

Percorsi di carriera e leadership femminile

Modulo Jean Monnet EUGENIA

European Union against Gender Inequality Action

Audinga Baltrunaite
Banca d'Italia

29 aprile 2025

Percorsi di carriera e leadership femminile

Percorsi di carriera e leadership femminile

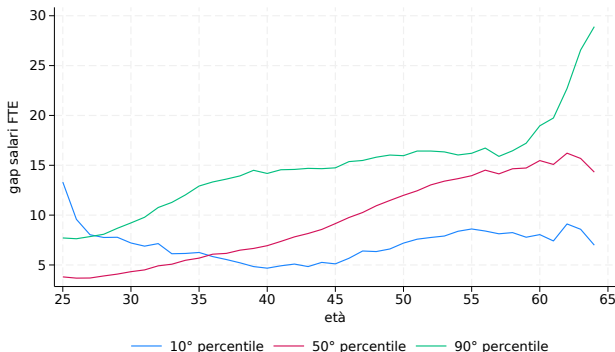
- Vi è forte evidenza dell'esistenza di un *soffitto di cristallo* nei percorsi di carriera delle donne
 - Il divario salariale – già ampio all'ingresso nel mercato del lavoro – cresce lungo la carriera lavorativa
 - Le donne sono sotto-rappresentate nelle posizioni professionali di vertice
- In questa lezione:
 - Forniamo un quadro della dimensione della *segregazione occupazionale* delle donne nel mercato del lavoro italiano
 - Ne analizziamo le principali determinanti
 - Discutiamo alcune possibili azioni di policy

Le evidenze descrittive

I divari nella distribuzione dei redditi da lavoro

- la differenza tra il reddito mediano degli uomini e quello delle donne cresce nell'arco della vita lavorativa (**rosso**)
- il gap è sensibilmente più ampio tra i lavoratori che guadagnano di più (**verde**) che tra quelli che guadagnano meno (**blu**)

Divari di genere nella retribuzione unitaria per età



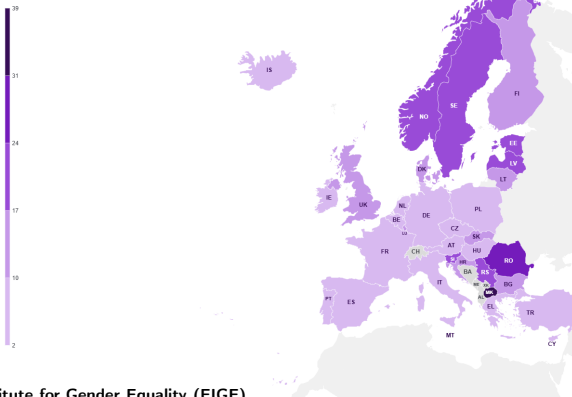
Nota: Media 2011-2021. **Fonte:** Elaborazioni su dati INPS.

La presenza femminile nelle posizioni di vertice

1. Top management aziendale

% donne dirigenti nelle grandi imprese quotate, 2012

EIGE's Gender Statistics Database - Indicator: Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives
Source: European Institute for Gender Equality
LAST UPLOAD ON: 20.11.2024



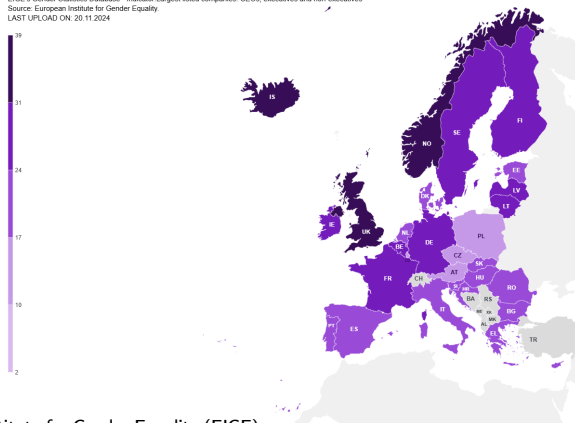
Fonte: European Institute for Gender Equality (EIGE)

Media EU-27 di 10.7%

La presenza femminile nelle posizioni di vertice

% donne dirigenti nelle grandi imprese quotate, 2024

EIGE's Gender Statistics Database - Indicator: Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives
Source: European Institute for Gender Equality
LAST UPLOAD ON: 20.11.2024



