



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

SAF • SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE

# Appunti per una cultura di parità

nr. 65. Commissione  
Pari Opportunità

a cura di  
Grazia Ticozzelli

*i quaderni*



S.A.F. LUIGI MARTINO

Fondazione dei Dottori Commercialisti di Milano





---

# Appunti per una cultura di parità

nr. 65. Commissione  
Pari Opportunità

a cura di  
Grazia Ticozzelli

## I Quaderni della Scuola di Alta Formazione

### Comitato Istituzionale:

Vincenzo Delle Femmine, Giuseppe Grechi, Maria Cristina Messa, Lorenzo Ornaghi, Angelo Provasoli, Gianfelice Rocca, Andrea Sironi, Alessandro Solidoro, Eduardo Ursilli.

### Comitato Scientifico:

Giuseppe Bernoni, Luigi Carbone, Franco Dalla Sega, Sergio Galimberti, Marco Giorgino, Guido Marzorati, Lorenzo Pozza, Patrizia Riva, Massimo Saita, Paola Saracino, Alessandro Solidoro, Antonio Giovanni Pio Tangorra.

### Comitato Editoriale:

Claudio Badalotti, Daniele Bernardi, Aldo Camagni, Corrado Colombo, Ciro D'Aries, Francesca Fieconi, Carlo Garbarino, Francesco Novelli, Patrizia Riva, Alessandro Solidoro, Gian Battista Stoppani, Alessandra Tami, Dario Velo.

### Commissione Pari Opportunità

*Delegato del Consiglio:* Vittoria Alfieri.

*Presidente della Commissione:* Sara Ida Maria Bertoni.

*Componenti:* Annamaria Cardinale, Arianna Cioci, Maria Concetta Colombo, Francesca Maria D'Alessandro, Vincenzo De Lucia, Elena Demarziani, Teresa Di Pasquale, Annalisa Raffaella Donesana, Sara Fornasiero, Roberto Fort, Cristiana Giampetruzzi, Daniela Goretti, Silvia Lombardini, Salvina Mangano, Monica Mannino, Michaela Marcarini, Adriana Melgrati, Barbara Mesiti, Elena Pascolini, Luciana Petracca, Barbara Premoli, Marzia Provenzano, Renata Maria Ricotti, Desideria Sertorio, Vanina Stagno, Grazia Mariapia Ticozzelli, Maria Cristina Trovarelli, Roberta Zorloni.

*Osservatori:* Stefania Boffano, Roberta Dell'Apa, Ernesta Perego, Donatella Pianciamore, Enrica Viani.

### Direttore Responsabile:

Patrizia Riva

### Segreteria:

Elena Cattaneo  
corso Europa, 11 • 20122 Milano  
tel: 02 77731121 • fax: 02 77731173

## INDICE

Introduzione .....	5
Identità di genere .....	6
1. Un po' di Storia .....	7
Costituzione della Repubblica Italiana - Art. 3 .....	7
Costituzione della Repubblica Italiana - Art. 51 .....	8
2. Qualche numero .....	11
3. Il problema degli stereotipi di genere .....	15
4. Il divario retributivo .....	19
Costituzione della Repubblica Italiana - Art. 37 .....	19
C'è un gender pay gap anche nella nostra attività professionale? ....	20
5. La legge 120/2011 Golfo-Mosca .....	23
Board Apprentice .....	26
6. Economia di genere .....	29
Costituzione della Repubblica Italiana – Art. 4 .....	29
7. Certificazioni di genere, diversity management, codice etico .....	33
8. Genere e corruzione .....	39
9. Propensione al rischio .....	41

Conclusioni .....	43
Bibliografia .....	45

## INTRODUZIONE<sup>(\*)</sup>

Un collega, entrando un giorno in una delle riunioni della nostra Commissione Pari Opportunità, ha dichiarato: “Sono venuto a vedere che cosa ci sia ancora da dire al giorno d’oggi sulla parità, non vedo di che cosa occuparsi, dato che oggi la parità è piena!”

Partiamo da qui perché, in fin dei conti, tale è il pensiero comune.

La domanda che tutti si pongono è questa: è sensato mettere in piedi un’organizzazione così mastodontica per la promozione delle pari opportunità uomo-donna, fatta di norme di legge, comitati, commissioni territoriali, consiglieri e consigliere di parità, finanziamenti per progetti di sostegno e così via?

Ciò vale poi non solo per il nostro Paese ma può essere esteso a tutti gli Stati dell’Unione Europea e a moltissimi altri Paesi nel mondo.

Avrebbe senso un dispiego di forze e risorse così immane se non vi fosse un reale problema? Viviamo in paesi così distratti e sperperatori che non si rendono conto che stanno finanziando la causa contro un “non problema”? Forse no.

Lo scopo di questo scritto è quello di aumentare il livello di consapevolezza, attenzione e considerazione sulle differenze di genere, affinché si possa disporre di alcuni elementi e nozioni di cultura della parità, effettiva e non solo nominale.

Il concetto di “genere” indica non solo le diversità biologiche tra maschio e femmina, ma i tratti sociali e culturali, gli atteggiamenti e le aspettative sull’individuo e sul suo comportamento.

---

<sup>(\*)</sup> Un particolare ringraziamento a Sara Bertoni e Adriana Melgrati per il loro prezioso aiuto.

## Identità di genere

Le identità di genere servono per definire noi stessi e gli altri, per dare senso alle azioni, agli atteggiamenti e alle qualità degli esseri umani. L'identità di genere è la percezione sessuata di sé e del proprio comportamento, che si acquisisce nel corso degli anni e si sviluppa lungo l'intero arco di vita della persona, traendo contenuti, ridefinizioni e nuove espressioni dalle tappe biografiche fondamentali.

Le politiche pubbliche possono concorrere alla definizione e costruzione di identità di genere, che influenzano in maniera notevole lo sviluppo della personalità, dei desideri e del carattere di tutti gli individui<sup>(1)</sup>.

Il controllo sociale sul ruolo di genere è legato alla cultura di un popolo ed è soggetto a cambiamenti così come i valori nella storia delle società. Stabilisce che cosa è lecito e opportuno per un genere, quale comportamento deve tenere un individuo a seconda del genere e quali compiti gli devono essere attribuiti, e stigmatizza ogni devianza rispetto a quello che è il pensiero dominante.

La discriminazione di genere si verifica quando viene riservato un trattamento più sfavorevole a un soggetto sulla base della sua appartenenza a un genere; ma la discriminazione si verifica indirettamente anche quando pratiche o norme, sotto l'apparente luce della neutralità, mettono in posizione di svantaggio una persona a causa del suo genere di appartenenza. Non bisogna dimenticare, quindi, che la discriminazione non si ha solo quando soggetti uguali vengono trattati in modo diverso ma anche quando soggetti diversi, perché hanno bisogni, compiti e oneri diversi, vengono trattati in modo uguale.

---

<sup>(1)</sup> G. PRIULLA, *C'è differenza*, Franco Angeli Editore, 2013.

## 1. UN PO' DI STORIA

La cronistoria che segue non è né sistematica né esaustiva, ma offre al lettore una panoramica su quegli avvenimenti che segnano la lunga strada intrapresa verso la parità di genere. Per quel che riguarda il nostro Paese, il cammino è iniziato da meno di un secolo. I progressi raggiunti hanno sempre stentato ad attecchire e non hanno mai preso l'abbrivio verso un'evoluzione costante e progressiva; ogni progresso raggiunto è stato caratterizzato da particolare lentezza.

La parità di genere nominalmente inizia la sua strada nel 1919 con la legge n.1176 che elimina l'autorizzazione maritale, riconosce la capacità giuridica alle donne italiane e consente loro di esercitare tutte le professioni e buona parte degli impieghi pubblici.

Nel 1926 il regime fascista esclude le donne dalle cattedre universitarie e dai licei; in seguito vengono dimezzati i salari femminili e imposta una quota non superiore al 10% negli impieghi pubblici.<sup>(2)</sup>

E' solo con la Costituzione, quindi quasi trent'anni dopo, che viene sancito il principio di uguaglianza di genere.

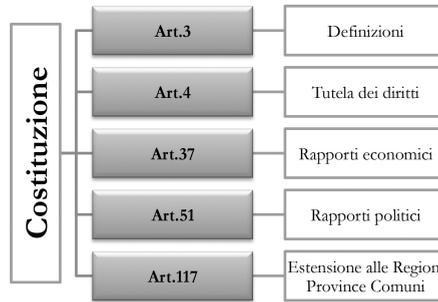
### Costituzione della Repubblica Italiana - Art. 3

Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. *È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.*

---

<sup>(2)</sup> LI VIGNI, *Avvocate*, Franco Angeli Editore, 2013.

I principi costituzionali sono contenuti in 5 articoli:



Nel 1946 viene concesso il voto alle donne, che iniziano quindi a far parte dell'elettorato attivo e passivo.

In realtà in Lombardia, sotto la dominazione austriaca, le donne di ceto benestante potevano già esprimere le proprie preferenze elettorali, seppur limitatamente all'ambito locale. E' stata l'Unità d'Italia a cancellare tali diritti e a escludere le donne dalla vita politica.

Anche se con ritardo notevole, ci si aspetterebbe che, una volta faticosamente intrapreso nel 1946 il processo di parificazione, questo sia costante e inarrestabile. E, invece, come si scriveva in premessa, è un processo che stenta sempre ad attecchire.

