



FONDAZIONE ISTUD

PROJECT WORK

COMP
& BEN

IL POSIZIONAMENTO
RETRIBUTIVO COME
PARTE INTEGRANTE
DEL PROCESSO DI
VALUTAZIONE DELLE
PRESTAZIONI!

IL GENDER PAY GAP

A CURA DI:
MARIAPINA ESPOSITO
MICHELE GIROTTO
CHIARA IANNINO
VITO PARTIPIOLO
DOROTEA TROVATO



Indice

Il caso: Il gender Pay gap in azienda.....	3
1. Il Gender Pay Gap.....	4
1.1. Le cause.....	5
1.2. La natura.....	6
1.3. Le implicazioni.....	7
2. L'Analisi Aziendale.....	8
2.1. I partecipanti.....	8
2.2. La descrizione delle retribuzioni.....	10
2.3. I benefit.....	12
3. Le riflessioni degli esperti.....	13
4. Conclusioni.....	15
4.1. Action Plan & Executive Summary.....	16
4.1.1. Azioni già intraprese.....	16
4.1.2. Proposte per ridurre il gap.....	16
4.1.3. Executive Summary.....	18
Allegati.....	19
Bibliografia.....	22
Sitografia.....	22



Il caso: Il gender Pay gap in azienda

Baveno, giovedì 8 Dicembre 2016, ore 7:30.

Il dottor Serio, come d'abitudine, beve il suo caffè mattutino e si appresta ad aprire la posta elettronica; è appena arrivata una mail da parte del CEO, con il seguente testo:

"Ciao Luigi,

ho trovato questo interessante articolo sul gender pay gap in Italia. Mi piacerebbe saperne di più, mettimi al lavoro con il tuo team il più presto possibile e inviami le soluzioni.

Saluti.

Marco Rossi".

Gender pay gap, la differenza tra uomo e donna è come una vacanza alle Seychelles

La disparità retributiva di genere in Italia è tra le più basse dell'Unione Europea, ma ciò è dovuto alla maggiore quota di donne in settori dove i salari sono statisticamente inferiori¹.

Il dottor Serio inoltra la mail a noi, HR dell'azienda, chiedendoci di preparare un report che:

- Spieghi cosa è il pay gap di genere;
- Analizzi la situazione delle retribuzioni e dei livelli in azienda;
- Spieghi cosa si fa già per gestire questo gap e cosa si può fare di più.

Per il lavoro, veniamo affiancati da un consulente di sua fiducia, il dottor Renna, che ci fornisce alcune dritte per gestire la task assegnata.

A seguito di uno *brainstorming* durato alcune ore, abbiamo pensato di procedere all'analisi del concetto, attraverso uno studio mirato di articoli e testi che affrontino il tema del gender pay gap sia a livello nazionale che internazionale, proseguendo con un'analisi di alcuni dati statistici che riescano a dimostrare (o smentire!) l'esistenza di un gender pay gap e le motivazioni sottostanti.

Al fine di integrare lo studio teorico alle prassi aziendali, procederemo alla somministrazione di due interviste agli stakeholder, dai quali cercheremo di apprendere come viene gestito il gender pay gap (e il gender gap *tout court*).

Inoltre, il dottor Serio ci ha comunicato di aver già ricevuto un'altra mail dal CEO che, stanco di aspettare, desidera avere entro fine mese una sintesi della situazione aziendale ed eventuali proposte di miglioramento. Procederemo quindi ad affrontare dapprima questi punti essenziali.

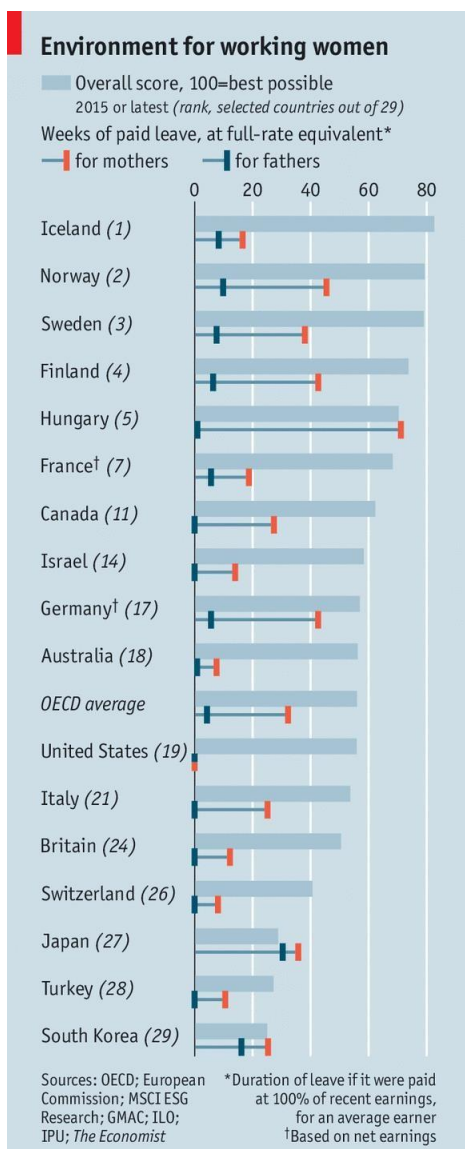
¹ Dominioni I., *Gender pay gap, la differenza tra uomo e donna è come una vacanza alle Seychelles*. Fonte: <http://www.businesspeople.it/Societa/Mondo-del-lavoro/Gender-pay-gap-la-differenza-tra-uomo-e-donna-99239>.



1. Il Gender Pay Gap

Per introdurre il concetto di gender gap è significativa la metafora del *glass ceiling* (soffitto di cristallo). Alcune definizioni:

- l'espressione fu usata nel marzo 1984 da Gay Bryant in un'intervista nella quale dichiarava "Le donne hanno raggiunto un certo punto - io lo chiamo il soffitto di cristallo. Sono nella parte superiore del middle management, si sono fermate e rimangono bloccate";
- nell'articolo, del *Wall Street Journal* del marzo 1986, scritto da Carol Hymowitz e Timothy D. Schellhardt, il soffitto di cristallo è descritto come "qualcosa che non avrebbe potuto essere trovato in qualsiasi manuale aziendale o addirittura discusso in una riunione di lavoro, ma che era stato originariamente introdotto come un fenomeno invisibile, segreto, non detto, e che esisteva per mantenere le posizioni di leadership di livello esecutivo nelle mani dei maschi caucasici".



Con la diffusione di questa espressione emergono differenti opinioni e idee al riguardo.

In uno studio del 1991, condotto dal Dipartimento del Lavoro statunitense per indagare sul basso numero di donne e delle minoranze in posizioni dirigenziali, il soffitto di cristallo fu definito come "quelle barriere artificiali a base di pregiudizi attitudinali o organizzativi che impediscono a persone qualificate di avanzare verso l'alto nella loro organizzazione in posizioni di livello manageriale".

Per definire questo concetto venne creato nel 2013, in occasione dell'8 marzo, dal settimanale The Economist il **Glass-Ceiling Index**.

Si tratta di un indicatore del soffitto di cristallo in 29 paesi, aggiornato annualmente tramite l'elaborazione dei dati provenienti da molteplici materie e organizzazioni, quali: la Commissione europea, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico e l'Organizzazione internazionale del lavoro in materia di istruzione superiore, la partecipazione alla forza lavoro, le retribuzioni, i costi per l'accudimento dei bambini, i diritti di maternità e paternità e la presenza in posti di lavoro di alto livello. Secondo l'indice del 2016 i Paesi con la disuguaglianza minore sono stati, in ordine di maggior uguaglianza, Islanda, Norvegia, Svezia, Finlandia e Ungheria.

Gli studi dimostrano che nei paesi in cui i neo-padri usufruiscono del congedo parentale, le madri tendono a reinserirsi nel mercato del lavoro, l'occupazione femminile è più alta e c'è un minore divario di reddito tra uomini e donne.