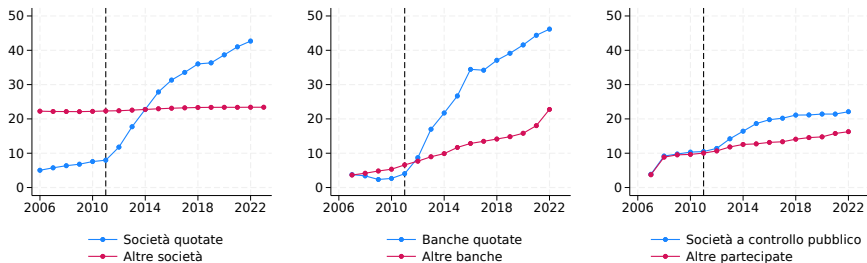
Fonte: European Institute for Gender Equality (EIGE)
Media EU-27 di 23.3%

La presenza femminile nelle posizioni di vertice

2. Gli organi di amministrazione societari

- La presenza femminile ai vertici delle imprese è aumentata sensibilmente nelle imprese interessate dalla L. 120/2011 (blu) e poco nelle altre (rosso)

Quota di donne nei consigli di amministrazione



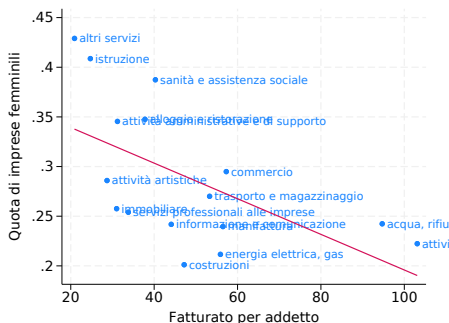
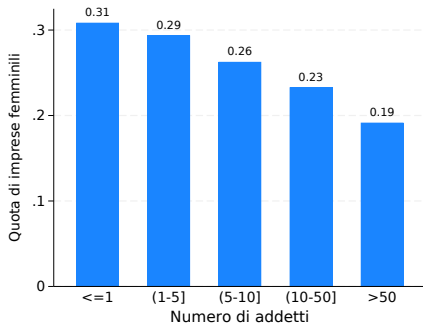
Fonte: Ballacci et al., 2021; Del Prete et al. 2022, Baltrunaite et al. 2023

La presenza femminile nelle posizioni di vertice

3. L'attività imprenditoriale

- Dati sulle partecipazioni dirette e indirette nelle società di capitali
- Le donne sono meno di 1/3 del totale dei soci, hanno in media quote minori
- Le "imprese femminili" sono 27% del totale

Distribuzione delle imprese femminili, per classe dimensionale e settore



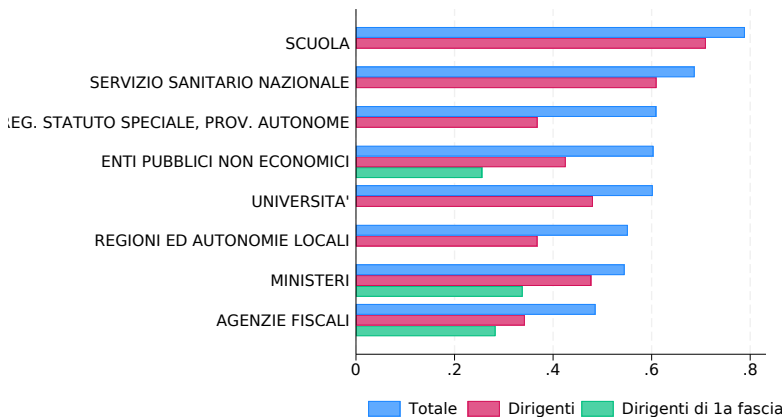
Fonte: Elaborazioni su dati Infocamere 2021.

La presenza femminile nelle posizioni di vertice

4. Il settore pubblico

- Anche nel settore pubblico, dove le donne sono il 54% del totale degli addetti, la quota tra i dirigenti è più bassa

Quota di donne tra i dipendenti pubblici, per comparto



Fonte: Elaborazioni su dati Ragioneria Generale dello Stato, 2021.

Le origini del soffitto di cristallo

Le origini del soffitto di cristallo

- Consideriamo due tipologie di determinanti:

① Il ruolo delle imprese e della mobilità lavorativa:

La letteratura economica più recente ha mostrato che differenze tra imprese, anche all'interno dello stesso settore, spiegano una parte significativa delle differenze osservate nei livelli e nelle dinamiche dei salari (Card et al. 2015).