E non solo nel nostro Paese: nel 1997, con il trattato di Amsterdam, la UE definisce la parità delle opportunità tra donne e uomini tra i compiti della Comunità e le azioni che deve svolgere; a partire dal 2000 il gender mainstreaming diviene obiettivo nei Fondi Strutturali.

Nel 1981 l'Onu adotta la convenzione sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione nei riguardi delle donne, secondo cui ogni Stato aderente deve prendere opportune misure in tema di educazione affinché venga eliminato ogni concetto stereotipato dei ruoli dell'uomo e della donna, rivedendo libri, programmi scolastici e adattando metodi pedagogici.

Nel 2002 il nostro legislatore ha rimaneggiato l'articolo 51 della Costituzione introducendo misure speciali – le cosiddette “azioni positive” – per promuovere la parità per l'accesso alle cariche elettive.

## Costituzione della Repubblica Italiana - Art. 51

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

requisiti stabiliti dalla legge. A tal fine la Repubblica promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini.

Si è ormai radicato, almeno nel nostro ordinamento, il concetto di uguaglianza sostanziale, da realizzarsi mediante azioni positive che devono fondarsi su un manifesto squilibrio sociale e devono avere la caratteristica della transitorietà per riportare il riequilibrio di genere, affinché non costituiscano esse stesse motivo di prevaricazione nei confronti del genere oggetto di intervento.

Nel 2006, con il decreto 11.4.2006 n.198, viene emanato il Codice delle Pari opportunità tra uomo e donna. Il Codice, a esclusione dei rapporti tra coniugi a cui rimanda al Codice Civile, accorpa tutta la normativa in tema di pari opportunità emanata dal 1963 al 2004.

Il codice si struttura in quattro parti:

Libro I - Disposizioni per la promozione delle pari opportunità tra uomo e donna

Libro II - Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti etico-sociali

Libro III - Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti economici

Libro IV - Pari opportunità tra uomo e donna nei rapporti civili e politici

L'ultimo abito confezionato per la promozione della parità è la legge 120/2011 "Equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate", la legge sulle cosiddette "quote rosa".

Nell'epoca del *politically correct* nessuno si sognerebbe di nominare con appellativi o nomignoli una legge – per esempio – sulle persone diversamente abili. Nessuno ha, invece, sollevato alcuna obiezione contro la volgarizzazione della denominazione "quote rosa" della legge in commento.

Ciò fa capire che nelle parole utilizzate quotidianamente ancora si nascondono non la differenziazione, ma il pregiudizio e la discriminazione.

Dal 2009, per quanto riguarda la nostra categoria professionale, il Consiglio Nazionale, con l'informativa n.17, demandava l'azione di tutela della parità di genere agli Ordini locali, a cui veniva attribuito il compito di promuovere la cultura di genere e di esercitare direttamente la tutela al loro interno mediante i Comitati Pari Opportunità. Da allora, ogni Ordine territoriale si è dotato di Comitato Pari Opportunità e relative Commissioni.

L'articolo 5 del nostro codice deontologico sancisce il nostro dovere e la nostra responsabilità di agire nell'interesse pubblico. Per tale motivo l'educazione alla parità deve diventare un elemento permeante della nostra

preparazione e della nostra cultura, non solo riguardo agli aspetti sociali, ma soprattutto in riferimento a quelli economici.

## 2. QUALCHE NUMERO

Dal 2006 il World Economic Forum di Ginevra stila una classifica annuale delle differenze di genere nei vari Paesi, classificando questi ultimi nel Global Gender Gap Report. I paesi vengono confrontati secondo quattro parametri:

- Scolarizzazione
- Salute
- Accesso al potere politico
- Partecipazione alla vita economica

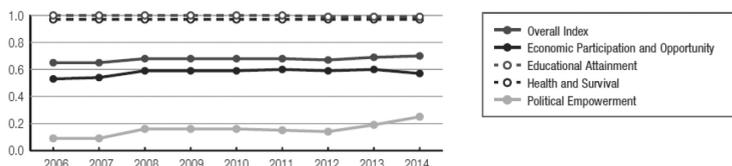
Secondo il World Economic Forum, il benessere di un Paese si misura sulla sottigliezza delle discriminazioni di genere. Forse questa banalizzazione statistica è eccessiva, ma significativa per svelare come la parità sia meramente nominale.

Part 2: Country Profiles

# Italy

	OVERALL		ECONOMIC PARTICIPATION		EDUCATIONAL ATTAINMENT		HEALTH AND SURVIVAL		POLITICAL EMPOWERMENT	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
<b>Gender Gap Index 2014 (out of 142 countries)</b>	<b>69</b>	<b>0.697</b>	<b>114</b>	<b>0.574</b>	<b>62</b>	<b>0.994</b>	<b>70</b>	<b>0.974</b>	<b>37</b>	<b>0.248</b>
Gender Gap Index 2013 (out of 136 countries)	71	0.689	97	0.597	65	0.992	72	0.973	44	0.191
Gender Gap Index 2012 (out of 135 countries)	80	0.673	101	0.591	65	0.992	76	0.973	71	0.135
Gender Gap Index 2011 (out of 135 countries)	74	0.680	90	0.598	48	0.995	75	0.974	55	0.152
Gender Gap Index 2010 (out of 134 countries)	74	0.677	97	0.589	49	0.995	95	0.970	54	0.152
Gender Gap Index 2009 (out of 134 countries)	72	0.680	95	0.590	46	0.996	88	0.972	45	0.162
Gender Gap Index 2008 (out of 130 countries)	67	0.679	85	0.587	43	0.996	83	0.972	46	0.160
Gender Gap Index 2007 (out of 128 countries)	84	0.650	101	0.543	32	0.997	82	0.972	80	0.087
Gender Gap Index 2006 (out of 115 countries)	77	0.646	87	0.527	27	0.997	77	0.972	72	0.087

Trend 2006–2014



Come siamo andati nel 2014? In una classifica che vede Islanda, Finlandia, Norvegia e Svezia costantemente nelle prime quattro posizioni, ci collochiamo in 69° posizione (su 142 Paesi): ultimi tra i Paesi industrializzati, sebbene siamo avanzati di qualche posizione rispetto agli anni precedenti. Ma se scendiamo nel dettaglio dei singoli indicatori, il discorso cambia; se esaminiamo l'indicatore relativo alla partecipazione economica siamo in 114° posizione e scendiamo ulteriormente alla 129° se prendiamo in considerazione l'indicatore di uguaglianza retributiva.

Eppure, secondo i dati ISTAT, nel 2012 il 59% dei laureati era di genere femminile; di queste, il 52% aveva una laurea nel campo scientifico (il 33% in Ingegneria). *“I dati di AlmaLaurea per l'Italia confermano anche che in media le ragazze ottengono voti di laurea più elevati e si laureano in tempi più brevi. Le giovani donne inoltre sembrano avere aspirazioni di carriera più “alte” dei colleghi uomini. La percentuale di giovani che a 15 anni pensano che occuperanno posizioni ad alta professionalità (legislatori, dirigenti, manager, professionisti) è pari o poco più del 50% tra i ragazzi e del 65% tra le ragazze”<sup>(3)</sup>*

Dove finiscono dunque queste risorse umane? Se non è un problema di genere, ma di merito, dove lo perdono il merito le donne laureate una volta uscite dal sistema scolastico?

Durante il percorso scolastico le donne reggono pienamente il confronto con il genere maschile e vincono anche di misura sui colleghi uomini, laureandosi in minor tempo e con voti mediamente più alti.

Ma dopo? E' come se per le donne i percorsi e le carriere corressero su un binario parallelo arretrato.

Gli stereotipi di genere influiscono culturalmente producendo una bassa legittimazione al ruolo; l'ambizione assume una connotazione negativa se qualifica una donna.

Le donne sono culturalmente chiamate ad assumere ruoli multipli, ma il ruolo principale a esse assegnato è sempre stato quello di accudimento: ogni altra scelta diviene esclusiva, come se decidere di intraprendere una carriera significhi necessariamente dover rinunciare ad “altro”.

Insomma, la donna di trova costretta a scegliere tra il ruolo produttivo e quello riproduttivo.

---

<sup>(3)</sup> M. BIANCO, F. LOTTI, R. ZIZZA, *Le donne e l'economia italiana*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, Occasional papers, n. 171, giugno 2013.

Se il ruolo riproduttivo è biologicamente legato alla donna, l'accudimento successivo alla nascita invece è stabilito dalla cultura di un popolo.

Così le donne sono schiacciate dalla scelta se rinunciare al ruolo pubblico rivendicando la propria indipendenza economica e affermazione di sé o dedicarsi all'impegno totalizzante della maternità e della famiglia.

Tale scelta le vede comunque perdenti, divise tra l'annullamento di sé e la responsabilità della perdita del "capitale umano" nel non curare (= trascurare) personalmente l'educazione dei propri figli.

A seguito dell'investimento fatto nell'istruzione e formazione, sono cambiati gli obiettivi di vita delle donne e le loro aspettative nel lavoro, ma non le condizioni di vita in cui possano esprimere il fisiologico desiderio di avere figli e mantenere, allo stesso tempo, un lavoro soddisfacente e gratificante.

Peraltro, nel contesto italiano, occorre registrare l'assenza di un sistema sociale che sostenga la permanenza nel mondo del lavoro, con strumenti di conciliazione vita-lavoro.

