.544062
2017	1.85	0.541289
2018	1.86	0.537336
2019	1.88	0.531180
2020	1.90	0.525367
2021	1.89	0.528072
2022	1.92	0.521122
2023	1.98	0.506113
2024	2.00	0.500554
Mean VIF	1.67	

Modello 6 – Indice di intensità con variabili strutturali

Variable	VIF	1/VIF
intensita ~d		
L1.	1.32	0.760257
crescita_p~e		
L1.	3.00	0.333817
istruzione~a		
L1.	1.15	0.870893
pop_eta_la~a		
L1.	1.54	0.647800
year		
2016	1.86	0.536836
2017	1.87	0.534941
2018	1.97	0.506953
2019	1.95	0.511607
2020	1.96	0.510897
2021	2.71	0.369140
2022	2.74	0.364725
2023	2.13	0.469686
2024	2.04	0.490529
Mean VIF	2.02	

Modello 7 – Soglia dimensionale

Variable	VIF	1/VIF
d1_soglia		
L1.	1.01	0.987299
year		
2016	1.84	0.544445
2017	1.84	0.544445
2018	1.84	0.544342
2019	1.84	0.544342
2020	1.84	0.544211
2021	1.84	0.543803
2022	1.84	0.542830
2023	1.84	0.542411
2024	1.84	0.542411
Mean VIF	1.76	

Modello 8 – Periodicità del reporting

Variable	VIF	1/VIF
d2_period		
L1.	1.02	0.979787
year		
2016	1.84	0.544449
2017	1.84	0.544449
2018	1.84	0.543891
2019	1.84	0.543891
2020	1.84	0.542846
2021	1.84	0.542846
2022	1.85	0.541274
2023	1.85	0.541274
2024	1.85	0.541274
Mean VIF	1.76	

Modello 9 – Contenuto delle informazioni

Variable	VIF	1/VIF
d3_contenuto		
L1.	1.01	0.989614
year		
2016	1.84	0.544445
2017	1.84	0.544445
2018	1.84	0.544354
2019	1.84	0.544354
2020	1.84	0.543854
2021	1.84	0.543854
2022	1.84	0.542948
2023	1.84	0.542948
2024	1.84	0.542948
Mean VIF	1.76	

Modello 10 – Grado di pubblicità dei dati

Variable	VIF	1/VIF
d4_publicita~a		
L1.	1.02	0.976568
year		
2016	1.84	0.544451
2017	1.84	0.544451
2018	1.84	0.544441
2019	1.84	0.544441
2020	1.84	0.543254
2021	1.84	0.543254
2022	1.85	0.541170
2023	1.85	0.541170
2024	1.85	0.541170
Mean VIF	1.76	

Modello 11 – Misure di enforcement

Variable	VIF	1/VIF
d5_enforce~t		
L1.	1.01	0.988036
year		
2016	1.84	0.544447
2017	1.84	0.544447
2018	1.84	0.544378
2019	1.84	0.544378
2020	1.84	0.543658
2021	1.84	0.543658
2022	1.84	0.542769
2023	1.84	0.542769
2024	1.84	0.542769
Mean VIF	1.76	

BIBLIOGRAFIA

Acker J., *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*, in *Gender & Society*, 1990, pp. 139–158.

Ainis M., *Cinque regole per le azioni positive*, in *Quaderni costituzionali*, 1999.

Anderson D. J., Binder M., Krause K., *The Motherhood Wage Penalty Revisited: Experience, Heterogeneity, Work Effort, and Work-Schedule Flexibility*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 2002.

Anfuso E., Vecchi M., *Potenzialità e criticità del sistema nazionale di certificazione della parità di genere*, in *Diritto Pubblico Europeo Rassegna online*, 2024.

Angiello L., *La parità di trattamento nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, 1979.

Arrow K. J., *The Theory of Discrimination*, in Ashenfelter O., Rees A., *Discrimination in Labor Markets*, Princeton University Press, 1973, pp. 3–33.

Baltolu M., *Parità di genere, nuovi obblighi con premio*, in *Guida al lavoro*, 2021, pp. 30 ss.

Banca d'Italia, *Benchmark di diversity per il sistema bancario italiano*, luglio 2015.

Banca d'Italia, CONSOB, Dipartimento per le pari opportunità, *La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*, Rapporto dell'Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, 2021.

Banca d'Italia, *Documento di consultazione sulle disposizioni della Banca d'Italia in materia di Governo societario delle banche e dei gruppi bancari*, dicembre 2020.

Barber B. M., Odean T., *Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment*, in *Quarterly Journal of Economics*, 2001, pp. 261–292.

Barbera M., *Il nuovo diritto antidiscriminatorio: il quadro comunitario e nazionale*, Milano, Giuffrè, 2007.

Barbera M., *La sfida dell'uguaglianza*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2000, pp. 245 ss.

Barbera M., *L'eguaglianza come scudo e l'eguaglianza come spada*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 2002, pp. 805 ss.

Barbera M., *Principio di uguaglianza e divieti di discriminazione*, in Barbera M., Guarisio A., *La tutela antidiscriminatoria: fonti, strumenti, interpreti*, Giappichelli, pp. 5 ss.

- Becker G. S., *The Economics of Discrimination*, University of Chicago Press, Chicago, 1957.
- Beckmann D., Menkhoff L., *Will Women Be Women? Analyzing the Gender Difference among Financial Experts*, in *Kyklos*, 2008, pp. 364–384.
- Benard S., Correll S., *Normative Discrimination and the Motherhood Penalty*, in *Gender & Society*, 2010, pp. 616–646.
- Bergmann B. R., *Becker's Theory of the Family: Preposterous Conclusions*, in *Feminist Economics*, 1995, pp. 141–150.
- Bergmann B. R., *Occupational Segregation, Wages and Profits When Employers Discriminate by Race or Sex*, in *Eastern Economic Journal*, 1974, pp. 103–110.
- Bergmann B. R., *The Economic Risks of Being a Housewife*, in *American Economic Review*, 1981, pp. 81–86.
- Berretta G., L'eguaglianza di genere e la parità salariale. Recenti evoluzioni regolatorie in Europa e in Italia, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2024, pp. 215 ss.
- Bertrand M., Hallock K., *The Gender Gap in Top Corporate Jobs*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 2001, pp. 3–21.
- Black D. A., Haviland A., Sanders S. G., Taylor L. J., *Gender Wage Disparities among the Highly Educated*, in *Journal of Human Resources*, 2008, vol. 43, n. 3, pp. 630–659.
- Blandini A., Massa Felsani F., *Dell'equilibrio tra i generi: principi di fondo e "adattamenti" del diritto societario*, in *Riv. dir. comm.*, 2015.
- Blau F. D., Kahn L. M., Boboshko N., Comey M. L., *The Impact of Selection into the Labor Force on the Gender Wage Gap*, in *Journal of Labor Economics*, 2024, vol. 42, n. 2, pp. 1093–1133.
- Blau F. D., Kahn L. M., *The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations*, in *Journal of Economic Literature*, 2017, vol. 55, n. 3, pp. 789–865.
- Blinder A., *Wage discrimination: Reduced form and structural estimate*, in *Journal of Human Resources*, 1973, pp. 436–455.
- Booth A. L., Francesconi M., Frank J., *Temporary Jobs: Stepping Stones or Dead Ends?*, in *The Economic Journal*, 2002, vol. 112, n. 480, pp. F189–F213.
- Boulhol H., *The Effects of Population Structure on Employment and Productivity*, OECD Economics Department Working Papers, n. 684, OECD Publishing, Paris, 2009.

- Bourdieu P., *The Forms of Capital*, in *The Sociology of Economic Life*, 2001, pp. 96–101.
- Brown E. R., Diekman A. B., Schneider M. C., *A change will do us good: Threats diminish typical preferences for male leaders*, in *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2011, pp. 930–941.
- Bruckmüller S., Branscombe N. R., *The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts*, in *British Journal of Social Psychology*, 2010, pp. 433–451.
- Bruckmüller S., Ryan M. K., Rink F., Haslam S. A., *Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy*, in *Social Issues and Policy Review*, 2014, pp. 202–232.
- Bryant G., *Working Woman Report*, Adweek, 1984.
- Budig M., England P., *The Wage Penalty for Motherhood*, in *American Sociological Review*, 2001.
- Bulgari N., Bal Y., *The effects of glass ceiling syndrome on career planning*, in *Journal of International Social Research*, 2020, pp. 1–7.
- Cabrera E. F., *Fixing the Leaky Pipeline: Five Ways to Retain Female Talent*, in *People & Strategy*, 2009, pp. 40–46.
- Callegari M., Desana E. R., Felsani F. M., *Riequilibrio di genere negli organi societari. Appunti a margine della nuova disciplina e presentazione delle diverse esperienze nazionali, Speriamo che sia femmina. L'equilibrio fra i generi nelle società quotate e a controllo pubblico nell'esperienza italiana e comparata*, Università degli Studi di Torino, Torino, 2021.
- Camera dei deputati, *L'attuazione della normativa in tema di equilibrio di genere negli organi delle società a controllo pubblico*, Temi dell'attività parlamentare XVII legislatura, 2018.
- Campbell K., Mínguez-Vera A., *Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance*, in *Journal of Business Ethics*, 2008, pp. 435–451.
- Carbone D., Dagnes J., *Tutte le strade (che) portano qui. Efficacia e limiti delle quote di genere nei Cda delle società quotate*, in *Sociologia del lavoro*, 2017, pp. 167–187.
- Carothers B. J., Reis H. T., *Men and Women Are From Earth: Examining the Latent Structure of Gender*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 2013, pp. 385–407.
- Catania A., *L'emersione della distinzione di genere nella disciplina normativa dell'impresa*, in *Diritto di famiglia e delle persone*, 2018.

Cataudella M. C., *La parità di genere: una priorità «trasversale» del Piano nazionale di ripresa e resilienza*, in *Lavoro e previdenza oggi*, 2022.

Centro Studi Uilca Orietta Guerra, *Uilca sul gender pay gap: banche italiane le migliori in Europa*, 2025.

Centro Studi Uilca Orietta Guerra, *Uilca sul gender pay gap: in Italia il settore finanziario al 24%, cinque volte la media nazionale*, 2023.

Cerullo P., *La certificazione della parità di genere: volano per i diritti e per il business. Come ottenerla e conservarla*, in *Riv. dir. lav., Lavoro Diritti Europa*, 2023.

Cerullo P., *Le modifiche al codice delle pari opportunità (d.lgs. n. 198/2006). Nuove disposizioni in tema di gender gap sul lavoro*, in *Riv. dir. lav., Lavoro Diritti Europa*, 2021.

CERVED, *Le donne al vertice delle società italiane*, Osservatorio Cerved, 2018.

Chancel R., Gómez-Carrera R., Moshirif R., Piketty T., *World Inequality Report 2026*, World Inequality Lab, 2025, pp. 89–100.

Chicha M.-T., *Promoting Equity: Gender-Neutral Job Evaluation for Equal Pay: A Step-by-step Guide*, International Labour Office (OIL), 2008.

Ciucciovino S., *Gender pay transparency e recepimento della direttiva UE 2023/970*, in *Annuario del lavoro*, 2025.

