

Donne, Talenti *In comune*

*Le skills
delle donne*

**GENERE:
PARITA' E RUOLI**

Indagini e referenze

**SONDAGGIO
E ANALISI**

Le donne si raccontano



COMUNE DI GENOVA

Direzione di Area
Attrattività, Competitività
e Transizione Ecologica



Il lavoro del Centro Studi del Comune di Genova offre un'analisi solida, basata su dati e approfondimenti rigorosi, su un tema strutturale come la condizione delle donne nel mercato del lavoro italiano. "Donne, talenti in Comune" fotografa un divario che resta significativo: in Italia, dopo la nascita di un figlio, una donna su cinque lascia il lavoro; tra i 25 e i 49 anni il carico della cura continua a gravare in misura largamente prevalente sulle madri; a cinque anni dalla laurea il divario retributivo supera il 20% a sfavore delle donne. Sono numeri che non possiamo considerare fisiologici, ma che chiamano in causa scelte politiche precise.

Servono politiche strutturali a livello centrale, ma siamo anche convinti che una città possa e debba fare la propria parte. Possiamo intervenire sugli squilibri partendo da un welfare locale che garantisca pari accesso ai diritti e un sostegno concreto all'equilibrio tra vita e lavoro, ai servizi educativi, alla genitorialità condivisa e all'autonomia economica delle donne.

La scelta di comporre la giunta con la più ampia rappresentanza femminile nella storia di Genova non è stata solo un segnale simbolico, ma un messaggio politico chiaro. La rappresentanza non è solo una questione di numeri, ma di qualità della democrazia: istituzioni che riflettono la pluralità della società sono più capaci di leggere i bisogni reali, di riconoscere le disuguaglianze e di trasformarle in priorità concrete. Quando le donne partecipano ai luoghi in cui si decide, cambia l'agenda pubblica e cambia il modo in cui si governa.

Non servono pari opportunità, ma pari possibilità: le stesse condizioni di accesso al lavoro che ha un uomo, le stesse prospettive di crescita professionale, la stessa valutazione fondata su competenze e risultati.

Questo documento è uno strumento di conoscenza prezioso per orientare politiche concrete e misurabili, andando oltre ogni approccio simbolico e mettendo al centro l'impegno quotidiano per una città più giusta.

Silvia Salis
Sindaca di Genova

Indice

Introduzione	6
01 - Metodologia	10
02 - Il concetto di genere e la nascita dei ruoli	13
Riflessioni su stereotipi e rappresentazioni sociali	14
03 - Parità di genere: lo stato dell'arte	17
Indagini a supporto e referenze esplicative	17
04- Il sondaggio del Centro Studi del Comune di Genova	25
Conciliazione vita privata e professionale	30
05 - La segregazione di genere nei percorsi di istruzione:	32
significato e quanto influisce sul mondo lavorativo	
Genere e stereotipi: differenze e convergenze	34
Laureate nei percorsi STEM: più brave ma penalizzate	38
06 - L'occupazione femminile	42
Non tutto è negativo	46
The Quiet Revolution	49
07- Differenze retribuite nel mondo del lavoro	51
Il ruolo delle istituzioni	54
08- Le skills delle donne e i vantaggi per le aziende	57
Il talento della solidarietà femminile e il fenomeno	66
delle "Queen Bees"	
09 - Casi studio e legacy per le donne	72
10 - Riflessioni conclusive	83
Appendice 1 - Donne, Talenti <i>In</i> comune	87

Sintesi degli argomenti



Metodologia

Lo studio si basa su analisi documentali, questionari anonimi e interviste a donne in ruoli di rilievo.

L'approccio è multidimensionale, con dati qualitativi e quantitativi raccolti in sei mesi per comprendere percezioni, ostacoli e opportunità.

10



Il concetto di genere e la nascita dei ruoli

Il genere è una costruzione sociale distinta dal sesso biologico, influenzata da stereotipi e processi di socializzazione familiare e scolastica. Questi ruoli condizionano scelte di vita e opportunità professionali, creando disuguaglianze persistenti.

13



Parità di genere: lo stato dell'arte

Nonostante progressi normativi e culturali, le disuguaglianze restano forti in ambito lavorativo e familiare. Gli stereotipi legati alla maternità penalizzano le donne, mentre le politiche europee e le quote di genere hanno favorito l'accesso ai ruoli decisionali.

17



Il sondaggio del Centro Studi del Comune di Genova

Le risposte delle intervistate evidenziano difficoltà nella conciliazione vita-lavoro e l'impatto della maternità sulla carriera. Emergono differenze culturali tra italiane e straniere e la necessità di politiche di supporto e di una cultura inclusiva.

25



La segregazione di genere nei percorsi di istruzione

Le donne hanno raggiunto livelli di istruzione elevati, ma persistono stereotipi che influenzano la scelta dei percorsi di studio, limitando la presenza femminile nelle discipline STEM. Le scelte sono condizionate più da fattori culturali che da capacità reali.

32



L'occupazione femminile

Il lavoro è essenziale per la parità, ma il divario occupazionale e retributivo persiste. Le carriere femminili sono più discontinue e spesso legate al part-time per conciliare famiglia e lavoro. La maternità rimane un ostacolo significativo.

42



Differenze retributive nel mondo del lavoro

Il gender pay gap è dovuto sia alla diversa distribuzione nei settori sia a discriminazioni culturali e stereotipi. Le politiche esistono, ma l'uguaglianza sostanziale è ancora lontana e richiede interventi concreti.

51



Le skills delle donne e i vantaggi per le aziende

Le soft skill femminili – empatia, ascolto, creatività, capacità di mediazione – sono risorse strategiche per le imprese e favoriscono innovazione e performance. Tuttavia, le donne tendono a sottovalutarle, puntando sulle competenze tecniche.

57



Solidarietà femminile e fenomeno delle Queen Bees

La collaborazione tra donne è cruciale per l'empowerment, ma non sempre presente. Il fenomeno delle Queen Bees descrive leader che si distanziano dalle colleghe, adattandosi a modelli maschili, ostacolando il progresso collettivo.

66



Casi studio e legacy per le donne

Le testimonianze di donne di successo mostrano percorsi diversi ma accomunati da determinazione, networking e resilienza. I messaggi alle nuove generazioni invitano a credere in sé stesse, osare e creare reti di supporto.

72



Riflessioni conclusive

Il cambiamento verso la parità è possibile con consapevolezza, alleanze e politiche inclusive. Le donne devono valorizzare le proprie qualità distintive e costruire modelli di leadership autentici, basati su collaborazione e solidarietà.

83



Appendice 1: Donne, Talenti In comune

Il questionario sottoposto al campione mira a capire quali sono le caratteristiche, le soft skill che permettono ad alcune tipologie di donna di emergere e a trasmettere un messaggio di ispirazione e solidarietà ad altre donne, soprattutto a quelle giovani che si affacciano al mondo del lavoro.

87



Introduzione

Il Centro Studi del Comune di Genova è la funzione di Ente che studia su base statistica, analizza e restituisce i fenomeni che interessano il territorio genovese, per comprendere come questo risponda o sia preparato alle sfide del nostro tempo. In quest'ottica l'ufficio realizza pubblicazioni e reportistica che, oltre agli argomenti più tradizionali, possano offrire un estratto di agile lettura su argomenti di attualità.

La finalità di questo documento, dedicato ai talenti convergenti delle donne, è **offrire degli spunti di riflessione**, far emergere considerazioni di carattere qualitativo ed elementi quantitativi, rispetto a **ruoli e posizioni della sfera femminile, in un mondo e in un mercato del lavoro** in costante mutamento.

Sembra infatti che ci sia ancora bisogno di capire quali siano le caratteristiche, le soft skill che permettono ad alcune tipologie di donne di emergere nel loro ambito lavorativo e, soprattutto, spicca la necessità di trasmettere un messaggio positivo alle altre donne, di tutte le età, principalmente a quelle più giovani, per ispirare loro una giusta vivacità di pensiero e rafforzare la spinta verso la solidarietà, favorendo scambio e coesione, quali valori intrinseci su cui investire.

Non si può pensare di trattare l'argomento della situazione delle donne nell'ambito lavorativo senza ribadire la sua centralità per l'ottenimento della parità di genere. **Il lavoro, non è solo un diritto**, ma anche una modalità necessaria per **acquisire indipendenza economica, riconoscimento sociale e soddisfazione personale**.

Tuttavia, sebbene tracciato, il percorso verso le pari opportunità è ancora lungi dall'essere completato. Questo, a livello più generale e globale, è dovuto ancora a squilibri e discriminazioni sistematiche che persistono e si evincono sia nei comportamenti sociali, sia in quelli lavorativi. Esiste un sostanziale gender-gap che ancora coinvolge la condizione femminile sotto diversi aspetti.

Nel presente documento, tale argomento viene trattato nei primi due capitoli con riferimenti sulle origini e lo stato dell'arte della tematica.

Si analizzano le origini sociali del gender-gap, partendo dal nucleo familiare, passando per la segregazione di genere nei percorsi di istruzione, fino alle disparità di trattamento nel mondo lavorativo, offrendo uno sguardo sintetico sulla parità di genere oggi, sia in Italia che a livello europeo e globale.

Attraverso un'analisi quantitativa delle soft skill tipicamente associate alle donne, il documento metterà in evidenza come tali competenze possano rappresentare un valore aggiunto per le organizzazioni. Tuttavia, lo studio non si limita a una visione celebrativa: affronta anche il tema, spesso trascurato, della mancanza di solidarietà tra donne in ambito professionale, esplorandone le possibili cause e implicazioni.

La ricerca argomentativa della pubblicazione si fonda su un'ampia base documentale, che include fonti accademiche e istituzionali italiane e internazionali, integrate da contributi provenienti da altre fonti selezionate per attinenza alla tematica e referenza.

A supporto dell'analisi teorica, è stato condotto dal Centro Studi del Comune di Genova un sondaggio anonimo online, al quale hanno partecipato volontariamente 98 donne italiane e straniere.

Il questionario, articolato in 27 domande, ha permesso di raccogliere, la loro percezione relativamente al gender-gap, le strategie adottate per affrontarlo e, soprattutto, il messaggio che desiderano trasmettere alle nuove generazioni di donne.

Le risultanze, presentate nel capitolo 3, si ritrovano citate contestualmente ai temi trattati lungo il corso del documento.

Il Centro Studi, per indagare più in profondità i temi della pubblicazione, ha realizzato alcune interviste ad un campione più ristretto, ma rappresentativo per tipologia di settore.

I soggetti, che hanno accettato volontariamente di rispondere all'intervista, sono donne che hanno raggiunto posizioni di rilievo nei rispettivi ambiti professionali.

Attraverso il racconto delle loro esperienze personali, le loro testimonianze offrono spunti di riflessione e messaggi di ispirazione per tutte le lettrici e i lettori, in particolare per coloro che si affacciano per la prima volta al mondo del lavoro o per chi si trova nella condizione di dovere o volere ripensare al percorso fatto senza precludersi nuove prospettive.

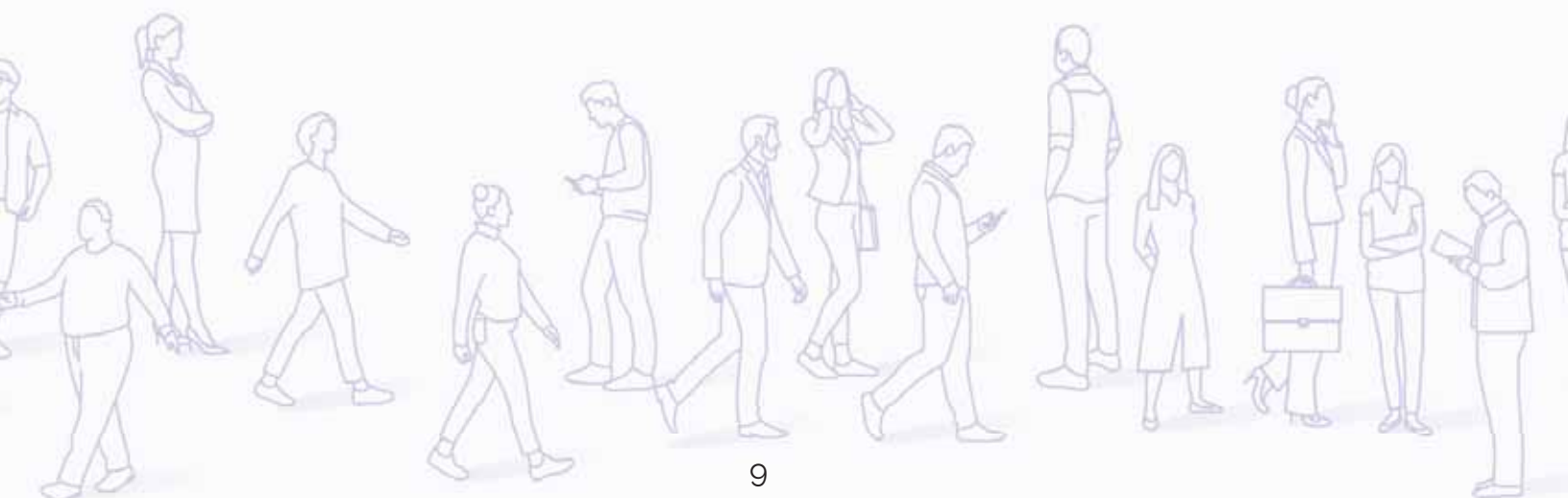
Tali racconti, riassunti nelle parti più essenziali si trovano al capitolo 9.



Secondo le stime delle Nazioni Unite (Word Population Prospect 2024) la **popolazione mondiale femminile ammonta a 4,07 miliardi di persone, pari al 49,7% della popolazione globale.**

In Europa, secondo Eurostat, al 1° gennaio 2024 le donne erano 229 milioni **in Europa**, circa il **51% della popolazione** totale del continente, mentre **in Italia** Istat sostiene che le donne sono 30,3 milioni, ovvero il **51,4% della popolazione.**

Questi dati dimostrano in maniera evidente che, la questione del gender-gap, riguarda in media il 50% delle persone che abitano questo pianeta e questo giustifica il peso che la questione ha nell'ambito del panorama mondiale.





1. Metodologia

Come anticipato, lo scopo del documento è fornire uno strumento di agile lettura che esplori un fenomeno di attualità con discrezione e avvalendosi di dati e analisi qualitative e quantitative.

Per poter realizzare tale studio, è stata scelta una metodologia classica di approccio alla tematica, rigorosa e multidimensionale, che tenesse conto delle specificità di genere, degli ambiti territoriali e delle dinamiche socioeconomiche legate ai diversi contesti culturali.

Per poter raccogliere i dati e le informazioni utili, sono stati quindi analizzati materiali referenziati; successivamente è stata predisposta una baseline di conoscenze, arricchita da analisi quantitative e qualitative.

- In sintesi, gli elementi organizzativi dello studio sono stati:
- Analisi e **restituzione** della fenomenologia su base referenziata
- **Questionari strutturati** in forma anonima per valutare percezioni, aspirazioni e ostacoli
- **Interviste e focus** con donne appartenenti a diversi settori
- **Analisi statistica** semplificata per evidenziare trend e correlazioni

I dati qualitativi e quantitativi sono stati raccolti durante un periodo di 6 mesi di attività e ricerca, raccolta, elaborazione e, infine, restituzione. L'analisi campionaria è stata attuata tramite la somministrazione di un questionario anonimo online durante 3 mesi, nel periodo tra novembre 2024 e gennaio 2025.

Nello stesso periodo sono state condotte alcune video interviste (registrate previa autorizzazione dell'intervistata) di approfondimento tematico.

Alle donne coinvolte sono state poste le principali domande contenute nel questionario, offrendo però loro l'opportunità di fornire maggiori dettagli e di parlare più approfonditamente del proprio background culturale. Il testo dell'intervista è stato riassunto, validato dall'interessata e da esso sono stati estrapolati gli elementi fondamentali, in modo da rendere i vari contributi omogenei fra loro per ampiezza e tematiche affrontate.

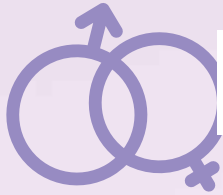
Per il questionario è stata utilizzata la piattaforma web europea EU Survey¹, che consente l'anonimato delle risposte e permette l'analisi statistica dei dati raccolti. Le domande sono state studiate dal Centro Studi e sottoposte al vaglio del Data Protection Officer del Comune di Genova.

La partecipazione all'indagine è stata promossa sia all'interno dell'Ente, sia attraverso le reti di stakeholder istituzionali nazionali e internazionali, cui il Centro Studi del Comune di Genova è collegato.

Per garantire la trasparenza della pubblicazione, nella sezione Appendice 1, è possibile visionare il contenuto del questionario.

L'analisi condotta sui dati è stata un'analisi semplificata a due variabili, tesa ad incrociare i dati in modo da far emergere tipologie comuni di risposte tra donne per esempio sposate con figli o donne che non hanno potuto scegliere il corso di studi ed eventuali difficoltà nel mondo del lavoro.

1. EU Survey - <https://ec.europa.eu/eusurvey/home/welcome?language=it>



2. Il concetto di genere e la nascita dei ruoli

Il concetto di "genere" non va confuso, come spesso avviene, con quello di "sesso"; si tratta infatti di due astrazioni diverse, dove il secondo fa riferimento a caratteristiche biologiche dell'individuo", mentre il primo indica una serie di aspetti psicologici, solitamente correlati a quelle caratteristiche anatomiche.

Riflessioni su stereotipi e rappresentazioni sociali

Il concetto di genere è influenzato da aspetti culturali che descrivono atteggiamenti, comportamenti e tratti psicologici di donne e uomini in una certa società, in un dato momento storico. Si tratta di una sovrastruttura prodotta dalle interazioni tra gli individui e l'ambiente, una costruzione sociale, che, in quanto tale, è soggetta a mutamenti e varia da cultura a cultura. I ruoli di genere sono in realtà indicazioni sul tipo di comportamento che si ritiene più appropriato per i maschi e per le femmine¹.

Gli stereotipi invece sono un insieme di credenze semplificate, attribuite ad uno specifico gruppo di persone, le quali risultano accomunate da certe caratteristiche o qualità. Essi rappresentano in qualche modo l'interpretazione, la razionalizzazione e la giustificazione di pratiche sociali².

Secondo la visione tradizionale legata agli stereotipi di genere, nei **maschi è prevalente il senso di "agency"**, che sottende **assertività, competenza, indipendenza, competitività**, ambizione, caratteristiche di chi sa ciò che vuole e come ottenerlo.

Le donne sono invece spesso associate al concetto di "communion", che implica **premurosità, gentilezza, socievolezza**, tratti che caratterizzano un individuo incline al sacrificio, al benessere altrui³.