Una volta terminato l'accudimento dei figli, non si esaurisce il ruolo demandato alle donne di sopperire alle carenze del welfare: la fase di accudimento di genitori anziani diviene forse ancora più complessa dell'accudimento genitoriale dei figli.

Il modello di ripartizione dei ruoli all'interno della famiglia è un problema culturale. E' utopistico pensare che vi sia la diffusione di coppie paritarie, è un errore che la "cecità di genere" porta a commettere: le donne hanno sempre il fardello del doppio ruolo. Seppure la diffusione del ruolo attivo delle donne nel mondo del lavoro abbia in parte soppiantato il ruolo del *male breadwinner*, il funzionamento della famiglia si basa sempre sul ruolo delle donne. Queste sono norme sociali fortemente interiorizzate; solo una rivoluzione culturale di natura epocale sostenuta da strumenti di conciliazione vita-lavoro potrebbe ripristinare un equilibrio accettabile.

Banca D'Italia, nell'Occasional Papers "Le donne e l'economia italiana"<sup>(4)</sup> ha stimato che se l'occupazione femminile in Italia raggiungesse il 60%, il nostro Pil crescerebbe "automaticamente" del 7%, anche in

---

<sup>(4)</sup> M. BIANCO, F. LOTTI, R. ZIZZA, *Le donne e l'economia italiana*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, Occasional papers, n.171 giugno 2013.

presenza di una riduzione della produttività media. Per ogni 100 donne che entrano nel mondo del lavoro si creano 15 posti di lavoro nell'ambito della cura e dei servizi alla persona e alla famiglia senza alcun intervento di politica economica.<sup>(5)</sup>

---

<sup>(5)</sup> M. FERRARA, *Fattore D*.

### 3. IL PROBLEMA DEGLI STEREOTIPI DI GENERE

Gli stereotipi sono una modalità con cui il nostro pensiero semplifica la realtà. Di per sé non sono, quindi, uno strumento negativo del nostro modo di pensare: il problema nasce quando condizionano le nostre aspettative.

La funzione classificatoria dello stereotipo di genere ci porta ad avere aspettative differenti sul comportamento. Nelle attività lavorative, per esempio, ci si aspetta che le donne siano più portate per lavori relazionali, affettivi, empatici, e che, invece, gli uomini abbiano maggiori doti di razionalità, freddezza, determinazione.

Se dobbiamo assumere una persona per un ruolo di segreteria nei nostri studi professionali o nelle nostre aziende, abbiamo mai pensato come prima scelta a un segretario uomo? Crediamo di no. Questo è il meccanismo di funzionamento degli stereotipi: non ce ne accorgiamo neppure.

La tendenza a delegittimare ciò che è femminile e a porlo in posizione subordinata non si avvale solo di leggi e di regolamenti scritti ma, in modo più sottile, vive e prospera nelle piccole cose quotidiane, nelle parole e nei gesti di condiscendenza negli atteggiamenti paternalistici diffusi a ogni livello.<sup>(6)</sup>

L'*American Economic Review* ha pubblicato uno studio condotto su una rilevazione compiuta su 14mila componenti delle orchestre sinfoniche degli Stati Uniti, in cui si dimostra che la probabilità che una donna ottenga un posto in un'orchestra aumenta del 50% se la selezione è effettuata in forma anonima, facendo suonare i musicisti dietro una tenda, senza cioè rivelarne il genere.<sup>(7)</sup>

---

<sup>(6)</sup> G. PRIULLA, *C'è differenza*, Franco Angeli Editore, 2013.

<sup>(7)</sup> C. GOLDIN, C. ROUSE, "Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians.", *American Economic Review*, 2000.

La funzione di mantenimento dei valori ci porta a impiegare lo stereotipo per descrivere la realtà **come dovrebbe essere**. Si pensi all'aspettativa di docilità e obbedienza: l'immagine dell'emulazione della leadership al maschile di una donna ne è l'esempio. Il comportamento di una donna che si discosti dalle connotazioni sopra citate e che punti, per esempio, all'ambizione o al porsi in una posizione individualista di contrasto e non di devozione al bene comune, denota un'**aggressività** che la porta ad essere **deviante** e quindi alla disapprovazione o, peggio, alla segregazione sociale. Altrettanto vale per lo stereotipo dell'isterismo, degli scompensi ormonali e degli sbalzi d'umore.

Anche le relazioni personali entrano nel gioco di delegittimazione: uno scapolo ha senz'altro una vita sociale intensa, mentre una donna che non abbia un compagno "deve avere qualche problema".

Poi ci sono invece gli stereotipi sulla competizione tra donne: non sono capaci di fare gioco di squadra, litigano, sono invidiose, ecc., oppure quelli sulle loro presunte capacità *multitasking* che autorizzano chiunque a pretendere dalle donne performance diverse rispetto agli uomini.

Un rapporto McKinsey del 2011 rileva come gli uomini vengano promossi in base al loro potenziale, mentre le donne in base ai risultati ottenuti.<sup>(8)</sup>

Non mancano gli stereotipi legati al sesso e all'età: con gli anni un uomo acquisisce fascino, una donna diviene solo vecchia.

Insomma, gli stereotipi sulle donne hanno una connotazione prevalentemente negativa mentre quelli sugli uomini sostanzialmente positiva.<sup>(9)</sup>

Il pregiudizio si annida nel linguaggio, a volte mascheratamente neutro, ed esistono asimmetrie semantiche che svelano la delegittimazione (per esempio "scapolo", "zitella", "mondano", "mondana").

La mancanza di termini per definire le professioni aggiunge ulteriori problemi. Di recente la Presidente della Camera Laura Boldrini ha sollevato la questione della carenza lessicale, non per leziosità retorica ma perchè il linguaggio contribuisce a formare i pensieri. Ciò di cui non si parla non ha importanza, parlare all'universale maschile esclude una parte.

---

<sup>(8)</sup> S. SANDBERG, *Facciamoci Avanti*, Mondadori, 2013.

<sup>(9)</sup> Risultato del Sondaggio nazionale promosso da *Se non ora quando*, aperto nei mesi di novembre 2011-febbraio 2012 con la collaborazione di Snoq Genova ed Eva Provedel.

Anche in altri Paesi dell'Unione Europea si è ritenuto necessario utilizzare un linguaggio non discriminatorio di natura amministrativa e legislativa per formulare i documenti ufficiali.

Già in passato (era il 1987) la Presidenza del Consiglio dei Ministri aveva pubblicato il volume "Il sessismo nella lingua italiana"<sup>(10)</sup> allargando il dibattito sulla parità di genere all'ambito sociolinguistico.

Vi riproponiamo gli errori evidenziati dal vademecum, da evitare per ripulire il nostro linguaggio da retaggi sessisti involontari, perché riteniamo che sia un ottimo esercizio per comprendere quanto la discriminazione sia a volte implicita.

1. Evitare l'uso del maschile generico nei termini collettivi solitamente declinati al maschile.

Es.:

I cittadini, i professori, i dirigenti, l'uomo

Mentre sono neutri:

La cittadinanza, il corpo docente, la dirigenza, l'umanità.

2. Evitare parole e sintagmi quali:

Es.:

La fratellanza, l'uomo della strada, a misura d'uomo, i diritti dell'uomo

Mentre sono neutri:

la solidarietà, la gente comune, a misura dell'essere umano, i diritti umani

3. Evitare di citare le donne come categorie a sé o come categorie deboli.

4. Evitare di anteporre sempre il maschile nelle coppie oppositive e cercare di alternare.

Uomini e donne → Donne e uomini

5. Evitare di accordare sempre al maschile aggettivi e participi. Accordare al femminile se la maggioranza dei nomi e l'ultimo nome sono al femminile.

Giulio, Maria, Giovanna e Francesco sono arrivati

Francesco, Maria e Giovanna sono arrivate

6. Abolire l'articolo "la" seguito dal cognome per le donne con incarichi pubblici e politici ed evitare segnalazioni asimmetriche di donne e uomini.

Es.:

"Renzi e la Madia", ma "Renzi e Madia"

<sup>(10)</sup> ALMA SABATINI, *Il sessismo nella lingua italiana*, Ist. Pol. Zecca dello Stato, Roma, 1987.



## 4. IL DIVARIO RETRIBUTIVO

### Costituzione della Repubblica Italiana - Art. 37

La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione. La legge stabilisce il limite minimo di età per il lavoro salariato. La Repubblica tutela il lavoro dei minori con speciali norme e garantisce ad essi, a parità di lavoro, il diritto alla parità di retribuzione.

In generale, il tasso di occupazione femminile in Italia, nel 2011, era pari al 46,5%, 21 punti più basso di quello maschile.

Sulla base di indagini svolte da Banca d'Italia tra il 1995 e il 2008, il divario salariale tra uomini e donne nel comparto "lavoro dipendente" era in media pari al 6%. A parità di caratteristiche individuali e dell'impresa, il divario cresce al 13% circa.

Uno studio recente ha parametrato il Gender Pay Gap in quasi un mese di lavoro gratis ogni anno. È il periodo (27 giorni) che ogni impiegata italiana regala alla propria azienda perché, a parità di ruolo e mansioni, riceve una retribuzione più bassa del collega maschio. E' trasversale nelle diverse mansioni, scende a 22 giorni per le dirigenti, a poco più di 18 giorni per le operaie, a 13 per i quadri.