1.1. Le cause

Nell'istruzione, le cause del gender gap vanno ricercate nella partecipazione delle donne alla formazione secondaria, fatto abbastanza comune in Italia; queste scelgono corsi di laurea umanistici e, una volta conseguito il titolo, in media percepiscono retribuzioni più basse tipiche del settore di riferimento. Gli uomini, invece, prediligono per lo più le discipline dell'area scientifica e ingegneristica, caratterizzate da retribuzioni più elevate. Tuttavia, i dati riferiti al nostro Paese mostrano che il differenziale retributivo si manifesta anche all'interno della stessa area disciplinare (differenziale pari al 5,7% nell'area umanistica; 9,5% nell'area scientifica; 5,8% nell'area ingegneristica) e soprattutto si caratterizza per un'elevata "componente non spiegata", ovvero attribuibile a fattori non osservabili e che quindi non possono essere tenuti sotto controllo, in ciascuna delle aree considerate (77% nell'area umanistica; 99% nell'area scientifica; 85% nell'area ingegneristica)².

Va considerato, inoltre, che tra i laureati fino ai 34 anni, vi è forte una prevalenza femminile (pari al 60%), mentre nella fascia di età successiva la componente maschile diventa sempre più cospicua. Sopra i 55 anni gli occupati con titolo di laurea sono in maggioranza uomini. Considerando il sistema nazionale, che in termini retributivi ha come elemento distintivo gli scatti di anzianità, viene facile pensare che, a età media inferiore, corrisponde una retribuzione inferiore.

Il divario salariale delle donne meno formate, secondo fonte Istat, cresce esponenzialmente quando passiamo ad analizzare lavori con impiego a tempo determinato, specialmente quelli più umili. Questo evidenzia come le donne che hanno studiato meno siano scelte più facilmente per lavori a tempo determinato e delegate a mansioni di poca o bassa responsabilità, collegati spesso ad un ancor più basso livello di retribuzione.

Un'altra causa del gender pay gap potrebbe essere ricercata nella precarietà economica della famiglia di provenienza di alcune lavoratrici. Le donne povere, infatti, non sfruttano in alcun modo il proprio potere contrattuale a causa della paura di perdere il lavoro che le priva del coraggio di chiedere un equo aumento. Inoltre le donne, per natura, sono relativamente restie a chiedere maggiori salari, probabilmente per non sentirsi un "peso" economico eccessivo per l'azienda o perché sono poco sicure di se stesse e del contributo fattivo che, effettivamente, apportano all'azienda.

Altro aspetto significativo è dato dal rapporto vita privata-lavoro: se quest'ultimo è stato ottenuto a seguito di una formazione secondaria, si vede aumentare il tempo e l'impegno sul lavoro, che genera difficoltà nel gestire la vita familiare e conseguentemente la carriera. Questo mediamente favorisce un allontanamento delle donne dalla vita lavorativa, prediligendo la famiglia invece della carriera. Tale scelta è, talvolta, forzata dalle tante aziende che ancora considerano la maternità un costo non fruttifero, un peso economico per l'azienda che, di conseguenza, preferisce fare a meno della lavoratrice in maternità³.

In ambito occupazionale è significativo segnalare l'introduzione della legge 24 giugno 1997, n. 196 "Norme in materia di promozione dell'occupazione", che ha rivoluzionato la concezione del lavoro in Italia. La stessa legge ha infatti introdotto una serie di contratti di lavoro a quel tempo atipici, dando una spinta concreta al lavoro part-time. Questo potrebbe spiegare il motivo per cui gli uomini e le donne hanno meno probabilità di lavorare a tempo pieno a partire dal 1997, a causa della massiccia presenza dei contratti part-time.

L'elasticità dell'offerta di lavoro per le donne necessita di essere maggiore perché, si suppone, che la donna abbia maggiore necessità di stare vicino alla famiglia⁴. Le aziende potrebbero sfruttare questi parametri in fase di negoziazione per ottenere maggiori vantaggi contrattuali.

² <https://www.istat.it/it/archivio/194951>.

³ *The gender pay gap in the Member States of the European Union: quantitative and qualitative indicators* - Belgian Presidency report 2010.

⁴ www.istat.it.



1.2. La natura

Alla luce della trattazione delle cause del Gender Pay Gap, bisogna dare un quadro generico dal punto di vista meramente numerico di tale divario.

Il primo aspetto da evidenziare nell'ambito della letteratura e dell'evidenza empirica relativa allo studio dei differenziali retributivi di genere è il fatto che la misurazione dei dati (ovvero del salario orario) viene effettuata sui soli lavoratori dipendenti, con la conseguenza che una parte di essi viene esclusa dalle indagini sul fenomeno.

Tutto ciò è fondamentale per comprendere come l'analisi empirica non riguardi ogni tipo di lavoro, ma solo quelli di tipo subordinato, escludendo una parte significativa di lavoratori, ovvero gli autonomi, di cui non è possibile avere un report standardizzato poiché intervengono altri fattori (ad esempio, il reddito da lavoro autonomo può derivare da attività non continuative e quindi non essere il frutto di attività che impegnino i lavoratori e le lavoratrici lungo tutto il corso dell'anno). In tal senso, il confronto tra i redditi dei lavoratori rischia di essere impreciso e poco significativo⁵.

Negli ultimi vent'anni si è assistito ad un esponenziale aumento della formazione universitaria del genere femminile e ad una conseguente immissione nel mondo del lavoro. All'aumento della presenza femminile in vari ambiti lavorativi, alcuni anche definiti inusuali fino a qualche anno fa, non è seguita una rilevante diminuzione del differenziale retributivo tra i due generi.

Il Report "Women at Work"⁶ redatto da ILO (International Labour Organization) nel 2016, ha ben delineato un'accurata analisi sul gender gap su 178 paesi⁷, in cui si evince la diminuzione del tasso occupazionale tra donne e uomini di soli 0,6 percentuali nel lasso di tempo tra il 1995-2015, con un rapporto occupazione-popolazione del 46% per le donne e quasi il 72% per gli uomini nel 2015. A livello europeo il gender pay gap, ovvero la differenza salariale tra uomini e donne, calcolata su base della differenza del salario medio lordo orario, è pari al 16%, con variazione di tale divario da nazione a nazione. Sebbene in confronto al passato tale rapporto asimmetrico di genere si sia notevolmente ridotto, tra le ultime posizioni dell'Istogramma si classificano nazioni con un GPG fino al 29,9%.

In Italia il valore medio del gender pay gap è pari al 7,3% (riferito all'anno 2014)⁸, posizionandosi quarta tra i ventotto paesi appartenenti all'UE, preceduta da Slovenia, Malta e Polonia.

Bisogna anche menzionare il fattore "crisi", che ha accentuato o diminuito tale divario, come si evince dall'analisi Eurostat⁹ nell'arco temporale 2008-2013: per l'incremento del divario nel corso degli anni si classifica l'Italia (che dal 5,1 balza al 7,3%), Spagna (dal 18,1 al 19,3%), Ungheria (dal 16,3 al 18,4%), Portogallo (dal 8,5 al 13%) e Croazia (dal 5,7 al 7,4 per cento).

Tra i settori entro i quali troviamo una significativa disparità di genere vi sono quello dei servizi e il settore finanziario, mentre nel settore edilizio, agricolo e delle utilities le donne guadagnano mediamente più degli uomini: qui tuttavia la componente femminile è molto ridotta, e il settore è connotato dalla prevalenza di profili operai¹⁰.

⁵ Pulejo L., *La gender economy nell'economia dell'azienda*, Franco Angeli, Milano 2011.

⁶ *Women at Work: Trends 2016*. International Labour Office – Geneva: ILO, 2016.

⁷ Vedi figura 1: *The EU's Gender Pay Gap Visualised*.

⁸ Fonte: Report della Commissione Europea.

⁹ *Women at Work: Trends 2016*. International Labour Office – Geneva: ILO, 2016.

¹⁰ Per ulteriori approfondimenti, consultare l'allegato 1.



1.3. Le implicazioni

A livello nazionale, in un'analisi tra settore pubblico e privato, si evidenzia come le donne impiegate nel settore pubblico siano meglio posizionate in termini professionali rispetto alle colleghe che lavorano nel privato e, con maggiori probabilità riescono a ricoprire, soprattutto se altamente scolarizzate, delle posizioni dirigenziali e a svolgere mansioni di tipo high skill.

La drastica e perdurante riduzione di assunzioni pubbliche fa sì che sempre meno giovani qualificati possano trovare uno sbocco occupazionale dovendo guardare al privato o all'estero.

Un articolo scritto da Solera C. e Bettio F. (2013)¹¹ sulle donne italiane nate tra il 1945 e il 1974 evidenzia come il pubblico impiego, associato ad elevati livelli di istruzione, oltre a garantire alle donne posizioni di vantaggio sul mercato del lavoro, funge da sostituto alle politiche di conciliazione vita-lavoro e consente alle donne di divenire madri con maggior probabilità.

Viene anche mostrata, a partire dai primi anni Duemila, un'inversione di tendenza nelle retribuzioni femminili: nel 2010, l'ultimo anno di analisi, le retribuzioni annue nel settore pubblico hanno superato quelle del settore privato.

In conclusione, il settore privato sembra maggiormente penalizzante sia in termini di chance occupazionali che di livello retributivo. Per le donne sembrerebbe dunque poco conveniente, in termini comparativi con il settore pubblico ma anche in termini di equità di genere, cercare occupazione o lavorare nel settore privato. Ciò probabilmente dipende da logiche diverse cui risponde il settore privato ma anche da dinamiche di reclutamento meno soggette a vincoli e meno obiettive¹².

¹¹ Solera C. e Bettio F. (2013), *Women's Continuous Careers in Italy: The Education and Public Sector Divide*, *Population Review*, Volume 52, Number 1.

¹² *Ibidem*.

2. L'Analisi Aziendale

Per svolgere quest'analisi descrittiva abbiamo deciso di lavorare con dati volutamente parziali, escludendo gli *outliers* e le parti che non ritenevamo interessanti per il nostro lavoro, circoscrivendo il confronto dei dati ad un unico periodo di tempo.

Si è infatti deciso di limitare le dimensioni di analisi, estendendola solo a specifiche funzioni aziendali, fasce di età e anzianità di servizio che, dopo un'attenta analisi della letteratura di riferimento, potevano dare dei risultati da noi ritenuti più interessanti.

2.1. I partecipanti

I partecipanti sono lavoratori della nostra azienda. Il campione di riferimento totale è di 989 dipendenti, di cui 594 sono donne (40%) e 395 uomini (60%). Inoltre si differenziano per mansione: 435 (44%) sono impiegati, 352 (36%) quadri, 202 (20%) dirigenti. L'età media dei dipendenti è pari a 41,05 anni (DS=8,97).

I livelli di inquadramento professionale sono undici, qui descritti nella seguente tabella:

	Femmine	Maschi	Totale
Livello1	0	0	0
Livello2	0	1	1
Livello3	4	5	9
Livello4	55	50	105
Livello5	86	57	143
Livello6	89	88	177
Livello7	58	88	146
Livello8	40	70	110
Livello9	28	68	96
Livello10	31	124	155
Livello11	4	43	47
Totale	395	594	989

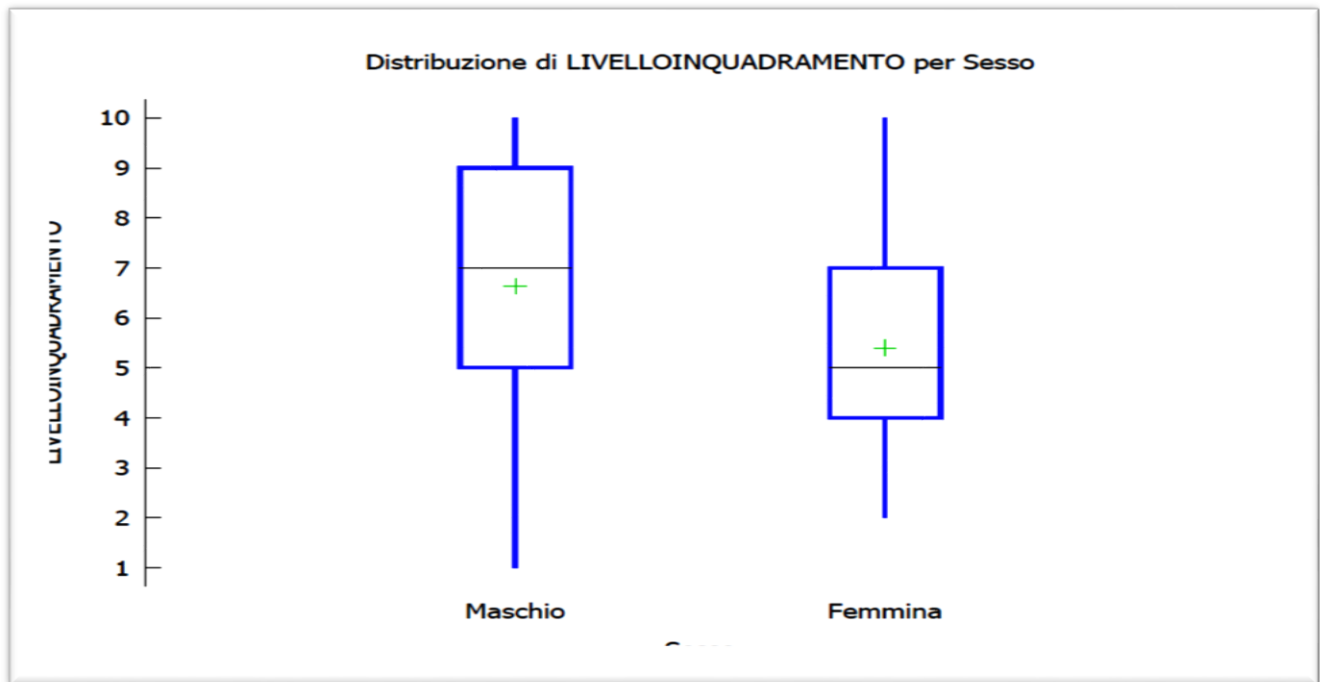


Figura 1. Distribuzione di maschi e femmine in azienda in base al livello di Inquadramento.

Il grafico conferma che ai livelli di inquadramento più alto sono presenti molti più uomini che donne, che invece sono concentrate per lo più nei livelli 4,5,6,7.

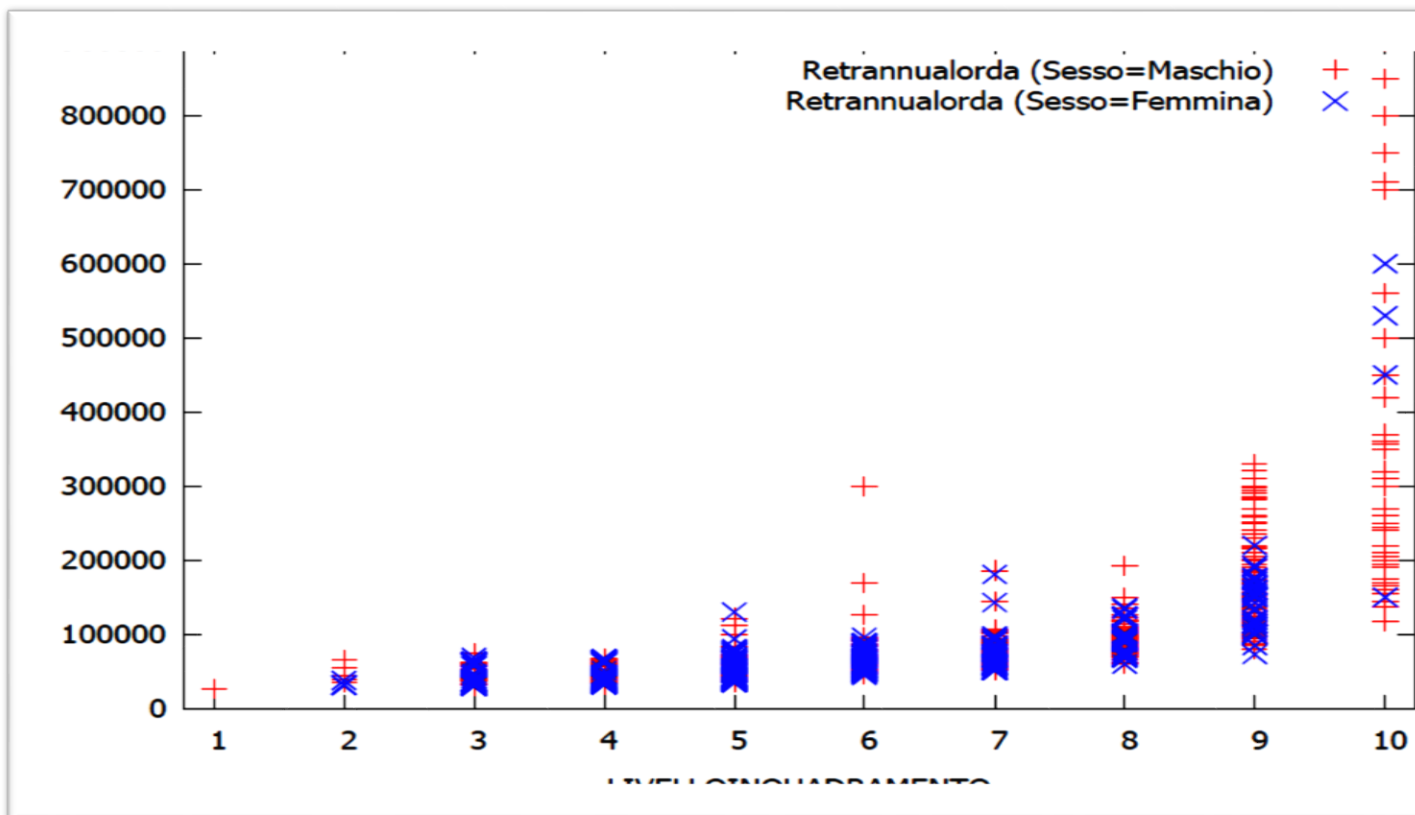


Figura 2. Livello di retribuzione per uomini e donne nei diversi livelli di inquadramento professionale



2.2. La descrizione delle retribuzioni

In azienda la retribuzione annua lorda è distribuita così come in figura 2 (per uomini e donne nei diversi livelli di inquadramento professionale). La presenza di uomini e donne è più equa per livelli medio-bassi di inquadramento (3-6), per i quali il livello di retribuzione è simile.

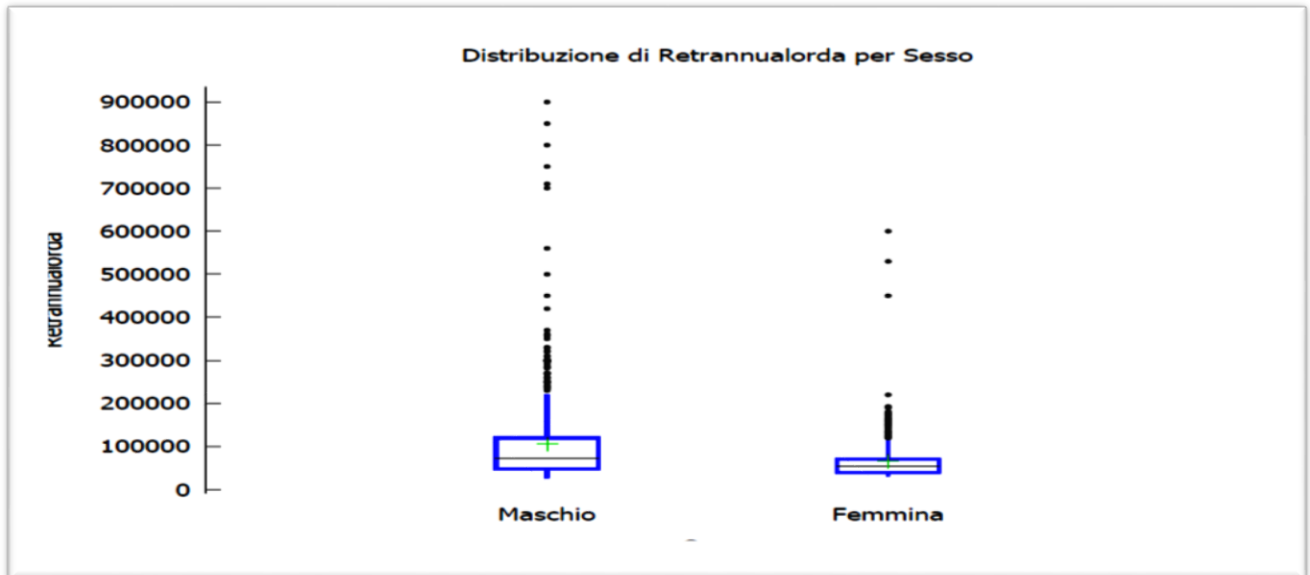


Figura 3 Distribuzione della retribuzione annua lorda per dipendenti uomini e donne

Per i livelli di inquadramento professionale più alti (7-11), non solo si conta una più massiccia presenza dei dipendenti uomini, ma per gli stessi si osserva un livello di retribuzione più alto.

Si può affermare, dunque, che per alti livelli di inquadramento, in azienda è presente un gender pay gap che penalizza le dipendenti donne, le quali per alti livelli di inquadramento percepiscono una retribuzione lorda più bassa rispetto agli uomini.

Il livello di retribuzione per le dipendenti donne, infatti, è in media più basso di quello degli uomini (fig. 2). L'intervallo entro il quale si distribuisce la retribuzione lorda per i dipendenti uomini è maggiore rispetto a quello delle dipendenti donne. Maggiore è la variabilità del fenomeno per i dipendenti uomini, e maggiori sono i valori anomali per questi ultimi, dimostrando che stipendi "anomali" (molto più elevati rispetto ai livelli medi) sono destinati solo ai dipendenti maschi.

La media della retribuzione totale è pari a 89.335€. In presenza di diversi outliers evidenziati nel grafico in figura 3, abbiamo deciso di calcolare una media troncata del 5%; essa è pari a 80.480,34.

	IMPIEGATI NON LAUREATI	IMPIEGATI LAUREATI	QUADRI	DIRIGENTI
--	---------------------------------------	-------------------------------	---------------	------------------

CORRELAZIONE RETRIBUZIONE/SESSO	-0,0091	-0,0096	-0,1236	-0,1827
--	---------	---------	---------	---------

Per i dipendenti maschi il livello di retribuzione medio (calcolata su media troncata al 5%) è pari a 95.330€ e per le donne è pari a 60.970€.

Tra la variabile “retribuzione annua lorda” e la variabile “genere”, c’è una correlazione negativa. Una relazione negativa sta a indicare che a bassi punteggi su una variabile corrispondono alti punteggi sull’altra variabile.

Pertanto, nel passaggio di genere da uomo a donna, la retribuzione tende a diminuire. Questa diminuzione è minima per gli impiegati non laureati e per quelli laureati, cresce per quadri e dirigenti.

A dimostrazione di quanto detto finora, presentiamo due esempi di regressione lineare (OLS) stimata per i livelli dirigenziale e per i più bassi livelli di inquadramento professionale. Nella prima Regressione Lineare, la variabile y (la RAL) risulta essere condizionata dalla variabile sesso. Nello specifico, nel passaggio da lavoratore a lavoratrice la RAL tende ad essere più bassa.

	<i>Coefficiente</i>	<i>Errore Std.</i>	<i>rapporto t</i>	<i>p-value</i>	
const	107170	28887,5	3,7099	0,0003	***
SESSO1	-25148,2	11157,5	-2,2539	0,0255	**
Eta	1299,16	624,263	2,0811	0,0390	**

Media var. dipendente	161331,4	SQM var. dipendente	58020,19
Somma quadr. residui	5,33e+11	E.S. della regressione	56652,47
R-quadro	0,357941	R-quadro corretto	0,046591
F(2, 166)	5,104849	P-value(F)	0,007055
Log-verosimiglianza	-2087,940	Criterio di Akaike	4181,880
Criterio di Schwarz	4191,269	Hannan-Quinn	4185,690

Al contrario, la retribuzione annua lorda dei dipendenti “impiegati”, non risulta essere determinata dalla variabile di genere, che non appare significativa.

Variabile dipendente: Retribuzioneannualorda

	<i>Coefficiente</i>	<i>Errore Std.</i>	<i>rapporto t</i>	<i>p-value</i>	
const	15144,2	2845,48	5,3222	<0,0001	***
Eta	720,322	72,7961	9,8951	<0,0001	***
Sesso1	-1597,61	1663,29	-0,9605	0,3389	



Media var. dipendente	40596,49	SQM var. dipendente	12024,11
Somma quadr. residui	8,68e+09	E.S. della regressione	8842,846
R-quadro	0,468720	R-quadro corretto	0,459148
F(2, 111)	48,96477	P-value(F)	5,69e-16
Log-verosimiglianza	-1196,198	Criterio di Akaike	2398,397
Criterio di Schwarz	2406,605	Hannan-Quinn	2401,728

2.3. I benefit

Una situazione simile si verifica per la distribuzione dei benefit annui, la cui media è pari a 14.185€, media troncata al 5% pari a 11.585€. Solamente 34 donne ottengono un benefit superiore alla media, a fronte di 164 uomini. Il benefit annuo medio per le donne è pari a 6.954€; per gli uomini è pari a 15.084€.

Nel grafico che segue si mostra chiaramente che, non solo gli uomini sono più numerosi in azienda ma, in proporzione, la somma dei Benefit è più del doppio in rapporto a quella percepita dalle donne.

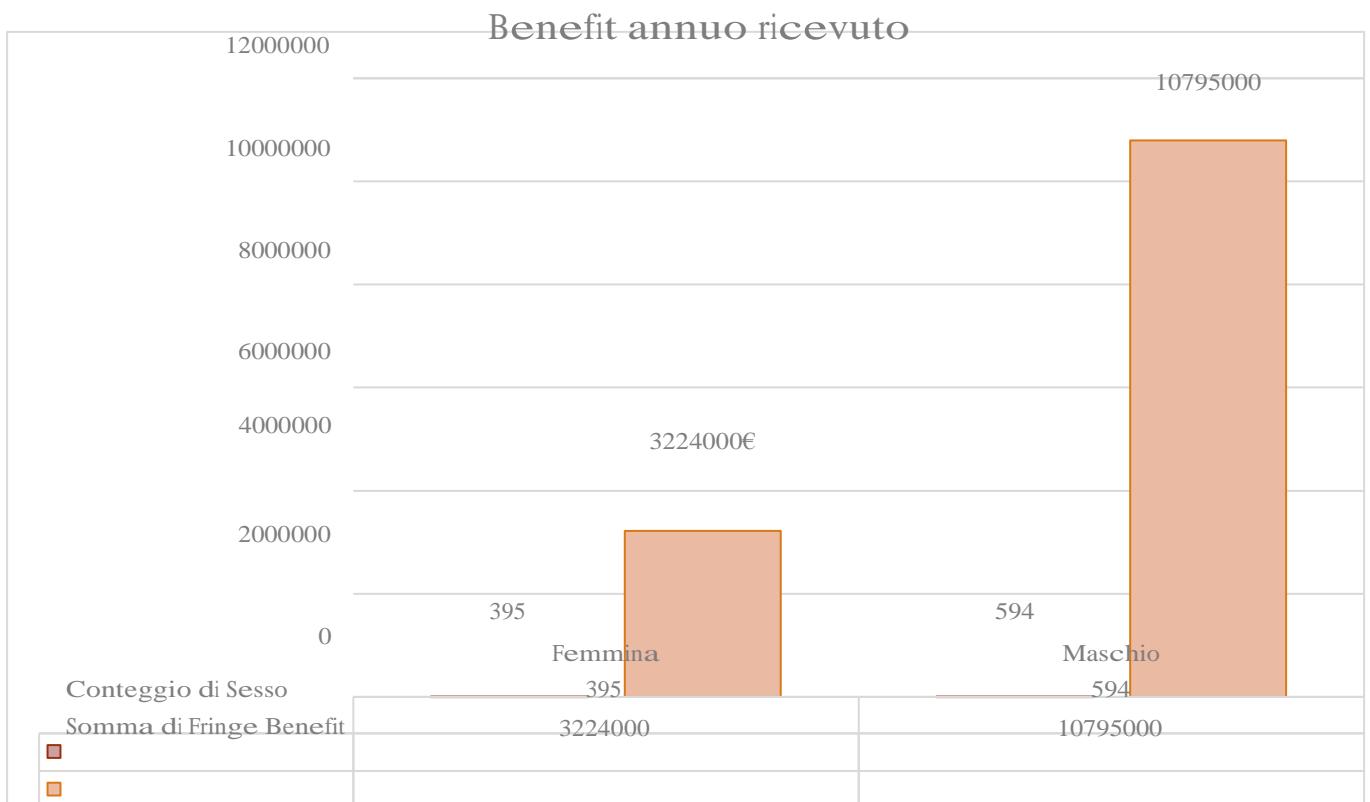


Figura 4 Distribuzione di Benefit annui per dipendenti maschi e femmine



3. Le riflessioni degli esperti

Nel tentativo di fornire una risposta a quelli che sono gli interrogativi del CEO, avviamo un'indagine¹³ mirata a scavare a fondo circa il *gender pay gap*. Per farlo, dopo esserci documentati con l'analisi del fenomeno e della letteratura, valutiamo l'apporto del responsabile di *compensation & development, diversity & inclusion* e l'HR business partner.

Cominciamo l'indagine provando a farci restituire da questi professionisti una fotografia puntuale della realtà di cui fanno parte, per poi provare a desumerne aspetti comuni al panorama nazionale oppure peculiarità della singola azienda. Elenchiamo le principali tematiche individuate:

- l'origine del *gender gap* è dato dalla cultura del nostro Paese. La nostra società spinge le aziende a ritenere le donne meno pronte per il lavoro manageriale, vede la maternità come bloccante e ciò implica una ripercussione anche sui salari. Le imprese possono agire per migliorare tale situazione solo fino a un certo punto, poiché stiamo parlando di un tema culturale e non solo di cultura aziendale. In questo caso lo Stato gioca un ruolo primario; esso dovrebbe varare riforme che possano portare a pensare le cose in modo differente, a partire dall'idea di vivere la gestazione come momento di palestra manageriale fino al riconoscere il congedo parentale anche ai padri;
- oggi, in una stagione caratterizzata da difficoltà economiche conseguenti alla crisi che ha attraversato il nostro Paese, ma anche dalle continue trasformazioni (pensiamo ad esempio all'avvenimento dell'industria 4.0), l'azienda ha compreso che la sua sostenibilità dipende dal capitale umano, pertanto è su quest'ultimo che essa deve investire. Se in azienda vi è una crescita asimmetrica tra uomini e donne, ciò impatta negativamente sul capitale umano. Interessante è il concetto di "possibilità di scelta": se una donna decide di lavorare part-time o di non lavorare, può prendere tali decisioni dovute però ad una sua scelta e non alla mancanza di altre possibilità;
- il *gender pay gap* è un dato oggettivo che riscontriamo dai numeri di tutte le aziende del mondo, in cui emerge come la retribuzione per la stessa posizione sia inferiore per le donne rispetto a quella degli uomini. Rispetto al passato sono state fatte una serie di azioni per fare in modo che la percentuale di donne nelle posizioni apicali aumentasse e vi è stata una crescita costante ma con un numero assoluto limitato (1% annuo). Per incrementare tale percentuale vengono attivate azioni di *awareness*, che valgono sia per gli uomini che per le donne. Si pone molta attenzione al concetto del merito, che è indipendente dal genere, dall'età, dal colore della pelle e da tanti altri fattori. Tali azioni agiscono sul *self bias*, ovvero sulla percezione corretta di sé, che va a sostenere le donne che tipicamente hanno una concezione di sé più bassa, diversamente dagli uomini;
- il tema della *performance*. Un dipendente deve crescere sulla base delle proprie capacità e degli obiettivi che deve raggiungere, l'essere promossa perché donna a discapito di un uomo che ha migliori capacità sarebbe iniquo, quindi si porrebbe il problema al contrario. L'approccio è quindi dare più possibilità, cosa che in passato non veniva fatta. Se ci sono persone da promuovere è corretto che la metà di quelle siano donne, ma non sarebbe giusto che per il fatto di avere un determinato tipo di caratteristica, sia essa di genere, sesso, politica o colore, allora si possa averne il vantaggio a discapito della prestazione;

¹³ Per ulteriori approfondimenti riguardo alle domande dell'indagine, consultare l'allegato 2.



- è statisticamente provato che le donne sono meno abili nella negoziazione rispetto agli uomini¹⁴. Ciò però non vuol dire che esse valgano meno o non abbiano la capacità di venderci, anzi. Semplicemente la donna è più attenta allo scopo del lavoro, diversamente dall'uomo che è più pratico e negozia sin da subito sulla retribuzione. Oltretutto le donne lavorano in posizioni non molto alte, in cui la possibilità di negoziazione è minore.

Tra le azioni correttive, individuiamo:

- i servizi per aumentare il welfare delle persone all'interno dell'azienda: sono ad esempio la costruzione di *temporary shop*, servizi di lavanderia, screening medici, parcheggi per le mamme in stato interessante vicini alla porta d'ingresso, programmi di ritorno in azienda dopo una lunga assenza (molte volte per le donne dettata dalla maternità). Queste sono solo alcune delle possibilità per favorire l'abbattimento delle differenze di genere e di conseguenza per abbattere anche un divario salariale dettato, fra le varie cause, da un sistema di welfare spesso assente;
- le politiche interne che siano più *family-friendly*: come ad esempio finanziare asili nido, sia di proprietà o in gestione, o dare contributi per abbassare le rette o ancora erogare contributi per l'assistenza ai familiari di disabili e tutte quelle azioni atte a sostenere la famiglia. Inoltre, nella nostra azienda attiviamo una gestione del lavoro in modalità diverse, come lo *smart working*. Tali azioni sono valide sia per gli uomini che per donne. In tal modo cerchiamo di superare il concetto di implementare iniziative differenziandole in base al sesso, cercando invece di dare pari opportunità. Tuttavia, la percentuale di adesioni è principalmente maschile;
- congedo parentale in Italia: è interessante sapere che gli uomini non lo richiedono perché ciò implicherebbe un taglio dello stipendio del 70% e dato che tipicamente in Italia l'uomo guadagna di più della donna, si preferisce richiedere il congedo parentale solo da parte delle donne, dando un taglio allo stipendio di quest'ultima. Le donne possono partecipare al programma *MaaM*, una piattaforma online che supporta le donne durante la gravidanza, per vivere il congedo di maternità anche in un'ottica di crescita professionale, come esperienza manageriale, palestra della leadership, in quanto grazie alla maternità si diventa capaci di gestire il cliente più difficile del mondo, di gestire il tempo, le complessità, il bisogno dell'altro.

Al fine di controllare la presenza del gap e attuare possibili soluzioni per ridurlo, è consigliato un monitoraggio trimestrale:

- a) si parte da un processo automatizzato in cui si verifica la presenza del gender pay gap sulla base di dati numerici;
- b) in un secondo momento, se constatiamo che il differenziale retributivo è discostante, andiamo ad analizzare i casi e le motivazioni sottostanti. Se la motivazione al gender pay gap fosse un aumento dello stipendio degli uomini a discapito delle donne, ciò diventerebbe un problema da dover assolutamente risolvere. Diversamente, se i motivi sottostanti fossero le dimissioni di una donna, una sua maternità o l'aumento di stipendio elargito per un dipendente esperto, tale fattore va ad agire negativamente sul gender pay gap ma non dipende da un trattamento diverso tra uomo e donna;
- c) per il monitoraggio continuo del fenomeno, si individuano dei KPI da raggiungere in modo tale che il problema venga costantemente tenuto sotto controllo, così da raggiungere risultati più efficienti che realizzino obiettivi impegnativi e di ampio raggio.

¹⁴ La minore propensione alla negoziazione da parte delle donne ha una vasta letteratura. Per ulteriori informazioni vedi Bibliografia.



4. Conclusioni

Dalle interviste ai nostri HR Business Partner abbiamo constatato che negli ultimi anni c'è stata una crescita e un'attenzione particolare sui temi analizzati, partendo dal grande concetto di *diversity*, fino ad arrivare al *gender pay gap* e passando dal *gender gap* più in generale.

C'è stata una spinta di sviluppo della situazione, e ci piace pensare che questa possa migliorare sempre di più. Sicuramente c'è ancora molto da fare per incrementare quanto più possibile il numero di donne ai livelli apicali dell'azienda, mettendo però sempre al primo posto la *performance*, la competenza, la bravura. Bisogna saper supervisionare, saper supportare, non essendo controllori, ma costruendo la cultura. Ci sono da fare ancora dei grandi passi avanti, ma la società è pronta a colmare quel *gap* anacronistico sotto tutti i profili.

Entrando nello specifico della nostra tematica sul *gender pay gap*, l'HR business partner sostiene che esso è un dato oggettivo che riscontriamo dai numeri di tutte le aziende del mondo, compresa la nostra, in cui emerge come la retribuzione per la stessa posizione sia inferiore per le donne rispetto a quella degli uomini. Infatti, per i livelli di inquadramento professionale più alti, non solo si conta una maggiore presenza dei dipendenti uomini, ma per gli stessi si osserva un livello di retribuzione più alto. Inoltre per i dipendenti maschi il livello di retribuzione medio (calcolato su media troncata al 5%) è pari a 95.330€ e per le donne è pari a 60.970€. Per di più, i valori di retribuzione *outliers* (di gran lunga più elevati rispetto ai livelli medi) sono destinati solamente ai dipendenti maschi.

I numeri però confermano che, in base agli ingressi dell'ultimo decennio, il *gender pay gap* è più contenuto. Se guardiamo alle posizioni apicali, le donne guadagnano come gli uomini o anche di più. Ciò vuol dire che quando le donne riescono ad arrivare alle posizioni più alte, il *gender pay gap* non esiste in quanto la retribuzione corrisponde alle competenze. Pertanto si può affermare che il differenziale retributivo esiste più a livelli operativi che a quelli manageriali.

La puntualizzazione del nostro collega evidenzia che l'origine di questo differenziale è dato dalla cultura del nostro Paese. La nostra società spinge le aziende a ritenere le donne meno pronte per il lavoro manageriale, vede la maternità come bloccante e ciò implica una ripercussione anche sui salari. A tal proposito, sono stati pensati dei piani d'azione utili a mitigare il *gender pay gap*, quali la rivisitazione dell'approccio con cui si affronta la selezione, disciplinando l'esplicitazione dell'ultima retribuzione percepita, così da evitare che venga influenzata la decisione della retribuzione futura; l'introduzione di riferimenti retributivi standard per ruolo ed esperienza significativa, in modo da legare la proposta di assunzione a parametri oggettivi e limitare il *gap* di partenza tra uomini e donne; la promozione di una campagna di formazione rivolta ai dipendenti di ambo i sessi, che abbia il fine di sensibilizzare anche gli uomini alla condivisione delle responsabilità familiari, troppo spesso destinate alle sole donne.

Il problema del *gender pay gap* è a monte e può essere spiegato con una non equa presenza delle donne per i livelli manageriali, dove la retribuzione è certamente più alta. Per di più, va considerato che non solo le donne restano posizionate ai livelli inferiori, ma in percentuale percepiscono una retribuzione minore anche all'interno dello stesso livello di inquadramento professionale. Si evince quindi, che bisogna curare e fare attenzione a tutti i fattori antecedenti la *compensation & benefit* e le fasi che lo compongono, coadiuvati anche dagli ultimi strumenti del settore, come ad esempio il Logib, software di autocontrollo che consente alle imprese di verificare autonomamente se la propria politica salariale è viziata da disparità di genere, mediante l'uso di regressioni statistiche. L'uso del Logib potrà essere esteso per indagare sulle diverse cause di *gap* retributivi, non necessariamente di genere e potrà essere usato per per investigare il *gap* di età e anni di servizio in azienda.



4.1. Action Plan & Executive Summary

4.1.1. Azioni già intraprese

L'azienda ha messo in essere diversi **servizi per aumentare il welfare**, ad esempio la costruzione di asili nido, *temporary shop*, servizi di lavanderia, screening medici, parcheggi per le mamme in stato interessante vicini alla porta d'ingresso, programmi di ritorno in azienda dopo una lunga assenza.

Al fine di controllare la presenza del gap e attuare possibili soluzioni per ridurlo, vi è un **monitoraggio trimestrale** automatizzato che indaga le cause sottostanti queste differenze retributive. Pertanto, se i motivi sottostanti al gap derivano, ad esempio, dalla presenza di un uomo *high performer* al quale si offre un aumento di stipendio, si può giustificare un relativo aumento del gap.

Le aziende possono inoltre adottare una gestione del lavoro in modalità diverse, come lo **smart working**, l'erogazione di contributi per l'assistenza ai familiari di disabili e tutte quelle azioni atte a sostenere la famiglia.

Inoltre vi sono **programmi che supportano la maternità**: nella nostra azienda le donne possono partecipare al programma *MaaM*, una piattaforma online che supporta le donne durante la gravidanza, per vivere il congedo di maternità anche in un'ottica di crescita professionale. Grazie alla maternità infatti, si acquisiscono quelle soft skills tanto richieste in ambito aziendale, quali l'ascolto attivo, il problem solving, il time management, le capacità di delega e di comunicazione, ecc.

Infine, esplicitando il concetto di "diversity" in una prospettiva futura, oggi bisogna prestare molta attenzione all'ageing. Per questo motivo nasce il **reverse mentoring**, già messo in atto in azienda, che permette un duplice scambio di competenza: i dipendenti senior mettono a disposizione il loro sapere dovuto all'esperienza, mentre i giovani, nativi digitali, aiutano i senior a familiarizzare con la tecnologia.

4.1.2. Proposte per ridurre il gap

Bisognerebbe rivisitare l'approccio con cui si affronta ogni fase della vita lavorativa, partendo già dalla **selezione**¹⁵. Spesso accade infatti, che in fase di colloquio venga richiesto al candidato di esplicitare il livello di retribuzione dell'ultima posizione lavorativa occupata. Tuttavia questa rivelazione potrebbe influenzare la decisione di una retribuzione futura; ignorando questa variabile, invece, si potrebbe essere più oggettivi in un posizionamento salariale del candidato.

Un HR dovrebbe sempre **monitorare il sistema delle retribuzioni e delle promozioni**: bisognerebbe individuare in maniera chiara tutte le variabili che determinano la retribuzione di un dipendente, come la determinazione di bonus, gli aumenti o i benefit, in modo da controllare con maggiore obiettività i profili salariali dei dipendenti e il relativo stato di carriera. È chiaro dunque, che un primo passo verso la parità retributiva scaturisce dalla trasparenza, sostenuta nelle forme più adatte al contesto aziendale di riferimento. In alcune organizzazioni infatti, è sufficiente esplicitare criteri e motivazioni del sistema retributivo; in altre invece, potrebbe essere opportuno pubblicare l'intera lista degli stipendi, visibili e consultabili da tutti i dipendenti.

Un giusto modo di analizzare il gender pay gap è la realizzazione di un'**indagine top down**, suddivisa in due step: il primo consiste nella misurazione del differenziale retributivo, il secondo nell'individuazione dei lavoratori toccati dal caso e, quindi, nelle possibili motivazioni che generano il gap. Se, ad esempio, si considera una riduzione del gap nel giro di un triennio, non si può affermare con certezza che l'azienda abbia implementato una policy che ricompatti i differenziali retributivi non spiegati. Infatti, se vi è un alto

¹⁵ <https://www.hbr.org/2014/12/what-hr-can-do-to-fix-the-gender-pay-gap>.



tasso di turnover degli *high performer and low payed*, il gap potrebbe mostrarsi ridotto, ma non per questo l'azienda può dirsi virtuosa in tal senso, poiché la riduzione del gap è fisiologica e non dovuta all'adozione di una policy adeguata.

Un altro interessante suggerimento utile a colmare il gap, riguarda la **negoziazione del salario**. Da numerose ricerche statistiche infatti, emerge che le donne tendono a non negoziare la propria posizione retributiva. A differenza di quanto sono portati a fare gli uomini, infatti, le donne tendono ad accettare la prima offerta che viene loro presentata. Si propone, pertanto, l'introduzione di **riferimenti retributivi standard** per ruolo ed esperienza significativa, in modo da legare la proposta di assunzione a parametri oggettivi e limitare il gap di partenza tra uomini e donne.

Avendo appreso che il gender pay gap ha origini culturali profondamente radicate, proponiamo una campagna di **formazione** rivolta ai dipendenti di ambo i sessi, che abbia il fine di sensibilizzare anche gli uomini alla condivisione delle responsabilità familiari, troppo spesso destinate alle sole donne.

Se consideriamo il payment come total reward, si estende il tema non solo ai benefit ma anche alle **promozioni**. Il problema vero è la scarsità di ruoli che meritano una promozione e, come fattore a supporto dell'allineamento tra uomini e donne, si suggerisce un'attenzione particolare al processo di selezione, in modo tale da evitare che ci siano dei dislivelli in fase di partenza, cioè di offerta iniziale. Inoltre si suggerisce di curare l'effetto alone che hanno i manager nell'assumere altri uomini come collaboratori, oppure di prendere donne molto brave sull'execution e non sulla leadership.

L'analisi dei dati è stata svolta mediante lo strumento chiamato **Logib**¹⁶, grazie al quale è stata effettuata una regressione statistica atta a spiegare in che modo fattori rilevanti (quali la qualifica richiesta per l'attività in questione o la funzione svolta) si ripercuotono sul salario. Nella funzione di regressione, il sesso è considerato variabile indipendente, che può influire e influenzare il salario stesso. Se non sussiste alcuna discriminazione, la variabile sesso non appare significativa per spiegare il fattore "retribuzione"; al contrario, se la variabile sesso risulta essere significativa nel test di regressione, ciò vuol dire che il genere influenza la retribuzione.

¹⁶ Per ulteriori approfondimenti riguardo al Logib, consultare l'allegato 3.



4.1.3. Executive Summary

Risulta che nella nostra azienda è sicuramente presente un gender pay gap per i dipendenti analizzati:

- per i livelli di inquadramento professionale più alti, non solo si conta una maggiore presenza dei dipendenti uomini, ma per gli stessi si osserva un livello di retribuzione più alto;
- la media della RAL è pari a 80.480,34. Per i dipendenti maschi il livello di retribuzione medio (calcolato su media troncata al 5%) è pari a 95.330€ e per le donne è pari a 60.970€. Per di più, i valori di retribuzione *outliers* (di gran lunga più elevati rispetto ai livelli medi) sono destinati solamente ai dipendenti maschi.

Appurata la presenza del gender pay gap, abbiamo consultato i nostri tre HR business partner. È emerso che:

- non si può negare la presenza del gender pay gap, dato oggettivo che riscontriamo dai numeri; al fine di controllare la presenza del gap e attuare possibili soluzioni per ridurlo, è consigliato un monitoraggio trimestrale.
- le politiche *family-friendly* si mostrano utili per aiutare le donne a conciliare vita e lavoro ed evitare, così, che riducano il proprio impegno in azienda a causa degli impegni familiari;
- il gender pay gap non è necessariamente legato a una cattiva policy aziendale, ma anche a motivi esterni all'organizzazione, anche se sono ampi i margini di miglioramento;

Abbiamo messo a punto un action plan per la nostra azienda, così da limitare gli effetti del gender pay gap. Citiamo di seguito alcune proposte:

- rivisitare l'approccio con cui si affronta la selezione, disciplinando l'esplicitazione dell'ultima retribuzione percepita, così da evitare che venga influenzata la decisione della retribuzione futura;
- introdurre riferimenti retributivi standard per ruolo ed esperienza significativa, in modo da legare la proposta di assunzione a parametri oggettivi e limitare il gap di partenza tra uomini e donne
- campagna di formazione rivolta ai dipendenti di ambo i sessi, che abbia il fine di sensibilizzare anche gli uomini alla condivisione delle responsabilità familiari, troppo spesso destinate alle sole donne,
- introduzione del Logib, software di autocontrollo che consente alle imprese di verificare autonomamente se la propria politica salariale è viziata da disparità di genere, mediante l'uso di regressioni statistiche;
- estensione dell'uso del Logib per indagare sulle diverse cause di gap retributivi, non necessariamente di genere. Verrà usato per per investigare il gap di età e anni di servizio in azienda.

Allegati

Allegato 1: RAL media per industry e genere, 2015¹⁷

RAL media per industry e genere, 2015¹⁸

INDUSTRY	RAL MEDIA UOMINI	RAL MEDIA DONNE	RAL MEDIA TOTALE	GENDER SALARY GAP
ASSICURAZIONI	€ 46.263	€ 32.393	€ 37.588	42,8%
MODA E LUSO*	€ 40.993	€ 29.878	€ 35.596	37,2%
AGENZIE PER IL LAVORO	€ 37.300	€ 27.414	€ 29.132	36,1%
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA E RICERCHE DI MERCATO INGEGNERIA	€ 35.573	€ 27.864	€ 29.432	27,7%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	€ 41.142	€ 32.554	€ 38.581	26,4%
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	€ 41.775	€ 33.707	€ 38.496	23,9%
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	€ 44.869	€ 36.488	€ 41.104	23,0%
TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI CARTA	€ 31.085	€ 25.564	€ 28.065	21,6%
TELECOMUNICAZIONI	€ 31.304	€ 26.858	€ 30.555	16,6%
AUTOMOTIVE	€ 38.405	€ 33.419	€ 36.903	14,9%
TURISMO E VIAGGI	€ 31.300	€ 27.976	€ 30.541	11,9%
TURISMO E VIAGGI	€ 32.035	€ 28.757	€ 29.762	11,4%
APPAR. ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	€ 31.679	€ 28.509	€ 30.723	11,1%
GOMMA E PLASTICA	€ 28.752	€ 26.292	€ 28.144	9,4%
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	€ 36.562	€ 33.743	€ 35.814	8,4%
SERVIZI INTEGRATI ALLE IMPRESE	€ 26.285	€ 24.280	€ 25.308	8,3%
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	€ 28.803	€ 26.783	€ 28.076	7,5%
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	€ 34.431	€ 32.062	€ 33.605	7,4%
ARTE, INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	€ 30.568	€ 28.577	€ 29.604	7,0%
CHIMICA	€ 33.326	€ 31.534	€ 32.870	5,7%
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO AL DETTAGLIO	€ 30.927	€ 29.458	€ 30.099	5,0%
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI IND. E PROD. IN METALLO	€ 30.905	€ 29.516	€ 30.687	4,7%
METALLURGIA E SIDERURGIA	€ 30.503	€ 29.482	€ 30.404	3,5%
SERVIZI ALLA PERSONA	€ 25.075	€ 24.357	€ 24.481	2,9%
AERONAUTICA	€ 33.164	€ 32.909	€ 33.146	0,8%
HOTEL, BAR E RISTORAZIONE	€ 22.311	€ 22.223	€ 22.262	0,4%
NAVALE	€ 37.074	€ 36.987	€ 37.069	0,2%
TRASPORTI E LOGISTICA	€ 29.872	€ 30.473	€ 30.003	-2,0%
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	€ 33.056	€ 34.004	€ 33.201	-2,8%
ARCHITETTURA, DESIGN E ARREDAMENTO	€ 26.326	€ 28.348	€ 26.627	-7,1%
CEMENTO, LATERIZI E CERAMICA	€ 32.424	€ 34.991	€ 32.842	-7,3%
LEGNO	€ 27.197	€ 30.349	€ 27.553	-10,4%
EDILIZIA E COSTRUZIONI	€ 25.180	€ 28.823	€ 25.478	-12,6%
AGRICOLTURA, ALLEVAMENTO, SILVICOLTURA E PESCA	€ 21.821	€ 25.145	€ 22.315	-13,2%

¹⁷ Gender Gap Report 2015, JobPricin Hr Powered by HR Pros S.r.l.

¹⁸ Gender Gap Report 2015, JobPricin Hr Powered by HR Pros S.r.l.



Allegato 2: Strumenti di indagine del gender pay gap. Domande utilizzate nelle interviste agli HR business partner:

1. Che rapporto numerico (approssimativo) c'è tra uomini e donne all'interno della nostra organizzazione? Tale rapporto è costante rispetto ai ruoli (partendo dai ruoli operativi a quelli manageriali) o cambia?
2. Il livello di istruzione medio delle donne assunte nell'azienda è pari, superiore o inferiore rispetto a quello degli uomini?
3. L'azienda presso cui lavoriamo adotta particolari politiche che permettano alle dipendenti un giusto equilibrio tra la vita lavorativa e quella familiare?
4. Ritiene che in azienda ci sia un gender pay gap? Se sì, ritiene che sia più evidente a livelli operativi, di middle management o di senior management?
5. Se esiste, da cosa nasce?
6. Il problema del gender pay gap è sentito in azienda? Si sente l'esigenza di colmare il differenziale retributivo e in che modo?
7. Esistono delle metodologie specifiche di misurazione e risoluzione del gender pay gap?
8. Abbiamo appreso da alcuni studi che in ambito lavorativo per gli uomini si predilige un sistema retributivo premiante individuale che si basa sulla competizione individuale, mentre le donne tendono a preferire uno di tipo collettivo. Quali sono le Sue impressioni in merito, rispetto alla realtà che Lei vive in azienda?
9. Allargando la prospettiva al Total Reward ed includendo la Carriera e le opportunità di learning, Lei ritiene che questi sistemi mitigano o meno il gender gap?
10. Nel momento in cui l'azienda assegna o promette incentivi ed incrementi retributivi, essa tiene conto se tali incentivi sono elargiti in modo omogeneo tra uomini e donne? Vi è un controllo periodico?



Allegato 3: Strumento di analisi del Gender Pay Gap, Logib.

Uno strumento funzionale al controllo dell'equità retributiva di genere è senza dubbio il Logib, ideato nel 2004 su richiesta dell'Ufficio federale svizzero per l'uguaglianza tra donna e uomo. Si tratta di un software di autocontrollo che consente alle imprese con almeno 50 dipendenti di verificare autonomamente se la propria politica salariale è viziata da discriminazioni di genere¹⁹.

Il programma sta riscuotendo un'ampia risonanza anche al di fuori dei confini federali: Germania e Lussemburgo si sono già dotati di una propria versione, ma anche il resto dell'Unione Europea e gli Stati Uniti si sono mostrati interessati a fare lo stesso.

Il Logib è sicuramente uno strumento versatile, utile ad indagare diverse cause dei gap retributivi. Mediante una regressione lineare multipla è possibile verificare se, ad esempio, la nazionalità possa influire o meno sulla variabile dipendente. Per lo stesso principio, possono essere indagati fattori quali: età, provenienza geografica, cittadinanza come possibili cause di un gap retributivo. Se, ad esempio la nazionalità dovesse rivelarsi una variabile significativa nella regressione, allora essa avrebbe un peso nella definizione della RAL; si potrebbe pertanto affermare che un dipendente di una certa nazionalità, per il fatto stesso di essere italiano (tanto per fare un esempio) percepisca di più di un dipendente non italiano.

¹⁹ <https://www.ebg.admin.ch/ebg/it/home/servizi/strumento-di-autocontrollo--logib/download-logib.html>.



Bibliografia

- Ashton D., (2014), *What HR Can Do to Fix the Gender Pay Gap*, Harvard Business Publishing.
- Babcock L., Laschever S. (2003), *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*, Princeton University Press.
- Elsesser K., (2015), *Two Solutions For The Gender Pay Gap That Can Be Implemented Today*, The Little Black Book of Billionaire Secrets.
- ILO (International Labour Office), *Global Wage Report 2014/15, Wages and income inequality*, Geneva, 2015.
- ILO (International Labour Office), *Women at Work: Trends 2016*, Geneva, 2016.
- Kray, Lara J.; Thompson, Leigh; Galinsky, Adam (2001), *Battle of the sexes: Stereotype confirmation and reactance in negotiations*, Journal of Personality and Social Psychology.
- Mussida C., Picchio M., (2013), *The gender wage gap by education in Italy*, J Econ Inequal (2014) 12:117–147.
- Mussida C., Picchio M., (2013), *The trend over time of the gender wage gap in Italy*, Empir Econ (2014) 46:1081–1110.
- Pulejo L., *La gender economy nell'economia dell'azienda*, Franco Angeli, 2011, Milano.
- Small, Deborah A.; Gelfand M., Babcock L., Gettman H. (2007), *Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation*, Journal of Personality and Social Psychology. Shankar, Vedantam, Salary, Gender and the Social Cost of Haggling, The Washington Post, July 30, 2007.
- Solera C., Bettio F. (2013), *Women's Continuous Careers in Italy: The Education and Public Sector Divide*, Population Review, Volume 52, Number 1.
- Wade, (2002), *Audience and advocacy: When gender norms become salient during salary requests*, Unpublished manuscript.

Sitografia

- http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/index_it.html.
- http://www.businesspeople.it/Societa/Mondo-del-lavoro/Gender-pay-gap-la-differenza-tra-uomo-e-donna-_99239.
- <http://www.ebg.admin.ch/ebg/it/home/servizi/strumento-di-autocontrollo--logib/download-logib.html>.
- <http://www.hbr.org/2014/12/what-hr-can-do-to-fix-the-gender-pay-gap>.
- <http://www.insightsonindia.com/2016/05/20/1-according-monster-salary-index-india-suffers-huge-gender-pay-gap-discuss-causes-remed>.
- <http://www.istat.it>.