



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

l'umanesimo che innova

Collana del Dipartimento di Giurisprudenza
dell'Università degli Studi di Macerata

Le politiche pubbliche in materia di *gender equality* *I riflessi sull'economia, sulla società e sul mondo del lavoro*

a cura di
SVEVA DEL GATTO

Editoriale Scientifica

COLLANA DEL DIPARTIMENTO
DI GIURISPRUDENZA DELL'UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MACERATA

Direttore

Prof.ssa Claudia Cesari

Comitato scientifico

Prof. Ermanno Calzolaio

Prof. Gianluca Contaldi

Prof. Giovanni di Cosimo

Prof. Carlo Piergallini

Prof. Francesco de Leonardis

Prof. Claudio Scognamiglio

Segretaria di redazione: **Prof.ssa Laura Vagni**

**LE POLITICHE PUBBLICHE IN MATERIA
DI GENDER EQUALITY**

*I riflessi sull'economia, sulla società
e sul mondo del lavoro*

**Atti del Seminario svoltosi il 17 ottobre 2024
Dipartimento di Giurisprudenza, Università
degli Studi di Macerata**

a cura di
Sveva Del Gatto

*Volume stampato con il contributo del Dipartimento di Giurisprudenza
e della Scuola di specializzazione per le professioni legali
delle Università degli studi di Macerata e Camerino.*

Proprietà letteraria riservata

© Copyright 2026 Editoriale Scientifica s.r.l.
Via San Biagio dei Librai, 39 - 80138 Napoli
www.editorialescientifica.com info@editorialescientifica.com

ISBN 979-12-235-0621-9

INDICE

SVEVA DEL GATTO, <i>Introduzione. Le politiche pubbliche in materia di gender equality. I riflessi sull'economia, sulla società e sul mondo del lavoro</i>	7
LORENZO COMPAGNUCCI, <i>Quanto è alto il "soffitto di cristallo"? Una prospettiva economica</i>	13
CRISTINA GRIECO, <i>Alexa, who runs the world? Not women! Unione europea, intelligenza artificiale e divario di genere</i>	41
MARTINA SINISI, <i>Gender equality e politiche urbane</i>	71
LUCIA FIORELLI, <i>Divieto di licenziamento: matrimonio, maternità e convivenza more uxorio</i>	91

LORENZO COMPAGNUCCI

QUANTO È ALTO IL “SOFFITTO DI CRISTALLO”? UNA PROSPETTIVA ECONOMICA¹

SOMMARIO: 1. Introduzione – 2. Il “soffitto di cristallo” – 3. ... e se fosse un labirinto? – 4. Misurare il soffitto di cristallo – 4.1 Prima della pandemia di COVID-19 – 4.2 Che cosa è cambiato dopo la pandemia di COVID-19? – 5. Donne e impresa – 6. Perché il soffitto di cristallo esiste ancora e danneggia l'economia? – 7. Le politiche dell'Unione europea – 8. Considerazioni conclusive

1. *Introduzione*

Parlando di successi sportivi vengono in mente le recenti prestazioni di atleti come Jannik Sinner e Jasmine Paolini. Da una parte, l'altoatesino che ha vinto 8 titoli, tra cui due Slam e le *ATP Finals*², nel 2024. Dall'altra parte, Jasmine Paolini si è aggiudicata 5 titoli, tra questi un oro olimpico, nello stesso anno: imprese mai riuscite nella storia della racchetta azzurra. Sinner e Paolini sono considerati un modello per le loro qualità di impegno, costanza, umiltà, gestione emotiva e crescita continua attraverso il lavoro, la passione e la concentrazione. Si tratta di un approccio che va oltre il rettangolo di gioco, ispirando non solo atleti e giovani ma anche lavoratori e imprenditori. Donne e uomini nello sport: non vi è alcuna differenza ... almeno apparentemente. In realtà, le atlete hanno minori opportunità rispetto agli uomini. In particolare, lo sport femminile continua a ricevere meno finanziamenti e attenzione da parte delle federazioni, dei *club* e dei media. Nonostante le donne rappresentino il 40% di coloro che praticano attività sportiva a livello globale, le discipline femminili ricevono solo il 4% di tutta la copertura mediatica sportiva³.

¹ Il presente lavoro si inserisce nell'ambito del progetto “Innovazione e vulnerabilità: problemi giuridici e tutele” del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Macerata (finanziamento MUR, programma: Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027).

² L'*Association of Tennis Professionals (ATP)* è l'associazione che riunisce i tennisti professionisti di tutto il mondo. Il corrispettivo femminile è la *Women's Tennis Association (WTA)*.

³ Sul punto si vedano UNESCO, *UNESCO in Action for Gender Equality 2022-2023*.

Oltre l'aspetto quantitativo, va considerato l'impatto prodotto dai contenuti che vengono diffusi attraverso i media. Infatti, il linguaggio impiegato per parlare delle donne nello sport ruota principalmente attorno a tematiche come l'aspetto, gli abiti e le abitudini di vita privata, evidenziando una maggiore enfasi sull'estetica rispetto alle prestazioni atletiche⁴.

Negli ultimi anni è stata registrata una maggiore partecipazione femminile nell'industria dello sport e in settori chiave dell'economia come il management, la finanza, l'educazione e la pubblica amministrazione. Tuttavia, vi è ancora una scarsa presenza delle donne nei gruppi decisionali a livello aziendale, così come nelle posizioni di vertice delle istituzioni nazionali e internazionali. La situazione varia da Paese a Paese e vi sono importanti differenze anche tra le economie più avanzate, caratterizzate da un elevato reddito pro capite e un alto Indice di Sviluppo Umano (ISU)⁵. Richiamando a titolo esemplificativo l'industria dello sport, nel 2023, il Comitato Olimpico Internazionale contava solo un terzo di poltrone rosa: 47 donne su un totale di 147 membri. Nello stesso anno negli Stati membri dell'Unione europea (UE) soltanto 4 dei 27 presidenti dei comitati olimpici nazionali erano donne⁶. Sul piano retributivo va segnalato che nel 2024 su un campione di 29 Paesi aderenti all'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), i salari medi percepiti dalle donne sono ancora inferiori dell'11,4% rispetto a quelli degli

<https://www.unesco.org/en/articles/unesco-action-gender-equality-2022-2023>; R. JIVANI, *Sport e parità di genere: i momenti chiave di un lungo percorso verso l'uguaglianza. Parte 1*, 2024. <https://www.olympics.com/it/notizie/top-10-momenti-uguaglianza-di-genere-nello-sport-prima-parte>

⁴ CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, *Aesthetics over athletics when it comes to women in sport*, 2016. <https://www.cam.ac.uk/research/news/aesthetics-over-athletics-when-it-comes-to-women-in-sport> Lo studio ha analizzato oltre 160 milioni di parole utilizzate nell'ambito dell'industria dello sport, rivelando come il linguaggio comune spesso occulti atteggiamenti discriminatori. La ricerca si basa sul *Cambridge English Corpus* che rappresenta un'ampia raccolta di dati provenienti da diverse fonti scritte e orali, inclusi articoli di stampa e *social media*.

⁵ L'Indice di Sviluppo Umano (ISU) è un indicatore composito creato per valutare e confrontare il livello di sviluppo umano tra i Paesi, spostando l'attenzione dalla crescita economica pura a politiche più incentrate sulle persone. L'indice è pubblicato annualmente dal Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo. L'ISU misura lo sviluppo di un Paese basandosi su tre fattori chiave: la speranza di vita alla nascita, il livello di istruzione (alfabetizzazione e tassi di iscrizione scolastica) e il reddito pro capite: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>

⁶ SERVIZIO DI RICERCA DEL PARLAMENTO EUROPEO, *Parità di genere nello sport*, 2024. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2024/759597/EPRS_ATA\(2024\)759597_IT.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2024/759597/EPRS_ATA(2024)759597_IT.pdf)

uomini⁷. In Italia le donne guadagnano mediamente il 10% in meno rispetto ai loro colleghi maschi a parità di mansioni: questo equivale a quasi uno stipendio in meno all'anno⁸.

Questi dati preliminari contribuiscono a disegnare il fenomeno del “soffitto di cristallo” (*glass ceiling*). Questa espressione si riferisce metaforicamente a una barriera invisibile che impedisce a certi gruppi demografici (comunemente donne e minoranze) di raggiungere posizioni di leadership in ambito professionale e sociale. Il *glass ceiling* è quindi un fenomeno complesso di discriminazione che può verificarsi sia nelle organizzazioni pubbliche, sia in quelle private, generando importanti conseguenze economiche e sociali per i singoli lavoratori, le imprese e interi sistemi economici. Dal punto di vista scientifico, il soffitto di cristallo è ampiamente studiato dalla comunità accademica in vari contesti come quello imprenditoriale, istituzionale, psicologico e sportivo. Le principali difficoltà che si incontrano nell'analizzare questo fenomeno risiedono sia nell'eterogeneità delle definizioni proposte, sia nella varietà degli approcci metodologici adottati in letteratura⁹.