I dati dell'osservatorio JobPricing confrontano anche il nostro Gender Pay Gap (al 6,7%) con quello della Svezia (16%), della Gran Bretagna (19%) e della Germania (oltre il 22%).

Il gap da noi è ristretto, ma occorre contestualizzare, ricordando che siamo uno degli ultimi paesi in Europa per tasso di occupazione femminile e con spiccata prevalenza di occupazione femminile nel settore pubblico.

Se si osservano le differenze escludendo l'impiego pubblico, il Gender Pay Gap si assesta al 17%, in linea con gli altri paesi europei.

In un'intervista apparsa recentemente sul quotidiano La Repubblica, Marisa Montegiove, responsabile del gruppo Donne Manager della

Federazione delle associazioni dei dirigenti Manager Italia sostiene che “Le aziende danno per scontato che a una donna debbano dare di meno: anche a parità di ruolo o di responsabilità decidono che la donna si accontenta, che non c'è bisogno di offrire di più. In questo senso c'è molto da fare e non solo in Italia, anche in quei paesi che di solito riteniamo virtuosi”.<sup>(11)</sup>

## C'è un gender pay gap anche nella nostra attività professionale?

Prima di soffermarci sulle differenze di reddito professionale è opportuno raccogliere qualche elemento sulla distribuzione geografica e per genere.

Nella nostra attività professionale i dati evidenziano che gli iscritti al 01.01.2012 ai 143 Ordini territoriali erano 113.235, di cui le donne rappresentavano il 30,6%, L'anno precedente erano il 29%.

L'Ordine con la quota di donne più alta è Savona (44,6%) mentre quello con la percentuale più bassa è Bolzano (19%).<sup>(12)</sup>

Ma a distanza di due anni i dati statistici ci offrono un panorama diverso: L'Ordine con la quota più alta è Oristano (45,8%) e quello con la percentuale più bassa è Marsala (19,4%).<sup>(13)</sup>

Nell'anno 2013 il reddito medio per classe d'età e sesso è stato di 37.869 Euro per le donne e di 74.011 Euro per gli uomini.

Le regioni dove il reddito è più elevato sono il Trentino Alto Adige e la Lombardia, seguite da Piemonte, Veneto, Liguria ed Emilia.

Nelle regioni del Sud e nelle Isole, il reddito dichiarato è sensibilmente più basso rispetto al Nord.

In tutte le regioni però un dato rimane costante: il reddito delle donne è inferiore a quello degli uomini.

Per esempio, in Lombardia rispetto al reddito di circa 120.000 Euro dichiarato dagli uomini, le donne dichiarano circa 59.000 Euro.

---

<sup>(11)</sup> C. SALVAGNI, *Le donne al lavoro gratis per un mese l'anno. I veri costi del gender gap*. La Repubblica, 26.8.2015.

<sup>(12)</sup> T. DI NARDO, *Rapporto 2013* sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

<sup>(13)</sup> T. DI NARDO, *Rapporto 2015* sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Il rapporto non cambia l'anno successivo: i dati forniti dalle Casse di Previdenza evidenziano come il reddito 2014 sia per gli iscritti maschi di 128.000 e delle iscritte femmine di 64.000 euro.

Le stesse differenze si notano anche nelle altre regioni: nel 2012 al Sud le donne dichiarano un reddito di circa 20.000 Euro, rispetto ai 40.000 Euro degli uomini. L'unica regione che evidenzia una differenza leggermente più piccola è il Trentino Alto Adige dove, rispetto a un reddito di 122.000 Euro dichiarato dagli uomini, le donne dichiarano un po' più della metà, circa 70.000 Euro.<sup>(14)</sup>

I dati quindi evidenziano una differenza di reddito ben superiore a quella che si registra per le posizioni apicali/dirigenziali nel mondo del lavoro dipendente.

Le colleghe lavorano tutte part time? Oppure i dati svelano che la scelta del "mercato" professionale è connotata ancora una volta dalla discriminazione, nel senso che vengono demandati alle colleghe incarichi di minor importanza o con minore marginalità di reddito?

Il tema, quindi, della segregazione orizzontale (presenza delle donne nel mercato del lavoro in tipologie di impiego meno stabili e nei settori a più bassa remunerazione) sembra presentarsi marcatamente, anche nella nostra attività professionale.

---

<sup>(14)</sup> T. DI NARDO, *Rapporto 2013* sull'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.



## 5. LA LEGGE 120/2011 GOLFO-MOSCA

Il 12 Agosto 2011 entra in vigore la legge 120 “Riequilibrio di genere negli organi delle società quotate”; si compone di soli 3 articoli e prevede che gli statuti societari recepiscano al loro interno le modalità di nomina degli organi delle società (consigli di amministrazione, consigli di gestione, collegi sindacali) affinché i membri collegiali vengano eletti secondo criteri che assicurino l’equilibrio tra i generi: il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti. Lo statuto deve regolare i criteri di formazione delle liste e i casi di sostituzione in corso di mandato per mantenere il rispetto delle quote.

La norma ha una durata temporale limitata in quanto opera per tre mandati consecutivi. Nel 2022, quindi, allo scadere delle cariche, cesseranno i suoi effetti.

L’autorità di vigilanza cui è demandato l’onere di verificare e far rispettare l’applicazione della norma è la Consob che, qualora accerti il mancato rispetto del criterio di riparto previsto dalla legge, diffida la società interessata affinché si adegui a tale criterio entro il termine massimo di quattro mesi. In caso di inottemperanza alla diffida, la Consob applica una sanzione amministrativa pecuniaria da Euro 100.000 a Euro 1.000.000 secondo criteri e modalità stabiliti con proprio regolamento, e fissa un nuovo termine di tre mesi per adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza rispetto a tale nuova diffida, i componenti eletti decadono dalla carica. In caso di inottemperanza delle quote nelle cariche per i collegi sindacali, la sanzione amministrativa pecuniaria va da Euro 20.000 a Euro 200.000.

La legge ha un’applicazione graduale, prevedendo per il primo mandato il limite di raggiungimento della quota del 20%.

Le disposizioni della legge 120 si applicano anche alle società controllate da pubbliche amministrazioni. I poteri di monitoraggio e vigilanza sull’applicazione della legge 120/2011 e del dpr 251/2012 (regolamento di attuazione della legge entrato in vigore il 12/2/2013) nelle società pubbliche è demandata alla Presidenza del Consiglio (per il

tramite del Dipartimento per le Pari Opportunità) che, designata quale autorità di vigilanza, verifica l'ottemperanza, diffida ad adempiere e irroga sanzioni nei confronti delle società non ottemperanti.

La 120 è stata una legge controversa e duramente criticata durante l'iter parlamentare. Una legge che imponga un cambiamento culturale può essere una legge “buona”? C'è davvero bisogno di inserire un obbligo legislativo perché ciò avvenga?

Se anche nei paesi nordici, che sono antesignani delle quote di genere, la presenza delle donne nella vita pubblica economica e politica continua a essere tutelata e supportata da leggi che impongono le quote di genere, non è forse il caso di pensare che questa sia l'unica strada?

Di fatto la presenza femminile negli organi delle società quotate è salita oggi al 18,6%.



Questa chance ha portato alle nostre società quotate un miglioramento nelle competenze dei membri dei *board*: nei rinnovi delle cariche, i profili con un elevato livello di istruzione (laurea e titoli post-laurea) sono il 15,4% nelle donne e 7,6% negli uomini.

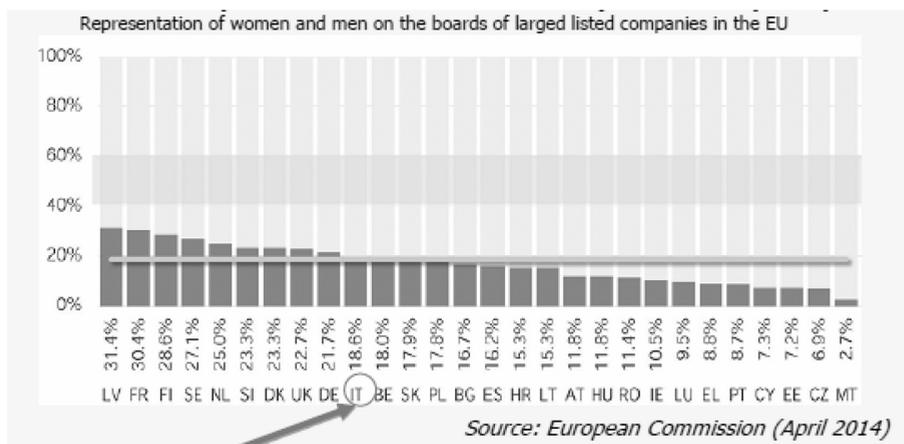
Il miglior risultato “indiretto” prodotto dalla legge 120/11 è l'effetto traino della presenza femminile in contesti decisionali. La presenza di Ministre in misura paritaria, la nomina di tre Giudici donne nella Corte Costituzionale e di due Giudici donne nel CSM sono segnali che alimentano la speranza che qualcosa possa cambiare.

Diversi studi sociologici e di economia sperimentale mostrano l'efficacia della creazione di *role-models* e *mentoring* per consolidare e affermare la partecipazione femminile in ogni ambito.

La possibilità che i ruoli decisionali vengano ricoperti da donne

consente alle Istituzioni di acquisire coscienza di genere nell'elaborazione delle politiche, dando risposte non semplicemente formali in termini di parità effettiva ed equità.