Ciucciovino S., *Trasparenza salariale, poteri datoriali e gender pay gap alla prova della Direttiva UE 970/2023*, in *Riv. dir. lav.*, 2025.

Clark A. E., *Job Satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work?*, in *Labour Economics*, 1997, pp. 341–372.

Consiglio d'Europa, *Gender Mainstreaming: conceptual framework, methodology and presentation of good practices*, Strasburgo, 1998.

CONSOB, *Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*, in *Quaderni di Finanza*, 2018.

CONSOB, *Rapporto 2012 sulla corporate governance delle società quotate*, 2012.

CONSOB, *Report on corporate governance of Italian listed companies*, 2019.

Cotter D. A., Hermsen J. M., Ovadia S., Vanneman R., *The Glass Ceiling Effect*, in *Social Forces*, 2001, vol. 80, n. 2, pp. 655–681.

Croson R., Gneezy U., *Gender Differences in Preferences*, in *Journal of Economic Literature*, 2009, pp. 448–474.

Dagnes J., “*Ci metteremo i tacchi a spillo*”. *La (difficile) regolazione della rappresentanza di genere dei CdA delle imprese italiane*, in *Sociologia del Lavoro*, 2014, pp. 73-88.

Dagnes J., *Struttura sociale e esiti economici. Il caso del mercato azionario italiano*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2013, pp. 29-56.

Daly M. C., Hobijn B., *Composition and Aggregate Real Wage Growth*, in *American Economic Review*, 2017, vol. 107, n. 5, pp. 349–352.

Darity W. A., Mason P. L., *Evidence on Discrimination in Employment: Codes of Color, Codes of Gender*, in *Journal of Economic Perspectives*, 1998, pp. 63–90.

Davies-Netzley S. A., *Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success*, in *Gender & Society*, 1998, pp. 339–355.

Davies R., Pierre G., *The Family Gap in Pay in Europe: A Cross-Country Study*, in *Labour Economics*, 2005, pp. 469–486.

De Vita L., Magliocco A., *Effects of gender quotas in Italy: a first impact assessment in the Italian banking sector*, in *International Journal of Sociology and Social Policy*, 2018, pp. 673-694.

Del Punta R., Luciano Ventura e il pragmatismo dell’uguaglianza, in Chieco P., *Eguaglianza e libertà nel diritto del lavoro. Scritti in memoria di Luciano Ventura*, Cacucci, 2004, pp. 109 ss.

Denk O., *Financial sector pay and labour income inequality: Evidence from Europe*, OECD Economics Department Working Papers, n. 1225, OECD Publishing, Paris, 2015.

Desana E. R., *La legge n. 120 del 2011: luci, ombre e spunti di riflessione*, *Rivista di diritto societario*, 2017, pp. 539-565.

Di Fabio A., *Riflessioni sul soffitto di cristallo: barriere e strategie per le donne nella costruzione della carriera*, Edizioni Centro Studi Erickson, Trento, 2024.

Di Sarcina F., *Diritti e politiche di parità nell’Unione europea*, Centro di Informazione Europe Direct, 2010.

Doeringer P. B., Piore M. J., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Heath and Company, 1971.

Eagly A. H., Karau S. J., *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*, in *Psychological Review*, 2002, pp. 573–598.

Eagly A. H., *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1987.

Eckel C., Grossman P., *Men, women and risk aversion: experimental evidence*, in *Handbook of Experimental Economics Results*, New York, 2008, pp. 1061–1073.

Elson D., *Labour Markets as Gendered Institutions: Equality, Efficiency and Empowerment Issues*, in *World Development*, 1999, pp. 611–627.

England P., *A Feminist Critique of Rational-Choice Theories*, in *The American Sociologist*, 1989, pp. 14–28.

Erickson B. H., Albanese P., Drakulic S., *Gender on a Jagged Edge*, in *Work and Occupations*, 2000, pp. 294–318.

European Banking Authority, *EBA report on benchmarking of diversity practices in the EU banking sector – 2024 data*, April 2026.

European Banking Authority (EBA), *Report on Remuneration and Gender Pay Gap Benchmarking (2023 data)*, Paris, 2025.

Eurostat, *Employed women being in managerial positions by age (tqoe1c2)*, EU Labour Force Survey (EU-LFS).

Eurostat, *Employment rate by sex (sdg_08_30)*, EU Labour Force Survey (EU-LFS).

Eurostat, *Employment Statistics*, Eurostat Statistics Explained, 2016.

Eurostat, *Gender pay gap statistics*, Statistics Explained, 2024.

Eurostat, *Gender Pay Gap Statistics. Unadjusted Gender Pay Gap by economic control*, 2018.

Eurostat, *Gender pay gap in unadjusted form by NACE Rev. 2 activity (earn_gr_gpgr2)*, Eurostat database.

Eurostat, *International Standard Classification of Education (ISCED)*, ISCED 2011.

Eurostat, *Population in private households by educational attainment level (edat_lfse_03)*, Eurostat database.

Eurostat, *LFS main indicators (lfsi)*, EU Labour Force Survey (EU-LFS).

Eurostat, Part-time employment and temporary contracts – annual data (lfsi_pt_a), EU Labour Force Survey (EU-LFS).

Eurostat, *Real GDP growth rate – volume (tec00115)*, Eurostat database.

Eurostat, Population by age group (tps00010), Eurostat database.

Faioli M., Lucifora C., Vigani D., Villar E., *Come cambia il lavoro in banca: organizzazione, professioni e tecnologie*, Osservatorio Monetario, 2024.

Falcomer B., Ticozzelli G., Riva P., *La Legge 120/2011, c.d. L. Golfo-Mosca, per le quote di genere*, EGEA, 2023, pp. 295-314.

Federal Glass Ceiling Commission, *A solid investment: Making full use of the nation's human capital: Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission*, The Commission, 1995.

Ferrante V., Divario retributivo di genere: novità e conferme dalla direttiva (UE) 2023/970, 2024, pp. 313 ss.

Foffano S., Pace N., *Le discriminazioni retributive: un approccio giuridico ed economico*, in *Lav. Dir.*, 2011, pp. 663-667.

Folbre N., *Measuring Care: Gender, Empowerment, and the Care Economy*, in *Journal of Human Development*, 2006, pp. 183–199.

Fondazione Nazionale dei Commercialisti, *Guida per la certificazione parità di genere*, Commissioni di studio dell'Area di delega “Politiche giovanili e di genere”, 2023.

García Lara J. M., García Osma B., Mora A., Scapin M., *The Monitoring Role of Female Directors over Accounting Quality*, in *Journal of Corporate Finance*, 2017, pp. 651–668.

Garofalo C., *Il problematico allargamento della nozione di discriminazione nel Codice delle pari opportunità*, Lavoro Diritti Europa, 2023.

Gartzia L., Ryan M. K., Balluerka N., Aritzeta A., *Think crisis–think female: Further evidence*, in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2012, pp. 603–628.

Glauber R., *Trends in the Motherhood Wage Penalty and Fatherhood Wage Premium for Low, Middle, and High Earners*, in *Demography*, 2018, pp. 1663–1680.

Göktaş O., *Competency based career planning process and an application*, Institute of Social Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations, 2018.

Goldin C., *A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter*, in *American Economic Review*, 2014, vol. 104, n. 4, pp. 1091–1119.

Goldman Sachs, *The Power of the Purse: Gender Equality and Middle-Class Spending*, Goldman Sachs Global Markets Institute, 2009.

Grandi M., Pera G., *Commentario breve sulle leggi del lavoro*, Cedam, 1996.

Grimshaw D., Rubery J., *The Motherhood Pay Gap: A Review of the Issues, Theory and International Evidence*, International Labour Office, Working Paper n. 1, Geneva, 2015.

Harriman A., Holm C., *Steps to Pay Equity. An Easy and Quick Method for the Evaluation of Work Demands*, Jämo, Stockholm, 2001.

Hausmann R., Tyson L., Zahidi S., *The Global Gender Gap Report 2012*, World Economic Forum, 2012, pp. 8-14.

Hirsch B., Lentge P., *Non-base compensation and the gender pay gap*, in *Labour*, 2022, vol. 36, n. 3, pp. 277–301.

Hochschild A. R., *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*, New York, 1989.

Ibarra H., *Paving an Alternative Route: Gender Differences in Managerial Networks*, in *Social Psychology Quarterly*, 1997, pp. 91–102.

International Labour Organization, *Global Wage Report 2018/19: What Lies Behind Gender Pay Gaps*, Geneva, ILO, 2018.

International Labour Organization, *Pay Transparency Legislation : Implications for Employers' and Workers' Organizations*, Geneva, 2022.

ISTAT, *La struttura delle retribuzioni in Italia, differenze retributive per genere, generazione, livello di istruzione e tipo di contratto*, 2022.

ISTAT, *Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro*, 2023.

Italia Domani, *Piano nazionale di ripresa e resilienza*, 2021.

Izzi D., *Contrasto al gender gap nel lavoro e regole di trasparenza*, *Lavoro e diritto*, 2024, pp. 645-661.

Jee E., Misra J., Murray C. M., *Motherhood Penalties in the U.S., 1986–2014*, in *Journal of Marriage & Family*, 2019, pp. 434–449.

- Kahn J., Garcia-Manglano J., Bianchi S., *The Motherhood Penalty at Midlife: Long-Term Effects of Children on Women's Careers*, in *Journal of Marriage & Family*, 2014, pp. 56–72.
- Kahn L. M., *The Structure of the Permanent Job Wage Premium: Evidence from Europe*, in *Industrial Relations*, 2016, vol. 55, n. 1, pp. 149–178.
- Kanter R. M., *Men and Women of the Corporation*, New York, 1977.
- Katz C., Baitsch C., *L'égalité des salaires en pratique. Deux outils d'évaluation du travail non discriminatoire à l'égard des sexes*, Genève-Zürich, 1996.
- Kay M., Hagan J., *Raising the Bar: The Gender Stratification of Law-Firm Capital*, in *American Sociological Review*, 1998, pp. 728–743.
- Kovalenko T., Töpfer M., *Cyclical dynamics and the gender pay gap: A structural VAR approach*, in *Economic Modelling*, 2021, vol. 99, art. 105488.
- La Tegola O., “Oltre” la discriminazione: legittima differenziazione e divieti di discriminazione, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2009, pp. 471 ss.
- Lamannis M., *Trasparenza e parità retributiva nella dir. n. 2023/970/UE: l'atteso epilogo di un annoso percorso?*, in Calvellini G., *Tutela della trasparenza ed effettività del diritto alla retribuzione. Dialogo tra accademia, parti sociali e operatori del diritto*, Quaderni di Diritti Lavori Mercati, Napoli, 2025, pp. 133-151.
- Lamberti F., Il paradigma della trasparenza retributiva come antidoto al gender pay gap, in *Federalismi.it*, 2024, pp. 248 ss.
- Lazear E. P., Rosen S., *Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts*, in *Journal of Political Economy*, 1981, pp. 841–864.
- Linciano L., *L'evoluzione della corporate governance in Italia. Le evidenze del rapporto Consob*, 2019.
- Lyness K. S., Thompson D. E., *Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route?*, in *Journal of Applied Psychology*, 2000, pp. 96–101.
- Mezzacapo D., L'effettività della normativa antidiscriminatoria e la direttiva 2023/970/UE in materia di trasparenza retributiva uomo/donna, 2023, pp. 332 ss.
- Mincer J., Polachek S., *Family Investments in Human Capital: Earnings of Women*, in *Journal of Political Economy*, 1974, pp. 76–108.
- Mincer J., *Schooling, Experience, and Earnings*, National Bureau of Economic Research, 1974.

Munasinghe L., Reif T., Henriques A., *Gender gap in wage returns to job tenure and experience*, in *Labour Economics*, 2008, vol. 15, n. 6, pp. 1296–1316.

Nunin R., *Contrasto al gender gap e sostegno all'occupazione femminile: le novità della legge n. 162/2021*, in *Famiglia e diritto*, 2022, pp. 203 ss.

Oaxaca R., *Male-female Wage differentials in urban labor market*, in *International Economic Review*, 1973, pp. 693–709.

OECD, *Gender Equality in the Czech Republic*, 2023.

OECD, *Pay Transparency in Progress: Valuing Jobs, Closing Gender Pay Gaps*, 2026.

OECD, *Reducing the Gender Employment Gap in Hungary*, 2022.

OECD, *Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries: Guidance for Pay Transparency Implementation, Monitoring and Reform*, OECD Publishing, Paris, 2023.

OECD, *Working age population*, OECD Data Explorer.

Oelz M., Olney S., Tomei M., *Parità di retribuzione. Una guida introduttiva*, Organizzazione Internazionale del Lavoro, Roma, 2022.

Olivetti C., Petrongolo B., *Unequal Pay or Unequal Employment? A Cross-Country Analysis of Gender Gaps*, in *Journal of Labor Economics*, 2008, pp. 621–654.

Olsen R. A., Cox C. M., *The Influence of Gender on the Perception and Response to Investment Risk: The Case of Professional Investors*, in *Journal of Psychology and Financial Markets*, 2001, pp. 29–36.

Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), *Report of the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations*, ILC.96/III(1A), 2007.

Pasqualetto E., *I divieti di discriminazione*, in F. Carinci, *Dir. lav.*, Utet, 2007.

Pellegrino G., D'Amato S., Weisberg A., *The Gender Dividend: Making the business case for investing in women*, Global Public Sector, 2011.

Pepping A., Maniam B., *The Motherhood Penalty*, in *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2020, pp. 110–125.

Peruzzi M., *Gender pay gap e decentralizzazione contrattuale. Una prospettiva di analisi comparata*, Giappichelli, Torino, 2017, pp. 31-55.

Phelps E. S., *The Statistical Theory of Racism and Sexism*, in *American Economic Review*, 1972, pp. 659–661.

Purcell D., MacArthur K. R., Samblanet S., *Gender and the Glass Ceiling at work*, in *Sociology Compass*, 2010, pp. 705–717.

Rescigno F., *Il gender mainstreaming europeo e l'approccio internazionale alla questione della parità di genere*, Giappichelli, Torino, 2016.

Rink F., Ryan M. K., Stoker J. I., *Clarifying the precariousness of the glass cliff: How social resources and gender stereotypes affect the evaluation of leaders in times of crisis*, in *European Journal of Social Psychology*, 2013, pp. 381–392.

Rink F., Ryan M. K., Stoker J. I., *Influence in times of crisis: Exploring how social and financial resources affect men's and women's evaluations of glass cliff positions*, in *Psychological Science*, 2012, pp. 1306–1313.

Roberts A., *Financial crisis, financial firms...and financial feminism? The rise of Transnational Business Feminism and the necessity of Marxist-Feminist IPE*, in *Socialist Studies*, 2012.

Robinson J., *The Economics of Imperfect Competition*, London, 1933, pp. 292–304.

Roth L. M., *Bringing Clients Back In: Homophily Preferences and Inequality on Wall Street*, in *Sociological Quarterly*, 2004, pp. 613–635.

Roth L. M., *The Social Psychology of Tokenism: Status and Homophily Processes on Wall Street*, in *Sociological Perspectives*, 2004, pp. 189–214.

Ryan M. K., Haslam S. A., Hersby M. D., Bongiorno R., *Think crisis–think female: Glass cliffs and contextual variation in the think manager–think male stereotype*, in *Journal of Applied Psychology*, 2011, pp. 470–484.

Ryan M. K., Haslam S. A., Postmes T., *Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions*, in *Journal of Organizational Change Management*, 2007, pp. 182–197.

Ryan M. K., Haslam S. A., *The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions*, in *British Journal of Management*, pp. 81–90.

Ryan M. K., Haslam S. A., *The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership positions*, in *Academy of Management Review*, 2007, pp. 549–572.

Ryan M. K., Haslam S. A., Wilson-Kovacs M. D., Hersby M. D., Kulich C., *Managing diversity and the glass cliff: Avoiding the dangers by knowing the issues*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2007.

Sarang A. A. A., Aubert N., Hollandts X., *Board Gender Diversity and the Cost of Equity: What Difference Does Gender Quota Legislation Make?*, in *International Journal of Finance & Economics*, 2024, pp. 2193–2213.

Schein V. E., Mueller R., *Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross-cultural look*, in *Journal of Organizational Behavior*, 1992, pp. 439–447.

Schein V. E., *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*, in *Journal of Applied Psychology*, 1973, pp. 95–105.

Smuraglia C., *La persona del prestatore di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1967.

Srinidhi B., Gul F. A., Tsui J., *Female Directors and Earnings Quality*, in *Contemporary Accounting Research*, 2011, pp. 1610–1644.

Stone P., *Opting Out: Why Women Really Quit Careers and Head Home*, University of California Press, Berkeley, 2007.

Tremolada M., *La parità di trattamento fra i lavoratori*, in F. Carinci, *Dir. lav.*, Utet, 2007.

Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo, *Dall'idea all'azione. Che cos'è la CEDAW*, 2009.

Unioncamere, Avviso pubblico per la concessione di contributi alle micro, piccole e medie imprese per servizi di assistenza tecnica e accompagnamento in forma di voucher e per servizi di certificazione della parità di genere UNI/PdR 125:2022, PNRR, Missione 5, Componente 1, Investimento 1.3 «Sistema di certificazione della parità di genere», 6 novembre 2023.

Usman M., Farooq M. U., Zhang J., Makki M. A. M., Khan M. K., *Female Directors and the Cost of Debt: Does Gender Diversity in the Boardroom Matter to Lenders?*, in *Managerial Auditing Journal*, 2019, pp. 374–392.

Vallauri M., *Direttiva (UE) 2023/970: una nuova strategia per la parità retributiva*, in *Lav. Dir. Europa*, 2023.

Van Staveren I., *The Lehman Sisters Hypothesis*, in Cambridge Journal of Economics, 2014, pp. 995–1014.

Verdugo G., *Real wage cyclicalities in the Eurozone before and during the Great Recession: Evidence from micro data*, in European Economic Review, 2016, vol. 82, pp. 46–69.

Wark G., Krebs D. L., *The Construction of Moral Dilemmas in Everyday Life*, in Journal of Moral Education, 2001, pp. 5–21.

Wirth L., *Breaking the glass ceiling: Women in management*, International Labour Office, 2001.

World Bank, *Gender Equality as Smart Economics: A World Bank Group Gender Action Plan*, Washington, 2006.

World Bank, *World Bank Group Private Sector Leaders Forum Announces New Measures to Improve Women's Economic Opportunities*, Comunicato stampa 2010/084/PREM, 2010.

Zappalà L., *La parità di genere al tempo del PNRR: tra trasparenza, certificazione e misure premiali*, Lavoro Diritti Europa, 2022.

Zappalà L., *La parità di genere al tempo del PNRR: tra trasversalità, azioni positive e nuovi strumenti di promozione*, Lavoro Diritti Europa, 2022.

Zilli A., *La trasparenza nel lavoro subordinato. Principi e tecniche di tutela*, Pacini Giuridica, Pisa, 2022, pp. 123 ss.

NORMATIVA INTERNAZIONALE E SOVRANAZIONALE

Organizzazione Internazionale del Lavoro, *Convenzione sull'uguaglianza di retribuzione tra la manodopera maschile e la manodopera femminile per un lavoro di valore uguale* (Convenzione n. 100), 1951.

United Nations, General Assembly, *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women*, 1979.

United Nations, *International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights*, in *United Nations Treaty Series*, New York, 1966.

NORMATIVA EUROPEA

Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, Nizza, 2000, in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*, C 364, 18 dicembre 2000.

Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*, C 202, 7 giugno 2016, pp. 389-405.

Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, Lisbona, 2007, in *Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea*, C 326, 26 ottobre 2012.

Direttiva 75/117/CEE del Consiglio, per il riavvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative all'applicazione del principio della parità delle retribuzioni tra i lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile, in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*, L 45, 19 febbraio 1975.

Direttiva 76/207/CEE del Consiglio, per il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relativo all'attuazione del principio della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione, formazione e condizioni di lavoro, in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*, L 39, 14 febbraio 1976.

Direttiva 86/378/CEE del Consiglio, relativa all'attuazione del principio di parità di trattamento tra uomini e donne nei regimi di previdenza complementare, in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*, L 225, 12 agosto 1986.

Direttiva 97/80/CE del Consiglio, riguardante l'onere della prova nei casi di discriminazione basata sul sesso, in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*, L 14, 20 gennaio 1998.

Direttiva 2006/54/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego, in *Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea*, L 204, 26 luglio 2006.

Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 10 maggio 2023, volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione, in *Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea*, L 132, 17 maggio 2023.

Direttiva (UE) 2024/1500 del Parlamento europeo e del Consiglio, sulle norme riguardanti gli organismi per la parità nel settore della parità di trattamento e delle pari opportunità tra

uomini e donne in materia di occupazione e di impiego e che modifica le direttive 2006/54/CE e 2010/41/UE, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, L 1500, 29 maggio 2024.

Council of the European Union, Council implementing decision on the approval of the assessment of the recovery and resilience plan for Italy, Brussels, 2021.

European Commission, Recovery and Resilience Facility. Operational arrangements between the European Commission and Italy, 2021.

Direttiva 2013/36/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, L 176, 27 giugno 2013.

Regolamento (UE) n. 575/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, L 176, 27 giugno 2013.

NORMATIVA NAZIONALE

Costituzione della Repubblica italiana.

Decreto legislativo 26 maggio 1997, n. 152, Attuazione della direttiva 91/533/CEE concernente l'obbligo del datore di lavoro di informare il lavoratore delle condizioni applicabili al contratto o al rapporto di lavoro, in Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana, Serie generale, n. 135, 12 giugno 1997.

Decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'art. 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246, in Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana, Serie generale, n. 125, 31 maggio 2006.

Proposta di legge C. 2426, presentata il 9 maggio 2009, recante disposizioni in materia di parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati.

Proposta di legge C. 2956, presentata il 18 novembre 2009, recante modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati.

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, in *Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana*, Serie generale, n. 170, 28 luglio 2011.

Decreto del Presidente della Repubblica 30 novembre 2012, n. 251, *Regolamento concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni, non quotate in mercati regolamentati*, in *Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana*, Serie generale, n. 23, 28 gennaio 2013.

Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, *Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni*, a norma dell'articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183, in *Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana*, Serie generale, n. 144, 24 giugno 2015.

Decreto del Ministero dell'economia e delle finanze 6 agosto 2021, *Assegnazione delle risorse finanziarie previste per l'attuazione degli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e ripartizione di traguardi e obiettivi per scadenze semestrali di rendicontazione*, in *Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana*, Serie generale, n. 229, 24 settembre 2021.

Decreto del Capo del Dipartimento per le pari opportunità 1° ottobre 2021, *Istituzione del Tavolo tecnico sulla certificazione della parità di genere*.

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*, in *Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana*, Serie generale, n. 275, 18 novembre 2021.

Decreto interministeriale 29 marzo 2022, *Modalità per la redazione del rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile da parte delle aziende pubbliche e private che occupano oltre cinquanta dipendenti*, in *Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana*, Serie generale, n. 117, 20 maggio 2022.

Decreto del Ministro per le pari opportunità e la famiglia 29 aprile 2022, *Parametri per il conseguimento della certificazione della parità di genere alle imprese e coinvolgimento delle rappresentanze sindacali aziendali e delle consigliere e consiglieri territoriali e regionali di parità*, in *Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana*, Serie generale, n. 152, 1° luglio 2022.

Decreto legislativo 27 giugno 2022, n. 104, *Attuazione della direttiva (UE) 2019/1152 relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione europea*, in *Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana*, Serie generale, n. 176, 29 luglio 2022.

UNI/PdR 125:2022, *Prassi di riferimento. Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPI (Key Performance Indicator) inerenti alle politiche di parità di genere nelle organizzazioni*, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, 2022.

Decreto interministeriale 20 ottobre 2022, Criteri e modalità di concessione, a decorrere dall'anno 2022, dell'esonero contributivo in favore delle aziende private che abbiano conseguito la certificazione della parità di genere e interventi finalizzati alla promozione della parità salariale di genere e della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, in *Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana*, Serie generale, n. 285, 6 dicembre 2022.

INPS, Circolare 27 dicembre 2022, n. 137, Esonero contributivo per i datori di lavoro privati in possesso della certificazione della parità di genere.

Decreto legislativo 15 maggio 2026, n. 96, *Attuazione della direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 10 maggio 2023, volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione*, in *Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana*, Serie generale, n. 125, 1° giugno 2026.

Banca d'Italia, Disposizioni di vigilanza per le banche, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Parte prima, Titolo IV, Capitolo 1.

NORMATIVA NAZIONALE DEGLI STATI EUROPEI RILEVANTE AI FINI DELL'ANALISI EMPIRICA

Austria: Gleichbehandlungsgesetz – GlBG, §§ 11a e 63, nel testo modificato dal BGBl. Legge n. 7/2011, consultato tramite il Rechtsinformationssystem des Bundes (RIS).

Belgio: Legge del 22 aprile 2012 sul divario retributivo tra donne e uomini, come modificata dalla legge del 12 luglio 2013, e regio decreto del 25 aprile 2014 relativo al rapporto di analisi sulla struttura delle retribuzioni, consultati tramite il portale ufficiale dello SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

Bulgaria: Codice del lavoro bulgaro, art. 243, nella versione consultata tramite il Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

Cipro: Legge n. 177(I)/2002 sulla parità retributiva tra uomini e donne per lo stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, come modificata dalle leggi nn. 193(I)/2004, 38(I)/2009 e 151(I)/2014, consultata tramite il portale normativo cipriota CyLaw; documentazione ufficiale del Ministero del Lavoro e delle Assicurazioni Sociali di Cipro.

Croazia: Legge sul lavoro (Zakon o radu), Gazzetta ufficiale croata n. 93/2014, art. 91, e successive modifiche; Legge sulla parità di genere (Zakon o ravnopravnosti spolova), Gazzetta ufficiale croata n. 82/2008 e successive modifiche, testi consultati tramite il portale ufficiale Narodne novine.

Danimarca: Lov om lige løn til mænd og kvinder (Ligelønsloven) (legge sulla parità retributiva tra uomini e donne), § 5 a, introdotto dalla legge n. 562 del 9 giugno 2006 e successivamente consolidato nella LBK n. 156 del 22 febbraio 2019, testo consultato tramite il portale ufficiale Retsinformation.

Estonia: Soolise võrdõiguslikkuse seadus (Legge sulla parità di genere), in vigore dal 2004, in particolare §§ 6 e 11, consultata tramite il portale normativo ufficiale Riigi Teataja; documentazione istituzionale del Commissario estone per la parità di genere e la parità di trattamento.

Finlandia: Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (Legge sulla parità tra donne e uomini) n. 609/1986, §§ 6 a e 6 b, come modificata dalla legge n. 232/2005, che ha introdotto l'obbligo di mappatura retributiva, e successivamente dalla legge n. 1329/2014, consultata tramite il portale ufficiale Finlex.

Francia: Code du travail, artt. L. 1142-8 e ss., introdotti dalla loi n. 2018-771 del 5 settembre 2018; décret n. 2019-15 dell'8 gennaio 2019, testi consultati tramite il portale ufficiale Légifrance.

Germania: Entgelttransparenzgesetz (Legge sulla trasparenza delle strutture retributive), del 30 giugno 2017, in particolare §§ 10–16 e §§ 21–22, consultata tramite il portale normativo ufficiale Gesetze im Internet.

Grecia: Legge n. 3896/2010, sull'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro e occupazione, in particolare artt. 4–8, pubblicata nella Gazzetta ufficiale greca A n. 207 dell'8 dicembre 2010; documentazione ufficiale del Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale e della Segreteria generale per l'uguaglianza di genere.

Irlanda: Gender Pay Gap Information Act 2021, n. 20/2021, e Employment Equality Act 1998 (Section 20A) (Gender Pay Gap Information) Regulations 2022, S.I. n. 264/2022, come modificati nel 2024, testi consultati tramite l'Irish Statute Book.

Lettonia: Darba likums (Legge sul lavoro), in particolare § 60 sulla parità retributiva, consultata tramite il portale normativo ufficiale Likumi.lv; documentazione ufficiale del Ministero del Welfare della Repubblica di Lettonia.

Lituania: Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (Codice del lavoro della Repubblica di Lituania), approvato con legge n. XII-2603 del 14 settembre 2016, artt. 23 e 205, testo consultato tramite il portale ufficiale e-Seimas.

Lussemburgo: Codice del lavoro lussemburghese, disposizioni in materia di parità retributiva tra donne e uomini, nel testo consolidato consultato tramite il portale normativo ufficiale Legilux; documentazione del Ministero dell'Uguaglianza tra donne e uomini.

Malta: Employment and Industrial Relations Act (Legge sui rapporti di lavoro e sulle relazioni industriali), cap. 452 delle Leggi di Malta, disposizioni sulla parità retributiva, consultato tramite il portale normativo ufficiale Legislation Malta; Equality for Men and Women Act (Legge sulla parità tra uomini e donne), cap. 456; documentazione della Commissione nazionale per la promozione dell'uguaglianza (NCPE).

Paesi Bassi: Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen (Legge sulla parità di trattamento tra uomini e donne), in particolare artt. 7–9; art. 7:646 del Codice civile olandese, testi consultati tramite il portale normativo ufficiale Wetten.nl; documentazione ufficiale del Governo dei Paesi Bassi e del Collegio per i diritti umani.

Polonia: Kodeks pracy (Codice del lavoro), legge del 26 giugno 1974, in particolare art. 18^{3c}, nel testo consolidato consultato tramite il portale normativo ufficiale ISAP del Parlamento polacco; documentazione ufficiale del Ministero della Famiglia, del Lavoro e delle Politiche sociali e dell'Ispettorato nazionale del lavoro.

Portogallo: Legge n. 105/2009, del 14 settembre, art. 32, e Portaria n. 55/2010, del 21 gennaio, relativi al Relatório Único e al relativo allegato A – Quadro de Pessoal; legge n. 60/2018, del 21 agosto, sulle misure di promozione della parità retributiva, testi consultati tramite il portale ufficiale Diário da República Eletrónico.

Repubblica Ceca: Zákonník práce (Codice del lavoro), legge n. 262/2006, in particolare § 110 sulla parità retributiva, nel testo consolidato consultato tramite le fonti normative ceche; documentazione del Ministero del Lavoro e degli Affari sociali.

Romania: Codul muncii (Codice del lavoro), legge n. 53/2003, in particolare art. 6, comma 3, nel testo consolidato consultato tramite il Portale legislativo ufficiale del Ministero della Giustizia; legge n. 202/2002 sulla parità di opportunità e di trattamento tra donne e uomini, come successivamente modificata; documentazione dell'Agenzia nazionale per la parità di opportunità tra donne e uomini.

Slovacchia: Zákonník práce (Codice del lavoro), legge n. 311/2001, in particolare § 119a sulla parità retributiva, nel testo consolidato consultato tramite il portale normativo ufficiale Slov-Lex.

Slovenia: Zakon o delovnih razmerjih – ZDR-1 (Legge sui rapporti di lavoro), Gazzetta ufficiale della Repubblica di Slovenia n. 21/2013, art. 133, nel testo consolidato consultato tramite il portale normativo ufficiale PISRS; documentazione ufficiale del Ministero del Lavoro, della Famiglia, degli Affari sociali e delle Pari opportunità.

Spagna: Regio decreto legislativo 2/2015, del 23 ottobre, recante il testo consolidato della Legge sullo Statuto dei lavoratori (Ley del Estatuto de los Trabajadores), art. 28, comma 2, nel testo modificato dal regio decreto-legge 6/2019, del 1° marzo; regio decreto 902/2020, del 13 ottobre, sulla parità retributiva tra donne e uomini, artt. 5 e 6, testi consultati tramite il portale ufficiale del Boletín Oficial del Estado (BOE).

Svezia: Diskrimineringslag (2008:567) (Legge contro la discriminazione), cap. 3, §§ 8–14, nel testo modificato dalla legge n. 2016:828, consultato tramite il portale ufficiale del Parlamento svedese (Sveriges riksdag).

Ungheria: Legge n. CXXV del 2003 sulla parità di trattamento e la promozione delle pari opportunità, nel testo consolidato consultato tramite il portale normativo ufficiale ungherese Nemzeti Jogszabálytár.

GIURISPRUDENZA

Corte di giustizia delle Comunità europee, 8 aprile 1976, causa 43/75, *Gabrielle Defrenne c. Société anonyme belge de navigation aérienne Sabena*, in *European Court Reports*, 1976.

Corte costituzionale, sentenza 9 marzo 1989, n. 103.

Corte di cassazione, sentenza 1° giugno 1983, n. 3753.

Corte di cassazione, sentenza 24 marzo 1987, n. 2853.

Corte di cassazione, sentenza 15 giugno 1988, n. 4070.

Corte di cassazione, sentenza 10 settembre 1988, n. 5142.

Corte di cassazione, sentenza 17 ottobre 1988, n. 5649.

Corte di cassazione, sentenza 9 febbraio 1990, n. 947, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 1990, p. 947.

Corte di cassazione, sentenza 8 marzo 1990, n. 1888, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 1990, p. 799.