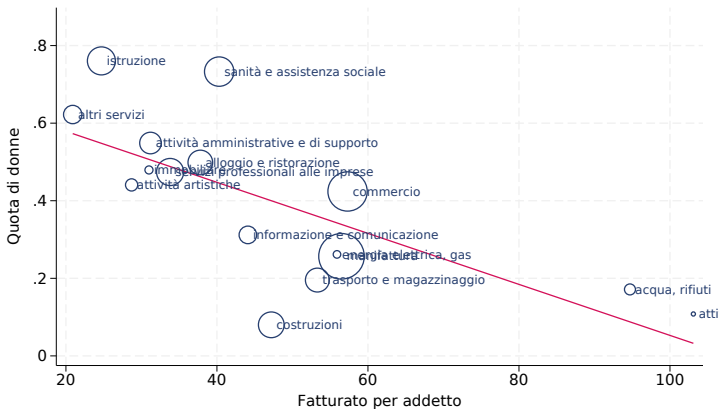
② Le differenze nelle carriere all'interno dell'impresa:

Anche a parità di impresa le carriere delle donne sono più lente. Contano politiche aziendali e norme culturali (Azmat e Boring, 2021).

La distribuzione dell'occupazione femminile tra settori

- Le donne lavorano principalmente in settori meno produttivi
- Anche all'interno del settore pubblico prevalgono comparti con retribuzioni medie inferiori ●

Quota di donne e produttività del lavoro per settore



Fonte: Elaborazioni su dati Istat 2021.

Il ruolo delle imprese e della mobilità lavorativa

1. Casarico e Lattanzio (2022):

- Scomposizione del divario salariale lungo la distribuzione → effetti su progressione di carriera
- Il divario grezzo, 20% circa in media, cresce significativamente lungo la distribuzione dei salari (dal 10% nel primo decile al 60% nel top 0,1%)
- Differenze tra imprese spiegano il 34% del divario salariale medio
- Un gap salariale del 10% circa resta non spiegato (più ampio tra i lavoratori con retribuzioni più elevate)
- **Mobilità:** le donne inoltre sono meno inclini a cambiare lavoro e quando lo fanno ne traggono benefici minori perché si spostano in "imprese peggiori" rispetto agli uomini ●

Il ruolo delle imprese e della mobilità lavorativa

2. Di Addario et al. (2022):

- Scomposizione del divario con focus su **mobilità lavorativa**
→ distinzione tra effetti delle imprese di origine e effetti delle imprese di destinazione
- Tra coloro che cambiano lavoro, impresa di origine spiega poco, impresa di arrivo circa 24% della varianza dei salari
- Man mano che si fa carriera aumenta il gap ma non la quota spiegata dalle differenze nella qualità della mobilità lavorativa (non spiega soffitto di cristallo) ●

Il ruolo delle imprese e della mobilità lavorativa

- In sintesi, differenze tra imprese spiegano una quota consistente del differenziale retributivo medio...
- ...ma sono meno rilevanti nello spiegare il differenziale nei livelli più alti della carriera
- Perché le donne lavorano in imprese peggiori?
 - Poca evidenza su fattori di domanda (*discriminazione*)
 - Le donne *scelgono* sulla base di vari criteri, non solo monetario (flessibilità degli orari, distanza da casa, ecc.)
 - Inoltre le donne tendono a accettare offerte di lavoro più velocemente

Le carriere all'interno dell'impresa

Perché le donne – a parità di impresa – sono promosse meno spesso?

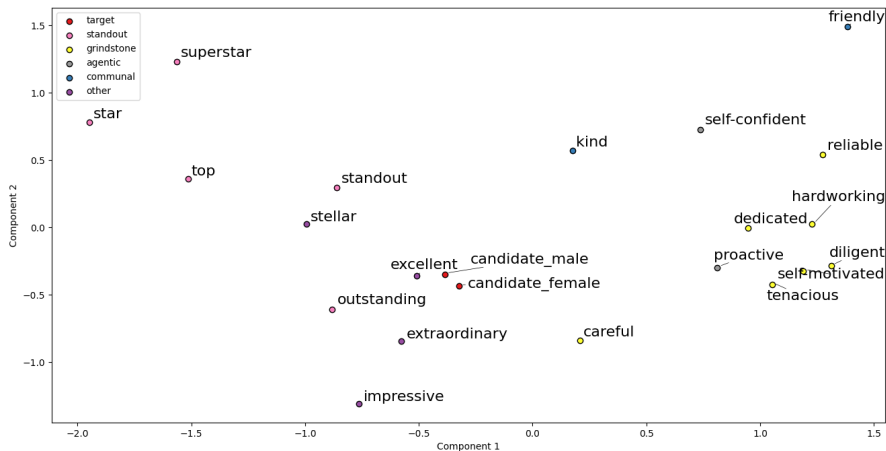
- Minore propensione alla **negoziazione** e maggiore inclinazione ad accettare incarichi poco premianti
- Differenze in **altri tratti**: competitività, aspirazioni, auto-stima
- Queste differenze non sono innate ma frutto di **norme di genere**:
 - **Equilibrio** tra comportamenti delle lavoratrici e reazioni del datore di lavoro
 - **Stereotipi** e bias (espliciti o impliciti)

Gli stereotipi impliciti

Baltrunaite, Casarico e Rizzica (2022)

- *Text analysis* delle lettere di referenze per giovani economisti
- Ne emerge una **diversa caratterizzazione** (stereotipata) di uomini e donne: le donne sono diligenti (*grindstone*), gli uomini brillanti (*standout*)
- Differenza solo quando le lettere sono scritte da uomini

Stereotipi nelle caratterizzazioni dei candidati



Notes: *Projection of embedding vectors of selected terms in a bidimensional space.* The graph shows the position of each embedding vector in a two-dimensional space, for selected words. Embedding vectors' dimension is reduced from one hundred to two using Principal Component Analysis (PCA).

Caratterizzazioni nelle lettere e la progressione della carriera

- Queste caratterizzazioni influenzano diversamente la carriera accademica: gli uomini traggono un vantaggio maggiore dalle descrizioni "standout", mentre le donne vengono penalizzate dalle descrizioni "grindstone"
- Cautela nell'uso di schemi di reclutamento e promozioni basati su referenze perché possono indurre una discriminazione implicita
- Utile "svelare" questi bias impliciti a datori di lavoro e colleghi

Le politiche

Le politiche

Rassegna delle possibili politiche e azioni per migliorare le progressioni di carriera delle donne:

- ① Organizzazione aziendale e *diversity management*
- ② Le politiche di discriminazione positiva

Le politiche aziendali

Quali le più efficaci?

- **Organizzazione** del lavoro *family-friendly* – ad esempio, smartworking e orari flessibili – consente migliore allocazione delle donne tra imprese (+)
- Pratiche manageriali più **discrezionali** possono ampliare i divari (–)
- Diversity **training** per i manager e **mentoring** per le lavoratrici più giovani (+/–)
- **Trasparenza** su salari e politiche aziendali in un'ottica di genere (+)

Leadership femminile e politiche di discriminazione positiva

- Una maggiore **presenza femminile nelle posizioni manageriali** può favorire le carriere delle donne all'interno dell'organizzazione
- Leggi su **quote di genere** negli organi sociali delle imprese in vigore in molti paesi da inizi 2000
 - Effetti sulle carriere delle donne meno chiari ([Bertrand et al., 2018](#); [Maida e Weber, 2022](#))
 - Posizioni “troppo apicali”? Ruoli decisionali marginali?

Le quote di genere negli organi sociali delle imprese italiane

- In Italia, la Legge 120/2011 (Golfo-Mosca) ha imposto **quota di almeno 1/3** di donne tra componenti di ciascun organo collegiale di amministrazione e di controllo nelle società (e banche) quotate e in quelle a controllo pubblico, a partire dal primo rinnovo (ridotto a 1/5) e per tre rinnovi consecutivi
- Dal 2020 (L. 160/2019) estensione a sei rinnovi e innalzamento a **2/5** della quota minima
- Nel 2021 Banca d'Italia ha esteso l'obbligo di **quota di almeno 1/3** alle banche non quotate

L'impatto delle quote di genere sulla performance d'impresa

① Baltrunaite et al. 2023:

- Focus su società a controllo pubblico
- Abbassamento età media e aumento *qualità* media degli amministratori
- Lieve incremento dei profitti e riduzione della leva finanziaria; maggiore soddisfazione utenti dei servizi pubblici locali

② Del Prete et al. 2022:

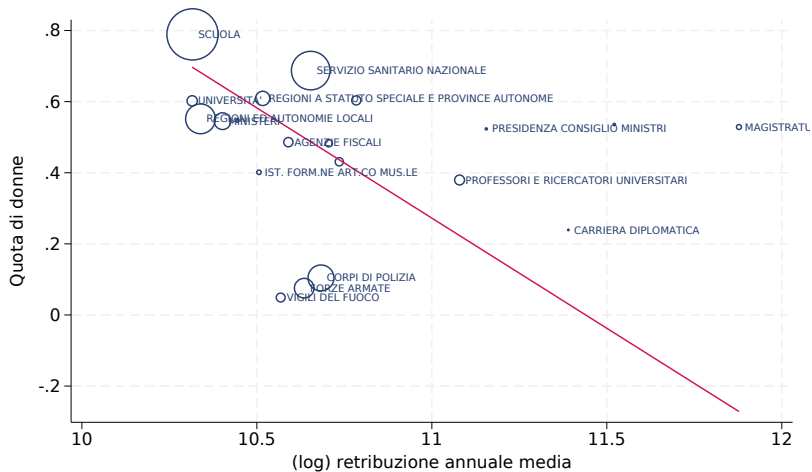
- Focus su banche quotate
- Aumento della *diversity* anche lungo altre dimensioni (età, provenienza)
- Nessun impatto su indicatori di redditività e qualità del portafoglio dei prestiti

Alcune indicazioni di policy

- Politiche aziendali che favoriscano la **conciliazione** possono consentire un'allocazione dei talenti più efficiente
- Strumenti che accrescano la **trasparenza** nelle scelte aziendali sia in termini di organizzazione e politiche salariali che di strumenti di conciliazione possono ridurre il differenziale salariale e facilitare le progressioni di carriera delle donne
- Politiche di **discriminazione positiva** possono essere particolarmente efficaci anche nel breve periodo se applicate a livelli manageriali intermedi
- Nel lungo periodo, la proposizione di **modelli femminili** in posizioni professionali non tradizionali può scalfire alcuni stereotipi di genere

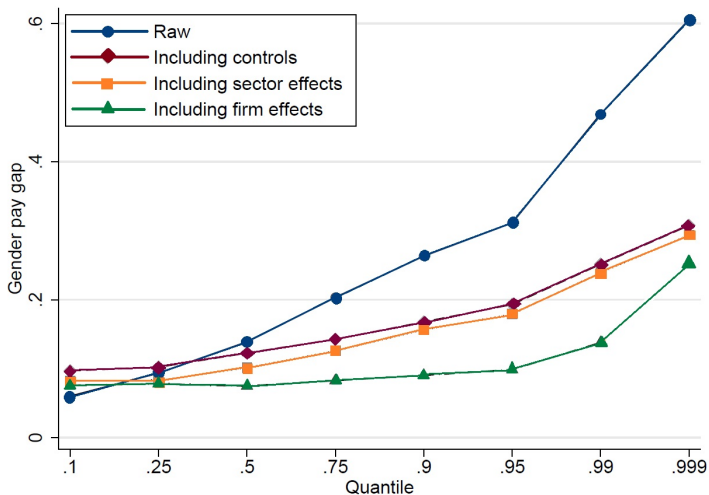
Grazie mille!

Quota di donne per comparto e retribuzione annuale media



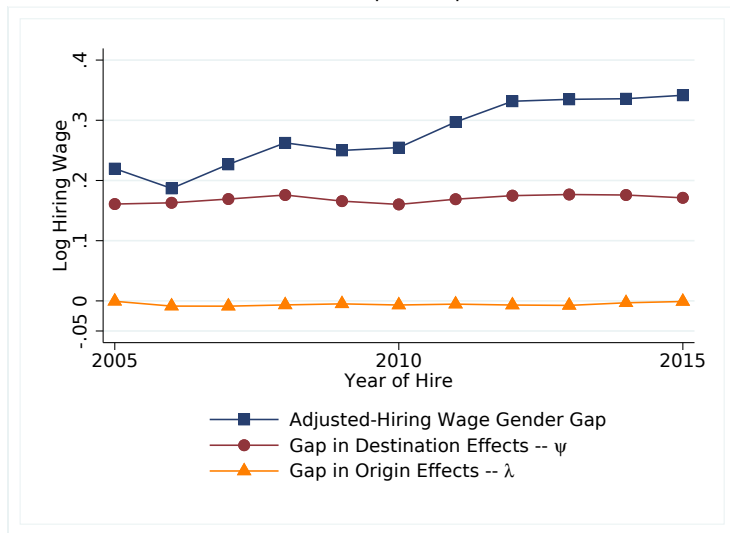
Fonte: Elaborazioni su dati Ragioneria Generale dello Stato 2021.

Scomposizione del divario salariale lungo la distribuzione dei redditi



Fonte: Casarico e Lattanzio, 2023.

Divario salariale e effetti dell'impresa di provenienza e di arrivo



Fonte: Di Addario et al., 2023.