L'esperienza della Norvegia, tuttavia, non offre altrettanto supporto a tale ottimistica visione in ambito aziendale. In poco più di dieci anni dall'introduzione di una legge sulle quote di genere nelle società quotate che impone la presenza del genere meno rappresentato almeno al 40%, solo il 6% delle imprese norvegesi ha un CEO donna (prima del 2003 era il 3%) e i manager sono ancora per la maggior parte uomini.



In merito all'applicazione della legge 120 sulle società controllate dalle pubbliche amministrazioni fino al terzo grado, al 13.02.2013 se ne contavano 3.954. Alla data del 14.04.2014 le società che hanno rinnovato il C.d.a. dopo il 12.02.2013 sono state 1.367. Di queste, 496 hanno nominato un amministratore unico. Delle 788 società che hanno rinnovato il collegio sindacale dopo il 12.02.2013, il 52,15% non ha rispettato le quote a fronte del 47,85% che si è adeguato, mentre delle 871 società che hanno rinnovato il C.d.a. solo il 36,85% non ha rispettato le quote.<sup>(15)</sup>

Nella sostanza, tuttavia, nelle società che hanno rinnovato gli organi la presenza di donne è cresciuta al 23.8% a fronte della presenza del 13.3% nelle società che non hanno ancora proceduto al rinnovo.

<sup>(15)</sup> Fonte Dipartimento Pari Opportunità.

Tra i sindaci effettivi la presenza di donne è superiore rispetto alla presenza nei C.d.A.: il 18,2% dei membri effettivi sono donne.

Maggiore presenza si osserva, invece, nelle cariche di sindaci supplenti, ove si registra che quasi un quarto dei membri supplenti sono donne.

Come sappiamo le cariche di supplenza sono solo “figurative” poiché i sindaci supplenti non svolgono attività e non percepiscono emolumenti, quindi è un adeguamento che non destina risorse economiche a tali professioniste.

Ma le resistenze al cambiamento sono persistenti, e non solo da noi.

In Svezia è all’esame un progetto di legge che innalza le quote al 40% nei *board* delle imprese (ferme dal 2010 al 30%) e prevede sanzioni in caso di mancato adeguamento. Questa è la prova che anche nei paesi scandinavi, che sono sempre all’avanguardia sul tema, il sistema non si riequilibra da solo e necessita di continui interventi di sostegno.

## Board Apprentice

Ma come uscire dal circolo vizioso per cui, pur sessendoci un nutrito bacino di donne più che titolate e con maggiori competenze di corrispondenti figure maschili, si tratta di professioniste senza esperienza?

La proposta viene dal Regno Unito ([www.boardapprentice.com](http://www.boardapprentice.com)) con un progetto che ha come obiettivo quello di superare le “diversità” nelle sue varie forme (non solo quelle di genere, ma anche la disabilità, la razza, la nazionalità), offrendo un tirocinio come “uditore” nei consigli di amministrazione presso società di grandi dimensioni (*hands-on board training*).

Il progetto trae origine dalla consapevolezza che i consigli di amministrazione interamente composti da uomini del Paese di origine di società quotate o di grandi dimensioni sono in svantaggio in un mondo ove sono presenti due generi e la competizione si estende in mercati globali.

Il problema deve essere quindi risolto inserendo nei consigli di amministrazione le diverse prospettive, pur mantenendo la coesione e la fiducia essenziali per il loro corretto funzionamento.

Le modalità con cui è esercitata la leadership dal consiglio di amministrazione di una società definisce lo standard per qualsiasi organizzazione. L’apprendistato consente di preparare candidati che, pur avendo la necessaria preparazione teorica, non hanno esperienza pratica. Si può così sperimentare una forma di integrazione assistita dallo

strumento dell'apprendistato, superando le barriere della diversità legate a esperienza, genere, razza, nazionalità e non da ultimo anche quella generazionale.

Come diventare un “apprendista”? Il processo di selezione si articola in tre fasi: la presentazione di una domanda corredata da curriculum vitae, l'intervista per verificare l'idoneità del candidato e la selezione finale che è condotta dai consigli di amministrazione stessi delle società che intendono offrire questa opportunità.

Per quanto concerne, invece, le modalità per diventare una “società ospitante”, occorre comunicare la propria disponibilità scrivendo a BPL Law, Adelaide House London Bridge, London EC4R 9HA London United ente che coordina e gestisce il progetto ([info@boardapprentice.com](mailto:info@boardapprentice.com)).



## 6. ECONOMIA DI GENERE

### Costituzione della Repubblica Italiana – Art. 4

La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società.

Nel giugno 2013 Banca d'Italia ha pubblicato uno studio sui differenziali di performance tra imprese maschili e femminili<sup>(16)</sup> per valutare se esistano differenze di genere (secondo la classificazione della Legge 215/1992) in termini di redditività e produttività nelle imprese italiane.

Sono stati presi in considerazione indicatori di redditività (ROE, ROI, ROA, e il rapporto tra cash flow e attivo) e di produttività (valore aggiunto operativo pro capite) per il periodo 2005-2010.

Da un punto di vista settoriale le imprese maschili operano in quasi tutti i settori produttivi, mentre quelle femminili tendono, concentrandosi in quei settori in cui è preponderante il contatto relazionale, a confermare quello che ormai è diventato un teorema.

In letteratura esistono molti lavori che, con riferimento alle varie economie-paese, mostrano performance peggiori delle imprese gestite da donne rispetto alle imprese maschili. Le cause sembrano essere associate alle dimensioni più ridotte delle imprese gestite da donne, alla minore esperienza manageriale o al fatto che la scelta della via dell'imprenditorialità possa essere dettata più dalla necessità di lavorare che non da una vera e propria vocazione. Alcune teorie comportamentali imputano le

---

<sup>(16)</sup> D. DEPPALO, F. LOTTI, *Che genere di impresa? Differenziali di performance tra imprese maschili e femminili*, Banca d'Italia, Occasional papers, n. 184, 2013.

peggiori performance alla tendenza delle donne a evitare situazioni di forte competizione e a operare in settori meno competitivi ma anche con minore marginalità. Non tutta la letteratura supporta però questa ipotesi: per esempio, uno studio su un campione di imprese svedesi ha dimostrato che a parità di settore e della scala ottimale di produzione non vi sono differenze significative tra imprese maschili e femminili.

Uno studio condotto da Banca d'Italia sembra confermare che nelle società italiane (almeno quelle con forme di governance più strutturate per cui sono disponibili i dati) non vi sia alcuna prova della *female underperformance hypothesis* quindi non vi sia alcuna differenziazione sotto il profilo della redditività e della produttività nonostante la discriminazione del sistema creditizio.<sup>(17)</sup>

Le imprese al femminile mostrano invece un ROE più basso e una minore liquidità (cash flow su attivo).

Nel 2013 nell'Occasional Papers 171 di Banca d'Italia<sup>(18)</sup> emerge la discriminazione del sistema creditizio che classifica diversamente la stessa tipologia di sofferenze a seconda del "genere" dell'imprenditore: per le ditte individuali il cui proprietario è una donna i debiti di difficile recupero restano classificati come "sofferenze" più a lungo.

In realtà i prestiti concessi alle imprese femminili tendono a terminare meno frequentemente con un passaggio a perdita, e pertanto le imprese femminili mostrano prospettive di recupero del credito più favorevoli rispetto a quelle maschili<sup>(19)</sup>.

La discriminazione delle imprese femminili opera anche in tema di accesso al credito (e non è solo un fenomeno italiano). Indagini internazionali (*Survey on Access to Finance of SME della BCE*) mostrano l'esistenza di vincoli all'accesso al credito per le imprese femminili, sia dal lato della domanda (le donne temono più spesso un rifiuto e quindi chiedono meno frequentemente credito), sia dell'offerta (a parità di caratteristiche osservabili, le donne si vedono più spesso rifiutare una richiesta di credito o concedere importi minori rispetto a quelli erogati ai colleghi imprenditori maschi).

---

<sup>(17)</sup> D. DEPALO, F. LOTTI, *Che genere di impresa? Differenziali di performance tra imprese maschili e femminili*, Banca d'Italia, Occasional papers, n. 184, 2013.

<sup>(18)</sup> M. BIANCO, F. LOTTI, R. ZIZZA, *Le donne e l'economia italiana*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, Occasional papers, n.171 giugno 2013.

<sup>(19)</sup> J. MARCUCCI P. MISTRULLI, *Female entrepreneurs in trouble: do their bad loans last longer?*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, Occasional papers, n.185, 2013.

In Italia, le discriminazioni si manifestano anche nel maggiore costo del credito per le (piccole) imprese femminili nonché, nel periodo recente di crisi economica, nella contrazione più accentuata del credito verso le imprese femminili rispetto a quelle maschili.

Eppure esistono studi sulla relazione tra la presenza di donne nei consigli di amministrazione delle imprese e la rischiosità<sup>(20)</sup> in cui i dati evidenziano come le imprese guidate da donne abbiano tassi di insolvenza più bassi delle altre.



Dobbiamo quindi confrontarci con un gap occupazionale di genere che è strutturale, pesantemente condizionato dalla cultura e dalla mancanza di strumenti di conciliazione lavoro famiglia, che creano una segregazione orizzontale e verticale, su cui si innestano fenomeni congiunturali come quelli vissuti di recente che portano a un peggioramento complessivo della condizione lavorativa e sociale.