1. Nuove riflessioni sulla maternità: uno studio qualitativo per indagarne i suoi aspetti più complessi - <https://thesis.unipd.it/retrieve/35874365-3e1b-4fc8-a502-18a5a6d4fa56/TESI%201.pdf>
2. Eisenchlas, S. A. (2013). Gender roles and expectations. SAGE Open, 3(4), 215824401350644.- <https://doi.org/10.1177/2158244013506446>eisenchlas, 2013
3. *Priyashantha, K. G., De Alwis, A. C., & Welmilla, I. (2021). Three perspectives on changing gender stereotypes. FIIB Business Review, 12(2), 120- 131 - <https://doi.org/10.1177/23197145211049604>

Tradizionalmente la mascolinità e la femminilità, il genere insomma, sono considerati come dipendenti da fattori biologici, tratti innati e immutabili. Gli studiosi di genere hanno messo in discussione queste credenze, evidenziando il contributo delle strutture sociali e culturali nel dare vita e rafforzare un sistema di genere in cui gli uomini godono di uno status più elevato e maggiori privilegi rispetto alle donne; lontano dall'essere un dato biologico, il genere si colloca lungo un asse di potere e disuguaglianza creato, imposto e rinforzato socialmente⁴.

La socializzazione è invece il processo attraverso cui gli individui di una comunità trasmettono le loro regole, le loro abitudini, i loro ruoli. Quelli di genere hanno un ruolo rilevante fin dall'infanzia, periodo in cui i bambini sono spinti ad acquisire competenze sociali da parte della famiglia e della società, per garantire un comportamento appropriato.

La famiglia di origine svolge un ruolo fondamentale nel processo di socializzazione e nell'adozione di competenze, valori e ruoli che porteranno il bambino o la bambina ad integrarsi nella società. Questi valori, comportamenti e ruoli, saranno ulteriormente rafforzati dall'ambiente scolastico, che proseguirà il processo di socializzazione di genere, mediante il quale "gli individui apprendono a comportarsi, sentire, pensare a seconda di ciò che è più appropriato per il proprio sesso; nel corso del loro sviluppo impareranno a vedere loro stessi e il mondo alla luce delle disparità tra uomini e donne⁵".

4 Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422- 448 - <https://doi.org/10.1111/josi.12289>

5 Molla, E. (2016). The role of school in gender socialization. *The European Journal of Educational Sciences*, 03(01) - <https://doi.org/10.19044/ejes.v3no1a1> (Molla, 2016)

Nell'ambito di questo processo di socializzazione i bisogni e le particolarità di ciascun individuo risultano secondari rispetto alle richieste del sistema sociale: lo scopo della formazione del bambino e della bambina è il raggiungimento del suo conformismo alle norme sociali⁶.

L'influenza della famiglia, della scuola prima e della società poi, contribuiscono a creare questi ruoli che divengono sempre più rigidi e difficili da sradicare, non solo perché le violazioni alle norme sociali ad essi collegate possono essere accolti negativamente, ma anche e soprattutto perché le prescrizioni di genere della società esercitano un potere forte sull'individuo che le ha interiorizzate a livello profondo, rendendo queste disposizioni sociali "auto-imposte"⁷.

6 Putney, N. M., & Bengtson, V. L. (2002). Socialization and the family revisited. *Advances in Life Course Research*, 7, 165-194 - [https://doi.org/10.1016/S1040-2608\(02\)80034-X](https://doi.org/10.1016/S1040-2608(02)80034-X) (Putney & Bengtson, 2002)

7 Eisenchlas, S.A. (2013). Gender roles and expectations. *SAGE Open*, 3(4).2158244-
<https://doi.org/10.1177/2158244013506446>



3. Parità di genere: lo stato dell'arte

Indagini a supporto e referenze esplicative

L'**Italia** è ancora oggi fortemente caratterizzata da diseguaglianze di genere nell'ambito lavorativo, in quello familiare, nell'istruzione e nell'accesso al potere, secondo l'indagine più recente di IPSOS, risalente al 2018, svolta per il Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che evidenzia anche il fenomeno preoccupante della violenza sulle donne.

"Sussistono alcune differenze per quanto riguarda l'andamento nel tempo delle diseguaglianze di genere ed il grado di adesione agli stereotipi sottostanti alle sfere prese in considerazione (lavoro, famiglia, istruzione, accesso al potere)"¹.

¹ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Pari Opportunità - https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine_ipsos_sintesi.pdf

Secondo i dati emersi da questa indagine, nel nostro paese le disuguaglianze di opportunità hanno spesso un'origine familiare, dal momento che oltre al duro lavoro, per emergere sembra essere ancora importante "conoscere le persone giuste", provenire da una famiglia con un buon livello culturale o ricca. Il quadro che si delinea è quello di un paese percepito come ineguale, nel quale le qualità ascritte valgono quasi quanto le competenze e le capacità acquisite.

Scendendo nello specifico delle differenze di opportunità tra uomini e donne, l'idea diffusa è che si siano fatti passi avanti nella condizione femminile, ma che **la discriminazione di genere e gli stereotipi che l'accompagnano siano ben lontani dall'essere superati**, soprattutto per quanto riguarda il mercato del lavoro, la sfera familiare e di coppia, in maniera particolare in presenza di figli. Questi due fattori (vita familiare e figli) sono strettamente legati al ritardo del "decollo delle donne" nel mondo lavorativo².



² Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Pari Opportunità - https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine_lpsos_sintesi.pdf

Ad esempio, **il pregiudizio di genere colpisce le donne già nell'ambito della vita familiare e si ripercuote inevitabilmente nel modo del lavoro.**

Le donne, infatti, svolgono in casa un elevato carico di lavoro, legato alla cura della famiglia e giungono quindi al lavoro già più stressate e affaticate rispetto agli uomini.

Secondo un'analisi di Openpolis, infatti, la parità nella genitorialità è ancora lontana in Italia³.

Le donne si ritrovano più spesso inattive: una condizione che riguarda il 30,5% delle donne europee, quasi 10 punti percentuali più degli uomini. Oppure sottoccupate, costrette a lavorare fuori meno tempo per dare spazio alle attività domestiche⁴.

Storicamente il lavoro di cura dei figli è gravato in modo quasi esclusivo sulle madri e **ancora oggi i carichi di cura familiare restano del tutto sproporzionati tra i genitori.**

In Italia le donne di età compresa tra i 25 e 49 anni che dedicano oltre 50 ore a settimana alla cura dei figli sono circa un terzo del totale; tra gli uomini meno del 10%.

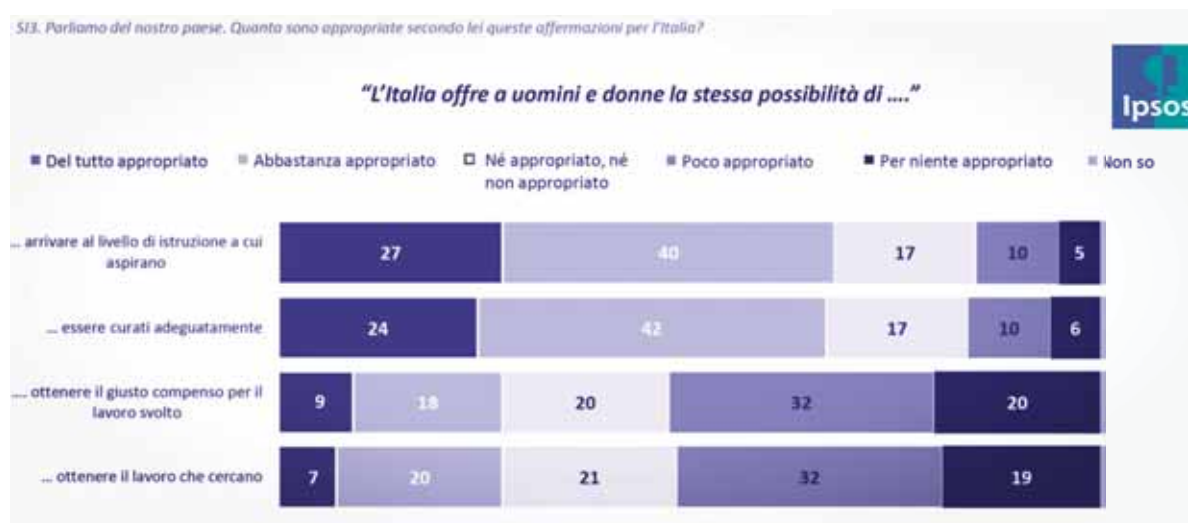
Un quinto delle donne (20,5%) arriva a dedicare oltre 70 ore, contro il 6,3% dei padri. L'incidenza di questo impegno ha dei risvolti anche sul mercato del lavoro: dopo la nascita di un figlio, una donna su cinque smette di lavorare, con conseguenze negative, da vari punti di vista⁵.

3 Openpolis - <https://www.openpolis.it/e-ancora-lontana-la-parita-nella-genitorialita/>

4 Openpolis - <https://www.openpolis.it/in-italia-ildivario-digenere-sullavoro-e-doppio-rispetto-al-resto-deuropa/>

5 Openpolis - <https://www.openpolis.it/e-ancora-lontana-la-parita-nella-genitorialita/>

Gender Equality: l'opinione degli italiani



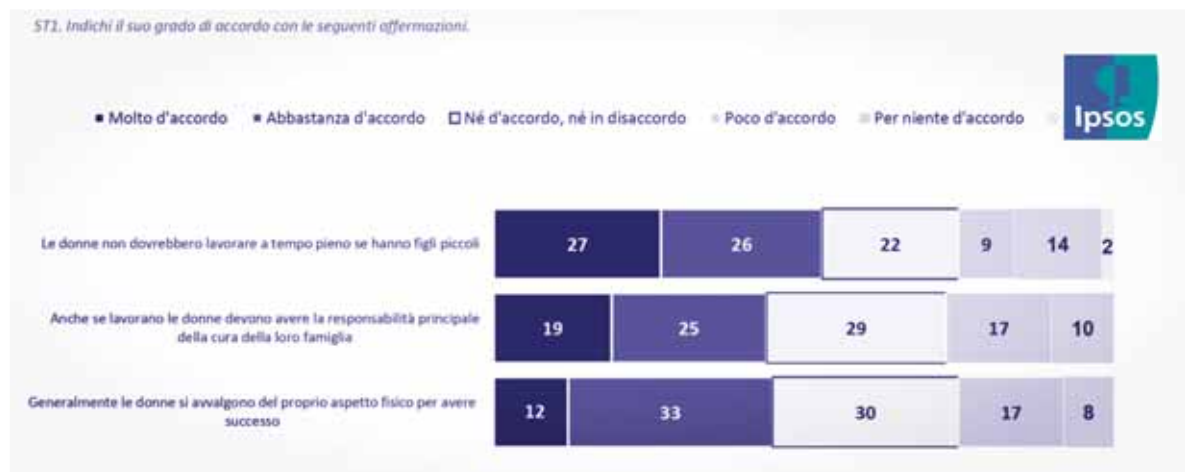
Infografica 3.1 - Gender quality: l'opinione degli Italiani
https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine_ipsos_sintesi.pdf
 Rielaborazione grafica per uniformità cromatica ai fini della pubblicazione

L'indagine IPSOS, i cui risultati sono riportati nel grafico, mostrano un Paese in grado di garantire pari opportunità di istruzione e cure (67% e 66%), ma incapace di garantire parità di genere per quanto attiene l'accesso al lavoro (27%) ed il conseguimento di una giusta remunerazione (27%), ribadendo l'esistenza di stereotipi di genere, soprattutto nell'area relativa al mercato del lavoro, che viene fortemente influenzata da una visione snaturata della maternità, vista come una zavorra per le donne nel mondo lavorativo, che impedisce loro di affermarsi in ambiti professionali.

Le donne, infatti, vengono considerate come le maggiori responsabili della cura della famiglia e il 53% degli intervistati per l'indagine di cui sopra, ritiene che le donne con figli piccoli non debba lavorare.

Come emerge da alcune risposte al questionario somministrato, sono le stesse donne, ad attribuirsi più o meno consapevolmente la responsabilità della cura e a fare un passo indietro sul lavoro, ed i dati sono confermati dall'indagine commissionata ad IPSOS dal Governo⁶.

La sfera professionale: la donna nell'immaginario degli italiani



Base casi: totale intervistati (1.300), Valori percentuali
 Infografica 3.2 - La sfera professionale: la donna nell'immaginario degli Italiani
https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine_Ipsos_sintesi.pdf
 Rielaborazione grafica per uniformità cromatica ai fini della pubblicazione

Dalle interviste emerge che il 23% degli ascoltati ritiene che una donna con figli piccoli non dovrebbe lavorare a tempo pieno, 27% ritiene che spetti a lei la maggiore responsabilità nella cura dei figli e il 44% ritiene che le donne si avvalgano del loro aspetto fisico per avere successo.

⁶ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Pari Opportunità - https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine_Ipsos_sintesi.pdf

La sfera professionale: la donna nell'immaginario degli italiani

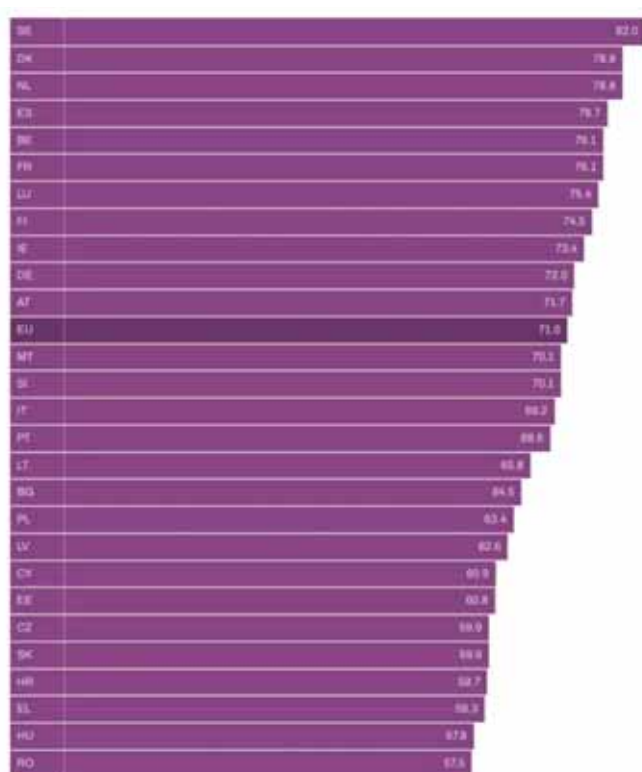
Analisi per sesso



Base casi: totale intervistati (1.300) . Valori percentuali
Infografica 3.3 - La sfera professionale: La donna nell'immaginario degli italiani - analisi per sesso
https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine_ipsos_sintesi.pdf
Rielaborazione grafica per uniformità cromatica ai fini della pubblicazione

L'aspetto più drammatico, che si evince da questi dati, è che il numero delle donne a rispondere in questa maniera è piuttosto alto e che, nel caso della domanda se siano le donne a doversi fare prevalentemente carico della cura dei figli, a rispondere affermativamente è il 23% delle donne, contro l'11% degli uomini. Ovviamente, il fatto di dichiararsi a favore delle donne in questo contesto, non significa automaticamente assumere atteggiamenti conseguenti che le possano agevolare nella cura della famiglia.

Per quanto riguarda l'istruzione gli stereotipi di genere sembrano essere meno diffusi, anche se, secondo i dati IPSOS, i segmenti più vicini al mondo dell'istruzione (chi ha figli, i giovani e gli studenti stessi) sembrano ancora legati, nella scelta del percorso di studi, ad un concetto di suddivisione dei ruoli, in cui l'uomo è/sarà il principale responsabile del reddito familiare e quindi è portato a scegliere percorsi di studio che possano garantire un alto reddito, mentre le donne tendono a privilegiare percorsi di studio legati all'insegnamento e alle attività di cura⁷. Va comunque sottolineato che il nostro è uno dei paesi europei che sta migliorando più rapidamente, raggiungendo un punteggio di **69,2** posizionandosi al quattordicesimo posto nell'Unione nell'indice di uguaglianza di genere (1,8 punti in meno rispetto al punteggio UE) e facendo registrare uno dei progressi più significativi dal 2010, con un aumento di 15,9 punti⁸.



A **livello Europeo** le cose vanno meglio, ma il report Gender Equality Index 2024 pubblicato dall'EIGE, European Institute for Gender Equality (che analizza 6 dimensioni fondamentali della vita quotidiana: lavoro, denaro, conoscenza, tempo, potere e salute), evidenzia quanto il cammino verso l'equità sia ancora lungo⁹.

Infografica 3.4 - Classifica dei paesi europei secondo il Gender Equity Index, Asvis.
<https://asvis.it/goal10/home/305-22970/gender-equality-index-2024-progressi-lenti-dellue-litalia-guadagna-terreno>

7 Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Pari Opportunità - https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine_ipsos_sintesi.pdf

8 Asvis - <https://asvis.it/notizie/2-22970/gender-equality-index-2024-progressi-lenti-dellue-litalia-guadagna-terreno>

9 Ibidem

Le notevoli diversità tra i risultati ottenuti dagli stati membri evidenziano la mancanza di un approccio comune. In alcuni paesi con norme legislative rigorose i risultati sono evidenti, così come lo sono quelli dei paesi come la Romania, che difetta di una politica strutturale e si affida ad iniziative singole incapaci di generare effetti apprezzabili e duraturi.

Per quanto riguarda l'accesso al potere delle donne in Europa, c'è stato un incremento molto positivo, di 19,5 punti complessivi, legato alle politiche mirate, quali le quote di genere, che hanno aumentato la presenza femminile nei processi decisionali.

Nel mondo del lavoro i progressi sono più lenti e le disuguaglianze strutturali spesso permangono, limitando particolarmente le madri lavoratrici¹⁰.

Risulta dunque chiaro che la questione dell'accesso all'istruzione ed eventuali stereotipi nella scelta del percorso di studio, così come lo squilibrio nella suddivisione dei carichi di cura della vita familiare, sono elementi fondamentali nello sviluppo del mondo del lavoro femminile, dai quali un'analisi delle donne nel modo del lavoro non può prescindere.

¹⁰ Asvis - <https://asvis.it/notizie/2-22970/gender-equality-index-2024-progressi-lenti-dellue-litalia-guadagna-terreno>



4. Il sondaggio del Centro Studi del Comune di Genova

Il Centro Studi del Comune di Genova, avvalendosi della piattaforma EU Survey (rif. Cap.2 Metodologia) ha somministrato per un periodo di tre mesi, un questionario anonimo ad un campione diversificato di donne appartenenti alle categorie del mondo del pubblico impiego e delle realtà private, attraverso le reti di stakeholder istituzionali, partenariati e network, cercando di coprire lo spettro di ambiti professionali più ampio possibile.