Muovendo da queste considerazioni, con intento divulgativo, il presente contributo propone una rassegna della letteratura scientifica e grigia per descrivere il soffitto di cristallo, illustrandone l'evoluzione nel contesto europeo e quello statunitense. Successivamente vengono commentati i principali indicatori che misurano il soffitto di cristallo in un gruppo di Paesi aderenti all'OCSE. In particolare, l'analisi considera sia il periodo precedente, sia quello successivo alla pandemia di COVID-19, offrendo una visione di lungo periodo sul *glass ceiling*. Inoltre, il capitolo indaga il ruolo della donna in azienda e commenta una selezione di misure che sono state suggerite in letteratura per attenuare quei fattori che rafforzano la percezione del soffitto di cristallo. Infine, il contributo presenta una selezione di politiche e interventi normativi che sono stati adottati dall'Unione europea allo scopo di “abbassare” e tentare di “infrange-

⁷ THE ECONOMIST, *The best places to be a working woman in 2025*, 2025. <https://www.economist.com/graphic-detail/2025/03/05/the-best-places-to-be-a-working-woman-in-2025>

⁸ R. RICCIARDI, *Il divario salariale per le donne: uno stipendio in meno all'anno*, La Repubblica 27 novembre 2023. https://www.repubblica.it/dossier/economia/affari-e-finanza-live-gender-gap/2023/11/27/news/gender_pay_gap_in_italia_che_cose-421085686/

⁹ A. BABIC, and I. HANSEZ, *The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work*, in *Frontiers in Psychology*, 2021, 12:618250. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>

re” il *glass ceiling*, promuovendo la parità di progressione di carriera e ridurre il divario retributivo di genere, il c.d. *gender pay gap*.

2. Il “soffitto di cristallo”

A partire dal 1980 l’espressione “soffitto di cristallo” si è progressivamente diffusa in ambito accademico ed è stata utilizzata anche nella formulazione di politiche pubbliche – per orientare le decisioni di governi e amministrazioni pubbliche – e politiche aziendali relative all’organizzazione, alla gestione e alla crescita d’impresa. È opportuno premettere che esiste una notevole eterogeneità di definizioni del concetto in esame.

Dal punto di vista storico, Marilyn Loden ha coniato l’espressione soffitto di cristallo nel 1978 quando intervenne ad una tavola rotonda in occasione della *Women’s Exposition* di New York. Al tempo la Loden era una manager di 31 anni della *New York Telephone Co.* e le era stato chiesto di prendere parte all’evento perché l’unica vicepresidente della sua azienda non avrebbe potuto partecipare. L’incontro era intitolato “*Mirror, Mirror on the Wall*”, cioè “Specchio, Specchio delle mie Brame”. Tra i temi dell’evento vi era anche la riflessione sul perché molte donne non raggiungessero ruoli dirigenziali nei contesti aziendali. La manager aveva raccolto dati che dimostravano un chiaro fenomeno: l’esistenza di una barriera invisibile agli occhi delle persone, una sorta di soffitto di cristallo che impediva alle donne di avanzare nel proprio percorso professionale¹⁰

Successivamente il concetto è stato reso popolare grazie ad un articolo di Hymowitz e Schelhardt pubblicato sul *Wall Street Journal* nel 1986: “*Glass-Ceiling: Why Women Can’t Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs*”. L’articolo esplora il tema delle gerarchie aziendali, analizzando alcune barriere – apparentemente invisibili – che impediscono alle donne di avanzare nella carriera professionale e raggiungere posizioni di vertice¹¹. Partendo da queste considerazioni, sempre nel contesto statunitense, nel 1991, il Dipartimento del Lavoro costituisce la Commissione per il soffitto di cristallo, nota come *U.S. Glass*

¹⁰ P. CHIRICO, *Marilyn Loden, la donna che creò l’espressione “Soffitto di Cristallo”*, 2019. <https://donnenellastoria.wordpress.com/2019/03/01/marilyn-loden-la-donna-che-creo-lespressione-soffitto-di-cristallo/>

¹¹ C. HYMOWITZ and T.D. SCHELHARDT, *The glass-ceiling: Why women can’t seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs*, in *The Wall Street Journal*, 1986.

Ceiling Commission. La Commissione è un organo collegiale composto da 21 membri, nominato dal Presidente e dal Congresso, e presieduto dal Ministro del lavoro, con il compito di identificare le barriere esistenti e le politiche che le aziende hanno adottato o potrebbero implementare per incentivare la diversità di genere a livello dirigenziale. La Commissione si ispira a due idee di fondo: la crescente preoccupazione per le barriere che impediscono l'avanzamento professionale non solo alle donne ma anche alle minoranze; vi sono prove empiriche che anche quando le donne raggiungono i ruoli apicali della gerarchia aziendale, in media percepiscono una retribuzione inferiore rispetto a quella che viene corrisposta ai colleghi uomini a parità di mansioni e responsabilità. La Commissione si è concentrata sulle barriere che potrebbero emergere in tre aree: l'avanzamento verso posizioni dirigenziali e decisionali; le attività volte al potenziamento delle competenze delle lavoratrici; e infine i sistemi di compensazione e ricompensa. Dopo aver completato il suo mandato della durata di cinque anni, la Commissione è stata formalmente sciolta nel 1996 ma il problema del soffitto di cristallo continua oggi a persistere negli USA e in molti altri Paesi¹².

Dal punto di vista teorico, la Commissione statunitense ha proposto una definizione ampia del concetto di soffitto di cristallo: «A glass ceiling is a political term used to describe the unseen, yet unbreakable barrier that keeps minorities and women from rising to the upper rungs of the corporate ladder, regardless of their qualifications or achievements»¹³. I termini cristallo, vetro, sono utilizzati perché gli impedimenti sembrano invisibili e sono solitamente legati al mantenimento dello *status quo* che caratterizza un'organizzazione, in contrapposizione a opportunità di avanzamento di carriera che siano trasparenti e paritarie per donne e uomini all'interno della medesima organizzazione. Inoltre, l'espressione può indicare quel complesso di ostacoli che spesso corrispondono a norme non scritte e pregiudizi impliciti, piuttosto che a politiche aziendali chiaramente definite¹⁴.

Sotto l'aspetto pratico, l'indagine condotta dalla Commissione ha ri-

¹² THE ECONOMIST, *The glass-ceiling index*, 2019.

<https://www.economist.com/graphic-detail/2019/03/08/the-glass-ceiling-index>

¹³ U.S. GLASS CEILING COMMISSION, *A solid investment: Making full use of the nation's human capital (final report of the Commission)*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1995, p. 4.

¹⁴ J. KAGAN, *The glass ceiling: Definition, history, effects, and examples*, 2025. <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp>

velato che nel contesto statunitense, nel 1995, il 45,7% della forza lavoro era femminile. Inoltre, più del 50% dei master erano stati conseguiti da studentesse. Tuttavia, il 95% dei dirigenti senior erano uomini e gli stipendi delle donne manager corrispondevano in media al 68% dello stipendio dei colleghi uomini¹⁵. Nel 2023 la situazione è leggermente mutata: secondo quanto riportato dal *Bureau of Labor Statistics* le donne occupano il 30,6% delle posizioni di amministratore delegato mentre l'85,8% degli amministratori delegati si identifica come "bianco"¹⁶. Inoltre, le imprese hanno iniziato ad adottare misure per aumentare la diversità di genere attraverso l'assunzione di personale incaricato di garantire che donne e minoranze abbiano una rappresentanza maggiore e qualitativamente migliore nelle posizioni dirigenziali. Queste politiche mirano a far sì che i candidati più qualificati, incluse le donne, occupino posizioni nei gruppi decisionali, generando anche impatti positivi sulla prestazione dell'azienda e su quella del sistema economico.

Spostando l'attenzione sul contesto europeo è fondamentale considerare le attività dell'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere, noto come *European Institute for Gender Equality*. L'Istituto è un'agenzia dell'UE che nel 2007 ha iniziato attività di studio e ricerca, con il compito di promuovere la parità tra i generi, combattere le discriminazioni di genere e supportare l'elaborazione delle politiche dell'UE. L'Istituto ha definito il soffitto di cristallo come: «Artificial impediments and invisible barriers that militate against women's access to top decision-making and managerial positions in an organisation, whether public or private and in whatever domain»¹⁷. Nel 2005 la situazione di molti Paesi europei era pressoché identica agli USA. Infatti, non appariva alcuna donna nell'elenco dei 25 CEO più pagati in Europa. Sempre nello stesso periodo, nel Regno Unito, il 44% della forza lavoro era femminile ma nessuna donna era alla guida di una grande azienda nazionale¹⁸.

¹⁵ U.S. GLASS CEILING COMMISSION, *op. cit.*

¹⁶ BUREAU OF LABOUR STATISTICS. *Labour force statistics from the current population survey*, 2024. https://www.bls.gov/cps/cps_aa2023.htm

¹⁷ EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY, *Glass ceiling*, 2016. https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1099?language_content_entity=en

¹⁸ Va segnalato che in Giappone, per la prima volta nel 2005, sono state nominate due donne a capo di grandi aziende giapponesi: Fumiko Hayashi (presidente e CEO di Daiei, una catena di supermercati); e Tomoyo Nonaka (ex conduttrice di notiziari, nominata capo di Sanyo Electric) Al riguardo si veda Fortune, *Fortune Global 500*, 2005. <https://fortune.com/ranking/global500/2005/>

3. ... e se fosse un labirinto?

Il soffitto di cristallo è un insieme di barriere sottili ma persistenti, sostenute da pratiche e atteggiamenti discriminatori, consci e inconsci, che ostacolano l'accesso a posizioni dirigenziali di alto livello per donne qualificate. Il fenomeno del soffitto di cristallo implica che gli svantaggi di genere (o di altro tipo) siano più forti ai vertici della gerarchia rispetto ai livelli inferiori. Inoltre, questi svantaggi vengono esacerbati nel corso della carriera di una persona¹⁹.

Tuttavia, Hendrickson Eagly e Carli²⁰ sostengono che la metafora del soffitto di cristallo non appare più adeguata alla luce dell'evoluzione del contesto economico e sociale dove operano sempre più donne e gruppi etnici/demografici. Le autrici suggeriscono che il labirinto rappresenterebbe una metafora più appropriata per orientare le organizzazioni, pubbliche e private, verso l'identificazione e la comprensione dei diversi ostacoli che potrebbero manifestarsi nel percorso professionale delle lavoratrici. Piuttosto che focalizzare l'attenzione su un'unica barriera insormontabile nella penultima fase della carriera professionale, il labirinto comunicherebbe in modo più efficace la complessità e l'eterogeneità delle sfide che potrebbero palesarsi lungo l'intera carriera. Attraversare un labirinto richiede numerosi tentativi, persistenza, consapevolezza dei propri progressi e un'attenta analisi degli enigmi: esistono vie d'uscita dal dedalo che però nasconde molteplici insidie, in particolare i pregiudizi culturali, le questioni relative allo stile di leadership femminile in ambito aziendale e le responsabilità familiari delle donne. Attraverso un'analisi empirica, le autrici rivelano altresì che le madri continuano a dedicare molto tempo alla cura dei figli rispetto ai padri. Inoltre, le pressioni derivanti dalla genitorialità riducono il tempo che le lavoratrici possono dedicare alla socializzazione con i colleghi e alla costruzione di reti professionali. Di conseguenza, le donne non riuscirebbero ad accumulare quel capitale sociale necessario affinché possano avanzare professionalmente ai livelli più alti della gerarchia aziendale.

¹⁹ D.A. COTTER, J.M. HERMSEN, S. OVADIA and R. VANNEMAN, *The glass ceiling effect*, in *Social Forces*, 2001, 80(2), 655-682. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>

²⁰ A. HENDRICKSON EAGLY and L.L. CARLI, *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press, 2007.

4. *Misurare il soffitto di cristallo*

In occasione della Giornata internazionale della donna dell'8 marzo, a partire dal 2013, The Economist pubblica annualmente il *Glass Ceiling Index* che misura la presenza del soffitto di cristallo in un campione di 29 Paesi aderenti all'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE). Si tratta di un indice composito che valuta i Paesi in base a dieci indicatori che misurano l'uguaglianza tra donne e uomini nell'ambiente di lavoro.

L'indice considera il livello di istruzione facendo riferimento sia al conseguimento di un titolo di studio di istruzione terziaria, sia alla partecipazione al *Graduate Management Admission Test* (GMAT) che valuta le capacità analitiche, matematiche, verbali e di ragionamento integrato. Questo test di ammissione è un passaggio obbligatorio previsto dal processo di candidatura per molti programmi di *Master of Business Administration* (MBA). Inoltre, l'indice include la partecipazione alla forza lavoro e il divario retributivo di genere. Tra gli altri indicatori vi è anche quello che misura la rappresentanza femminile in ambito aziendale e nelle istituzioni: vengono considerati i ruoli dirigenziali, le posizioni nei consigli di amministrazione e le poltrone occupate in parlamento. Completano l'indice le misure relative al costo dell'assistenza all'infanzia e quelle che descrivono il congedo retribuito per le madri e i padri.

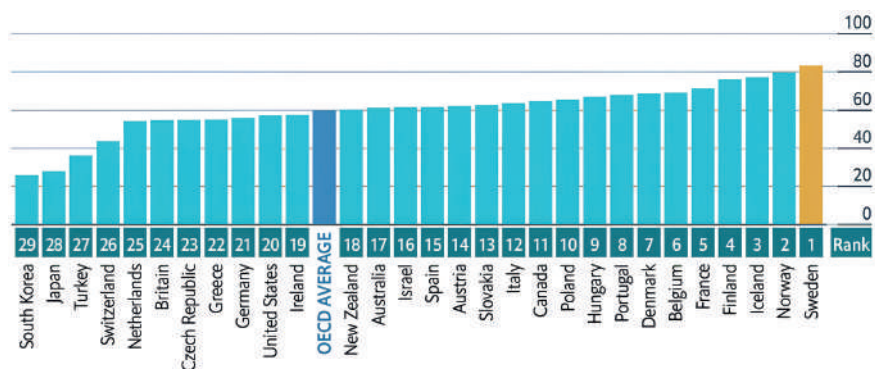
Nonostante l'indice sia utile per esplorare il tema di interesse e formulare alcune riflessioni, esso presenta limiti oggettivi come ogni strumento per l'analisi empirica. In particolare, i risultati derivanti dall'indice andrebbero interpretati con cautela dal momento che esso non cattura la totalità e l'eterogeneità delle caratteristiche istituzionali, economiche, sociali, ambientali e geopolitiche dei Paesi inclusi nel campione. Questi elementi potrebbero variare tra Paesi, all'interno dello stesso Paese, e mutare nel tempo.

4.1 *Prima della pandemia di COVID-19*

La **Figura 1** rappresenta l'indice del soffitto di cristallo nel 2018 in 29 Paesi aderenti all'OCSE. La parte destra del grafico mostra i Paesi dove sono maggiori le opportunità professionali per le donne, mentre la parte sinistra riporta i Paesi dove è minore l'uguaglianza tra donne e uomini nell'ambiente di lavoro. Il grafico è un'istantanea che cattura un solo anno, il 2018, precedente alla pandemia di COVID-19. Questo significa che i dati presentati non offrono una visione dinamica del fenomeno e

difficilmente permettono di comprendere la misura degli eventuali impatti derivanti dall'implementazione di politiche pubbliche per le pari opportunità e la parità retributiva.

Figura 1. Indice del soffitto di cristallo: ambiente lavorativo per le donne (2018).



Fonte: The Economist (2019).

Nei 29 Paesi del campione il divario retributivo di genere è rimasto sostanzialmente invariato rispetto al 2017, attestandosi intorno al 14%. La percentuale di donne che siedono nei consigli di amministrazione delle aziende è pari al 23%. Questa misura è leggermente aumentata se confrontata con il dato dell'anno precedente. La quota di donne che ricopre ruoli dirigenziali è rimasta pressoché invariata. Sebbene il tasso di partecipazione delle donne alla forza lavoro sia sensibilmente cresciuto rispetto al 2017, raggiungendo 64 punti percentuali, è ancora 16 punti percentuali al di sotto della media maschile²¹.

Procedendo all'analisi di alcuni casi nazionali, i Paesi scandinavi si confermano ai primi posti della classifica come accaduto nelle precedenti edizioni dell'indice. Nel 2018 la Svezia è in testa, seguono Norvegia, Islanda e Finlandia. Le politiche implementate da questi Paesi dedicano particolare attenzione ai percorsi di istruzione e formazione terziaria. Nel 2018 circa la metà delle donne ha completato un ciclo di studi universitari mentre il 75% delle donne partecipa alla forza lavoro. Inoltre, si segnala che in Svezia e Norvegia il 40% delle posizioni di responsabilità in azienda è ricoperto da donne: le quote rosa obbligatorie hanno contri-

²¹ THE ECONOMIST, *The glass-ceiling index*, op. cit. <https://www.economist.com/graphic-detail/2019/03/08/the-glass-ceiling-index>

buito ad aumentare la rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione. Le ottime performance registrate dai Paesi nordici dipendono anche da sistemi di congedo parentale particolarmente efficaci che, oltre a importanti risorse finanziarie, prevedono una maggiore flessibilità degli orari di lavoro. Questi aspetti facilitano l'assistenza all'infanzia e ai familiari non autosufficienti da parte delle lavoratrici e dei lavoratori. Considerando l'Islanda, le donne sono il 50% degli islandesi che sostengono il GMAT. Con un numero così elevato di donne che aspirano a una carriera nel mondo degli affari, non sorprende che esse occupino il 41,5% delle posizioni dirigenziali nel Paese²².

Diversamente i Paesi asiatici sono quelli dove vi è il peggior ambiente lavorativo per le donne. Nel dettaglio, la Corea del Sud si colloca sull'ultimo gradino dell'indice, preceduta dal Giappone e dalla Turchia. Rispetto alla Corea del Sud va precisato che il divario retributivo di genere è pari a 35 punti percentuali. Inoltre, il tasso di partecipazione femminile alla forza lavoro è pari al 59% rispetto al 79% degli uomini. Infine, i consigli di amministrazione delle aziende sudcoreane quotate in borsa sono composti quasi esclusivamente da uomini, che occupano circa il 98% delle poltrone²³.

4.2 *Che cosa è cambiato dopo la pandemia di COVID-19?*

Dopo aver scattato una fotografia nel 2018, adottiamo una prospettiva di lungo periodo, osservando l'evoluzione del soffitto di cristallo nel periodo compreso tra il 2016 e il 2024. Cerchiamo di comprendere se e come la pandemia di COVID-19 abbia influenzato le condizioni di lavoro delle donne nei 29 Paesi del campione OCSE.

Utilizziamo una metafora e consideriamo questi Paesi come una classe di studenti. Osservando la media dei Paesi OCSE (**Figura 2**) si nota che nel 2016 gli studenti con i migliori "voti" si confrontavano con alcuni bravi compagni, in una classe dove il rendimento era mediamente buono. Poi la situazione è fortemente peggiorata. Nonostante diversi Paesi abbiano attenuato le barriere invisibili che caratterizzano il soffitto di cristallo, nel 2024 gli studenti si trovano in una classe con un rendimento mediamente minore.

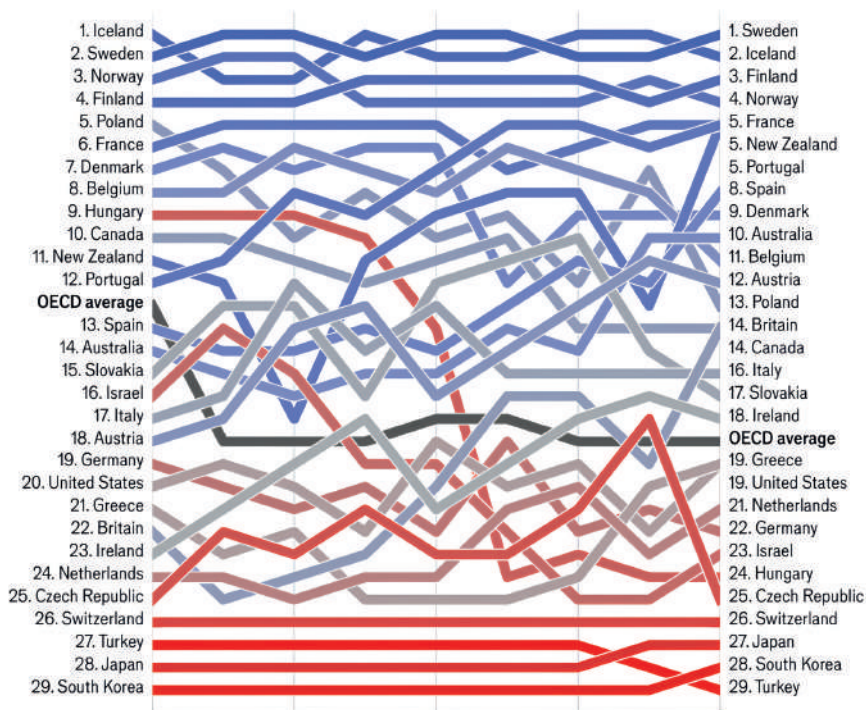
²² THE ECONOMIST, *The glass-ceiling index*, op. cit.

<https://www.economist.com/graphic-detail/2019/03/08/the-glass-ceiling-index>

²³ THE ECONOMIST, *The glass-ceiling index*, op. cit.

<https://www.economist.com/graphic-detail/2019/03/08/the-glass-ceiling-index>

Figura 2. Indice del soffitto di cristallo: una visione di lungo periodo (2016-2024).



Fonte: The Economist (2025).

Guardando ai piani alti dell'indice, nel 2024 la Svezia si è classificata al primo posto, superando l'Islanda che ha occupato il gradino più alto del podio nei due anni precedenti. Questi risultati derivano principalmente da un contesto istituzionale e politiche di lungo periodo che attuano le pari opportunità a livello sostanziale e supportano in modo efficace i genitori lavoratori. All'estremità opposta del grafico la Turchia scende all'ultimo posto dell'indice mentre la Corea del Sud – coda della classifica dal 2016 al 2023 – avanza alla ventottesima posizione. Insieme alla Corea del Sud e alla Turchia, anche il Giappone occupa uno degli ultimi tre posti dell'indice da tredici anni consecutivi. Ciò si potrebbe spiegare anche in virtù delle norme sociali di alcuni Paesi asiatici che impongono alle donne di scegliere tra la famiglia e la carriera professionale²⁴.

²⁴ THE ECONOMIST, *The best places to be a working woman in 2025*, op. cit.

Paesi come la Nuova Zelanda, il Portogallo e la Spagna hanno invece registrato i maggiori progressi nel periodo considerato. Sebbene anche questi Paesi abbiano subito pesantemente le conseguenze sanitarie, economiche e sociali della pandemia di COVID-19, sembrano aver attuato politiche che nel lungo periodo hanno attenuato il soffitto di cristallo, migliorando le condizioni professionali delle donne e riducendo il divario retributivo di genere. Si segnala che nel 2021 la Spagna ha introdotto un congedo di 16 settimane, usufruibile sia dai padri che dalle madri, che prevede un importo pari al 100% della retribuzione mensile²⁵.

Paesi come l'Ungheria, la Svizzera, la Germania, Israele, gli USA e il Regno Unito hanno registrato – per diversi anni – una performance inferiore rispetto alla media OCSE. Oltre ai recenti eventi sanitari, economici e geopolitici che hanno impattato in modo negativo sulla condizione della popolazione e ancor più sulle donne e sulle minoranze etniche, gli Stati Uniti sono il solo Paese ad alto reddito incluso nell'analisi che non ha politiche nazionali per il congedo di maternità, né per quello di paternità: non vi sono norme che ne stabiliscano l'obbligatorietà. Ad oggi solo 13 Stati della federazione hanno introdotto leggi volte a garantire ai neogenitori un periodo di permanenza a casa dal lavoro. Nonostante gli USA siano bloccati nella parte inferiore della classifica, il Paese è l'unico nel campione che registra da anni la più alta percentuale di donne in posizioni dirigenziali e nei consigli di amministrazione. Per quanto riguarda il Regno Unito, il congedo parentale per entrambi i genitori ammonta in totale a 12 settimane, meno di un terzo della media dei Paesi OCSE. Inoltre, i genitori che vivono nel Regno Unito sono quelli che citano più frequentemente i costi di frequenza degli asili nido come la principale ragione per cui non usufruiscono dei servizi di assistenza all'infanzia²⁶.

<https://www.economist.com/graphic-detail/2025/03/05/the-best-places-to-be-a-working-woman-in-2025>

²⁵ L. GAITA, *Congedo di paternità, in Italia solo 10 giorni e in Spagna 16 settimane: come funziona in Ue e perché se “non trasferibile” fa la differenza*, in *Il Fatto Quotidiano*, 26 marzo 2023. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2023/03/26/congedo-di-paternita-in-italia-solo-10-giorni-e-in-spagna-16-settimane-come-funziona-in-ue-e-perche-se-non-trasferibile-fa-la-differenza/7101180/>

²⁶ Sul punto si vedano THE ECONOMIST, *The best places to be a working woman in 2025*, *op. cit.* <https://www.economist.com/graphic-detail/2025/03/05/the-best-places-to-be-a-working-woman-in-2025>; e Y. CHZHEN, A. GROMADA, A. and G. REES, *Are the world's richest countries family-friendly? Policy in the OECD and EU*, UNICEF Office of Research, Florence, 2019. <https://www.unicef.org/media/55696/file/Family-friendly%20policies%20research%202019.pdf>

Consideriamo i singoli indicatori che compongono l'indice di cristallo. In tutti Paesi del campione la quota di donne che si laureano è molto superiore rispetto alle percentuali registrate per gli uomini. Nel 2024, il 45% delle donne ha conseguito un titolo di istruzione terziaria, a fronte del 36,9% degli uomini. Si tratta di un divario leggermente in crescita rispetto al 2023. Negli ultimi dieci anni, circa un terzo delle persone che hanno sostenuto il GMAT – l'esame per accedere ad un MBA – sono donne. Nel 2024 questa quota è aumentata modestamente salendo a 36 punti percentuali, ciò grazie principalmente ai buoni risultati registrati dalla Finlandia, Estonia e Nuova Zelanda²⁷.

Sebbene le nuove forme di lavoro flessibile abbiano agevolato alcune lavoratrici e lavoratori nel bilanciare impegni professionali e gestione della vita familiare, la pandemia ha spinto un numero elevato di persone, in particolare le donne, ad uscire dal mercato del lavoro. Analizzando la media dei Paesi OCSE, la partecipazione delle donne alla forza lavoro è scesa di circa il 2% a seguito delle ripetute ondate pandemiche a partire dalla primavera del 2020. Al riguardo hanno giocato un ruolo determinante anche le pressioni psicologiche legate a pregressi e lunghi periodi di disoccupazione che sono stati esacerbati da un ulteriore periodo di forzata inattività lavorativa, in settori come il manifatturiero, l'ospitalità e il turismo, i trasporti e la logistica, le industrie culturali e creative. Inoltre, la “riscoperta” di valori, interessi, aspettative e preferenze legate alla vita privata e alla gestione familiare, ha spinto specialmente le donne ad abbandonare la carriera lavorativa²⁸.

Sul fronte dell'occupazione il periodo della pandemia ha visto una riduzione del numero di occupati in tutti gli Stati membri dell'UE: in media nell'UE il numero di occupati è diminuito dell'1,3% tra il 2019 e il 2020. Tra i principali aspetti della crisi vi è stata la riduzione delle ore

²⁷ THE ECONOMIST, *The best places to be a working woman in 2025*, op. cit. <https://www.economist.com/graphic-detail/2025/03/05/the-best-places-to-be-a-working-woman-in-2025>

²⁸ Tra i vari contributi, V. BOTELHO and P. NEVES, *The impact of the COVID-19 crisis on the euro area labour market for men and women*, in *Economic Bulletin*, 4, 2021. <https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/html/eb202104.en.html>; M. NICOLA, Z. ALSAFI, C. SOHRABI, A. KERWAN, A. AL-JABIR, C. IOSIFIDIS, M. AGHA and R. AGHA, *The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review*, in *International Journal of Surgery*, 2020, 78, 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijvs.2020.04.018>; OFFICE FOR BUDGET RESPONSIBILITY, *The impact of the pandemic on labour market participation. Economic and fiscal outlook*, 2022. <https://obr.uk/box/the-impact-of-the-pandemic-on-labour-market-participation/>

lavorate anche tra le persone che hanno mantenuto la propria occupazione. Riassorbire il divario occupazionale attraverso la riduzione dell'impegno orario non significa eliminare gli effetti della crisi sul mercato del lavoro²⁹. Considerando i dati disponibili per il campione dei Paesi OCSE, nel 2024, il 66,6% delle donne in età lavorativa ha un'occupazione rispetto all'81% degli uomini. Questi tassi variano considerevolmente all'interno del campione analizzato: in Islanda e Svezia, ad esempio, lavora oltre l'82% delle donne, mentre in Turchia, Grecia e Italia, meno di due terzi delle donne adulte sono occupate³⁰.

Nel caso dell'Italia il tasso di occupazione femminile è cresciuto dal 41,9% nel 2022 al 52,5% nel 2023. Tuttavia, si tratta di un progresso apparente poiché nel 2023 il divario tra il tasso di occupazione maschile e quello femminile è ancora pari a 17,9 punti percentuali. Questo divario è tra i più alti nell'UE. Infatti, dietro all'Italia c'è soltanto la Grecia. Nello stesso periodo di tempo, la media UE ha registrato una maggiore riduzione del divario occupazionale di genere, passando dal 14,3% al 7,5%. Paesi come Francia e Spagna – che per caratteristiche istituzionali, economiche e sociali sono simili all'Italia – hanno accelerato in modo considerevole l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro. Per l'Italia è un paradosso se si considera che le donne rappresentano il 57,9% delle persone con un titolo di istruzione terziaria. Questo implica carenza di uguaglianza di genere e mancato sviluppo economico per il Paese nel suo complesso³¹.

Nel caso degli USA, il numero di persone occupate di età compresa tra 25 e 54 anni si è ridotto del 13% tra gennaio e aprile 2020. A gennaio del 2021 questo indicatore ha registrato cali maggiori tra le famiglie a basso reddito e gli afroamericani. Inoltre, l'effetto della pandemia sul genere femminile è stato sproporzionato poiché milioni di donne hanno

²⁹ M. PUCA e C. PIGNATTI, *Le misure a supporto di lavoratori e imprese durante la pandemia di COVID-19 in Italia*. Roma, Organizzazione Internazionale del Lavoro, 2022. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-rome/documents/publication/wcms_841001.pdf

³⁰ THE ECONOMIST, *The best places to be a working woman in 2025*, op. cit. <https://www.economist.com/graphic-detail/2025/03/05/the-best-places-to-be-a-working-woman-in-2025>

³¹ C. DI BERARDINO, *L'economia italiana e non solo in pillole: non è (ancora) un paese per donne*, 2025. https://www.linkedin.com/posts/claudio-di-berardino-192784148_analisi-del-mercato-del-lavoro-femminile-activity-7274848534623907840-h3HW?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACLbwJIBW-CTGN-cfur0jN-CmIVmTIdh9KlQ

abbandonato la forza lavoro: il calo del tasso di partecipazione femminile è uno dei più alti riscontrati nei Paesi inclusi nel campione dell'OCSE³².

I tassi di partecipazione più bassi alla forza lavoro ostacolano anche la progressione di carriera, che a sua volta impatta sulla retribuzione percepita. Riguardo al divario retributivo di genere, va segnalato che nel 2024 in tutti i Paesi compresi nell'analisi, la retribuzione media delle donne è ancora inferiore dell'11,4% rispetto a quella degli uomini. Il Regno Unito e gli USA registrano un divario retributivo di genere superiore alla media OCSE, rispettivamente pari al 14,5% e al 17%. Inoltre, la forbice si sta ampliando in Paesi come Australia e Giappone³³. A parità di settore occupazionale e mansioni, le italiane guadagnano mediamente il 10% in meno rispetto ai loro colleghi uomini. I dati Inps del 2023 sui lavoratori del settore privato evidenziano che tra uomini e donne vi è una differenza di circa 8 mila euro di stipendio annuo. Se in media un dipendente nel settore privato percepisce 22.839 euro, un uomo sale a 26.227 euro mentre una donna scende a 18.305 euro. Questo dato non considera la variabile “ore lavorate”³⁴.

Analizzando la rappresentanza femminile in azienda e nelle istituzioni nei Paesi OCSE, la quota di donne che siede nei consigli di amministrazione è cresciuta dal 21% nel 2016 al 33% nel 2024. In Nuova Zelanda, Francia e Regno Unito le donne occupano quasi lo stesso numero di posizioni degli uomini nei CDA. In Svezia, Lettonia e negli USA le donne ricoprono quasi la metà delle posizioni manageriali in contesto aziendale. Inoltre, la rappresentanza femminile sta aumentando in tutti i parlamenti dei Paesi inclusi nel campione OCSE. Infatti, le poltrone rosa hanno superato i 34 punti percentuali per la prima volta nelle tredici edizioni dell'indice pubblicato da The Economist. È opportuno notare che nel Regno Unito l'elezione di altre 43 parlamentari nel luglio 2024 ha portato la quota rosa dai 35 a 41 punti percentuali. Al contrario in Giappone solo il 16% dei legislatori sono donne³⁵. È interessante osservare che le donne

³² THE ECONOMIST, *The pandemic has pushed working mums out of the labour force*, 2021. <https://www.economist.com/finance-and-economics/2021/02/25/the-pandemic-has-pushed-working-mums-out-of-the-labour-force>

³³ THE ECONOMIST, *The best places to be a working woman in 2025*, *op. cit.* <https://www.economist.com/graphic-detail/2025/03/05/the-best-places-to-be-a-working-woman-in-2025>

³⁴ R. RICCIARDI, *op. cit.*

³⁵ THE ECONOMIST, *The best places to be a working woman in 2025*, *op. cit.* <https://www.economist.com/graphic-detail/2025/03/05/the-best-places-to-be-a-working-woman-in-2025>

legislatrici sono in media più propense ad approvare leggi a favore delle pari opportunità, della genitorialità e della famiglia, come ad esempio le politiche per il congedo parentale e quelle per il potenziamento di servizi e contributi per l'assistenza all'infanzia.

Gli ultimi tre indicatori che compongono l'indice del soffitto di cristallo misurano gli effetti derivanti dalla formazione e gestione del nucleo familiare. In generale, le donne continuano a svolgere la maggior parte dei compiti legati all'assistenza all'infanzia. Pertanto, un congedo retribuito generoso e la possibilità di fruire di servizi per l'infanzia, in particolare asili nido che prevedano rette accessibili e servizi flessibili, potrebbero aumentare significativamente la partecipazione femminile alla forza lavoro. Nel 2024 in Nuova Zelanda e Svizzera sono stati registrati i costi più elevati per l'assistenza all'infanzia, rispettivamente pari al 37% e al 49% della retribuzione media. Politiche più generose per il congedo materno retribuito esistono in Repubblica Ceca, Polonia e Slovacchia. Tuttavia, questi Paesi hanno sempre registrato una performance complessiva al di sotto della media dei OCSE perché non garantiscono un adeguato accesso ai servizi educativi per la prima infanzia³⁶.

Anche il congedo per i padri è fondamentale perché aiuta i genitori a condividere l'onere dell'assistenza all'infanzia. Nonostante la posizione di bassa classifica generale di Giappone e Corea del Sud, questi Paesi hanno politiche di congedo di paternità più generose rispetto agli altri Paesi inclusi nel campione. Tuttavia, vi sarebbero ulteriori fattori culturali e sociali – da esplorare attraverso analisi quantitative e qualitative – che spingono la maggioranza dei neo-padri a scegliere di continuare a lavorare anziché rimanere a casa per occuparsi della gestione familiare³⁷.

5. Donne e impresa

La letteratura ha dimostrato che le imprenditrici e le manager possono giocare un ruolo cruciale nell'influenzare le dinamiche organizzative e lo sviluppo delle aziende³⁸, in particolare rispetto all'identificazione delle opportunità imprenditoriali, all'internazionalizzazione e all'integrazione

³⁶ Y. CHZHEN, A. GROMADA, A. and G. REES, *op. cit.*

³⁷ Y. CHZHEN, A. GROMADA, A. and G. REES, *op. cit.*

³⁸ P. ROVELLI and M. MISMETTI, *Breaking the TMT glass ceiling: Myth or reality? Female CEOs, decision authority, and family firms*, in *Journal of Business Research*, 2025, 192, 115324. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115324>

di obiettivi sociali nella strategia aziendale³⁹. Inoltre, la diversità di genere all'interno dei gruppi responsabili per l'adozione delle decisioni strategiche, può produrre una varietà di risultati positivi. In particolare, la diversità di genere è associata a una maggiore creatività nei gruppi decisionali⁴⁰, un'augmentata capacità di far fronte alle sfide che emergono sia in tempi di stabilità, sia in ambienti incerti e complessi⁴¹, e processi decisionali più efficaci che in genere portano a migliori prestazioni individuali e collettive⁴².

La parità di genere non è “solo” una questione morale, sociale e giuridica concernente le pari opportunità e la parità di retribuzione. I vantaggi che derivano dalla diversità sono maggiori e hanno implicazioni anche sul piano economico. Rispetto agli uomini, le donne sono in media meglio preparate per le riunioni dei consigli di amministrazione (CDA), registrano un tasso di partecipazione maggiore alle riunioni dei CDA e in questa sede formulano domande più precise e approfondite. Tuttavia, la spinta verso una maggiore diversità di genere a tutti i livelli dell'azienda non è partita dalle imprese ma dai loro clienti. Infatti, la graduale integrazione della diversità di genere scaturisce dalla necessità delle imprese di sviluppare prodotti e servizi che rispondano effettivamente ai bisogni, aspettative e desideri del genere femminile, riducendo il rischio di fallimento sul mercato.

Analizzando i dati raccolti attraverso un'indagine che ha coinvolto un campione di 153 aziende italiane, Rovelli e Mismetti⁴³ hanno dimostrato

³⁹ Sul punto si vedano C. CRUZ, R. JUSTO, M. LARRAZA-KINTANA and L. GARCÉS-GALDEANO, *When do women make a better table? examining the influence of women directors on family firm's corporate social performance*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2019, 43(2), 282-301. <https://doi.org/10.1177/1042258718796080>; A. SAEED, H. RIAZ, T.A. LIEDONG and T. RAJWANI, *The impact of TMT gender diversity on corporate environmental strategy in emerging economies*, in *Journal of Business Research*, 2022, 141, 536-551. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.057>

⁴⁰ P. ROVELLI, *“I am stuck in meetings”: Understanding the relation of CEO time management with TMT size and gender diversity*, in *European Management Journal*, 2020, 38(5), 777-790. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.010>

⁴¹ G.D. FERNANDO, S.S. JAIN and A. TRIPATHY, *This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance*, in *Journal of Business Research*, 2020, 117, 484-496. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.042>

⁴² T. BUYL, C. BOONE, W. HENDRIKS and P. MATTHYSSENS, *Top management team functional diversity and firm performance: The moderating role of CEO characteristics*, in *Journal of Management Studies*, 2011, 48(1), 151-177. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00932.x>

⁴³ P. ROVELLI and M. MISMETTI, *op cit.*

una relazione positiva tra la presenza di un amministratore delegato donna e la rappresentanza femminile nel gruppo dirigente dell'azienda. In particolare, i risultati hanno rivelato che la rappresentanza femminile è mediamente maggiore nei gruppi dirigenziali delle aziende guidate da un amministratore donna rispetto alle imprese controllate da un amministratore uomo. Tuttavia, questi effetti perderebbero significatività nelle aziende a conduzione familiare, suggerendo che queste imprese sarebbero mediamente meno inclini a promuovere la parità di genere.

Lo studio di Cook e Glass⁴⁴ ha evidenziato che i soggetti appartenenti alle “minoranze professionali” – ovvero donne bianche, donne e uomini afroamericani – hanno maggiori probabilità rispetto agli uomini bianchi di diventare amministratori delegati delle aziende che registrano performance deboli in termini di fatturato e quote di mercato. Inoltre, l'analisi ha dimostrato che se le prestazioni dell'azienda peggiorano durante il mandato di un amministratore appartenente alle “minoranze professionali”, è probabile che l'amministratore venga sostituito da un uomo bianco.

La letteratura ha anche suggerito due categorie di questioni, quelle di tipo interpersonale e quelle situazionali, che impedirebbero alle donne di essere promosse ai massimi livelli manageriali. La ricerca ha dimostrato che entrare in un'azienda dove vi sono poche opportunità di *mentoring* (questione interpersonale) e ricorrono criteri di valutazione insufficientemente oggettivi (questione situazionale), rafforza la percezione del soffitto di cristallo da parte delle donne manager⁴⁵. Più recentemente Babic e Hansez⁴⁶ hanno evidenziato che le questioni interpersonali, quelle situazionali e la cultura di genere organizzativa, stimolano la percezione di un trattamento differenziato in base al genere all'interno di un'organizzazione. Sotto il profilo delle questioni interpersonali, sarebbe utile offrire alle lavoratrici l'accesso a programmi di *mentoring* che facilitano l'inclusione delle donne nei flussi di comunicazione e la condivisione di informazioni strategiche, contatti e buone pratiche. Questi programmi potrebbero contribuire a ridurre le barriere legate al soffitto di cristallo e supportare l'avanzamento di carriera verso le massime posizioni manageriali. Alter-

⁴⁴ A. COOK and C. GLASS, *Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO?*, in *Strategic Management Journal*, 2014, 35, 1080-1089. <https://doi.org/10.1002/smj.2161>

⁴⁵ T.C. ELACQUA, T.A. BEEHR, C.P. Hansen and J. Webster, *Manager's beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors*, in *Psychology of Women Quarterly*, 2009, 33(3), 285-294. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2009.01501.x>

⁴⁶ A. BABIC, and I. HANSEZ, *op cit.*

nativamente, le donne dovrebbero attivarsi per individuare un mentore (donna) di livello senior – all’interno oppure all’esterno della propria organizzazione – che abbia affrontato e superato con successo ostacoli simili. Rispetto alle questioni situazionali, le organizzazioni pubbliche e private dovrebbero adottare e rendere trasparenti quei criteri oggettivi – relativi alle competenze e alle prestazioni – che vengono considerati nei processi di avanzamento professionale.

6. Perché il soffitto di cristallo esiste ancora e danneggia l’economia?

La partecipazione femminile è cresciuta in molteplici settori economici. Tuttavia, le donne continuano ad avere un ruolo minore rispetto ai colleghi uomini e rimangono sottorappresentate ai vertici della gerarchia aziendale⁴⁷. Da una parte, i sistemi economici attingono i propri leader da un bacino numericamente ristretto e composto quasi esclusivamente da uomini. Dall’altra parte, si presume che i talenti siano equamente distribuiti tra uomini e donne. Questo significa che se le donne fruissero delle stesse opportunità degli uomini di raggiungere le posizioni apicali in azienda, allora si potrebbero ottenere risultati economici migliori⁴⁸.

Uno studio econometrico⁴⁹ del 2019 ha analizzato come la rappresentanza femminile e di alcune minoranze nel mondo del lavoro impatta sulla crescita economica. Lo studio ha dimostrato che circa un quarto della crescita del PIL pro-capite degli Stati Uniti tra il 1960 e il 2010, deriva dalla riduzione delle barriere all’accesso delle donne bianche e degli afroamericani a posizioni lavorative dove questi gruppi erano fortemente sottorappresentati. Il soffitto di cristallo è anche costoso in termini di perdita di produttività tra i lavoratori che si sentono bloccati nel percorso di crescita professionale. Inoltre, il *glass ceiling* implica importanti costi legati al *turnover*, che possono incidere pesantemente sul bilancio dell’azienda. A titolo esemplificativo si segnalano i costi amministrativi e

⁴⁷ J. BAUWERAERTS, E. RONDI, P. ROVELLI, A. De MASSIS and S. SCIASCIA, *Are family female directors catalysts of innovation in family small and medium enterprises?*, in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2022, 16(2), 314-354. <https://doi.org/10.1002/sej.1420>

⁴⁸ M. BERTRAND, *Coase lecture – The Glass Ceiling*, in *Economica*, London School of Economics and Political Science, 2018 85(338), 205-231. <https://doi.org/10.1111/ecca.12264>

⁴⁹ C-T HSIEH, E. HURST, C.I. JONES and P. KLENOW, *The allocation of talent and U.S. economic growth*, in *Econometrica*, 2019, 87(5), 1439-1474. <https://doi.org/10.3982/ECTA11427>

di formazione del personale per sostituzioni temporanee, i costi connessi ai processi di reclutamento e le difficoltà nell'attrarre nuovi talenti⁵⁰.

Il soffitto di cristallo persiste soprattutto a causa di una serie di fattori come gli stereotipi di genere, le scelte occupazionali, le esigenze connesse alla maternità e all'assistenza all'infanzia e agli anziani. In particolare, vi sono stereotipi di genere collegati ai diversi stili di leadership aziendale e alle aspettative che ne derivano⁵¹. Infatti, il paradigma "pensa manager, pensa uomo"⁵² è ancora fortemente radicato e limita l'accesso delle donne alle posizioni dirigenziali di vertice. Questo determina conseguenze negative non solo per le lavoratrici ma anche per la performance d'impresa e del sistema economico nel suo complesso⁵³. La letteratura ha dimostrato che la frustrazione derivante dalle barriere alle opportunità di avanzamento di carriera è tra i fattori che spingono le donne a diventare imprenditrici. L'imprenditorialità è quindi considerata come un mezzo per raggiungere una maggiore autonomia decisionale, ottenere indipendenza professionale e gestire più efficacemente l'equilibrio tra lavoro e vita familiare, rompendo così il soffitto di cristallo⁵⁴.

Si segnala che le donne laureate spesso scelgono un'occupazione in settori che offrono redditi tendenzialmente meno remunerativi. Sebbene le donne abbiano superato gli uomini in termini di conseguimento di titoli di istruzione e risultati, continuano ad essere sottorappresentate nei lavori più remunerativi. Come evidenziato da Bertrand⁵⁵ il vantaggio educativo delle donne non ha portato a retribuzioni più elevate nel lungo periodo perché le laureate, più spesso degli uomini, evitano quelle specializzazioni che offrono occupazioni più remunerative e richiedono un maggiore investimento in termini di tempo. Alcuni studi affermano che

⁵⁰ B.R. RAGINS, B. TOWNSEND and M. MATTIS, *Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling*, in *Academy of Management Perspectives*, 1998, 12(1), 28-42. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.254976>

⁵¹ A.A. PERRYMAN, G.D. FERNANDO and A. TRIPATHY, *Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation*, in *Journal of Business Research*, 2016, 69(2), 579-586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.013>

⁵² V.E. SCHEIN, *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*, in *Journal of Applied Psychology*, 1973, 57(2), 95-100. <https://doi.org/10.1037/h0037128>

⁵³ P. ROVELLI and M. MISMETTI, *op. cit.*

⁵⁴ D.M. SULLIVAN and W.R. MEEK, *Gender and entrepreneurship: a review and process model*, in *Journal of Managerial Psychology*, 2012, 27(5), 428-458. <http://dx.doi.org/10.1108/02683941211235373>

⁵⁵ M. BERTRAND, *op. cit.*

l'esperienza lavorativa e la flessibilità possono influenzare negativamente il divario retributivo di genere. Le donne sono più propense a scegliere lavori in settori che offrono orari flessibili, presumibilmente per meglio gestire lavoro e vita familiare. Da qui la diminuzione della retribuzione per le ore di lavoro svolte e i minori avanzamenti di carriera⁵⁶. Questo fenomeno è stato recentemente approfondito da uno studio pubblicato su *The Economist* nel 2024. La ricerca è stata condotta su un campione di 4500 donne che vivono negli U.S.A, e ha dimostrando che le donne di età inferiore ai 24 anni sono più propense a conferire priorità alla carriera e accedere a posizioni più remunerate rispetto a colleghi uomini. Le donne comprese nella fascia di età tra i 25 e i 34 anni hanno evidenziato che spesso vi è una sovrapposizione tra il concepimento del primo figlio (in media a 27 anni) e l'avanzamento di carriera⁵⁷.

Le esigenze connesse alla maternità, all'assistenza all'infanzia, agli anziani e ai familiari non autosufficienti ricadono mediamente in misura maggiore sulle donne che sugli uomini. Richiamando la ricerca pubblicata su *The Economist*⁵⁸ nel 2024, le intervistate ritengono che trovare qualcuno che si occupi dei loro figli oppure dei familiari anziani è una barriera all'occupazione più grande della discriminazione o delle molestie sessuali. Come dimostrato da Bertrand⁵⁹, le occupazioni più specializzate e più remunerative sono quelle che richiedono un maggiore impegno anche in termini di ore lavorative settimanali. Pertanto, le donne che si occupano della cura dei figli e della gestione della casa, incontrano maggiori difficoltà nell'accedere a questi ruoli.

Infine, la letteratura ha rilevato la generale carenza di modelli femminili e la scarsa diffusione degli stessi. La situazione sta lentamente cambiando grazie ad esempi di donne impegnate nel mondo dello sport, della scienza e dell'imprenditorialità. Queste storie vengono condivise mediante canali di comunicazione e mezzi tecnologici ampiamente diffusi, facilmente accessibili e a basso costo. Tuttavia, appaiono ancora attuali le riflessioni che Rosabeth Moss Kanter ha presentato nel suo libro “Men

⁵⁶ Tra i molteplici contributi, A. Doris, *Ireland's gender wage gap, past and present*, in *The Economic and Social Review*, 2019, 50(4), 667-681; e S. McGUINNESS, E. KELLY, P.J. O'CONNELL and T. CALLAN, *The impact of wage bargaining and worker preferences on the gender pay gap*, in *European Journal of Industrial Relations*, 2011, 17(3), 277-293. <https://doi.org/10.1177/0959680111410962>

⁵⁷ THE ECONOMIST, *Tracking women's power*, 2024. <https://impact.economist.com/projects/tracking-womens-power/>

⁵⁸ THE ECONOMIST, *op. cit.*

⁵⁹ M. BERTRAND, *op. cit.*

and Women of the Corporation” (1977)⁶⁰: da una parte, le donne manager potrebbero emergere come simboli forti e positivi negli ambienti di lavoro, distinguendosi dai colleghi uomini. Dall'altra parte, gli eventuali fallimenti sarebbero molto più visibili, esacerbando le differenze di genere e la cultura dominante.

7. *Le politiche dell'Unione europea*

La parità è uno dei principi fondanti dell'Unione europea (UE), sancito dai Trattati, in particolare dall'articolo 2 e dall'articolo 3, paragrafo 3, del Trattato sull'Unione europea, dagli articoli 8, 10, 19, 153 e 157 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) e dagli articoli 21 e 23 della Carta dei diritti fondamentali. Il principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro è stato introdotto nel 1957 ed è attualmente stabilito dall'articolo 157 del TFUE. Questa disposizione consente all'UE di intervenire nella dimensione più generale delle pari opportunità e della parità di trattamento nelle questioni relative all'occupazione. Inoltre, l'articolo 19 del TFUE consente l'adozione di provvedimenti legislativi per contrastare qualsiasi forma di discriminazione, incluse quelle fondate sul genere. A norma dell'articolo 23 della Carta dei diritti fondamentali, la parità tra donne e uomini deve essere assicurata in tutti i campi, compresi l'occupazione, il lavoro e la retribuzione.

Alla luce dell'impianto normativo sopra descritto, l'uguaglianza tra donne e uomini è, ed è sempre stata, uno dei valori fondamentali dell'UE. Inoltre, la parità di genere è stata inclusa nel pilastro europeo dei diritti sociali. Infatti, la strategia dell'UE per la parità di genere 2020-2025 mira a garantire che tutti i settori politici dell'UE contribuiscano alla parità di genere. Queste disposizioni sono coerenti con gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite che intendono raggiungere la parità di genere e l'emancipazione di tutte le donne e le ragazze entro il 2030⁶¹.

La **Tabella 1** riporta una selezione di politiche e interventi normativi recentemente adottati dall'UE allo scopo di “abbassare” e cercare di “infrangere” il soffitto di cristallo, promuovendo la parità di trattamento retributivo e di progressione di carriera per donne e uomini.

⁶⁰ R.M. KANTER, *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books, 1977.

⁶¹ H. NORLEN, E. PAPADIMITRIOU, L. DE DOMINICIS and L. DIJKSTRA, *Mapping the glass ceiling: The EU regions where women thrive and where they are held back*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. <https://doi.org/10.2776/07411>

Tabella 1. Selezione di politiche e interventi normativi adottati dall’Unione europea

Politica/normativa	Descrizione
Strategia per la parità di genere dell’UE 2020-2025	<ul style="list-style-type: none"> • Gli obiettivi principali della Strategia sono: <ul style="list-style-type: none"> – porre fine alla violenza di genere; – combattere gli stereotipi di genere; – colmare il divario di genere nel mercato del lavoro; – raggiungere la parità nella partecipazione ai diversi settori economici; – far fronte al problema del divario retributivo e pensionistico di genere; – colmare il divario e conseguire l’equilibrio di genere nel processo decisionale e nella politica. • La strategia persegue il duplice approccio dell’inserimento della dimensione di genere in tutte le politiche, combinato con interventi mirati, la cui attuazione si basa sul principio trasversale dell’intersectorialità.
Direttiva (UE) 2022/2381 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 novembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzare la presenza femminile nei consigli di amministrazione delle imprese e la loro partecipazione al processo decisionale economico. • Generare un impatto positivo sull’occupazione femminile nelle imprese interessate e nell’intero sistema economico.
Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio del 10 maggio 2023	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Introduzione dell’obbligo per i datori di lavoro di divulgare il livello o l’intervallo di retribuzione iniziale nell’annuncio di posto vacante o prima del colloquio di lavoro. • Introduzione del divieto per i datori di lavoro di chiedere ai potenziali lavoratori informazioni sulla loro retribuzione pregressa. • I dipendenti hanno il diritto di chiedere al datore di lavoro informazioni sul livello retributivo individuale e sui livelli retributivi medi, suddivisi per genere, per le categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.
Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitare l’equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza. • Sulla base della Direttiva gli Stati membri hanno adottato politiche nazionali aventi ad oggetto un’ampia varietà di misure di lavoro flessibile come:

	<ul style="list-style-type: none"> – il lavoro a orario ridotto; – la distribuzione flessibile dell'orario di lavoro; – il lavoro part-time e il lavoro da casa.
Programma Erasmus+	<ul style="list-style-type: none"> • Il Programma promuove le pari opportunità raggiungendo le persone con minori opportunità. • Nel tempo i programmi di lavoro annuale hanno incluso misure per: <ul style="list-style-type: none"> – promuovere l'equilibrio di genere negli istituti di istruzione superiore, in tutti i campi di studio e nelle posizioni di leadership; – sostenere l'interesse delle ragazze per le discipline scientifiche e tecnologiche e superare gli stereotipi di genere nell'istruzione e nelle carriere educative; – promuovere l'equilibrio di genere nelle professioni tradizionalmente “maschili” o “femminili” e affrontare gli stereotipi di genere e di altro tipo nel settore dell'istruzione e della formazione professionale; – raggiungere un maggiore equilibrio di genere negli studi e nelle professioni legate alle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione; – superare gli ostacoli che impediscono alle ragazze e alle donne di intraprendere una carriera nell'Istruzione e Formazione Professionale nel settore delle tecnologie verdi/pulite e aumentare la partecipazione delle donne nel settore; – promuovere la parità di genere attraverso lo sport.
Azioni Marie Skłodowska-Curie (MSCA)	<ul style="list-style-type: none"> • Dal 1996 le azioni MSCA sono il programma di riferimento dell'UE per il dottorato di ricerca e la formazione post-dottorato. • Il programma promuovere l'equilibrio di genere nella ricerca e nei gruppi di gestione della ricerca, garantendo che le ricercatrici siano almeno il 42% dei borsisti MSCA. • Il programma prevede eventi che promuovono modelli femminili nella scienza e nella ricerca, ispirando le ragazze e le donne a partecipare alla scienza e all'innovazione;

Fonte: elaborazione dell'autore sulle fonti normative indicate.

Dal punto di vista statistico è doveroso considerare l'attività dell'Istituto Europeo per l'uguaglianza di Genere che in qualità di agenzia dell'UE conduce ricerche e condivide le migliori pratiche per promuovere la parità di genere ed eliminare la discriminazione basata sul gene-

re⁶². L'Istituto aggiorna costantemente l'Indice della parità di genere nell'UE. Si tratta di un indicatore composito che misura il complesso concetto della parità di genere e, sulla base del quadro politico dell'UE, contribuisce a monitorare i progressi compiuti in materia di parità di genere in tutti gli Stati membri nel lungo periodo. L'indice è uno strumento per informare l'elaborazione e l'attuazione di politiche e normative per le pari opportunità basate su evidenze empiriche e monitora i risultati di tali politiche. Inoltre, l'indice permette di accrescere la consapevolezza tra i decisori politici e la società generale, circa i progressi e le sfide nell'attuazione delle politiche in materia di parità di genere⁶³.

Secondo l'Indice nel 2024 il punteggio dell'UE per la parità di genere è di 71 (su 100 punti), mostrando un miglioramento di 7,9 punti rispetto al 2010. Al ritmo attuale, raggiungere la piena parità di genere richiederebbe circa 60 anni. I risultati positivi riguardano soprattutto la gestione del tempo che include gli indicatori relativi alla distribuzione del tempo tra attività economiche, di cura e sociali. Si segnala che il divario di genere si è ridotto non tanto perché gli uomini hanno aumentato il proprio contributo alla cura della prole e ai lavori domestici non retribuiti, ma perché le donne hanno ridotto in media il proprio impegno anche sfruttando l'uso delle nuove tecnologie. Nel 2024, il divario occupazionale di genere nell'UE si è ulteriormente ridotto mentre le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro rimangono diffuse con marcate differenze tra gli Stati membri. In particolare, il divario di genere è ancora più ampio per le persone con figli, riflettendo l'impatto sproporzionato della genitorialità sulle carriere delle donne. Nel 2023, negli Stati membri dell'UE, il tasso di occupazione per le donne di età compresa tra 25 e 54 anni con figli è stato pari 74,9%, rispetto al 91,9% per gli uomini con figli. Il divario occupazionale di genere ha quindi raggiunto i 17 punti percentuali tra coloro che hanno figli, mentre si è attestato a 4 punti percentuali tra coloro che non hanno prole⁶⁴.

Più recentemente, a marzo 2025, la Commissione europea ha pubblicato la *Roadmap for Women's Rights* che delinea i principi fondamentali della parità di genere per contribuire a definire la nuova Strategia per la parità di genere. Questa Strategia illustrerà le azioni, le misure e le iniziative concrete che l'UE intende implementare per promuovere i cambia-

⁶² <https://eige.europa.eu/>

⁶³ <https://data.europa.eu/data/datasets/gender-equality-index?locale=it>

⁶⁴ EUROPEAN COMMISSION, *Report on Gender Equality in the European Union (SWD(2025) 67 final)*, 2025.

menti ancora necessari a livello politico e culturale: garantire la libertà dalla violenza di genere; standard sanitari più elevati; parità di retribuzione e autonomia economica; equilibrio tra vita professionale e vita privata; pari opportunità di lavoro e adeguate condizioni di lavoro; istruzione inclusiva e di qualità; partecipazione politica e parità di rappresentanza; e meccanismi istituzionali che garantiscano i diritti delle donne⁶⁵.

8. Considerazioni conclusive

La discriminazione è il fondamento del soffitto di cristallo. In particolare, la discriminazione verticale all'interno delle organizzazioni – sia pubbliche che private – è determinata dal genere piuttosto che da differenze nell'esperienza lavorativa, nei meriti formali, nei titoli di studio oppure nelle preferenze personali. Dal punto di vista empirico, la letteratura ha dimostrato che il genere di una persona riduce la probabilità e la velocità di avanzamento in posizioni influenti nella gerarchia di un'organizzazione. Inoltre, il *glass ceiling* è diverso dalle altre forme di disuguaglianza perché gli ostacoli all'avanzamento di carriera aumentano di gravità ai livelli più alti dell'organizzazione.

Nonostante siano state definite ed implementate politiche per le pari opportunità nel corso degli ultimi trenta anni, le donne con un titolo di studio e professionalmente qualificate sono ancora ampiamente in minoranza nei processi decisionali. Inoltre, persiste un notevole divario retributivo di genere, il c.d. *gender pay gap*, che varia fortemente da Paese a Paese. Infrangere o almeno indebolire la percezione del soffitto di cristallo passa necessariamente attraverso il riconoscimento formale e sostanziale degli stessi diritti e opportunità per uomini e donne, in tutti gli ambiti della vita, inclusa la partecipazione alla vita economica e ai processi decisionali. Questa condizione sarà effettivamente raggiunta quando i comportamenti, le aspirazioni e i bisogni delle donne e degli uomini verranno considerati meritevoli di tutela e promozione allo stesso modo.

Molti Stati membri dell'UE e Paesi aderenti all'OCSE hanno elaborato politiche e azioni volte a promuovere la partecipazione femminile al mercato del lavoro come lavoratrici dipendenti oppure imprenditrici. Alcuni Paesi hanno introdotto leggi e piani generali in materia di occupazione oppure piani specifici per le pari opportunità tra donne e uomini.

⁶⁵ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en

Durante la pandemia di COVID-19 è stata attuata un'ampia gamma di misure per incentivare la flessibilità del lavoro e prevenire la disoccupazione di massa. Tuttavia, se non progettate correttamente e utilizzate equamente dagli uomini, le politiche per il lavoro da remoto, per gli orari flessibili e i congedi parentali possono esacerbare la disuguaglianza retributiva e di carriera tra donne e uomini. Infatti, ad oggi, sono soprattutto le donne a ricorrere a queste forme di lavoro flessibile, subendone le conseguenze negative in termini di reddito e precarietà.