---

<sup>(20)</sup> Fonte Cerved Group 2010.



## 7. CERTIFICAZIONI DI GENERE, DIVERSITY MANAGEMENT, CODICE ETICO

A partire dal 2002 l'attenzione sui processi organizzativi e produttivi ha portato ad analizzare il corpo delle norme ISO 9000:2000 declinando specifici modelli basati su fattori "*gender sensitive*".

La permanenza all'interno di contesti aziendali di discriminazioni di genere, verticali e orizzontali, contraddirebbe il sistema di qualità a cui l'azienda aspira.

Lo spreco di risorse e talenti è una non conformità, e come tale non può coesistere nella gestione della qualità dei processi.

La gestione delle risorse umane è uno degli elementi fondanti della qualità dell'organizzazione. Dare la possibilità di esprimere tutto il proprio potenziale alle persone che lavorano nell'impresa secondo il proprio talento e le proprie capacità non può che alimentare circoli virtuosi aumentando efficienza, produttività e innovazione.

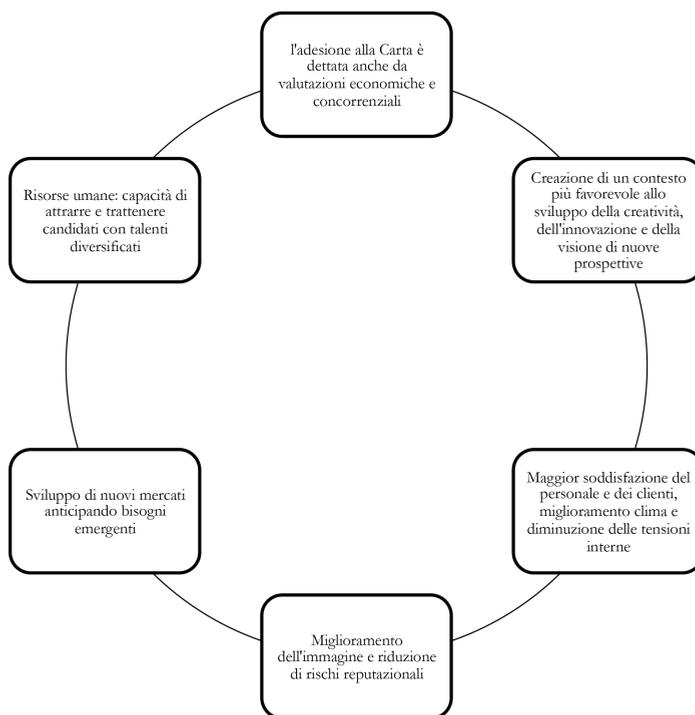
Negli anni successivi sono stati fatti ulteriori progressi passando da una logica di non discriminazione a una logica di gestione della diversità.

Nel 2007 – anno delle Eguali opportunità per tutti – il Consiglio UE, sulla base di esperienze fatte in Francia e Germania, ha invitato le imprese a promuovere la diversità nelle risorse umane e favorire lo sviluppo di strumenti gestionali quali l'adozione delle **Carte delle diversità volontarie**.

A tale proposito si segnala l'interessante progetto di Impronta Etica che ha redatto un vademecum per l'analisi del contesto aziendale e l'individuazione delle soluzioni adatte all'impresa. [http://www.improntaetica.org/file/docs/Vademecum\\_DEFINITVO\\_05122007.pdf](http://www.improntaetica.org/file/docs/Vademecum_DEFINITVO_05122007.pdf)

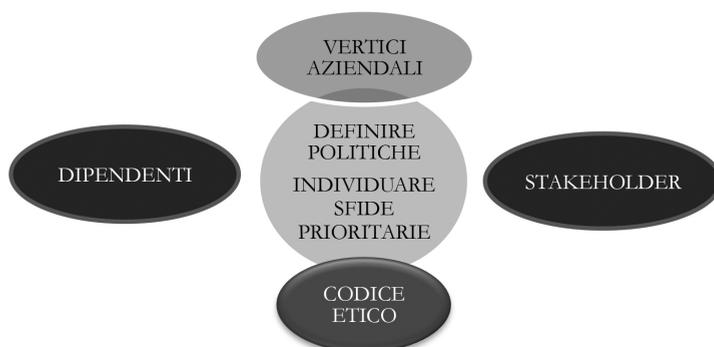
Nel 2009 viene promossa da Fondazione Sodalitas, dall'ufficio nazionale della consiglieria di parità, dal Ministero delle Pari Opportunità e dal Ministero del Lavoro, la Carta per le pari opportunità e uguaglianza sul lavoro, adottata da un centinaio di aziende.

I benefici di adesione alla carta possono sintetizzarsi nel seguente schema:

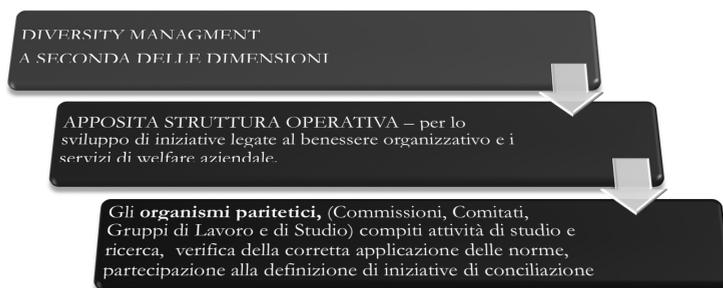


I dieci punti della carta:

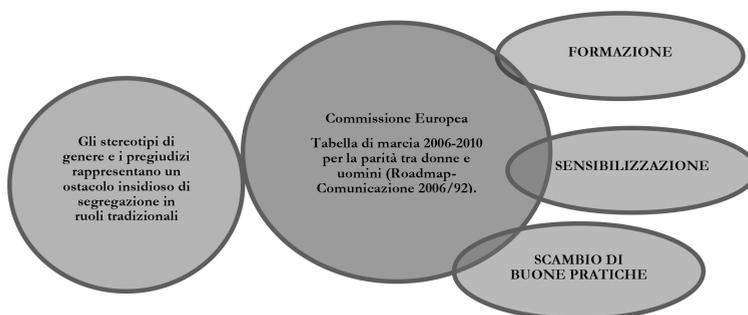
**1. Definire** e attuare politiche aziendali che, a partire dal vertice, coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio della pari dignità e trattamento sul lavoro.



**2. Individuare** funzioni aziendali alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità.



3. **Superare** gli stereotipi di genere, attraverso adeguate politiche aziendali, formazione e sensibilizzazione, anche promuovendo i percorsi di carriera.



4. **Integrare** il principio di parità di trattamento nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle risorse umane, affinché le decisioni relative ad assunzione, formazione e sviluppo di carriera vengano prese unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone.



5. **Sensibilizzare** e formare adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse.



6. **Monitorare** periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutare l'impatto delle buone pratiche; (Crescita Professionale).



7. **Individuare** e fornire al personale strumenti interni a garanzia della effettiva tutela della parità di trattamento.

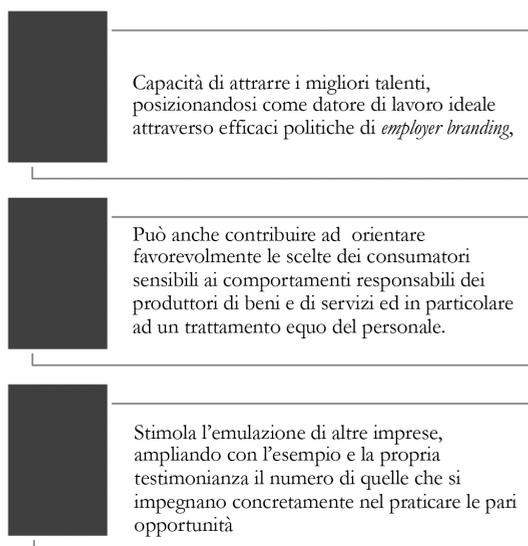


**8. Individuare** strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro favorendo l’incontro tra domanda e offerta di flessibilità aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio e la convenzione con i servizi pubblici e privati integrati; assicurando una formazione adeguata al rientro dei congedi parentali.

**9. Comunicare** al personale, con le modalità più opportune, l’impegno assunto a favore di una cultura aziendale della pari opportunità, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti.



**10. Promuovere** la visibilità esterna dell’impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un’ottica di comunità realmente solidale e responsabile.



La Carta è stata concepita per una diffusione tra le imprese di tutte le dimensioni, e le esperienze in Francia e Germania dimostrano come dalle PMI si sia avuta una quota molto consistente di adesioni. La Commissione UE, DG Occupazione, Affari Sociali e Pari Opportunità, riconoscendo il particolare ruolo in Europa dei 23 milioni di PMI con i loro 75 milioni di dipendenti, ha sviluppato una serie di strumenti per promuovere la diversità nel loro ambito:

- 2005, [The business case for Diversity: Good Practices in the workplace](#) e il successivo approfondimento [Diversity for Talent and Competitiveness: the SME business case for diversity](#), entrambi sulla base di indagini presso PMI, 800 e 1200 rispettivamente;
- 2006, la Guida pratica [Diversità al lavoro: 8 tappe per le PMI](#);
- 2007, [Manuale di formazione sul Diversity Management](#).