FEEDBACK

L'iniziativa ha riscosso un generale apprezzamento e una buona partecipazione volontaria: le risultanze si possono trovare in tavole sintetiche e commenti esaustivi nei paragrafi seguenti. Inoltre, immersi nel documento e ove pertinente, si trovano riferimenti qualitativi e quantitativi ai risultati del sondaggio negli ambiti tematici dei diversi capitoli.

Una volta analizzate le risultanze delle compilazioni, per poter realizzare le sintesi con i dati comparabili, sono stati selezionati esclusivamente quei questionari con completezza di risposte i quali corrispondono a 98 donne italiane e straniere utilizzati come baseline dell'analisi.

Il campione

Cittadine straniere	Cittadine italiane	Cittadine italiane residenti all'estero
9	87	2

Il restante insieme di risposte, in ogni caso, ha fornito elementi di studio e miglioramento per future indagini su analoghe tematiche. Di seguito alcuni dati riassuntivi delle caratteristiche principali del campione:

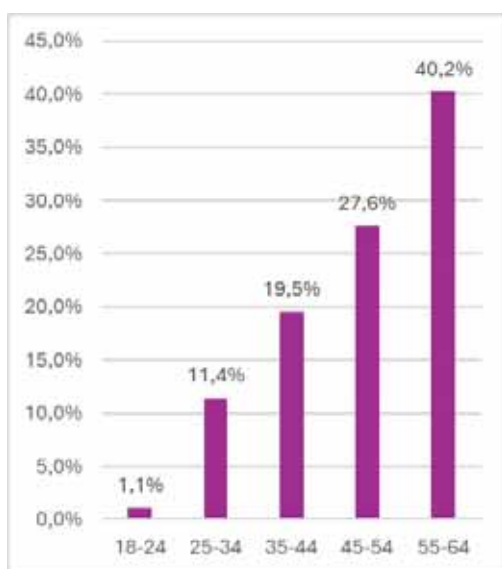
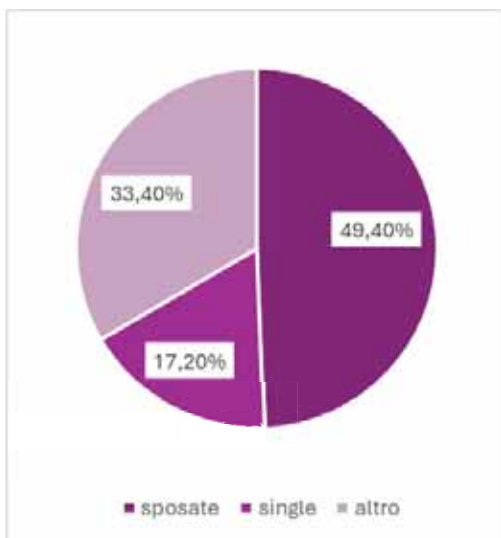


Grafico 4.1 - Italiane intervistate per fascia di età
Dati riferiti al campione analizzato
Elaborazione Centro Studi

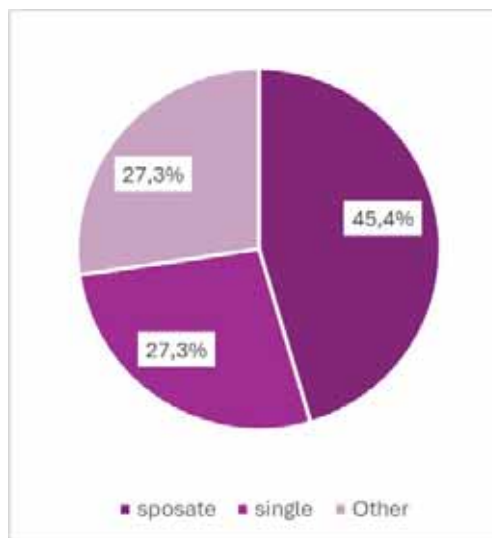


Grafico 4.2 - Straniere intervistate per fascia di età
Dati riferiti al campione analizzato
Elaborazione Centro Studi

Come si evince dalle rappresentazioni grafiche 4.1 e 4.2 c'è una lieve differenza nelle fasce di età rispondenti al questionario, anche se la netta prevalenza è uniforme e riguarda le donne in età più matura sotto un profilo lavorativo.



*Grafico 4.3 - Situazione personale delle intervistate italiane
Dati riferiti al campione analizzato
Elaborazione Centro Studi*

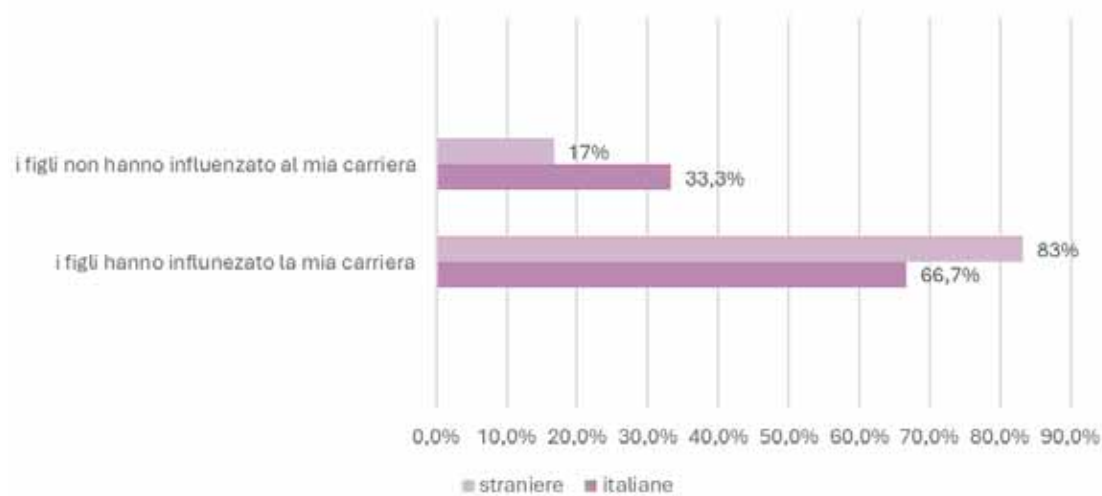


*Grafico 4.4 - Situazione personale delle intervistate straniere
Dati riferiti al campione analizzato
Elaborazione Centro Studi*

Un tema affrontato nel questionario (rif. Appendice 1) ha riguardato la situazione legata alla maternità, se e come questa condizione abbia influito nel dialogo non sempre facile tra sfera personale e professionale.

Dall'analisi dei dati raccolti è emerso che il 62% delle donne italiane intervistate ha dichiarato di avere figli, contro il 55% delle straniere. Nelle risposte ricevute si evidenzia come il 59,2% delle italiane abbia avuto figli prima di aver raggiunto i propri obiettivi di carriera, mentre solo il 50% delle straniere ha fatto altrettanto. Ciò non vuole necessariamente dire che le straniere tendano ad avere figli più tardi, piuttosto è ipotizzabile che il mondo del lavoro in altri paesi consenta avanzamenti di carriera in età più giovane.

L'analisi comparativa tra donne italiane e straniere ha messo in luce alcune differenze significative nella percezione dell'impatto della maternità sulla carriera professionale. Nel grafico sottostante (Grafico 4.5) una sintesi delle risposte.



*Grafico 4.5 - L'influenza dei figli sulla carriera fra le donne italiane e straniere
Dati riferiti al campione analizzato
Elaborazione Centro Studi*

L'83,3% delle donne straniere, dichiara che l'aver avuto dei figli ha influenzato il proprio percorso lavorativo, percentuale che sorprende poiché solo il 66,7% delle italiane afferma lo stesso. Questo dato suggerisce che, sebbene la maternità rappresenti una sfida trasversale nella conciliazione degli ambiti personali e professionali, le donne italiane sembrano soffrire meno questo limite.

Considerati i servizi aggiuntivi che molti paesi offrono alle madri lavoratrici (asili aziendali o comunque asili e scuole con orari più lunghi) rispetto all'Italia, pare quasi che le donne italiane accettino a priori che l'aver dei figli possa limitare la carriera e quindi percepiscono questo impatto in minor misura.

D'altra parte una quota maggiore di italiane (il 33,3%) dichiara che la maternità non ha avuto effetti rilevanti sulla carriera, contro il 17% delle straniere, il che potrebbe riflettere una maggiore presenza di reti di supporto familiare o una diversa organizzazione del lavoro nel contesto italiano, così come aspettative inferiori sulle possibilità di carriera delle donne italiane.

Particolarmente rilevante è il dato relativo a chi ha scelto di non avere figli per motivi legati alla carriera: il 36,4% delle italiane ha dichiarato di aver rinunciato alla maternità in favore della carriera, contro il 20% delle straniere. Questa differenza potrebbe indicare una pressione sociale o culturale più forte nel contesto italiano, dove la percezione di incompatibilità tra maternità e realizzazione professionale è ancora diffusa.

Nel complesso i dati evidenziano la necessità di politiche più efficaci per permettere una condizione più coerente tra vita lavorativa e familiare, capaci di sostenere le scelte individuali senza penalizzare le opportunità di carriera.

A valle delle risultanze su questo tema, il Centro Studi del Comune di Genova riporta l'esigenza, emersa dal campione, in merito all'importanza di promuovere una cultura del lavoro inclusiva, che riconosca e valorizzi la pluralità delle esperienze femminili e riconosca il valore aggiunto delle stesse.

Conciliazione vita privata e professionale

Come già affrontato nei paragrafi precedenti, il tema è ancora attuale, sebbene percepito in maniera differente, ma interessante per gli spunti che ne derivano.

Una breve sintesi delle risposte è disponibile nel grafico 4.6, dove i dati mostrano che, sebbene entrambe le categorie del campione, donne italiane e straniere, abbiano espresso esperienze di disagio, le italiane riportano una leggera minore difficoltà nel gestire vita privata 72,4% contro il 72,7% delle straniere. Ancora una volta risultano fondamentali le reti familiari, più presenti nel nostro paese, ma è evidente che il problema è ad oggi ben presente a livello nazionale e internazionale.

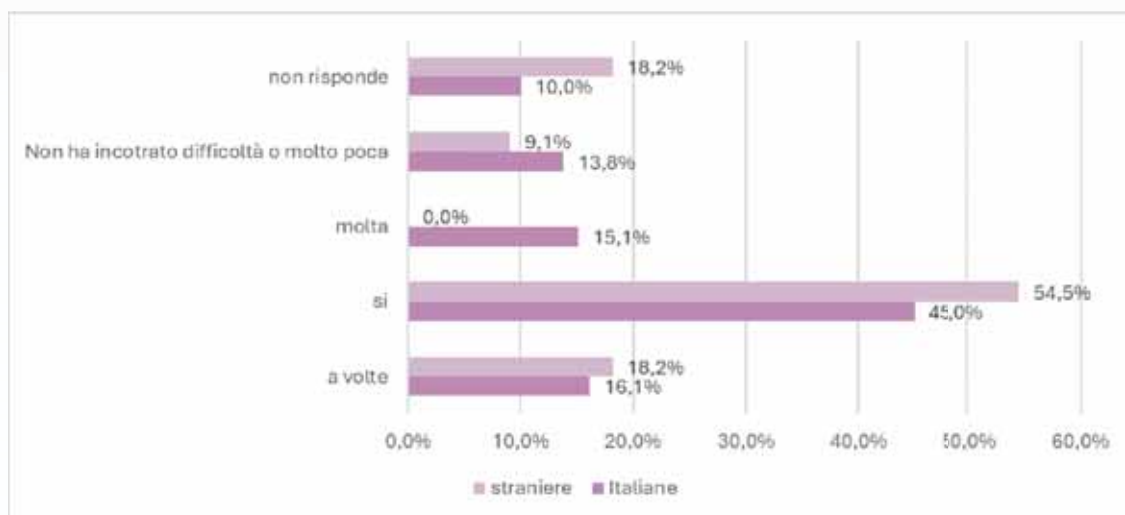


Grafico 4.6 - Difficoltà nella conciliazione della vita privata e professionale
Dati riferiti al campione analizzato
Elaborazione Centro Studi

Le donne italiane al contrario hanno risposto un complessivo 60,1% tra "sì" e "molta", mentre va rilevato che tra le risposte data dalle donne straniere, pur essendo evidenti le sfide, è assente la risposta "molta" ed è maggiore la voce "a volte", portandoci a propendere per una percezione più sfumata e contestuale delle difficoltà.

Questo confronto suggerisce che le condizioni culturali, sociali e organizzative dei Paesi di origine possono influenzare la percezione e la gestione del bilanciamento tra vita professionale e personale.

I dati invitano a riflettere sull'importanza di politiche di supporto alla genitorialità, alla flessibilità lavorativa e alla valorizzazione delle esperienze individuali, promuovendo un approccio inclusivo e personalizzato.

La rappresentazione visiva in fig 4.1 raccoglie le parole chiave ricorrenti nel sondaggio e trasmette in maniera grafica intuitiva l'idea che, al di là delle differenze culturali, le sfide legate alla gestione del tempo e alla mancanza di supporti strutturali siano esperienze condivise.



Figura 4.1 - Difficoltà nella conciliazione della vita privata e professionale (italiane e straniere)

Fra gli elementi convergenti si può notare che tutte le donne intervistate, che hanno incontrato difficoltà a conciliare vita lavorativa e vita familiare, hanno sottolineato la mancanza di tempo da dedicare ai propri interessi, le difficoltà nell'organizzazione, la necessità di pianificazione degli impegni.



5. La segregazione di genere nei percorsi di istruzione: significato e quanto influisce sul mondo lavorativo

A una lettura superficiale dei dati sulla scolarizzazione, parlare di segregazione di genere nell'istruzione può sembrare ingiustificato.

È infatti vero che, rispetto al passato, si è invertita la tendenza che vedeva molte donne di fatto precluse dalla prosecuzione degli studi.

Come testimoniano i dati sul livello di istruzione disaggregati per genere ed età, fino a un passato non tanto remoto – quello vissuto dagli attuali 60 e 70enni – la quota di donne diplomate e laureate era molto inferiore a quella dei coetanei uomini. Nel 2023 tale tendenza è decisamente superata; secondo Istat infatti il 68,0% delle 25-64enni ha almeno un diploma o una qualifica (62,9% tra gli uomini) e coloro in possesso di un titolo terziario raggiungono il 24,9% (18,3% tra gli uomini)¹.

Tra le giovani generazioni le percentuali salgono ancora: 83% le ragazze di 20-24 anni diplomate o laureate. Tra i coetanei maschi la quota è di quasi 10 punti inferiore: 74%².



1 Istat - <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/07/REPORT-livelli-istruzione.pdf>

2 Openpolis - <https://www.openpolis.it/quanto-incide-la-segregazione-di-genere-nei-percorsi-di-istruzione/>

Genere e Stereotipi: differenze e convergenze

Secondo un'analisi dell'osservatorio "Genere e Stereotipi" promosso da Henkel Italia, in collaborazione con Eumetra, nello studio come nel lavoro le donne sono ancora limitate nelle proprie scelte e azioni da una cultura condizionata da stereotipi di genere, che continua a pesare sulle scelte familiari e individuali anche tra le nuove generazioni³.

La scelta del percorso di studi dipende ancora, in alcuni casi, dal genere.

Secondo lo studio sopra citato, condotto su un campione rappresentativo della popolazione italiana, composto da **2.000 individui tra i 18 e i 55 anni**, che ha previsto un focus aggiuntivo condotto su 1000 persone tra i 15 e 25 anni rappresentativi della **GenZ** sul condizionamento degli stereotipi di genere nelle scelte di studio, lavoro, sport e tempo libero, si evidenzia che il 52% delle donne e il 64% degli uomini ritiene che almeno uno tra gli indirizzi di istruzione superiore abbia una connotazione di genere, mentre per quanto riguarda le facoltà universitarie, sono di questa opinione il 30% delle donne e il 46% degli uomini⁴.



³ Henkel - <https://www.henkel.it/press-and-media/comunicati-stampa/2024-04-12-osservatorio-henkel-gli-stereotipi-di-genere-in-casa-e-nelle-scelte-di-studio-lavoro-e-tempo-libero-1951434>

⁴ Ibidem

Questa forte connotazione di genere è determinata dalla **convinzione che maschi e femmine abbiano predisposizioni diverse** (lo pensa il 53% degli uomini, il 52% delle donne, il 45% dei ragazzi GenZ e il 38% delle ragazze GenZ), **capacità pratiche diverse** (43% degli uomini, 33% delle donne, 42% dei ragazzi GenZ, 32% delle ragazze GenZ) **capacità cognitive diverse** (27% degli uomini, 26% delle donne, 33% dei ragazzi GenZ, 25% delle ragazze GenZ).

Persiste così l'**idea che materie scientifiche**, tecnologiche o pratiche siano più indicate per i maschi, mentre le materie umanistiche e quelle dedicate alla cura della persona siano per natura più affini alle donne⁵.

Alle donne vengono tradizionalmente attribuite qualità legate alla cura, al sostegno, alla pazienza che indirizzano a livello conscio e inconscio le scelte legate al percorso di studi e a quello lavorativo.

Nonostante questo, stando ai dati forniti dal Consorzio universitario AlmaLaurea (basati sul profilo dei laureati di 77 atenei) le differenze tra studenti e studentesse emergono chiare fin dall'approccio allo studio nel corso della scuola secondaria (di primo e di secondo grado).

⁵ Henkel - <https://www.henkel.it/press-and-media/comunicati-stampa/2024-04-12-osservatorio-henkel-gli-stereotipi-di-genere-in-casa-e-nelle-scelte-di-studio-lavoro-e-tempo-libero-1951434>

Il Rapporto 2024 sul Profilo dei Diplomati mostra che tra i diplomati del 2023 il 41,5% delle ragazze alla scuola media inferiore ottiene un voto d'esame superiore o uguale a 9 (percentuale pari al 28,3% tra i ragazzi) e quando arrivano sui banchi delle superiori, che siano quelli di un liceo, un istituto tecnico o un professionale, raggiungono ottimi risultati.

Il 94,4% delle studentesse non fa ripetenze (è il 91,4% per ragazzi) e conclude la scuola secondaria superiore con un voto medio di diploma pari a 80,1 su cento (è 76,5 per i ragazzi). Il 37,3% delle ragazze dedica allo studio e ai compiti a casa più di 15 ore settimanali rispetto al 16,1% dei ragazzi; inoltre, il 18,5% delle studentesse compie esperienze internazionali (il 12,2% fra i ragazzi), in particolare organizzate dalla scuola.

D'altronde le ragazze intraprendono in maggior misura percorsi formativi linguistici e per questo conseguono anche un maggior numero di attestati relativi (41,4% delle studentesse rispetto al 30,6% degli studenti).

Sono inoltre impegnate in attività di carattere sociale: il 13,7% delle ragazze svolge attività di volontariato rispetto al 10,7% dei ragazzi. Nel tempo libero intraprendono attività culturali e non perché devono ma perché vogliono: le svolgono il 52,7% delle ragazze, in larga parte su iniziativa personale, rispetto al 41,4% dei ragazzi.

Sono interessate a proseguire gli studi soprattutto **all'università: si tratta del 81,0% delle diplomate rispetto al 64,0% dei diplomati⁶.**

6 AlmaLaurea - https://www.almalaurea.it/sites/default/files/comunicati/2025/cs_almalaurea_focus_gender_gap_2025.pdf

Il Rapporto 2024 sul Profilo dei laureati mostra che tra i laureati del 2023, dove è nettamente più elevata la presenza della componente femminile (60,0%), la quota delle donne che si laureano in corso è pari al 64,0% (è 57,9% per gli uomini) con un voto medio di laurea uguale a 104,8 su 110 (è 102,9 per gli uomini); occorre sottolineare che ciò è frutto anche dei diversi percorsi formativi intrapresi. In ogni caso, **le donne ottengono voti di laurea superiori agli uomini praticamente in tutti i gruppi disciplinari**, ad eccezione di quello letterario-umanistico.

Le donne si iscrivono all'università spinte da forti motivazioni culturali (30,6% rispetto al 27,6% degli uomini) e svolgono un buon numero di tirocini e stage riconosciuti dal proprio corso di laurea (64,5% delle donne rispetto al 54,9% degli uomini).

Le laureate inoltre provengono in misura maggiore da contesti familiari meno favoriti sia dal punto di vista culturale sia socio-economico.

Così il 28,8% delle donne ha almeno un genitore laureato, rispetto al 35,2% degli uomini. Peraltro, le donne sono meno coinvolte dal fenomeno dell'ereditarietà del titolo di laurea, soprattutto se quest'ultimo afferisce alle discipline che indirizzano verso la libera professione: tra i laureati a ciclo unico con almeno un genitore con titolo di studio universitario, infatti, ereditano la medesima laurea dei genitori il 33,2% delle donne rispetto al 45,6% degli uomini.

Il differenziale di genere permane considerando anche lo status socio-economico: il 20,9% delle donne proviene da una famiglia di estrazione sociale elevata rispetto al 24,8% degli uomini. Non stupisce quindi che tra le donne sia maggiore la percentuale di chi ha usufruito di borse di studio: il 28,5% delle donne rispetto al 23,9% degli uomini⁷.

7 AlmaLaurea - https://www.almaurea.it/sites/default/files/comunicati/2025/cs_almaurea_focus_gender_gap_2025.pdf

Laureate nei percorsi STEM: più brave, ma penalizzate

L'Indagine AlmaLaurea sul Profilo dei laureati 2023 mette in evidenza la diversa composizione per genere tra i laureati STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics), dove la componente maschile è più elevata e raggiunge il 58,6%, rispetto al 41,4% di quella femminile; ciò riguarda in particolare i gruppi Informatica e tecnologie ICT e quello di Ingegneria industriale e dell'informazione, dove la presenza maschile supera addirittura i due terzi.

Tale risultato è in controtendenza con quanto rilevato sul complesso dei laureati 2023 dove, al contrario, è la componente femminile ad essere preponderante rispetto a quella maschile.

Negli ultimi anni, tuttavia, tra i laureati STEM il vantaggio della componente maschile si sta leggermente riducendo: nel 2019, infatti, gli uomini rappresentavano il 59,8%, mentre le donne il 40,2%, con un differenziale di quasi 20 punti.

Le donne si iscrivono ad un percorso STEM spinte da forti motivazioni culturali (30,3% rispetto al 25,0% degli uomini, +5,3 punti percentuali) e svolgono un buon numero di tirocini e stage riconosciuti dal proprio corso di laurea (61,3% delle donne rispetto al 49,2% degli uomini, ben 12,1 punti percentuali in più degli uomini). Le differenze di genere in ambito STEM su questi aspetti sono superiori a quelle registrate sul complesso dei laureati del 2023.

Le donne, tradizionalmente più performanti negli studi universitari, sia in termini di voto sia in termini di regolarità negli studi, mostrano risultati migliori rispetto agli uomini anche nei percorsi STEM.

Sono infatti caratterizzate da un voto medio di laurea più alto (104,5 su 110, rispetto al 102,6 degli uomini) e da una migliore riuscita in termini di regolarità negli studi (tra le donne il 58,1% ha concluso gli studi nei tempi previsti rispetto al 52,7% degli uomini). Sulla riuscita universitaria le differenze di genere nell'ambito STEM sono in linea con quelle del complesso dei laureati.

Le donne ricercano più degli uomini lavori stabili (il 76,9%, +11,5 punti percentuali) e danno **maggiore importanza** rispetto ai colleghi **all'utilità sociale del lavoro** (il 45,4%, +11,6 punti percentuali) e all'indipendenza/autonomia (il 63,8%, +9,5 punti percentuali). È interessante notare che la rilevanza attribuita dalle donne in area STEM a questi tre aspetti del lavoro è in costante aumento dal 2015 al 2023⁸.

8 AlmaLaurea - https://www.almalaurea.it/sites/default/files/comunicati/2025/cs_almalaurea_focus_gender_gap_2025.pdf

Nell'ambito del campione di donne italiane preso in considerazione dal Centro Studi del Comune di Genova è emerso che solo il 18,8% delle intervistate ha scelto un percorso di studi STEM. Il 31,2% ha riscontrato una presenza prevalentemente maschile nell'ambiente lavorativo, il 25% una prevalenza femminile, mentre il 43,7% non ha riscontrato alcuna differenza tra il numero di colleghi uomini e donne.

La differenza è rimarcata anche dal rapporto Bes 2023 di Istat, secondo il quale ogni 1000 ragazze, di età compresa tra i 20 e i 29 anni, nel nostro Paese, solo 14,3 si laureano in percorsi STEM mentre contro 21 colleghi uomini.



In ambito europeo, secondo i dati Eurostat 2023, in Europa le donne rappresentano il 33% dei laureati STEM e l'Italia con il 39% è dietro alla Romania (42,5%) alla Polonia (41,5%) e alla Grecia (39%). Si rileva infine che Belgio, Spagna, Austria e Danimarca hanno percentuali ancora inferiori⁹.

⁹ EC Europa - https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/EDUC_UOE_GRAD04

La letteratura in materia ha ricercato le cause di questo fenomeno tra le differenze biologiche e attitudinali e tra gli stereotipi socioculturali, sebbene sia difficile misurare le prime senza tener conto dei secondi. La conclusione fondamentale è che le differenze di genere rispetto alle materie STEM tendono a diventare più pronunciate durante la scuola secondaria e risentono degli effetti di molti luoghi comuni. Ad esempio, da un esperimento controllato condotto nelle scuole medie italiane, è risultato che gli studenti scelgono maggiormente matematica e le studentesse italiano quando sono indotti a pensare alla scelta consigliata da parte del genitore dello stesso sesso¹⁰.

Inoltre, sebbene i voti nelle materie STEM nella scuola secondaria siano correlati con le scelte del percorso futuro, queste tendono a spiegare solamente in piccola parte la decisione dell'ambito di studio¹¹.

La scelta di intraprendere un percorso nelle STEM, dunque, è influenzata da vari fattori che si presentano durante tutto il percorso scolastico, piuttosto che nel momento della decisione. Le donne paiono condizionate non tanto dalle loro capacità o dalla loro predisposizione verso alcune materie, ma piuttosto da alcuni stereotipi che permeano la società, di cui abbiamo detto e in parte dai loro stessi pregiudizi di genere nelle scelte relative al percorso di studi prima e lavorativo poi.

¹⁰ "Parents and Peers: Gender Stereotypes in the Field of Study" di Lucia Corno e Michela Carlana

¹¹ "Women and Stem" di S. Khan e D. Ginther



6. L'occupazione femminile

In tempi moderni si è sempre concordato che **uno degli aspetti più importanti per compensare il significativo divario di genere sia il diritto al lavoro**. Nella Costituzione italiana tale diritto viene riconosciuto a tutti i cittadini grazie all'Articolo 4. Un riconoscimento non solo formale ma anche sostanziale, in quanto la Repubblica Italiana promuove le condizioni che rendono effettivo questo diritto¹.

¹ Costituzione della Repubblica italiana (1947).



Inoltre, a livello sovranazionale è riconosciuto dall'Unione Europea nell'Articolo 15 nella sua Carta dei diritti fondamentali². La parità di genere, legata alla giustizia sociale e quindi anche all'ambito lavorativo è poi uno degli obiettivi cardine dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite³ per lo sviluppo sostenibile, uno strumento importante per unire gli sforzi a livello globale e sviluppare politiche coerenti per il raggiungimento dell'uguaglianza di genere.



Tuttavia, nonostante i progressi sperimentati negli ultimi anni, le discriminazioni contro le donne e il divario di genere nel mondo del lavoro persistono ancora in molti paesi del mondo. Secondo le recenti stime dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL), le donne sono ancora lontane dal raggiungimento dell'uguaglianza di genere nel mondo del lavoro e, in molte parti del mondo, sono intrappolate in lavori poco qualificati e retribuite in maniera inferiore rispetto agli uomini⁴.

Il Rapporto 2024 sulla condizione occupazionale dei laureati registra ancora una volta significative e persistenti disuguaglianze di genere. Su tale aspetto AlmaLaurea ha sviluppato un approfondimento ad hoc evidenziando che tra i laureati di secondo livello, a cinque anni dal conseguimento del titolo, le differenze di genere, in termini occupazionali, si confermano significative e pari a 3,4 punti percentuali: il tasso di occupazione è del 86,8% per le donne e del 90,2% per gli uomini.



² Corte Costituzionale, Servizio Studi

https://www.cortecostituzionale.it/documenti/download/pdf/Costituzione_della_Repubblica_italiana.pdf

³ Organizzazione delle Nazioni Unite -

<https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

⁴ Organizzazione Internazionale del Lavoro -

<https://www.ilo.org/it/parit%C3%A0-di-genere-nel-mondo-del-lavoro>



A un lustro dal titolo tra le donne sono meno diffusi i contratti alle dipendenze a tempo indeterminato (49,9% rispetto al 56,1% degli uomini), mentre risultano più frequenti i contratti a tempo determinato (17,0% rispetto al 9,9% degli uomini). È naturale che queste differenze siano legate anche alle diverse scelte professionali maturate da uomini e donne; queste ultime, infatti, tendono più frequentemente a inserirsi nel pubblico impiego e nel mondo dell'insegnamento, notoriamente in difficoltà nel garantire, almeno nel breve periodo, una rapida stabilizzazione contrattuale.

Le differenze di genere si confermano anche dal punto di vista retributivo, si parla del c.d. Gender Pay Gap. A cinque anni dal titolo, tra i laureati di secondo livello, che hanno iniziato l'attuale attività dopo la laurea e lavorano a tempo pieno, le donne dichiarano di percepire 1.711 euro netti mensili, rispetto ai 1.927 euro degli uomini, con un differenziale del 12,6%.

I dati evidenziano differenze anche rispetto al tipo di professione svolta: a cinque anni dal titolo svolge un lavoro a elevata specializzazione (compresi gli imprenditori e l'alta dirigenza) il 63,1% delle donne e il 65,9% degli uomini⁵.



⁵ AlmaLaurea - https://www.almalaurea.it/sites/default/files/comunicati/2025/cs_almalaurea_focus_gender_gap_2025.pdf

Anche se, nelle dichiarazioni rese a cinque anni dalla laurea, non si evidenziano differenze di genere in merito alla soddisfazione complessiva per il lavoro svolto, su alcuni aspetti le donne sono leggermente meno soddisfatte del proprio lavoro. In particolare, sono meno gratificate dalle opportunità di contatti con l'estero, dalle prospettive di guadagno e di carriera, dalla flessibilità dell'orario di lavoro e dal prestigio derivato dall'attività svolta.

Fa eccezione, denotando una maggiore soddisfazione nella componente femminile, l'utilità sociale del lavoro e la coerenza con gli studi compiuti. La lettura dei dati conferma che le donne sono più penalizzate sul lavoro se hanno figli. Il forte divario in termini occupazionali e retributivi tra donne e uomini, infatti, aumenta in presenza di figli⁶.



6 AlmaLaurea - https://www.almalaurea.it/sites/default/files/comunicati/2025/cs_almalaurea_focus_gender_gap_2025.pdf

Non tutto è negativo

Vale la pena di segnalare che nello Studio "Tendenze dell'occupazione femminile in Italia" (2024), la Fondazione Studi dei consulenti del lavoro, sulla base dei più recenti dati Istat, registra un trend positivo, soprattutto per le over 55 e la componente giovanile, tra i 25 e i 34 anni di età.

Nella prima metà del 2024, pur con alcuni segnali di rallentamento, prosegue la dinamica positiva del mercato del lavoro, con la crescita dell'occupazione accompagnata dalla diminuzione della disoccupazione e dell'inattività.

In particolare, nel secondo trimestre 2024, il tasso di occupazione femminile nella fascia di età 15-64 anni aumenta di 0,9 punti in un anno (nei trimestri del 2023 la crescita tendenziale superava sempre un punto percentuale), quello di disoccupazione cala di 0,8 punti (dinamica simile nel 2023), mentre si attenua la riduzione del tasso di inattività 15-64 anni (-0,5 punti rispetto a valori compresi tra -0,8 e -1,7 punti nel 2023).

Il livello di istruzione riveste un ruolo chiave nella partecipazione al mercato del lavoro delle donne e nella riduzione delle disuguaglianze: all'aumentare del titolo di studio cresce il tasso di occupazione 15-64 anni e diminuisce progressivamente il gap di genere (nella media europea da 16,1 punti per coloro che possiedono una bassa istruzione a 4,8 punti dei laureati, in Italia da 22,7 a 4,1 punti).

Un elevato livello di istruzione riduce sia i divari territoriali tra le donne sia quelli rispetto agli uomini: il tasso di occupazione 15-64 anni delle laureate è circa tre volte quello delle donne con al massimo la licenza media, e la differenza tra Nord e Mezzogiorno, che sul totale è pari a 25,9 punti, quasi si dimezza per le donne con elevato titolo di studio (14,5 punti)⁷.

Ancora elevato tuttavia il ricorso a un'occupazione a tempo parziale che permette di ridurre le difficoltà di conciliazione tra carichi familiari e impegni lavorativi e, non a caso, sono soprattutto le donne a utilizzare questa forma di occupazione: sul totale degli occupati il 31,5% delle donne, circa 3 milioni, lavora part time, contro l'8,1% degli uomini, circa un milione, senza contare coloro che abbandonano il lavoro in presenza di figli⁸.

I dati raccolti dal Centro Studi del Comune di Genova vedono confermato quanto accennato dal rapporto AlmaLaurea: l'86,67% delle intervistate italiane lavora in ambito pubblico (insegnamento, enti pubblici), contro il 44,83% delle straniere e le motivazioni sono per lo più legate alla maggior flessibilità degli orari e alla sicurezza del posto di lavoro.

Nonostante i dati siano nel complesso incoraggianti, va sottolineato che, sebbene "lo stesso salario" per lo stesso lavoro" sia uno dei principi fondanti dell'Unione europea, le donne in Europa in media sono retribuite il 13% in meno dei loro colleghi uomini⁹.

7 Istat, Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità - <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/03/istat-cnel.pdf>

8 Ibidem

9 Commissione Europea - https://commission.europa.eu/news/pay-attention-gender-pay-gap-2024-11-15_it.

Dunque, in sostanza, le donne sono più degli uomini, studiano di più e spesso hanno risultati scolastici migliori dei loro coetanei, tanto da costituire oggi una fetta preponderante del capitale intellettuale del paese, ma lavorano di meno e, soprattutto, sono meno valorizzate sul posto di lavoro: il loro talento è dunque non pienamente espresso, con conseguenze che pesano sul vissuto delle singole persone ma anche sull'intera società, che si trova a dover fare a meno di risorse preziose¹⁰.



The Quiet Revolution

Le aspettative delle giovani donne, secondo la professoressa Goldin, rinomata accademica presso l'Università di Harvard, vincitrice nel 2023 del Premio Nobel per l'Economia per "aver migliorato la nostra comprensione sugli esiti del mercato del lavoro femminile", sono basate sulle esperienze delle generazioni precedenti, per esempio sulle decisioni delle loro madri, che non sono tornate a lavorare finché i figli non sono cresciuti, determinandole ad assumere decisioni lavorative "secondarie", adattate alle scelte del partner, considerato il lavoratore per eccellenza e la principale fonte di reddito familiare¹¹.

Da qui la **necessità di una "rivoluzione silenziosa"** (The Quiet Revolution), che cambi i **vecchi modelli sociali e culturali e lasci spazio a un nuovo ruolo femminile**, sdoganato dai tradizionali compiti di cura, nei quali la dimensione lavorativa faccia parte del patrimonio identitario delle donne così come degli uomini.

Il tema affrontato dalla Goldin è centrale per la comprensione delle trasformazioni sociali, per combattere le disuguaglianze, ma anche per l'economia: secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) ridurre del 25% entro il 2025 il divario occupazionale uomo-donna farebbe crescere di 5.300 miliardi di dollari il PIL mondiale¹².

11 Career & Family: Women's Century-Long Journey toward Equity"- 2021

<https://www.lavorodirittieuropa.it/2-uncategorised/1513-il-nobel-per-lo-studio-del-gender-gap>

12 Organizzazione Internazionale del Lavoro -

<https://www.ilo.org/it/aree-tematiche/parita-di-genere-nel-mondo-del-lavoro>

Non si tratta dunque di una questione, per quanto centrale, di equità, ma anche di prosperità, una questione di progresso ed efficienza: **l'esclusione delle donne dal mercato del lavoro significa infatti anche la rinuncia a talenti e competenze, e a prospettive diverse.**

Al fine di consentire il superamento di questo gap, a tutto vantaggio dell'economia della società e dei singoli individui, non si può che investire nell'istruzione, nell'imparare a condividere i ruoli all'interno della famiglia, creare maggior flessibilità e buone pratiche di welfare negli ambienti di lavoro.



7. Differenze retributive nel mondo del lavoro

Secondo l'osservatorio CPI (Osservatorio Conti Pubblici Italiani anno 2021) il salario medio per una laureata magistrale a 5 anni dalla laurea è di 1.403 euro netti mensili a fronte di 1.969 euro per un laureato uomo, con una differenza netta di 293 euro, ossia il 21% del salario femminile. Questa differenza da una parte è da attribuire alle scelte relative ai diversi settori di impiego.

CPI sostiene che gli uomini scelgono prevalentemente carriere più remunerative, mentre le donne sono più presenti nelle discipline che fruttano meno dal punto di vista della remunerazione.

Distribuzione dei laureati magistrali per area disciplinare

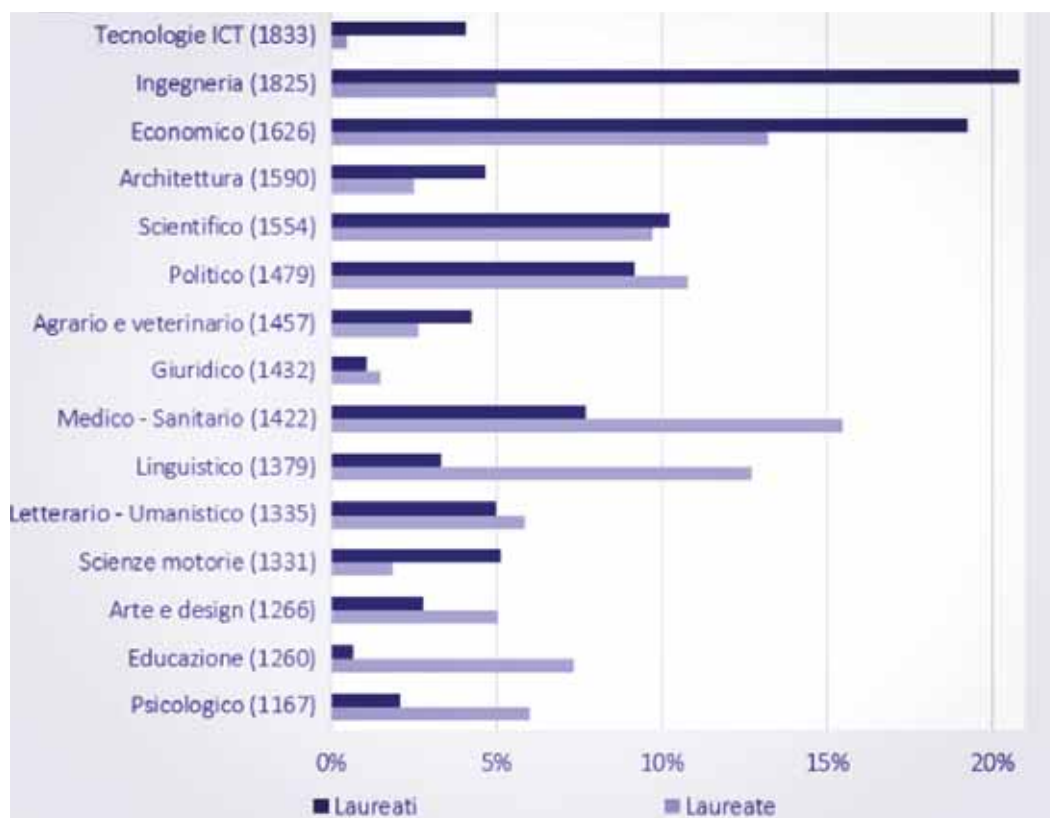


Figura 7.1 - Distribuzione dei laureati magistrali per area disciplinare
in parentesi il salario medio in euro a 5 anni dalla laurea
Fonte: Elaborazione OCPI su dati AlmaLaurea

La diversa partecipazione ai diversi settori del mondo del lavoro spiega, secondo lo studio dell'Osservatorio CPI, solo il 42% della differenza retributiva; il restante 69% è da ricercarsi nelle differenze a parità di settore, cui contribuiscono valori culturali impliciti¹.

¹ Osservatorio CPI, Università Cattolica del Sacro Cuore
https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-pubblicazioni-differenze-di-genere-negli-studi-e-all-entrata-nel-mondo-del-lavoro#_ftn10

Esiste infatti, come abbiamo già detto, una diffusa convinzione che esistano settori tipicamente femminili e settori maschili. Questo stereotipo, spesso inconscio, genera categorizzazioni degli impieghi con effetti negativi sulle donne: infatti, se queste tendono ad essere discriminate in un settore, opteranno più facilmente per altri tipi di carriera, andando a rafforzare il pregiudizio².

Le **differenze salariali** sono legate anche alle carriere più discontinue delle donne causate dall'**assenza di adeguate strutture per la cura dei figli** e dal bias culturale che le individua come principali responsabili della cura familiare.

Gli stereotipi percepiti dai datori di lavoro sono spesso della stessa tipologia di quelli che influenzano la scelta del settore occupazionale. Ad esempio, esiste ancora il pregiudizio che i costi non-salariali legati all'assunzione delle donne siano maggiori rispetto a quelli degli uomini. Infine, la discriminazione potrebbe essere determinata dall'esistenza di network lavorativi tipicamente maschili, i quali tendono a proteggersi dall'accesso delle lavoratrici³.

² Theories of occupational segregation by sex: an overview", R. Anker, International Labour Review, 1997

³ Ibidem

Il ruolo delle istituzioni

In ambito lavorativo, il ruolo principale svolto dalle istituzioni è la creazione di elementi di tutela per i lavoratori. Tuttavia, le lavoratrici hanno iniziato solo di recente ad acquisire elementi di tutela ad hoc. Per lungo tempo questo tema è stato considerato "invisibile" nei documenti legali⁴.

Dal punto di vista della giurisprudenza, la teoria tradizionale del trattamento paritario teneva conto solamente degli uomini, considerandoli come modello a priori dell'umanità. Il concetto di parità di trattamento di fronte alla legge, che è essenziale per una società democratica, nella sua versione originale non teneva conto dell'oggettiva posizione di potere nella società occupata dagli uomini e neanche di come essa si declinasse a sfavore delle minoranze⁵.

4 Vujadinovic, D. (2015). Gender mainstreaming in law and Legal Education. *Anali Pravnog Fakulteta u Beogradu*, 63(3), 56–74. <https://doi.org/10.5937/analipfb1503056v>

5 Bermúdez Figueroa, E., Dabetić, V., Yuste, R. P., & Saeidzadeh, Z. (2023). Gender and structural inequalities from a socio-legal perspective. *Gender-Competent Legal Education*, 95–142. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14360-1_4

I pregiudizi di genere sono radicati nella nostra società e di riflesso nelle nostre istituzioni. Solo recentemente e in alcune parti del mondo, sono formalmente riconosciuti anche nella costruzione della giurisprudenza nelle democrazie. Al giorno d'oggi risulta chiaro che l'uguaglianza formale, quella riconosciuta dai legislatori nei testi di legge, spesso non sia accompagnata dall'uguaglianza sostanziale, che invece produce un effetto concreto sulla società. Dunque, si richiede ai legislatori di riconoscere e considerare gli effetti che la discriminazione di genere può avere durante il processo legislativo⁶.

Questo processo è stato recentemente formalizzato con il nome di '**gender mainstreaming**' da una serie di organizzazioni internazionali e sovranazionali, tra cui le Nazioni Unite e l'Unione Europea. In particolare, nell'Unione Europea, questo metodo è stato annesso negli obiettivi principali della Strategia per la parità di genere 2020-2025 adottata dalla Commissione Europea.

Nonostante il 'gender mainstreaming' venga considerato come strumento essenziale per raggiungere la parità di genere, laddove non sia supportato da ulteriori misure può dimostrarsi controproducente. Infatti, queste misure possono diventare nominali se gli stati stessi non attuano norme antidiscriminazione e non adottano un comportamento proattivo in tutte le fasi del processo legislativo⁷.

6 Bermúdez Figueroa, E., Dabetić, V., Yuste, R. P., & Saeidzadeh, Z. (2023). Gender and structural inequalities from a socio-legal perspective. *Gender-Competent Legal Education*, 95–142
https://doi.org/10.1007/978-3-031-14360-1_4

7 Stratigaki, M. (2005). "Gender mainstreaming vs positive action". *European Journal of Women's Studies*, 1(2), 165–186 - <https://doi.org/10.1177/1350506805051236>



Per quanto riguarda l'Italia, in tempi recenti le strategie nazionali sul tema possono essere trovate nel PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), nella Strategia Nazionale per la parità di genere 2021-2026, e nel Bilancio (annuale) di genere dello Stato. In particolare, la Strategia Nazionale, che prende ispirazione dalla Strategia Europea, si concentra su cinque priorità: lavoro, reddito, competenze, tempo, potere.

Questi cinque elementi sono fondamentali per il miglioramento del punteggio italiano nel Gender Equality Index dell'EIGE (Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere) per poter risultare tra i dieci migliori paesi in Europa entro i prossimi 10 anni⁸.

Un esempio proattivo del gender mainstreaming in Italia si trova nella riclassificazione delle spese secondo il loro impatto sui divari di genere nel bilancio annuale⁹.

⁸ Camera dei Deputati Servizio studi. (2023). Le politiche pubbliche italiane: n.4 L'occupazione femminile - <https://documenti.camera.it/leg19/dossier/pdf/PP004LA.pdf>

⁹ ibidem



8. Le skills delle donne e i vantaggi per le aziende

Ci sono comunque aziende in contro tendenza che hanno colto a pieno il valore aggiuntivo della diversità e delle skill femminili: "Le aziende puntano sempre più sulla **parità di genere**, oltre che sull'inclusione e la diversità, perché **produce benefici sul rendimento complessivo**".

Lo certifica ora anche il report redatto dalla società di consulenza americana **McKinsey**, il **'Diversity Matters Even More'**, condotto su una platea di oltre **1200 aziende disseminate in 23 Paesi**: le aziende con una **rappresentanza di donne superiore al 30% a livello di top management** possono centrare rendimenti finanziari più alti rispetto a quelle in cui è ancora presente questo tipo di gender-gap. Più donne ci sono al vertice, meglio va l'azienda. Lo dicono i numeri, non solo le sensazioni¹.

Le aziende con maggiore diversità di genere nei CdA hanno il 27% di probabilità in più di produrre una performance migliore rispetto ai competitor, mentre la percentuale è del 13% per la diversità etnica nei CdA. Tra gli altri dati del report: l'80% delle aziende che vanno meglio sul mercato hanno ora almeno una donna nel loro team esecutivo, mentre **sette su dieci ne hanno più del 10%**².

Nel panorama attuale, dunque, l'apporto delle **donne al lavoro in posizioni di responsabilità** è diventato non solo significativo, ma anche strategico. Le donne nel mondo del lavoro di oggi, quando assegnate a ruoli di responsabilità, secondo il blog Women4 , apportano una serie di benefici tangibili³.

1 Sostenibile Oggi - <https://sostenibileoggi.it/sostenibilita-impresa/la-parita-di-genere-fa-crescere-i-risultati-lanalisi-di-mckinsey/>

2 Ibidem

3 Gi Group SpA - <https://women4.gigroup.it/blog-articles/le-donne-trasformano-il-mondo-del-lavoro-grazie-a-soft-skill-che-portano-a-concreti-vantaggi-competitivi-in-azienda>

Una tendenza confermata anche dai risultati delle aziende italiane che hanno integrato le donne nel mondo del lavoro con ruoli di leadership e che hanno riportato benefici significativi. Il rapporto del 2022 della Borsa Italiana ha evidenziato che le società quotate, con una presenza femminile di almeno un terzo nei Consigli di amministrazione, hanno mostrato delle performance migliori in termini di profitto netto e sostenibilità, rispetto a quelle con una rappresentanza femminile minima o inesistente.

Questo vantaggio competitivo è in parte attribuibile anche alle cosiddette Soft Skill che le donne tendono a possedere in misura maggiore, o diversa, rispetto ai colleghi maschi⁴.

Le Soft Skill sono competenze trasversali che aumentano le opportunità di crescita professionale e che contribuiscono al miglioramento dell'ambiente lavorativo, indipendentemente dal ruolo ricoperto.

Empatia, ascolto attivo, capacità di risolvere i conflitti, attenzione all'inclusività, comunicazione, apertura al feedback, mentalità dinamica e creatività sono solo alcune delle caratteristiche molto apprezzate in un ambiente lavorativo collaborativo e innovativo⁵.

4 Gi Group SpA - <https://women4.gigroup.it/blog-articles/le-donne-trasformano-il-mondo-del-lavoro-grazie-a-soft-skill-che-portano-a-concreti-vantaggi-competitivi-in-azienda>

5 Accanto alla donna - <https://www.accantoalladonna.it/soft-skills-al-femminile-come-valorizzarle-nel-mondo-del-lavoro/>

Secondo una ricerca condotta da Korn Ferry, importante società di consulenza che opera a livello globale, le donne ottengono punteggi più alti degli uomini in 11 delle 12 competenze dell'intelligenza emotiva. L'unica qualità in cui non si riscontrano differenze di genere è l'autocontrollo emotivo: pressoché equivalente.

Secondo quanto scritto da Michèle Favorite, docente alla John Cabot University: "Molte Soft Skill provengono da caratteristiche neurologiche legate al funzionamento del cervello femminile che facilita le interconnessioni tra i due diversi emisferi cerebrali e da esperienze di vita squisitamente femminili". Per questo le donne spiccano spesso in quelle competenze che concorrono a creare un clima lavorativo più inclusivo e armonioso, che favorisce la creatività e l'innovazione. E gli effetti si vedono anche in termini concreti.

Uno studio pubblicato dalla Harvard Business Review ha sottolineato che i gruppi di lavoro con una presenza femminile significativa mostrano una maggiore capacità di Problem Solving collettivo⁶.

Se dunque il possesso di soft skill rappresenta un plus per l'esercizio di capacità manageriali e se l'intelligenza emotiva è oggi riconosciuta come un requisito fondamentale per un manager di successo, sembrano essere proprio le donne a non dare altrettanto valore a questo loro potenziale, ritenendo di dover competere con gli uomini sul piano delle competenze tecniche, spinte dall'atteggiamento della società, che tende a premiare sul lavoro la componente maschile, sottraendo così quella quota di divergenza del pensiero che potrebbe essere preziosa per la loro carriera e per l'azienda.

⁶ Gi Group SpA - <https://women4.gigroup.it/blog-articles/le-donne-trasformano-il-mondo-del-lavoro-grazie-a-soft-skill-che-portano-a-concreti-vantaggi-competitivi-in-azienda>

Studi recenti nell'ambito della psicologia empirica dimostrano attraverso l'uso della scala M-F (mascolinità vs femminilità) come le donne abbiano nel tempo aumentato i punteggi in mascolinità rispetto ai punteggi in femminilità⁷.

Secondo quasi tutte le società di coaching e consulenza, per citarne una Albertario Consulenza⁸, per **ricoprire il ruolo di manager, vanno sviluppate le qualità di leadership**:

capacità di coordinamento, individuazione e valutazione delle criticità, intelligenza emotiva, basata su capacità comunicative, flessibilità, inclusività, capacità di ascolto, empatia, pensiero creativo, organizzazione, qualità di cui la maggior parte delle donne sono in possesso in modo naturale, capacità più difficili da misurare rispetto alle hard skills, ma altrettanto se non più importanti.

Tuttavia, per mancanza di autostima e consapevolezza, queste abilità non vengono valorizzate dalle donne, a favore di unconscious bias, che spesso impedisce loro di sentirsi alla pari nella competizione lavorativa⁹.

7 Unibocconi "Donne in cerca di identità (e leadership)" di Simona Cuolo SDA professor di leadership, Organization and human resources (2017) -

<https://www.unibocconi.it/it/news/donne-cerca-di-identita-e-leadership>

8 Studio Albertario - <https://www.albertarioconsulenza.it/manager-moderni>

9 Economy Group - <https://www.economymagazine.it/empowerment-femminile-in-5-mosse-tack-tmi-italy/>

Tutto ciò si riflette appieno nei risultati forniti dal sondaggio condotto dal Centro Studi del Comune di Genova da cui emerge che le soft skill già menzionate e reputate fondamentali per il successo di un'azienda, sono le stesse che le intervistate riconoscono come proprie e come arma vincente, ma allo stesso tempo le stesse donne affermano di dover aumentare l'autostima, l'assertività, la capacità di leadership, il che richiama quel meccanismo inconscio che le costringe ad affermare di dover ancora implementare e mettere in pratica le suddette qualità, che contemporaneamente riconoscono di possedere.



Figura 8.1 - Le skill delle donne, utili anche per le aziende

La skill più citata è la **Determinazione**

indispensabile per superare ostacoli professionali, a seguire l'**empatia** e la **capacità di relazionarsi con le persone**, valore aggiunto per la leadership e per il lavoro di squadra; vengono citate spesso anche la capacità di **problem solving** e di **organizzazione, l'adattabilità, la creatività e la tenacia**, ossia quasi tutte capacità fondamentali per ricoprire il ruolo di leader, ma anche per creare mondi lavorativi inclusivi e produttivi.

Non si notano differenze rilevanti tra le risposte fornite dalle donne italiane e quelle straniere.

Alla domanda successiva, "quali sono le skills che secondo lei le donne dovrebbero perfezionare" tanto le une come le altre hanno curiosamente menzionato le stesse abilità che in precedenza avevano detto di possedere e di aver utilizzato per emergere, come se non si sentissero mai soddisfatte del livello raggiunto.

È curioso notare, che soprattutto fra le italiane, emerge la convinzione di dover lavorare duramente sulle competenze hard, con un continuo aggiornamento, come se ritenessero che queste fossero in ultima analisi più importanti rispetto alle soft skill di cui le donne sono già in possesso.

Tutto ciò si riflette nel permanere di una certa sotto rappresentazione femminile in posizioni lavorative apicali anche se i segnali sono positivi. In particolare, secondo il report 2023 sulla parità di genere pubblicato dalla Commissione europea, circa il 32,2% dei membri dei consigli d'amministrazione delle società quotate europee più importanti sono donne.



In questo caso **l'Italia è un passo in avanti rispetto a altri paesi europei**. Infatti, insieme alla Francia, i Paesi Bassi e la Danimarca, il nostro paese ha oltrepassato la soglia del 40% di membri femminili nei consigli di amministrazioni delle società quotate più importanti, con il valore rilevato nel 2022 al 42,5%¹⁰.

Questo dato fa ben sperare non solo perché è positivo, ma anche perché è in crescita rispetto all'anno precedente, dove la presenza di donne in ruoli apicali era al 38,8%.

Anche se non l'obiettivo del 45% stabilito dalla Strategia Nazionale per la parità di genere non è ancora stato raggiunto, **l'Italia ha decisamente oltrepassato il livello del 40%** stabilito dalla Strategia per la parità di genere 2020-2025 della Commissione Europea.

10 European Commission. (2023). 2023 report on gender equality in the EU
https://commission.europa.eu/document/download/a5bb9997-998a-4f95-961b-8f36edd1837c_en?filename=annual_report_GE_2023_web_EN.pdf

Se da una parte questo risultato è effetto di iniziative legislative come la Legge Golfo-Mosca (n.120) del 2011, che ha introdotto l'obbligo normativo della riserva di posti a favore del genere sotto rappresentato negli organi di amministrazione e dei collegi sindacali delle società quotate in borsa e delle partecipate, dall'altra parte persistono discrepanze in altri tipi di posizioni. Ad esempio, mentre **la partecipazione agli apici della pubblica amministrazione rientra nella media europea del 35%**, la rappresentanza di donne in ruoli di rilievo negli enti regionali e negli enti pubblici nell'ambito socioculturale ha ancora da compiere grandi passi in avanti¹¹.

Il divario di genere si estende in maniera diversa nei vari settori: esiste una differenza sostanziale per quanto riguarda ambiti come quello socio-giuridico rispetto a discipline come quelle in ambito STEM, dove questo divario è più percepito.

La mancanza di rappresentanza in questo settore è talmente marcata che si avverte anche per quanto riguarda i titoli terziari: secondo i dati Istat sebbene il numero delle donne laureate supera quello degli uomini in ambito europeo, solo un laureato su tre nelle materie STEM è di sesso femminile; **in Italia solo il 38% delle donne ha una laurea STEM contro il 61% degli uomini**¹².

¹¹ Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento per le Pari Opportunità. (2021). Strategia Nazionale per la Parità di Genere - https://www.pariopportunita.gov.it/media/2051/strategia_parita-_genere.pdf

¹² E Habitat - <https://www.ehabitat.it/2024/07/25/stem-in-italia-gender-gap-in-europa/>

Il talento della solidarietà femminile e "il fenomeno delle Queen Bees"

Le **donne, in ambito lavorativo, mostrano più frequentemente doti collaborative** rispetto agli uomini, insieme a capacità di innovazione, come sostiene uno studio condotto dall'Università Bocconi¹. Questo talento contribuisce a **creare un ambiente lavorativo più armonioso e quindi più produttivo**; il suo valore va aldilà del semplice supporto reciproco, ma diventa un motore di empowerment femminile².

La solidarietà professionale tra donne aiuta a combattere la discriminazione di genere e a sfondare il cosiddetto "**soffitto di cristallo**", ovvero quell'insieme di ostacoli sociali, culturali e psicologici che, per quanto sembrano invisibili, rappresentano una barriera concreta alla carriera delle donne lavoratrici. Infine, la solidarietà aiuta a promuovere una cultura del lavoro che valorizza la diversità, l'uguaglianza e il rispetto³.

Costruire e coltivare il concetto di solidarietà femminile, basato sul rapporto reciproco, la condivisione di informazioni, conoscenze risorse è fondamentale per l'aumento dell'autostima delle donne, per la presa di coscienza dei loro talenti e per il raggiungimento dei loro obiettivi professionali. Lo strumento del "mentoring" tra donne, la creazione di reti professionali femminili e l'organizzazione di workshop e seminari favoriscono la crescita della solidarietà professionale femminile e creano ambienti che promuovono l'empowerment" e il successo collettivo⁴.

1 Università Bocconi - <https://www.unibocconi.it/it/news/donne-cerca-di-identita-e-leadership>

2 Gi Group SpA - <https://women4.gigroup.it/blog-articles/come-accelerare-il-cambiamento-nel-mondo-del-lavoro-tramite-la-solidarieta-femminile>

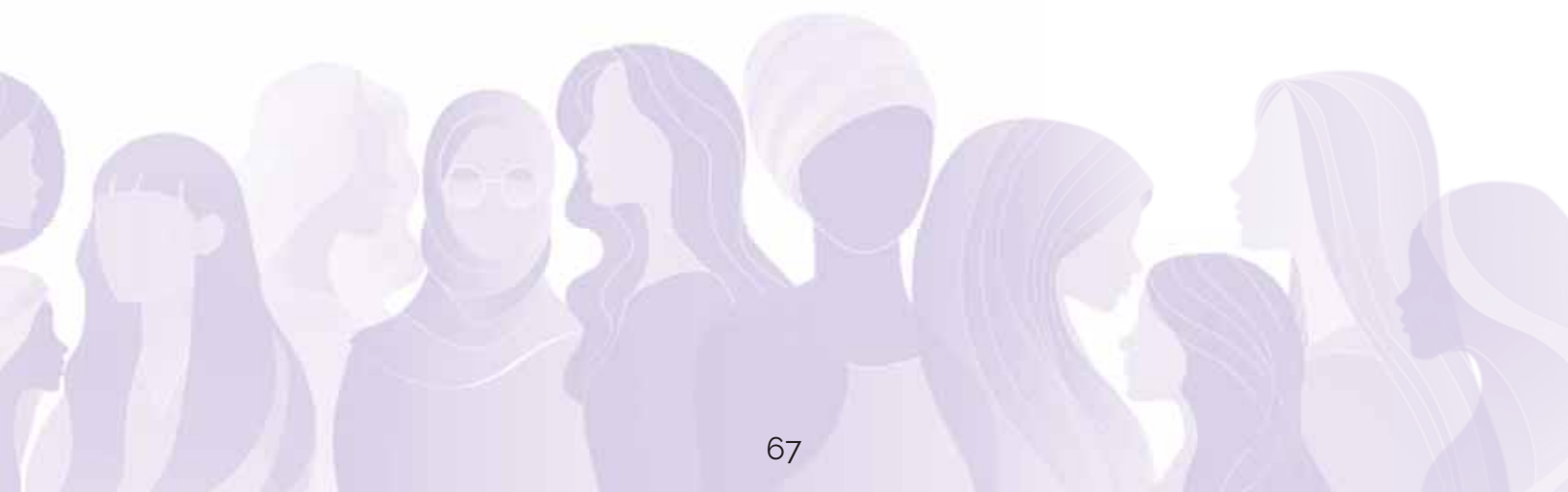
3 Ibidem

4 Ibidem

La capacità di lavorare collaborativamente, di una leadership basata sul consenso e l'importanza del network sono elementi emersi anche nelle otto interviste approfondite condotte con donne italiane e straniere che lavorano in ambiti profondamente diversi, ma che ricoprono ruoli di spicco all'interno del loro ambito lavorativo.

Strumenti come le reti di supporto femminili, siano esse informali o ben strutturate, **offrono, attraverso networking e seminari, strumenti e risorse per affrontare sfide nel mondo lavorativo** e a promuovere la visibilità e il riconoscimento delle competenze femminili.

Le intervistate hanno sottolineato altresì l'importanza del mentoring fra donne: il successo di una donna diventa l'ispirazione per il successo di altre donne e consente al mentore di riflettere sul proprio percorso e rafforzare la propria leadership. Ma, sebbene la solidarietà femminile discenda dal talento della collaborazione comune a tante donne, non è un fattore scontato.



Tra le nostre intervistate italiane il 42,5% dichiara di non aver mai ricevuto solidarietà dalle colleghe e solo il 34,5% dichiara invece di aver trovato sostegno nell'ambiente di lavoro da parte delle altre donne. Fra le donne straniere intervistate, invece, la solidarietà femminile pare essere un valore più affermato dal momento che l'82% delle risposte è stato positivo. Questo dato è ancor più rilevante se si riflette sul fatto che il 49,4% delle italiane ha riscontrato la presenza di discriminazioni di genere all'interno dell'ambiente lavorativo così come il 54,5% delle donne straniere intervistate.

Secondo quanto scrive Dana Britton nel saggio "Epistemologia dell'organizzazione di genere" infatti, ci sono donne che consapevolmente ignorano i comportamenti discriminatori sul posto di lavoro, per concentrarsi sul proprio avanzamento di carriera, evitano "battaglie" che percepiscono come inconcludenti.

Questo approccio individualistico si crea, secondo Anna Whitehead (Women's solidarity-and vision among women), a causa di differenze generazionali, basate sulla diversità dei valori ritenuti importanti, che non consentono il raggiungimento di un obiettivo comune. Succede spesso, ad esempio, con gli stereotipi di genere inconsci, che raramente vengono affrontati apertamente dalle donne⁵.

È dunque evidente che le discriminazioni non sono perpetrate dai soli uomini, ma anche dalle stesse donne.

5 Gi Group SpA - <https://women4.gigroup.it/blog-articles/come-accelerare-il-cambiamento-nel-mondo-del-lavoro-tramite-la-solidarieta-femminile>

Note come "**Queen Bees**", termine coniato dai ricercatori Graham Staines, Carol Tavis e Toby E. Jayrtne nel 1973, queste donne una volta raggiunta una posizione di potere, secondo lo studio di Belle Derls, Colette Van Laar, Naomi Ellemers, invece di aggiungere diversità, tendono ad assimilarsi all'organizzazione dall'impronta maschile e ad adeguare la presentazione di loro stesse e del loro stile di leadership alla cultura maschile dell'organizzazione; invece di cercare opportunità di carriera per le loro subordinate, queste donne prendono le distanze, al fine di ridurre le opportunità di venire associate con il resto delle donne che hanno ottenuto minor successo⁶.

Diversi studi suggeriscono poi come le Queen Bees tendano ad enfatizzare caratteristiche correlate al successo e alla carriera, collegate, secondo gli stereotipi, con la figura maschile. Secondo Ellemers, Van Den Heuvel, De Gilder, Maass, & Bonvini (2004), lo studio condotto sulle accademiche in Italia (senior ma non junior), questi soggetti riconoscono in se stesse tratti maschilini, a volte più maschilini di quelli dei colleghi uomini: assertive, competitive, propense al rischio.

Studi simili condotti in altri atenei d'Europa hanno dato risultati analoghi⁷. L'"Academic Women: a study in the Queen Bee Phenomenon" (sindrome dell'ape regina), redatto da Manoel Bastos Gomes Neto, Rebeca da Rocha Grangeiro, Catherine Esnard, focalizzato su un campione di lavoratrici del Brasile, mostra che le donne giunte in posizione di leadership sono molto impegnate nel lavoro, hanno atteggiamenti più maschilini, negano l'esistenza della discriminazione di genere e si concentrano sulla meritocrazia⁸.

6 The Queen bee phenomenon: Why womwn leaders distance themselves from junior women – Belle Derks, Colette Van Laar, Naomi Ellemers -The leadership Quarterly 27 (2016)
<https://ppw.kuleuven.be/cscp/documents/artikels-colette/the-queen-bee-phenomenon.pdf>

7 British Journal of Social Psuchology(2004) The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the Queen-bee syndrome? Naomi Ellemers, Henriette van den Heuvel, Dick de Gilder, Anne Maass4 and Alessandra Bonvini

8 Hal Operrn Science Academic Women: a study in the Queen Bee Phenomenon – Manoel Bastos Gomes Neto, Rebeca da Rocha Grangero, Catherine Esnard - <https://shs.hal.science/halshs-03479641/document>

Questo studio condotto nell'ambito delle università in Brasile, con particolare riferimento alle facoltà STEM, dimostra che le donne in posizione apicale in questo ambiente sono rare e che sono esposte, almeno occasionalmente, ad interazioni sessiste con i colleghi maschi.

Il simbolo dello scienziato ideale come colui che si dedica esclusivamente alla ricerca, senza distrazioni personali (come la cura dei figli), il mito della meritocrazia come principale responsabile dell'eccellenza accademica (Van den Brink & Benschop, 2012) e la gerarchia organizzativa verticale sono fortemente responsabili della produzione e riproduzione delle disuguaglianze di genere nell'università. Infatti, data la frequente impossibilità di concentrarsi esclusivamente sulla carriera (a causa del carico di cura familiare), le donne incontrano difficoltà nell'avanzamento professionale così come nella ricerca di finanziamenti per la ricerca.

Gli stessi fenomeni sono stati riscontrati in altri paesi come l'Olanda e persino in Finlandia, riconosciuta come un punto di riferimento positivo per quanto concerne l'uguaglianza di genere. Tuttavia, lo studio sottolinea che il comportamento delle Queen Bees non sia una caratteristica biologica femminile, ma piuttosto una conseguenza delle esperienze negative legate alla discriminazione di genere che le donne devono sopportare in un mondo lavorativo dominato dagli uomini⁹.

9 Hal Opern Science Academic Women: a study in the Queen Bee Phenomenon – Manoel Bastos Gomes Neto, Rebeca da Rocha Grangero, Catherine Esnard - <https://shs.hal.science/halshs-03479641/document>

Da un lato, dunque, le Queen Bees tendono ad identificarsi con gli uomini e ad assumere i tratti che, secondo gli stereotipi della società, gli sono propri, dall'altro secondo altri studi (Derks, Ellemers et al. 2011) le impiegate junior delle aziende percepiscono le senior in posizioni apicali come persone che si sono allontanate dalla loro identità di genere e dalle donne più giovani. Una volta raggiunto il potere, queste donne si dimostrano più maschiline e dedite alla carriera rispetto alle più giovani, ma stranamente non prendono le distanze dai colleghi giovani maschi o dalle donne che ricoprono incarichi di livello pari al loro, quindi donne di altrettanto successo¹⁰.

Questo controsenso spiega perché l'assunzione di quote di genere da parte di molti stati, basate sul falso assunto che, ponendo alcune donne in posizioni senior all'interno di organizzazioni a prevalenza maschile, sarebbero automaticamente migliorate le opportunità delle donne più giovani, non abbia conseguito i risultati sperati¹¹.

È evidente che una struttura lavorativa costruita da uomini e pensata per gli uomini, lascia poche alternative alle donne: omologarsi al comportamento maschile per cercare di raggiungere il successo professionale e snaturarsi o abbandonare la competizione, ma la via della collaborazione e del mentorship rimane aperta; sta solo alle donne fare il primo passo.

10 Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen- Belle Derks 1, Colette Van Laar, Naomi Ellemers, Kim de Groot 2011

11 The Queen bee phenomenon: Why womwn leaders distance themselves from junior women – Belle Derks, Colette Van Laar, Naomi Ellemers -The leadership Quarterly 27 (2016)
<https://ppw.kuleuven.be/cscp/documents/artikels-colette/the-queen-bee-phenomenon.pdf>



9. Caso Studio e legacy per le donne



Per poter testimoniare quanto esposto, il Centro Studi ha condotto **8 interviste di approfondimento in una sintesi intergenerazionale di esperienze e visioni** con donne che sono riuscite a **esprimere le loro potenzialità con successo**, italiane e straniere.

Le interviste, condotte in modalità telematica e in forma di videoconferenza in remoto, sono state conversazioni guidate dai temi del questionario sottoposto al campione citato in premessa e nella metodologia.

Alle nostre intervistate è stato chiesto di approfondire il racconto, la narrazione dell'**esperienza individuale vissuta nel mondo del lavoro rispetto** ai temi trattati nella pubblicazione: **discriminazione, solidarietà femminile, scelta della carriera**. Infine, è stato chiesto, volontariamente, di **trasmettere un messaggio alle altre donne**, immaginando di poter parlare sia a quelle in procinto di avvicinarsi al mondo del lavoro sia a coloro che potessero trovarsi in una fase di ripensamento o di necessità di cambio di rotta.

Dalle figure femminili incontrate i talenti *in comune* delle donne emergono come una combinazione di attitudini, aspirazioni e potenzialità espresse in modo unico e spesso non convenzionale, influenzate dalle condizioni sociali e culturali in cui le nostre intervistate vivono e operano.

9 Hal Opern Science Academic Women: a study in the Queen Bee Phenomenon – Manoel Bastos Gomes Neto, Rebeca da Rocha Grangero, Catherine Esnard - <https://shs.hal.science/halshs-03479641/document>

Di seguito la loro testimonianza può definirsi una Legacy di agile lettura che ci si augura che riesca, in qualche modo, a far germogliare il seme della consapevolezza nelle proprie capacità sia nelle ragazze di oggi, donne di domani, sia nelle lettrici che si trovano nella fase degli interrogativi e nei lettori incuriositi da un tema complesso trattato volutamente in maniera divulgativa e pragmatica.

Per scelta editoriale le sintesi delle interviste e delle esperienze vengono presentate con il solo nome dell'intervistata¹. Il testo in forma di abstract evidenzia quali difficoltà e opportunità hanno incontrato, quali ritengano siano i talenti *in comune* o le criticità condivise tra le donne e quale messaggio o suggerimento vogliono condividere, come un testimone da passare alle altre donne in una staffetta verso l'equilibrio.

¹ Per ogni intervistata è stata acquisito il consenso e informativa ai sensi del GDPR



Profilo

Freelance di un'importante emittente inglese, ha avuto la fortuna di svolgere il ruolo di moderatrice in diversi tipi di dibattiti su tematiche di ogni genere; nei primi anni '90 ha dichiarato di aver incontrato diverse "api regine", poco solidali, dure e spesso più severe degli uomini.

Storia

Tuttavia, sostiene di vedere segni di un cambiamento positivo e riscontra, oggi, maggior solidarietà femminile, specialmente nelle nuove generazioni.

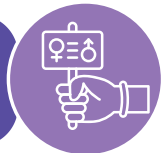
Le skills che Aminda attribuisce alle donne come talenti in comune sono le stesse già citate nei paragrafi precedenti: **inclusività, empatia, multitasking, capacità di collaborazione**. Aminda, nel descrivere le donne leader, parla di **orientamento alla soluzione, ma con un atteggiamento di mediazione**, dove emerge una **forma empatica di leadership**.

Le difficoltà per le donne non sono superate: **la famiglia a volte rallenta ancora oggi la carriera** ed il rientro dalla maternità è spesso difficile, ma si può riuscire.

Messaggio

Il messaggio di speranza e fiducia che Aminda ha voluto lasciare alle nuove generazioni è preciso e dettagliato:

- mai piangere in ufficio: bisogna mantenere la calma e non farsi percepire come deboli
- seguire le proprie passioni anche nel lavoro: la passione alimenta la fiducia in sé stessi
- **bisogna essere assertive anche se disposte a negoziare**: bisogna saper lottare per il proprio valore e anche per il proprio compenso
- non aver paura: osa, chiedi di più. Il gender-gap esiste, ma le donne hanno le stesse competenze degli uomini e meritano lo stesso trattamento.



Profilo

Ha studiato scienze politiche e relazioni internazionali oltre che diplomatiche, ha preso la sua laurea in Canada e si è interessata proprio dei temi affrontati da questo studio. In seguito, ha lavorato in diverse organizzazioni non governative e presso la Commissione Europea.

Storia

Nel suo racconto ci ha detto di essere a conoscenza del queen bees phenomenon, ma anche lei lo interpreta come una reazione difensiva ad un ambiente lavorativo competitivo, dominato dagli uomini, in cui le donne tendono a combattere usando le stesse armi. Questo comportamento per lei, pur essendo emblematico dovrebbe essere compreso, denunciato e superato attraverso la promozione di una cultura di empowerment collettivo anziché di competizione. A suo parere il gender gap salariale in Belgio persiste, anche se in forma più contenuta rispetto ad altri paesi.

Le competenze delle donne sono uniche sia in ambito soft che hard e invita alle donne a non imitare lo stile maschile di leadership, ma a **creare un nuovo stile femminile, capace di integrare competenze considerate maschili con un tocco personale**. Anche nella sua esperienza personale il mentorship, la sponsorship fra donne e il role model sono fattori fondamentali per promuovere l'equità di genere sui luoghi di lavoro.

Ha ricevuto solidarietà dalle donne, sia in campo lavorativo che personale, ma ci tiene a sottolineare di aver ricevuto supporto anche da colleghi uomini, segno di un cambiamento culturale in atto.

Messaggio

Il suo messaggio alle giovani generazioni consiste nel **valorizzare le proprie competenze, nell'occupare "lo spazio" che desiderano, senza timori, di farlo a modo loro sfruttando tutte le abilità, anche quelle tradizionalmente maschili, senza adattarsi ad un modello esistente, ma creandone uno nuovo, più equo, inclusivo e autenticamente femminile**.



Profilo

Avvocato, ha scoperto presto una grande passione per la natura e la biodiversità. La sua scelta di studiare legge è stata in qualche maniera influenzata dalla sua famiglia, che pure le aveva dato libertà totale nella scelta del corso di studi. Nella famiglia, infatti, erano presenti diversi avvocati e così ha scelto di seguire quella via e di entrare in uno studio legale, per capire immediatamente che non faceva per lei.

Storia

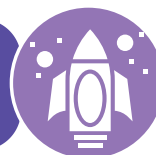
Seguendo le sue passioni, dunque, ha deciso di entrare in un'associazione ambientalista in Olanda, dove si è occupata di legislazione relativamente alle coste marine e lo ha fatto collaborando con l'Est europeo e andando a vivere in Russia prima e poi rientrando nell'area del Mediterraneo, a Barcellona, dove grazie al supporto della sua coordinatrice in Russia ha aperto un'unità di cui oggi è il Direttore.

Nella sua esperienza dichiara di aver avuto ottimi rapporti con colleghi uomini e con colleghe donne, anche se sono le donne ad averla ispirata e sostenuta. Sottolinea inoltre che il mondo no profit, in cui ha sempre esercitato la sua professione, è generalmente più collaborativo e meno competitivo e quindi meno soggetto a dinamiche di gender gap, che in altri ambienti danno vita a fenomeni di Queen Bees. **Secondo lei le donne sono in genere più collaborative degli uomini e più orientate al consenso nella leadership.** Usano spesso la creatività per risolvere problemi e sono capaci di gestire più cose allo stesso tempo.

Nella sua esperienza le donne sono più empatiche, tratto fondamentale nella gestione di un team, tenaci e perseveranti, più degli uomini, poiché devono affrontare più ostacoli per affermarsi. Essendo passata attraverso momenti edifiici per quanto riguarda la conciliazione della vita familiare e lavorativa, per carenza di rete di supporto, una volta in posizione di comando ha promosso forme di flessibilità lavorativa per genitori e caregiver, per supportare il benessere all'interno del team.

Messaggio

Il messaggio di Carolina è chiaro: fa appello al **coraggio delle donne nell'affrontare opportunità che a volte possono apparire troppo rischiose, nel non lasciarsi schiacciare dai pregiudizi dalle pressioni sociali e familiari. Autostima e avere fiducia in sé stesse e nella propria preparazione sono le chiavi per il successo.**



Profilo

Laureata a Padova, ha condotto il suo dottorato nel regno Unito dove ha potuto dedicarsi allo spazio, campo di suo interesse. Questa opportunità le è stata indicata da una sua rete di contatti. Dopo un periodo all'Imperial College con un gruppo di fisica è passata alla MDA Space, un'azienda canadese. Qui dopo un periodo come manager junior è diventata manager di progetto.

Storia

Anche lei non ha subito condizionamenti nella scelta del percorso di studi, benché connotato generalmente come percorso più maschile, grazie anche ad un background familiare simile che, anzi, l'ha spinto a seguire le sue passioni, perché proprio quelle le avrebbero dato la forza di superare tutti gli ostacoli.

Il suo ambiente lavorativo è tradizionalmente dominato da uomini: all'inizio era una delle poche donne in un team di 25 uomini, ma oggi la presenza femminile è cresciuta e ci sono donne in posizioni chiave all'interno dell'azienda, che descrive come trasparente e inclusiva, dove non sono presenti fenomeni di "ape regina", anche se riconosce che in alcuni ambienti il fenomeno esiste. Come accennato nel nostro studio, anche lei sottolinea l'esistenza di pregiudizi inconsci anche fra le donne.

A suo dire il suo successo e quello delle donne in generale si basa sulle capacità di fare un buon **networking professionale, in particolare femminile, ad un'apertura mentale** che le ha consentito di lanciarsi in nuove sfide di comprendere e convivere con modi di pensare diversi. Per lei la formazione continua è fondamentale e occorre flessibilità e visione strategica per far progredire la propria carriera.

Messaggio

Quindi il suo messaggio alle nuove generazioni di donne si trasforma in parole chiave : **coraggio, apertura mentale, fiducia in sé stesse e networking.**



Profilo

Sportiva di fama internazionale, conferma subito che il mondo dello sport, soprattutto a livello dirigenziale e tecnico (allenatori, dirigenti federali) è ancora fortemente maschile.

Storia

Non ha incontrato donne queen bees, ma a suo modo di vedere gli uomini sono più solidali tra loro, creando reti di supporto, i cosiddetti "boy clubs", mentre le donne non mostrano questo spirito di mutuo aiuto, spesso per paura di perdere ciò che hanno conquistato.

Tuttavia, Francesca si adopera in prima persona per utilizzare la sua visibilità per aiutare altre veliste, offrendo supporto e indicando opportunità. **Dalle sue parole emerge che le donne hanno le stesse capacità organizzative e di leadership degli uomini, ma non le mettono a frutto: nel suo mondo si sentono un po' tagliate fuori e forse in qualche modo non sono abbastanza determinate, spesso sono loro, dice Francesca a spingerci indietro.**

Oggi vive negli Stati Uniti con la sua famiglia e riesce a conciliare la maternità con la vita sportiva, anche se riconosce di aver atteso un po' prima di scegliere di avere un figlio, per non porre un freno alla sua carriera. Oggi, tuttavia, vede un cambiamento positivo: molte atlete riescono a conciliare vita professionale e familiare anche grazie ad un maggiore supporto da parte di federazioni e sponsor.

Messaggio

A fronte della sua esperienza Francesca lascia questo messaggio; **con la sua gentilezza consiglia alle donne di non auto-limitarsi, di essere resilienti e di non lasciarsi scoraggiare da un rifiuto. "credete in voi stesse e non lasciatevi scoraggiare da stereotipi o pressioni sociali: anche nello sport, le donne devono sentirsi libere di scegliere e ambire a ruoli di vertice".**



Profilo

non sposta, senza figli, dichiara da subito di aver subito il condizionamento della famiglia per quanto riguarda il percorso di studi, poiché il padre riteneva che una donna non dovesse lavorare. Invece di studiare Giurisprudenza è pilotata verso una laurea in Lingue e Letteratura Straniere Moderne.

Storia

Sottolinea che anche dopo la laurea il condizionamento della famiglia ha continuato a dettare le sue scelte: dopo il dottorato si vede costretta rinunciare all'opportunità di andare a insegnare all'estero. Insoddisfatta della sua carriera di insegnante in una scuola secondaria di primo grado, fa un salto nel vuoto e diventa proprietaria di un negozio in franchising nel settore moda, andando contro i consigli di tutti, lasciando il posto fisso. La chiave del cambiamento è stata la **presa di consapevolezza del proprio valore**, il riconoscimento di una nuova se' coraggiosa e determinata. Le qualità su cui Cecilia fa leva sono la **determinazione e il coraggio**.

Il mondo della moda è a prevalenza femminile, ma le posizioni apicali sono ricoperte per lo più dagli uomini ed è ancora difficile per una donna raggiungerle. Inoltre, Cecilia ha riscontrato poca solidarietà tra le donne, piuttosto invidia per quelle che ce l'hanno fatta. Eppure, **è convinta che la solidarietà tra donne potrebbe aiutarle a emergere**. A fronte della sua esperienza Cecilia lascia un **consiglio prezioso, ossia di rimanere femminili, di non assumere tratti maschili per emergere, di sfruttare le proprie doti: volontà determinazione, multitasking**. Anche nell'abbigliamento, bisogna saper bilanciare rigore e femminilità, ma mai annientare una dimensione così importante.

In questo caso E' lei stessa a confessare una criticità: spesso sono le donne per prime non credono in loro stesse, e tendono a fare un passo indietro, a volte schiacciate dal peso di una famiglia e dallo scarso sostegno da parte di chi sta loro vicino.

Messaggio

Il suo messaggio è forte e incisivo: **Credete in voi stesse, cercate di seguire le vostre aspirazioni, combattendo gli stereotipi, mantenendo sempre un'etica e pronte al sacrificio, che è alla base di ogni conquista tanto per gli uomini che per le donne.**



Profilo

Ha un'azienda tutta sua, un tour operator, con un team al femminile, la realizzazione di un sogno per cui ha lavorato molto. Si dichiara estremamente convinta del fatto che sia giusto non solo provarci, ma dare sempre il massimo, perché spesso siamo noi stessi a condizionare in maniera negativa il nostro successo, con un atteggiamento rinunciatario.

Storia

Soprattutto quando lavori in un'azienda tua, sei tu ad alzare l'asticella, a prefiggerti degli obiettivi e devi sempre puntare un po' più in alto. Così, puntando in alto, ha organizzato un'Academy sul turismo luxury dove insegna e impara allo stesso tempo. Sostiene una leadership fatta di presenza e di ascolto Giada, basata su un'autorevolezza che nasce dalla fiducia e non dal controllo.

Il **networking**, secondo lei, è fondamentale, perché crea opportunità di incontro, di crescita, di business. **La formazione continua è indispensabile** per tutti, per le nuove leve e per chi nel business c'è da tempo. Il mondo si evolve in fretta e noi dobbiamo stare al passo.

Anche essere madre ha contribuito a renderla l'imprenditrice che è. La maternità non è stata un limite, anzi: le ha insegnato a **gestire l'imprevisto, a organizzare ogni dettaglio con lucidità**, ma soprattutto a scegliere con cura dove mettere la sua energia. Giada cerca di promuovere la collaborazione e rifugge dalla competizione: quando c'è **rispetto e condivisione il lavoro diventa fluido potente**.

Nel suo team di donne tutti hanno l'opportunità di esprimersi e di crescere, sulla base del merito, del talento e della determinazione. Sono quindi l'inclusività la condivisione, la capacità organizzativa le qualità del suo team al femminile.

Messaggio

Il suo messaggio per le nuove generazioni è: **"siate determinata, osate fate rete e collaborate. Puntate alle stelle e arriverete in alto"**.



Profilo

Ha studiato disegno industriale, ha fatto un corso di restauro architettonico, ma poi ha scelto una carriera legata all'informatica. Ha saputo sfruttare il momento, l'occasione: durante la pandemia quando la richiesta di creare negozi on line si è fatta più pressante, ha intuito che quella poteva essere una strada, e così ha trasformato un suo progetto personale (un sito in cui esponeva gli articoli dei negozi di cui curava i siti) è diventata una start up, una carriera.

Storia

Determinata, consapevole della sua identità, sempre pronta alla formazione, queste sono secondo Ottavia le caratteristiche del suo successo. Il **networking è importante** per la crescita professionale e può essere **essenziale per permettere alle donne di raggiungere posizioni apicali**. Ad oggi il mondo delle start up è prevalentemente maschile: i founder sono tutti uomini, non ci sono donne nei board e il venture capital è maschile. Ciò significa causa uno svantaggio considerevole alle donne che più difficilmente vedono finanziati i loro progetti, perché gli uomini, per pregiudizio, tendono a fidarsi maggiormente di altri uomini.

Il modello di **leadership femminile** esiste ed è diverso da quello maschile, ne peggiore né migliore, **semplicemente diverso** e non c'è necessità per le donne di abdicare alla propria femminilità per essere leader. Le donne sono **"antifragile"**: la resilienza è quella proprietà meccanica che ti porta allo stato iniziale dopo una difficoltà, invece l'antifragilità, dopo le intemperie crea nuove diramazioni, ti aiuta a crescere e svilupparti a trovare nuove forme. Le donne si evolvono nelle difficoltà grazie alla **resilienza** e questa è una skill importante.

Nonostante tutto l'impegno da parte delle donne però l'inequità nei carichi familiari persiste e spesso le donne soccombono sotto il peso della carriera e della famiglia, a volte si arrendono prima di provarci, temendo nello scarso supporto di chi sta loro accanto. La realtà familiare, invece di essere un peso per la carriera delle donne, dovrebbe essere organizzata in modo da essere di supporto a tutti i suoi componenti e società e aziende dovrebbero creare policies a supporto.

Messaggio

Il suo messaggio alle nuove generazioni è quello di **avere un po' di sano egoismo, di affermarsi come individui, in primo luogo, per poi poter esser collaborativi e di supporto per gli altri. Bisogna avere il coraggio di fare le proprie scelte al di là dei giudizi di chi ci sta intorno e provarci.**



10. Riflessioni conclusive

L'incontro con queste donne provenienti da ambiti professionali eterogenei, dal giornalismo alla scienza, dalla diplomazia alla vela professionistica, dall'ingegneria aerospaziale alla gestione ambientale, ci restituisce un quadro articolato, ma coerente delle sfide, delle risorse e delle prospettive che caratterizzano il percorso femminile nel modo del lavoro contemporaneo.

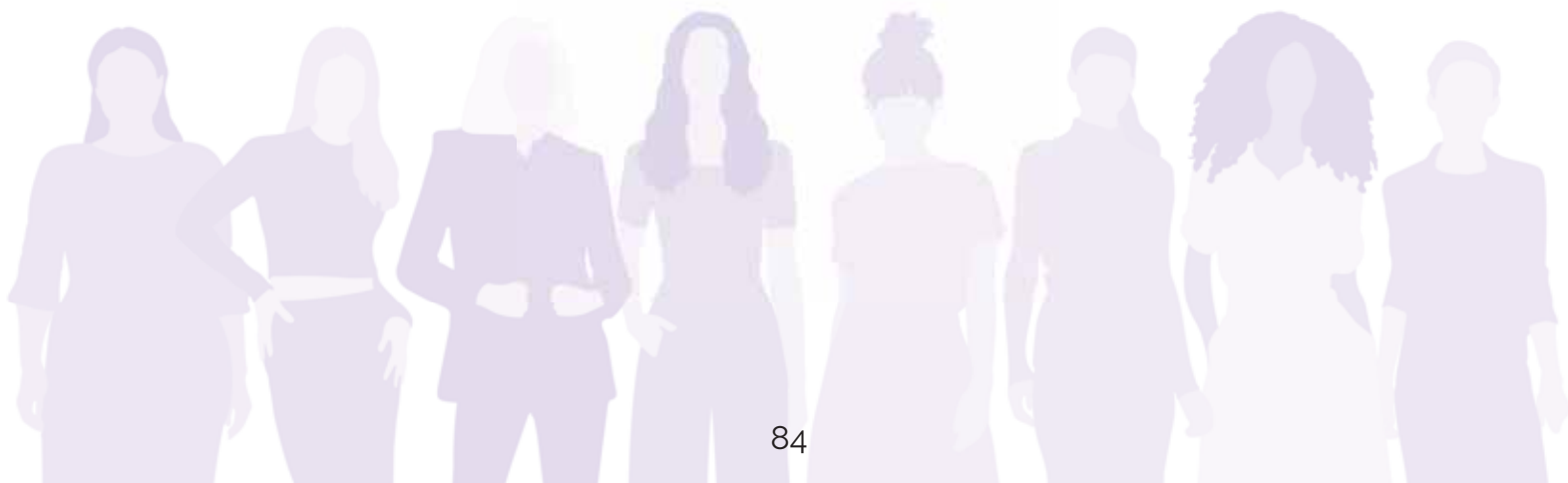


Questo studio ci conferma che i risultati di tante analisi citate e di tanti esempi presi in considerazione, hanno valore condiviso e trasversale, sono trasversali a tutti gli ambiti professionali e alle diverse generazioni, fermo restando un lento ma costante procedere verso una condizione più egualitaria per le donne.

Le referenze analizzate, le interviste, così come i risultati del nostro sondaggio, riconoscono l'esistenza persistente di un divario di genere, sia in termini di accesso alle posizioni apicali, sia nella percezione delle competenze.

Tuttavia, **emerge una crescente consapevolezza e una volontà condivisa di contrastare gli stereotipi e le barriere culturali**, anche attraverso l'esempio personale e l'impegno attivo nella promozione dell'equità. Attraverso processi di mentoring, di networking di solidarietà femminile.

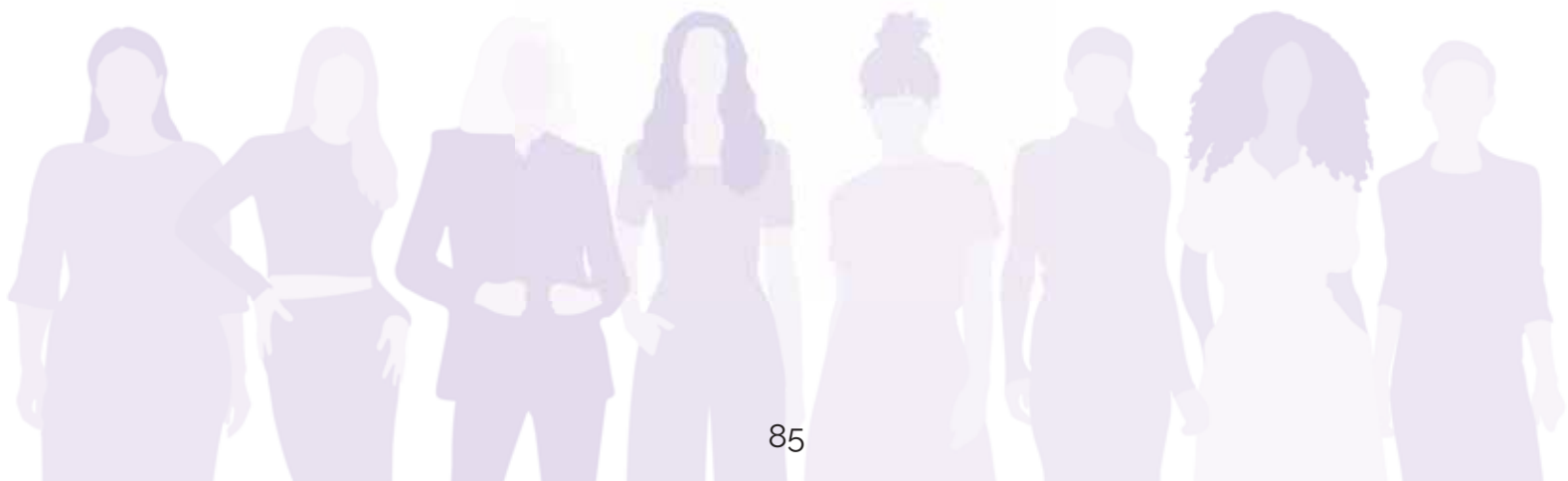
Il fenomeno delle Queen Bees è presente in molti ambienti, ma viene motivato dalle donne non come una caratteristica genetica propria del mondo femminile, bensì come un adattamento, conseguente a secoli di disparità di trattamento fino ad arrivare alla prevaricazione e sopraffazione, le quali hanno generato questo effetto inverso dal quale ci si dovrebbe affrancare per una forma di riconoscimento della propria dignità femminile.



La maternità e la gestione della vita familiare emergono come snodi critici, spesso affrontati in assenza di adeguati strumenti di supporto, soprattutto dalle donne, ma sempre di più anche dagli uomini (figli, anziani, malati da accudire). Tuttavia, le esperienze riportate mostrano che flessibilità, collaborazione, fiducia e politiche inclusive possono rendere compatibili ambizioni professionali e responsabilità personali, a beneficio dell'intero ecosistema lavorativo, tanto per le donne come per gli uomini.

Ogni singolo studio, ogni testimonianza resa sul tema delle skill delle donne converge sulla **necessità di credere, avere fiducia nelle qualità che le donne specificatamente possiedono: empatia, inclusività, creatività, problem solving, multitasking, determinazione.**

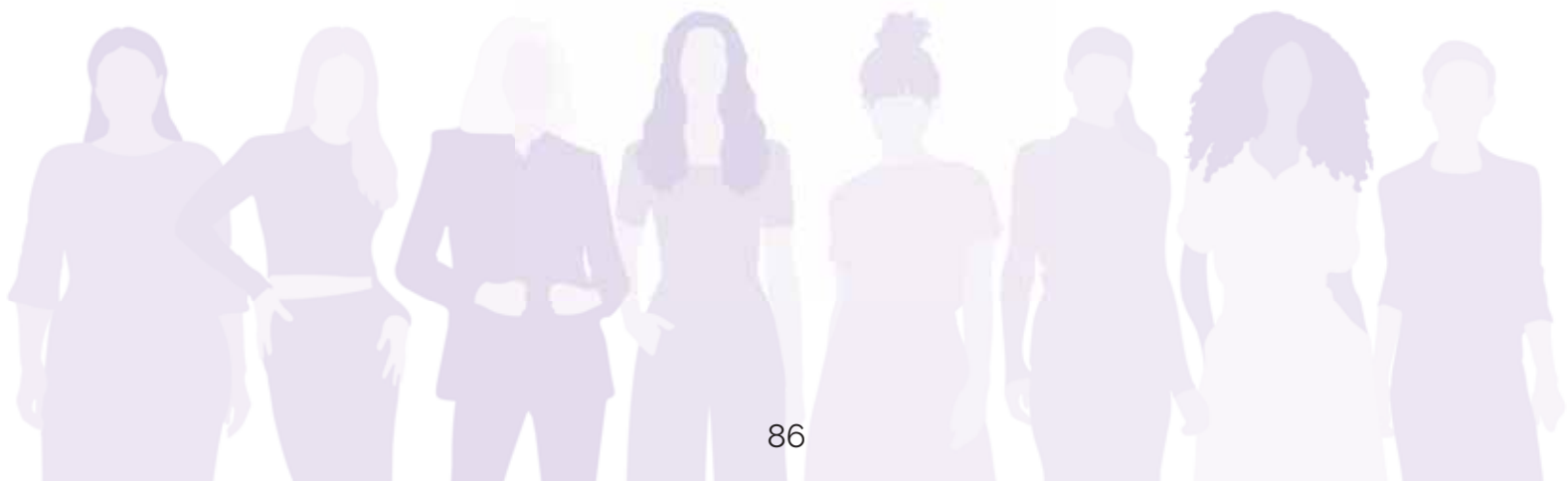
Queste qualità vanno combinate in un nuovo modello di leadership autenticamente femminile, diverso da quello tradizionale maschile.



Le donne devono coltivare di più il coraggio, il coraggio a imbarcarsi verso nuove sfide, senza temere il fallimento, anche con un pizzico di incoscienza, devono farlo con l'aiuto di altre donne, condividendo informazioni, opportunità e conoscenze.

Questa legacy non è solo simbolica, ma rappresenta una traccia operativa per orientare politiche, pratiche e narrazioni future. Le esperienze raccolte dimostrano che il cambiamento è possibile, e in parte già in atto, ma richiede consapevolezza, alleanze e visione.

Le nuove generazioni di donne sono chiamate non solo ad occupare nuovi spazi, ma trasformarli a loro immagine e somiglianza, contribuendo alla costruzione di un mondo del lavoro, più equo, umano, vivibile e come già detto sostanzialmente anche più profittevole per le aziende.





Appendice 1

Donne, Talenti *In Comune*

Donne, Talenti *In comune*

Il Centro Studi della Direzione di Area Sviluppo Economico e Promozione del Comune di Genova ha deciso di realizzare una pubblicazione dal titolo "Donne, talenti *In comune*", che mira, attraverso le informazioni raccolte da un campione selezionato, a capire quali sono le caratteristiche, le soft skill che permettono ad alcune tipologie di donna di emergere e a trasmettere un messaggio di ispirazione e solidarietà ad altre donne, soprattutto a quelle giovani che si affacciano al mondo del lavoro.

La ringraziamo per il tempo che vorrà dedicare al nostro questionario e per il contributo che darà alla nostra indagine.

1. Età

☐ 18- 24

☐ 45- 54

☐ 65 - 74

☐ 25 - 34

☐ 55 - 64

☐ 75+ anni

☐ 35 - 44

2. Nazionalità

3. Situazione personale

☐ Single

☐ Coniugata

☐ Altro

4. Ha figli?

☐ Sì ☐ No

5. Se sì, ha avuto figli prima o dopo aver raggiunto i suoi obiettivi professionali?

☐ Prima ☐ Dopo

6. Avere figli ha influenzato il suo percorso professionale?

☐ Sì ☐ No

7. Se non ha figli, la sua carriera ha influenzato in qualche modo questa decisione?

☐ Sì ☐ No

8. In che modo?

al massimo 250 caratteri

9. Ha riscontrato difficoltà nel gestire il lavoro e la vita privata (famiglia, tempo libero, passioni)

al massimo 250 caratteri

10. In quale ambito lavora?

☐ Pubblico ☐ Privato ☐ Altro

11. Se ha risposto altro descriva il suo ambito lavorativo

al massimo 100 caratteri

12. In quale settore lavorativo rientra la sua professione?

- | | |
|---|--|
| ☐ STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) | ☐ Turismo |
| ☐ Marketing e Comunicazione | ☐ Servizi alle aziende/consulenze |
| ☐ Ambito Sociale-Culturale | ☐ Risorse umane |
| ☐ Pubblici Servizi | ☐ Logistica e Trasporti |
| ☐ Istruzione, Formazione, Ricerca e Sviluppo | ☐ Altro |
| ☐ Sanità | |

13. Nel suo ambito lavorativo riscontra una prevalenza maschile o femminile?

- ☐ Maschile ☐ Femminile ☐ Nessuna delle due

14. Quali sono, secondo lei, le motivazioni? (a titolo esemplificativo e non esaustivo)

- ☐ Retaggio ☐ Orari/conciliazione con la vita privata ☐ Altro

15. Se ha risposto altro descriva le motivazioni

al massimo 250 caratteri

16. Esiste ancora la discriminazione di genere nel suo ambito lavorativo?

- ☐ Sì ☐ No ☐ Non so

17. Ha incontrato solidarietà da parte delle altre donne nel suo percorso di carriera?

- ☐ Sì ☐ No ☐ Non so

18. È mai stata condizionata a scegliere un campo lavorativo tradizionalmente considerato come femminile?

☐ Sì

☐ No

19. Se sì, chi o cosa l'ha condizionata? (a titolo esemplificativo e non esaustivo)

☐ Famiglia

☐ Istituzioni

☐ Società

☐ Altro

20. Quali skills, secondo lei, le hanno permesso di emergere nel corso della sua carriera?

al massimo 250 caratteri

21. Quali sono le qualità e le attitudini che differenziano le donne, secondo lei? (a titolo esemplificativo e non esaustivo)

☐ Determinazione

☐ Capacità di mediazione, creatività

☐ Capacità di sovrintendere più cose contemporaneamente

☐ Altro

22. Se ha risposto altro ci elenchi le principali qualità e attitudini che differenziano le donne (a titolo esemplificativo e non esaustivo)

al massimo 100 caratteri

23. In quali professioni, secondo lei, è più facile emergere per una donna?

al massimo 250 caratteri

24. Per quali ragioni?

al massimo 250 caratteri

25. Quali saranno le opportunità professionali per le donne nel prossimo futuro?

al massimo 250 caratteri

26. Quali skills dovrebbero perfezionare, secondo lei, le donne? (a titolo esemplificativo e non esaustivo: leadership, pensiero critico, flessibilità, creatività...) Massimo tre qualità

al massimo 150 caratteri

27. Quale messaggio vorrebbe dare alle giovani donne che si apprestano a cominciare o a cambiare la propria carriera?

al massimo 250 caratteri

Contatti: centrostudi@comune.genova.it



Bibliografia

- Nuove riflessioni sulla maternità: uno studio qualitativo per indagarne i suoi aspetti più complessi - <https://thesis.unipd.it/retrieve/35874365-3e1b-4fc8-a502-18a5a6d4fa56/TESI%201.pdf>
- Eisenclas, S. A. (2013). Gender roles and expectations. SAGE Open, 3(4), 215824401350644 - <https://doi.org/10.1177/2158244013506446> isenchlas, 2013
- Priyashantha, K. G., De Alwis, A. C., & Welmilla, I. (2021). Three perspectives on changing gender stereotypes. FIIB Business Review, 12(2), 120- 131 - <https://doi.org/10.1177/23197145211049604>
- Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. Journal of Social Issues, 74(3), 422- 448 - <https://doi.org/10.1111/josi.12289>
- Molla, E. (2016). The role of school in gender socialization. The European Journal of Educational Sciences, 03(01) - <https://doi.org/10.19044/ejes.v3no1a1> (Molla, 2016)
- Putney, N. M., & Bengtson, V. L. (2002). Socialization and the family revisited. Advances in Life Course Research, 7, 165-194 - [https://doi.org/10.1016/s1040-2608\(02\)80034-xl](https://doi.org/10.1016/s1040-2608(02)80034-xl) (Putney & Bengtson, 2002)
- Eisenclas, S. A. (2013). Gender roles and expectations. SAGE Open, 3(4), 215824401350644 - <https://doi.org/10.1177/2158244013506446>
- Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento per le Pari Opportunità. (2021). Strategia Nazionale per la Parità di Genere - https://www.pariopportunita.gov.it/media/2051/strategia_parita-_genere.pdf
https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine_lpsos_sintesi.pdf
- Openpolis - <https://www.openpolis.it/e-ancora-lontana-la-parita-nella-genitorialita/>
- Asvis - <https://asvis.it/notizie/2-22970/gender-equality-index-2024-progressi-lenti-dellue-litalia-guadagna-t-erreno>
- Istat - <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/07/REPORT-livelli-istruzione.pdf>
Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità-
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/03/istat-cnel.pdf>
- Henkel - <https://www.henkel.it/press-and-media/comunicati-stampa/2024-04-12-osservatorio-henkel-gli-stere-otipi-di-genere-in-casa-e-nelle-scelte-di-studio-lavoro-e-tempo-libero-1951434>
- AlmaLaurea - https://www.almaurea.it/sites/default/files/comunicati/2025/cs_almaurea_focus_gender_gap_2025.pdf
- Eurostat - https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/EDUC_UOE_GRAD04
<https://www.istat.it/it/files/2024/04/Bpdf>
- Parents and Peers: Gender Stereotypes in the Field of Study" di Lucia Corno e Michela Carlana
- Women and Stem" di S. Khan e D. Ginther
- Corte Costituzionale, Servizio studi - https://www.cortecostituzionale.it/documenti/download/pdf/Costituzione_della_Repubblica_italiana.pdf
- Organizzazione delle Nazioni Unite - <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>
- Organizzazione Internazionale del Lavoro - <https://www.ilo.org/it/parit%C3%A0-di-genere-nel-mondo-del-lavoro>
https://www.ilo.org/rome/approfondimenti/WCMS_631350/lang--it/index.htm
- European Commission - https://commission.europa.eu/news-and-media/news/pay-attention-gender-pay-gap-2024-11-15_it

- Censis - <https://www.censis.it/sicurezza-e-cittadinanza/respect/il-talento-femminile-mortificato>
- Career & Family: Women's Century-Long Journey toward Equity"- 2021 - <https://www.lavorodirittieuropa.it/2-uncategorised/1513-il-nobel-per-lo-studio-del-gender-gap>
- Osservatorio Conti Pubblici Italiani - https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-pubblicazioni-differenze-di-genere-negli-studi-e-all-entrata-nel-mondo-del-lavoro#_ftn10
- Theories of occupational segregation by sex: an overview", R. Anker, International Labour Review, 1997
- Vujadinovic, D. (2015). Gender mainstreaming in law and Legal Education. Anal. Pravnog Fakulteta u Beogradu, 63(3), 56-74 - <https://doi.org/10.5937/analipfb1503056v>
- Bermúdez Figueroa, E., Dabetić, V., Yuste, R. P., & Saeidzadeh, Z. (2023). Gender and structural inequalities from a socio-legal perspective. Gender-Competent Legal Education, 95-142 - https://doi.org/10.1007/978-3-031-14360-1_4
- Stratigaki, M. (2005). "Gender mainstreaming vs positive action". European Journal of Women's Studies, 12(2), 165-186 - <https://doi.org/10.1177/1350506805051236>
- Camera dei Deputati, Servizio studi. (2023). Le politiche pubbliche italiane: n.4 L'occupazione femminile - <https://documenti.camera.it/leg19/dossier/pdf/PP004LA.pdf>
- Associazione Culturale Sostenibile Oggi - <https://sostenibileoggi.it/sostenibilita-impresa/la-parita-di-genere-fa-crescere-i-risultati-lanalisi-di-mckinsey/>
- Gi Group Spa - <https://women4.gigroup.it/blog-articles/le-donne-trasformano-il-mondo-del-lavoro-grazie-a-soft-skills-che-portano-a-concreti-vantaggi-competitivi-in-azienda>
<https://women4.gigroup.it/blog-articles/come-accelerare-il-cambiamento-nel-mondo-del-lavoro-tramite-la-solidarieta-femminile>
<https://women4.gigroup.it/blog-articles/le-donne-trasformano-il-mondo-del-lavoro-grazie-a-soft-skills-che-portano-a-concreti-vantaggi-competitivi-in-azienda>
- Accanto alla Donna - <https://www.accantoalladonna.it/soft-skills-al-femminile-come-valorizzarle-nel-mondo-del-lavoro/>
- Università Bocconi, "Donne in cerca di identità (e leadership)" di Simona Cuolo SDA professor di leadership, organization and human resources (2017) - <https://www.unibocconi.it/it/news/donne-cerca-di-identita-e-leadership>
- Albertario Consulenza - <https://www.albertarioconsulenza.it/manager-moderni>
- Economy Magazine - <https://www.economymagazine.it/empowerment-femminile-in-5-mosse-tack-tmi-italy/>
- European Commission. (2023). 2023 report on gender equality in the EU. - https://commission.europa.eu/document/download/a5bb9997-998a-4f95-961bf36edd1837c_en?file_name=annual_report_GE_2023_web_EN.pdf
- E Habitat - <https://www.ehabitat.it/2024/07/25/stem-in-italia-gender-gap-in-europa/>
- The Queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women - Belle Derks, Colette Van Laar, Naomi Ellemers - The leadership Quarterly 27 (2016) - <https://ppw.kuleuven.be/cscp/documents/artikels-colette/the-queen-bee-phenomenon.pdf>
- British Journal of Social Psychology (2004) The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the Queen-bee syndrome? Naomi Ellemers, Henriette van den Heuvel, Dick de Gilder, Anne Maass and Alessandra Bonvini
- Hal Open Science Academic Women: a study in the Queen Bee Phenomenon - Manoel Bastos Gomes Neto, Rebeca da Rocha Granger, Catherine Esnard - <https://shs.hal.science/halshs-03479641/document>
- Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen- Belle Derks 1, Colette Van Laar, Naomi Ellemers, Kim de Groot 2011

Ringraziamenti

Il presente documento è stato realizzato grazie alla collaborazione dei colleghi appartenenti alla Civica e Pubblica Amministrazione, al DPO (Data Protection Officer) per il supporto relativamente ai temi di competenza. Un ringraziamento a tutte coloro che hanno partecipato al sondaggio, in particolare alle intervistate per il prezioso contributo.

Credits

Comune di Genova

Direzione di Area Attrattività, Competitività e Transizione Ecologica

Ufficio Coordinamento Processi di Sostenibilità e Transizione Ecologica per Genova 2030 e Genova 2050
- Centro Studi e Statistica

Gruppo di lavoro

Geronima Pesce, Direttore di Area Attrattività, Competitività e Transizione Ecologica

Stefania Manca - Resilience & Sustainability Manager, Responsabile del Centro Studi e Statistica

Paola Casubolo, Elena Martinasco, Claudia Pinna, Ilaria Ronconi (tirocinante presso ufficio redazione)

Contatti

centrostudi@comune.genova.it

Immagini: Adobe Stock

Licenza CC-BY SA 4.0



thank you



COMUNE DI GENOVA

*Direzione di Area
Attrattività, Competitività
e Transizione Ecologica*