A livello delle organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale, UEAPME-Unione Europea delle PMI e Imprese Artigianali ha pubblicato nel 2007, con il supporto finanziario dell'Anno delle Eguali Opportunità per Tutti, un ampio repertorio di programmi e buone pratiche realizzate dalle proprie associate denominato: "[UEAPME Compendium of good practices of diversity and non-discrimination in European Crafts, Small and Medium-sized Enterprises and their organisations](#)".<sup>(21)</sup>

---

<sup>(21)</sup> Fonte Commission of the European Union.

## 8. GENERE E CORRUZIONE

Uno dei flagelli della società civile in tutto il mondo è la corruzione. Non è un fenomeno solo italiano, dato che circa il 3% del PIL mondiale non viene usato nell'economia legale per finalità di crescita e di sviluppo.<sup>(22)</sup>

Per l'Italia questa stima porta un onere della corruzione sul bilancio di circa 50-60 miliardi annui. Quindi la corruzione non distorce solo la concorrenza, la vita economica, la produttività del capitale, l'allocazione delle risorse, ma favorisce l'evasione e assorbe risorse al welfare.

Nei paesi anglosassoni sono state condotte diverse ricerche per cercare di individuare se esista o meno una relazione di causalità tra genere e corruzione. I dati empirici confermano che esiste una relazione tra la maggiore presenza di donne e minori livelli di corruzione, ma vi sono talmente tante variabili che rendono impossibile individuare la direzione di causalità.

Quindi non si può verificare se sia la presenza delle donne nella vita politico economica di un Paese che rende i contesti istituzionali più virtuosi oppure se siano i contesti istituzionali virtuosi che favoriscono la partecipazione delle donne alla vita pubblica ed economica. Alcuni studiosi ipotizzano che tale relazione non dipenda da caratteristiche virtuose di genere, ma semplicemente dal fatto che le donne sono escluse dalle reti di relazioni che sono alla base del fenomeno corruttivo e non sono nei posti chiave ove si consumano tali reati. Non si tratterebbe, quindi, di un agire eticamente responsabile e deontologicamente corretto, ma solo di una mancanza di paritaria opportunità a delinquere.

---

<sup>(22)</sup> Libera e Legambiente, Dossier *“Corruzione, le cifre della tassa occulta che impoverisce e inquina il paese”*, 2012.

Alcuni autori hanno incentrato l'analisi anche sull'aspetto psicologico e sociologico della minore propensione al rischio del genere femminile, ed essendo la corruzione un'attività altamente rischiosa, non verrebbe perseguita. Certamente, a prescindere dalle motivazioni etiche o utilitaristiche che sono alla base del minore livello di corruzione, il favorire la presenza di donne nella vita politica, economica e sociale di un Paese migliorerebbe il sistema in generale.

## 9. PROPENSIONE AL RISCHIO

Un'ampia letteratura interdisciplinare (da studi psicologici, di economia comportamentale, di scienze sociali sino alla neuropsichiatria) evidenzia come le donne siano più avverse al rischio degli uomini, privilegiando scelte più prudenti, non solo in riferimento a possibili esiti di natura finanziaria ed economica, ma anche in altri ambiti (dalla mobilità agli sport estremi o alla salute).

Diverse ricerche in ambito psicologico hanno individuato come la diversa emotività tra uomini e donne possa essere un elemento di differenziazione nell'approccio al rischio: le donne provano emozioni più forti a un determinato evento, e se da questo possono verificarsi conseguenze negative o dannose tendono a rifuggirlo.

Di fronte a situazioni pericolose, inoltre, le donne reagiscono con paura (minaccia) mentre gli uomini con rabbia (sfida); queste due reazioni conducono a un diverso approccio: la minaccia induce avversione, mentre la sfida induce a una maggiore propensione al rischio. Inoltre la paura condiziona la valutazione della probabilità sugli eventi: la paura rende più pessimisti, mentre la rabbia più ottimisti sui possibili esiti di successo. Anche sulla gestione razionale delle informazioni i generi si differenziano.

Generalmente si tende a sovrastimare le informazioni che si possiedono e ad attribuire a esse una più elevata qualità e, sulla base delle stesse, a prendere le decisioni. Gli uomini tendono ad avere sistematicamente una eccessiva fiducia in quello che sanno e in quello che ritengono di saper fare e quindi a prendere decisioni che le donne, a causa della loro sfiducia, non prenderebbero.

Anche nella fase successiva alla decisione, le donne si dimostrano meno fiduciose di aver fatto la scelta giusta, e quindi anche il peso del dubbio porta a una maggiore prudenza.



## CONCLUSIONI

Ogni conclusione possa trarsi dagli appunti ora esposti non può che lasciare un leggero amaro in bocca.

La nostra epoca è scenario di cambiamenti economici e sociali di portata epocale. Nessuno di noi avrebbe immaginato qualche anno fa di assistere alla creazione di nuovi modelli di economia come quelli prodotti dalla sharing economy, che hanno stravolto i principi di sviluppo e funzionamento classici dei modelli economici. In questa “area” di possibilità di nuovi modelli di organizzazione sociale ed economica non possiamo che augurarci che “a sorpresa” possa avviarsi una vera rivoluzione sul gender gap, che non si arresti ai continui *stop and go* a cui abbiamo assistito, che modifichi una cultura conservatrice e sessista diffusa in maniera diversa, ma pervasiva, in tutto il mondo e in ogni sistema.

Grazie alla maggior coscienza in tema di discriminazione si possono mettere in atto politiche e presidi volti a sostenere il cambiamento culturale, ma che da soli ovviamente non sono sufficienti.

Proprio perché esiste una nuova coscienza collettiva e sono adottati strumenti di sostegno alla parità, quando si parla di discriminazione sembra di esagerare e di ingigantire un falso problema, una sorta di anacronistica rivendicazione da suffragette. Ma i numeri statistici ci offrono uno scenario ben diverso dove gli stereotipi, la delegittimazione, la cultura sociale e la cultura aziendale producono una discriminazione “silente” che le sole azioni positive di sostegno non riescono a scardinare.

Buon lavoro.



## BIBLIOGRAFIA

- M. Bianco, F. Lotti, R. Zizza, *Le donne e l'economia italiana*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, Occasional papers, n. 171 giugno 2013
- C. Brasili, *Corruzione e genere*, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
- M. d'Ascenzio, *Fatti più in là – donne al vertice delle quote rosa nei CdA*, Sole 24ore, 2011
- O. Casale, P. Piva, *Lavorare con piacere*, Studio come Ediesse, 2005
- Cerved, *La presenza delle donne nelle società controllate dalle pubbliche amministrazioni*, 2014
- D. Gregorio, *Tempi e modi dei lavori delle donne in Lombardia, Politiche e strategie per la conciliazione vita familiare vita professionale*, IREER, 2010
- C. Goldin, C. Rouse “Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians.” *American Economic Review*, 90(4): 715-741, 2000.
- L. Lipperini, *Non è un paese per vecchie*, Feltrinelli, 2010
- I. Li Vigni, *Avvocate*, Franco Angeli Editore, 2013
- M. Keil, B. Amerish, S. Holmes *et al.*, *Manuale di Formazione sul diversity Management*, 2007
- M. Marcucci, M.I. Vangelisti, *L'evoluzione della normativa di genere in Italia e in Europa*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, Occasional papers, n. 188, giugno 2013
- G. Priulla, *C'è differenza*, Franco Angeli Editore, 2013
- P. Profeta, L. Amidani Aliberti *et al.*, *Women Directors*, Palgrave Macmillan, 2014
- Rapporto 2012 sui Dottori Commercialisti
- A. Sabatini, *Il sessismo nella lingua italiana*, Ist. Pol. Zecca dello Stato, Roma, 1987
- S. Sandberg, *Facciamoci Avanti*, Mondadori, 2013
- A. M. Tarantola, *Lo Stereotipo in Azienda*, Intervento del Direttore Centrale per la vigilanza Creditizia e finanziaria della Banca di Italia, Università

Bocconi, 2008  
WEF Gender, Gap Report, 2014

## NUMERI PUBBLICATI

### Anno 2007

- nr. 1 L'amministrazione nelle S.r.l. • *Simone Allodi*
- nr. 2 Lo Statuto dei diritti del contribuente • *Alessandro Turchi*
- nr. 3 Finanziamento dei Soci • *Giorgio Zanetti*
- nr. 4 Le norme del codice di procedura civile applicabili al Processo Tributario • *Paolo Brecciaroli*
- nr. 5 Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti • *Marco Grumo*
- nr. 6 La normativa Antiriciclaggio. Profili normativi, obblighi ed adempimenti a carico dei dottori commercialisti • *Gian Gaetano Bellavia*
- nr. 7 Limiti dell'informativa societaria e controllo dei bilanci infrannuali • *Roberta Provasi, Daniele Bernardi, Claudio Sottoriva*
- nr. 8 La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • *Ernersto Franco Carella*
- nr. 9 L'introduzione dei Principi contabili internazionali e il coordinamento con le norme fiscali • *Mario Difino*
- nr. 10 La governance delle società a partecipazione pubblica e il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici locali • *Ciro D'Aries*
- nr. 11 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) • *Ambrogio Picolli*
- nr. 12 Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese • a cura di *Adriano Propersi*
- nr. 13 Le parti e la loro assistenza in giudizio • *Mariacarla Giorgetti*

### Anno 2008

- nr. 14 Il nuovo ordinamento professionale: guida alla lettura del d.lgs n. 139 del 28 giugno 2005 • a cura della Commissione *Albo, Tutela e Ordinamento α 2005-2007*
- nr. 15 Carta Europea dei diritti del contribuente • a cura della Commissione *Normative Comunitarie 2005-2007*
- nr. 16 Elementi di procedura civile applicati alle impugnazioni del processo tributario • *Mariacarla Giorgetti*
- nr. 17 Il processo di quotazione delle PMI tra presente e futuro: il ruolo del dottore commercialista in questa fase di cambiamento • *Carlo Arlotta*

- nr. 18 Controlled Foreign Companies Legislation: Analisi comparata negli stati comunitari • *Sebastiano Garufi*
- nr. 19 Il codice di condotta EU: Finalità e analisi comparativa a livello europeo • *Paola Sesana*
- nr. 20 Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI • *Aldo Camagni, Riccardo Coda, Riccardo Scavi*
- nr. 21 La nuova relazione di controllo contabile (art. 2409 ter del Codice Civile) • *Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Maria Luisa Mesiano*

### Anno 2009

- nr. 22 L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle stock option? • *Vito Marraffa*
- nr. 23 Norme ed orientamenti rilevanti della Revisione Contabile • *Maria Luisa Mesiano, Mario Tamborini*
- nr. 24 Gli accordi giudiziali nella crisi d'impresa • *Cesare Zafarana, Mariacarla Giorgetti, Aldo Stesuri*
- nr. 25 Il bilancio consolidato e le scritture di consolidamento • *Francesco Grasso, Paolo Terazzzi*
- nr. 26 Conciliazione e mediazione: attualità legislative e profili operativi • *Aldo Stesuri*

### Anno 2010

- nr. 27 La crisi d'impresa - L'attestazione di ragionevolezza dei piani di ristrutturazione ex art. 67, 3° comma, lettera d) L.F. • *Commissione Gestione Crisi d'Impresa e Procedure Concorsuali*
- nr. 28 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) seconda edizione • *Ambrogio Picolli*
- nr. 29 L'arbitrato - Analisi e commenti dalla recente prassi • *Commissione Arbitrato - a cura di Alessandro Augusto*
- nr. 30 Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto • *Commissione Bilancio Sociale - a cura di Francesco Randazzo, Cristiana Schena, Gabriele Badalotti, Eros A. Tavernar*
- nr. 31 La riforma della revisione legale in Italia: una prima analisi del D.Lgs. 39 del 27 gennaio 2010 • *Commissione Controllo Societario - Gruppo di lavoro: Daniele Bernardi, Antonella Bisestile, Alessandro Carturani, Annamaria Casasco, Gaspare Insaudo, Luca Mariani, Giorgio Morettini, Marco Moroni, Gianluca Officio, Massimiliano Pergami, Roberta Provasi, Marco Rescigno, Claudio Sottoriva, Mario Tamborini*
- nr. 32 Obbligo P.E.C. - Opportunità e problematiche per gli studi professionali • *Commissione Informatica e C.C.I.A.A. - Gruppo di lavoro: Fabrizio Baudo, Davide Campolunghe, Filippo Caravati, Alberto De Giorgi, Gianluca De Vecchi, Pietro Longhi, Daniele Tumietto*
- nr. 33 Nuova tariffa professionale - Commento alle modifiche intervenute • *Mario Tracanella*

## Anno 2011

- nr. 34 Perdite di valore e avviamento secondo i principi IFRS • *Riccardo Bauer, Claudia Mezzabotta*
- nr. 35 Patrimonializzare e sostenere la competitività delle PMI italiane: la quotazione su AIM Italia • *Commissione Finanza e Controllo di Gestione - Gruppo di lavoro: Carlo Arlotta, Franco Bertoletti, Elisabetta Coda Negozio, Carlo Pesaro, Giorgio Venturini*
- nr. 36 La mediazione civile – Novità normative e contesto operativo • *Gruppo di studio Commissione Mediazione e Conciliazione - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta*
- nr. 37 La mediazione civile – Le tecniche di gestione dei conflitti • *Gruppo di studio Commissione Mediazione e Conciliazione - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta*
- nr. 38 Caratteri e disciplina del concordato fallimentare • *Carlo Bianco, Mariacarla Giorgetti, Patrizia Riva, Aldo Stesuri, Cesare Zafarana*
- nr. 39 Remunerare gli amministratori - Compensi incentivi e governance • *Gianluigi Boffelli*

## Anno 2012

- nr. 40 Scritti di Luigi Martino • *Comitato Editoriale - a cura di Gianbattista Stoppani e Dario Velo*
- nr. 41 Aspetti fiscali delle operazioni straordinarie per i soggetti IAS/IFRS • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Emanuela Fusa*
- nr. 42 L'accertamento tecnico dell'usura per le aperture di credito in conto corrente • *Commissione Banche, Intermediari Finanziari e Assicurazioni - a cura di Marco Capra, Roberto Capra*
- nr. 43 Il nuovo concordato preventivo a seguito della riforma • *Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali*
- nr. 44 Introduzione all'Istituto del Trust • *Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni*
- nr. 45 Ambiti di applicazione del Trust • *Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni*

## Anno 2013

- nr. 46 Arbitro Bancario Finanziario • *Commissione Metodi ADR*
- nr. 47 Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC • *Commissione Principi Contabili - a cura di Girolamo Matranga*
- nr. 48 La mediazione civile nelle liti fra soci: profili giuridici ed efficacia negoziale • *Commissione Metodi ADR - a cura di Maria Rita Astorina, Marcella Caradonna*
- nr. 49 La fiscalità della produzione nelle fonti di energie rinnovabili • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Federica Fiorani*
- nr. 50 Il modello GBS 2013: lo standard italiano per la redazione del Bilancio Sociale • *Commissione Bilancio Integrato - a cura di Claudio Badalotti, Dario Velo, Gabriele Badalotti*

## Anno 2014

- nr. 51 I regolamenti applicativi del D.Lgs. 39/2010 sulla revisione legale dei conti emanati dal MEF • *Commissione Controllo Societario*
- nr. 52 La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • *Commissione Cassa Previdenza Dottori Commercialisti - a cura di Ernesto Carella*
- nr. 53 Comunicare con Investitori e Finanziatori: il ruolo del Business Plan • *Commissione Finanza e Controllo di Gestione - a cura di Francesco Aldo De Luca e Alessandra Tami*
- nr. 54 La Direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio e consolidati. – Novità e riflessi sulla disciplina nazionale • *Commissione Principi Contabili - a cura di Tiziano Sesana*
- nr. 55 Gli obblighi di sicurezza nei luoghi di lavoro • *Commissione Lavoro - a cura di Monica Bernardi, Bernardina Calafiori, Gabriele Moscone, Patrizia Rossella Sterza, Sergio Vianello*
- nr. 56 Le Start-up innovative • *Commissioni Start-up, Microimprese e Settori Innovativi e Diritto Tributario Nazionale - a cura di Antonio Binacchi e Alessandro Galli*

## Anno 2015

- nr. 57 Il Concordato preventivo: riflessioni teoriche • *Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali - a cura di Giannicola Rocca*
- nr. 58 Il Concordato preventivo: esperienze empiriche • *Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali - a cura di Giannicola Rocca*
- nr. 59 Il controllo della liquidità nelle strategie aziendali e nelle situazioni di crisi. Il contributo del business plan • *Commissione Finanza e Controllo di Gestione - a cura di Carlo Arlotta, Salvatore Carbone, Francesco Aldo De Luca, Alessandra Tami*
- nr. 60 La collaborazione volontaria. Idiversi perchè di una scelta (quasi) obbligata • *Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni - a cura di Marco Salvatore, Paolo Ludovici, Fabrizio Vedana*
- nr. 61 Relazione di revisione. Le novità al giudizio sul bilancio introdotte dagli ISA Italia • *Commissione Controllo Societario - a cura di Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Luca Magnano San Lio, Claudio Mariani*
- nr. 62 Accertamento sintetico, redditometro e “redditest” • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Alessandro Cerati*

## Anno 2016

- nr. 63 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) • terza edizione • *Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Ambrogio Andrea Picolli*
- nr. 64 Revisione della contabilità di condominio • *Gruppo di lavoro della Commissione Amministrazioni Immobiliari*



finito di stampare  
nel mese di giugno 2016

**3LB srl**  
Osnago (LC)



# nr. 65.

L'uguaglianza giuridica e sociale fra uomini e donne è sancita, sulla carta, negli ordinamenti giuridici di ogni Paese e di ogni organizzazione. In molti casi ciò rimane una "dichiarazione di intenti" poiché esistono ostacoli visibili e invisibili alla realizzazione di tale principio.

La consapevolezza, la sensibilizzazione e la conoscenza delle azioni positive sono il fondamento per arrivare al superamento delle condizioni sfavorevoli e realizzare un'effettiva parità, nella società civile così come nell'economia.

Il Quaderno offre una panoramica del divario di genere in Italia, dagli studi di Banca d'Italia condotti sull'economia di genere ai primi risultati della legge "Golfo-Mosca" n. 120 del 2011.

I dati statistici evidenziano quantitativamente differenze significative che riguardano anche la nostra categoria professionale.

[Grazia Ticozzelli](#), Dottore Commercialista, Revisore Legale. Vicepresidente della Commissione Pari Opportunità Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano