

20
25

GENDER GAP REPORT

Mercato del lavoro, retribuzioni
e differenze di genere in Italia

OSSERVATORIO
jobpricing



INDEX

Introduzione	<u>3</u>
--------------	----------

Capitolo 1 PARITÀ DI GENERE: A CHE PUNTO SIAMO?

1. Parità di genere: a che punto siamo?	<u>6</u>
1.1. Una vista internazionale	<u>8</u>

Capitolo 2 DIFFERENZE DI GENERE IN ITALIA

2. Differenze di genere in Italia	<u>18</u>
2.1. Il gap nei livelli di istruzione	<u>18</u>
2.2. Il gap nei percorsi di istruzione	<u>21</u>
2.3. Il gap nel mercato	<u>24</u>
2.4. I percorsi di carriera	<u>32</u>

Capitolo 3 GENDER PAY GAP

3. Gender Pay Gap	<u>40</u>
3.1. I fattori osservabili del Gender Pay Gap	<u>43</u>
3.1.1. L'istruzione	<u>48</u>
3.1.2. La carriera	<u>53</u>
3.1.3. Le industry di mercato	<u>55</u>
3.1.4. Le famiglie professionali	<u>59</u>

Capitolo 4 I GAP DI SODDISFAZIONE SULLA RETRIBUZIONE

4. I Gap di soddisfazione sulla retribuzione	<u>62</u>
--	-----------

Capitolo 5 CONCLUSIONI

Conclusioni	<u>68</u>
-------------	-----------

INTRODUZIONE

La parità tra donne e uomini rappresenta da più di settant'anni un pilastro dell'azione delle istituzioni internazionali, ma il suo pieno conseguimento rimane ancora lontano dal tradursi nella vita reale delle persone. L'Agenda ONU 2030 richiama con forza la necessità di accelerare il progresso verso l'uguaglianza di genere, individuando nella parità di accesso al lavoro, al reddito e alle opportunità professionali una condizione indispensabile per uno sviluppo sostenibile ed equo. Tuttavia, come dimostrano i dati analizzati in questo report, persistono ostacoli profondi che limitano l'autonomia economica delle donne e contribuiscono alla permanenza del gender pay gap in Italia.

Negli ultimi anni sono stati introdotti importanti strumenti normativi per colmare questo divario. La **Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza retributiva** segna una svolta concreta: per la prima volta, la parità salariale diventa oggetto di **misurazione, rendicontazione pubblica e intervento correttivo**. Entro il 7 giugno 2026, tutti gli Stati membri dovranno recepire la normativa, introducendo criteri oggettivi di valutazione del lavoro di pari valore, obblighi informativi e processi trasparenti sulle politiche retributive. Questo cambiamento normativo si inserisce in un quadro di iniziative nazionali già in corso: dalla Strategia Nazionale per la Parità di Genere alla certificazione UNI/PdR 125:2022, fino all'aggiornamento del sistema antidiscriminatorio. Progressi significativi, ma non ancora sufficienti: il gender pay gap resta un fenomeno strutturale, alimentato da segregazione occupazionale, minore accesso ai ruoli apicali, discontinuità lavorativa nelle fasi di cura familiare e ostacoli all'avanzamento di carriera.

Esiste poi una dimensione ancora più critica: la **violenza economica**, un fenomeno meno visibile ma profondamente radicato, che si manifesta attraverso barriere e condizionamenti tali da limitare l'indipendenza e il potere contrattuale delle donne. Il lavoro rappresenta, in questo senso, il principale terreno su cui si gioca la reale possibilità di **autodeterminazione economica e sociale**. Contrastare il gender pay gap significa quindi anche agire contro una delle forme più diffuse, e spesso sottovalutate, di violenza sistemica.

L'Osservatorio JobPricing si pone come una fonte autorevole di informazioni, con l'obiettivo di creare consapevolezza, attraverso i dati, rispetto alle dinamiche del mercato del lavoro e delle retribuzioni. Il gender gap è un fenomeno oggettivo la cui misurazione può costituire un punto di partenza per fissare obiettivi da perseguire entro scadenze predefinite, con chiare responsabilità ai diversi livelli delle organizzazioni. IDEM | Mind the Gap è l'evoluzione naturale dell'impostazione proposta dall'Osservatorio: costruire un mercato del lavoro più giusto, trasparente e meritocratico per tutte e tutti contribuendo insieme a JobPricing e a Fondazione Marco Biagi alla lotta contro le discriminazioni.

Per l'undicesimo anno consecutivo, dunque, l'Osservatorio JobPricing, in collaborazione con IDEM | Mind The Gap, contribuisce con il presente documento al fondamentale dibattito sul tema dell'equità di genere nel mercato del lavoro italiano, con particolare focus sul gender pay gap. I dati salariali retributivi del presente studio - ove non opportunamente specificato - sono frutto della rilevazione rolling dell'Osservatorio JobPricing avviata a partire dal 2015¹.

Coerentemente con la nostra mission, ci auguriamo che anche quest'anno il GENDER GAP REPORT possa aiutare chiunque abbia interesse a comprendere meglio la situazione dei differenziali salariali di genere nel nostro Paese. La nostra convinzione è che valga la pena, per quanto rientri nelle possibilità personali di ciascuno di noi, attivarsi per dare un contributo al superamento dei differenziali di genere e degli altri, purtroppo numerosi, elementi di iniquità nel mercato del lavoro, magari a partire dalla condivisione del contenuto delle pagine che seguono.

Buona lettura!

¹ Il database ad oggi è costituito da oltre 650mila osservazioni qualificate relative a lavoratori subordinati del settore privato. I dati raccolti sono riportati all'universo dei lavoratori del mercato del lavoro italiano mediante un algoritmo che sfrutta le Forze di Lavoro dell'Istat, rendendo così le elaborazioni presentate rappresentative del settore privato del mercato del lavoro italiano.

01

PARITÀ DI GENERE: A CHE PUNTO SIAMO?

1. Parità di genere: a che punto siamo?

Il divario di genere rimane una delle sfide più urgenti a livello globale. Nonostante decenni di impegno istituzionale, la piena parità tra uomini e donne appare ancora lontana e il raggiungimento dell'Obiettivo 5 dell'Agenda ONU 2030 è oggi considerato tra i più a rischio. Le evidenze internazionali mostrano come, ovunque nel mondo, persistano modelli sociali che limitano l'autonomia economica femminile, restringono la partecipazione ai processi decisionali e attribuiscono alle donne la quota prevalente del lavoro di cura non retribuito²: una responsabilità che continua a sottrarre opportunità professionali, reddito e tempo per la crescita personale.

137, sono questi gli anni che ci vorranno per sradicare la povertà estrema tra le donne nel mondo³. Nonostante decenni di progressi, oggi le donne guadagnano ancora il 20% in meno degli uomini a livello globale e dedicano 2,5 volte più ore al lavoro di cura non retribuito, ore che di fatto limitano l'accesso al lavoro retribuito, ai ruoli di leadership e di conseguenza ad una piena autonomia economica. La disparità si amplifica nelle economie meno avanzate, dove oltre il 91% dell'occupazione femminile è sommersa (vs 86% maschile), senza tutele né protezioni sociali. Colmare queste disuguaglianze porterebbe un aumento dell'1% del PIL globale (pari a circa 1 trilione di dollari) e ridurrebbe l'insicurezza alimentare per 45 milioni di persone.

Anche nelle professioni del futuro si osserva un divario preoccupante: a livello globale le donne sono solo il 35% di chi ha una laurea STEM e il 31,5% di chi si occupa di ricerca⁴. La parità non è un tema solo sociale: è un fattore economico strategico e ogni anno perso ha un costo altissimo in opportunità, sviluppo e competitività.

Il quadro globale evidenzia inoltre un rallentamento preoccupante dei progressi degli ultimi anni: l'instabilità economica, il cambiamento demografico e l'aumento delle disuguaglianze rischiano di far arretrare i risultati ottenuti, rendendo ancora più complesso l'obiettivo di chiudere il gender gap entro il 2030.

Queste stesse dinamiche si ritrovano anche in **Italia**, che rispetto ai principali Paesi europei **mantiene ancora un ritardo significativo** in termini di occupazione femminile, divario retributivo e presenza ai vertici delle organizzazioni, sia nel settore pubblico sia nel privato. Nonostante la crescita della partecipazione delle donne al mercato del lavoro registrata negli ultimi anni, permangono ostacoli strutturali che penalizzano soprattutto le madri, le lavoratrici più giovani e chi opera nei settori a più basso valore aggiunto. Il nostro Paese sta affrontando la questione con nuovi strumenti normativi che puntano a maggiore trasparenza, equità nell'accesso alle retribuzioni e alle carriere e cambiamento della cultura organizzativa; tuttavia, gli interventi osservati finora non sono ancora stati in grado di ridurre in modo strutturale le disuguaglianze accumulate nel tempo. **Ridurre il gender gap non è soltanto una questio-**

² OECD (2024). *Gender Equality Report*.

³ UN Women - *Progress on the Sustainable Development Goals: Gender Snapshot 2024*

⁴ UN Women - *Progress on the Sustainable Development Goals: Gender Snapshot 2024*

ne di giustizia sociale, ma anche una leva decisiva di sviluppo economico. Studi consolidati⁵ dimostrano infatti che una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro, soprattutto in posizioni qualificate e retribuite adeguatamente, produce benefici rilevanti in termini di produttività, innovazione, crescita del PIL⁶, sostenibilità dei sistemi di welfare e resilienza delle imprese.

Negli ultimi anni, L'Unione Europea e l'Italia hanno introdotto strumenti importanti per accelerare questo cambiamento. Da un lato, la **Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza retributiva**, che punta a prevenire e correggere discriminazioni salariali tra uomini e donne con obblighi di reporting e correttivi per gap retributivi superiori al 5%. Dall'altro, la **Strategia Nazionale per la Parità di Genere**, supportata dal sistema di **Certificazione UNI/PdR 125:2022** e dal nuovo impianto premiale e sanzionatorio introdotto dalla L. 162/2021, sta coinvolgendo un numero crescente di imprese italiane in un percorso più strutturale di inclusione, trasparenza e responsabilità sociale. Ma, sebbene la diffusione della certificazione stia aumentando rapidamente, solo una minoranza di aziende ha ad oggi integrato pienamente la parità di genere nelle proprie strategie di gestione delle persone e nella governance organizzativa.

Il quadro è complesso: la parità normativa non si traduce automaticamente in parità sostanziale. Persistono resistenze culturali, rigidità nel mercato del lavoro, asimmetrie di potere nelle organizzazioni e un sistema di cura familiare ancora troppo sbilanciato sulle donne. Senza un cambiamento più profondo nei modelli organizzativi e nella distribuzione del lavoro di cura, il rischio concreto è quello di consolidare forme persistenti di "mobilità bloccata", che impediscono alle donne di trasformare i progressi educativi degli ultimi decenni in reali opportunità economiche e professionali.

Per questo motivo, **monitorare con accuratezza la dimensione, le cause e l'evoluzione del gender gap nel nostro Paese è fondamentale:** solo misurando il fenomeno nella sua complessità è possibile individuare leve efficaci di intervento e sostenere un percorso di reale avanzamento sociale, economico e culturale. La sfida dei prossimi anni sarà trasformare la maggiore consapevolezza (politica, istituzionale e aziendale) in cambiamenti misurabili nella vita e nelle opportunità delle donne.

⁵ https://eige.europa.eu/newsroom/economic-benefits-gender-equality?language_content_entity=en

⁶ EIGE (2022). *Economic benefits of gender equality in the EU*

1.1 Una vista internazionale

Il World Economic Forum (WEF), analizza dal 2006 il fenomeno del gender gap attraverso un indice, il Global Gender Gap Index, che viene pubblicato annualmente nel Gender Gap Report. I progressi verso la parità di genere vengono misurati su una scala percentuale da 0 a 100, dove 100 rappresenta la piena parità e 0 la piena disparità. Il report confronta lo stato attuale e l'evoluzione della parità di genere analizzando quattordici indicatori in quattro dimensioni fondamentali:

- Partecipazione economica e opportunità
- Rendimento scolastico
- Salute e sopravvivenza
- Rappresentanza politica

L'edizione 2025 analizza i progressi verso la parità di genere in 148 Paesi, e rispetto al 2024 entrano per la prima volta nel report Gabon, Papua Nuova Guinea e Trinidad & Tobago, mentre il Qatar ne esce, confermando che la copertura geografica dello studio rimane dinamica, ma anche discontinua.

Negli ultimi due anni, la velocità di chiusura del divario di genere aveva subito un preoccupante rallentamento di ritmo: si era passati dai 132 anni stimati nel 2022 per raggiungere la piena parità a livello globale ai 134 del 2024. Quest'anno, invece, è stata registrata un'inversione di tendenza positiva, con una lieve accelerazione verso la parità: il gender gap complessivo risulta ora colmato al 68,8%, con un progresso di 0,4 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Proiettando l'attuale andamento nel futuro, serviranno ancora 123 anni per raggiungere la piena parità globale – un dato che, pur segnando un miglioramento, resta comunque drammaticamente distante da un orizzonte temporale accettabile. Anche l'Italia mostra un leggero miglioramento complessivo, passando dall'87° all'85° posto a livello mondiale: nell'ultimo anno ha superato nel ranking Kazakhstan, Kenya, Paraguay, Romania, Sierra Leone, Timor-Leste e Togo, ed è stata a sua volta sorpassata da Bangladesh, El Salvador, Guatemala, Israele e Zambia.

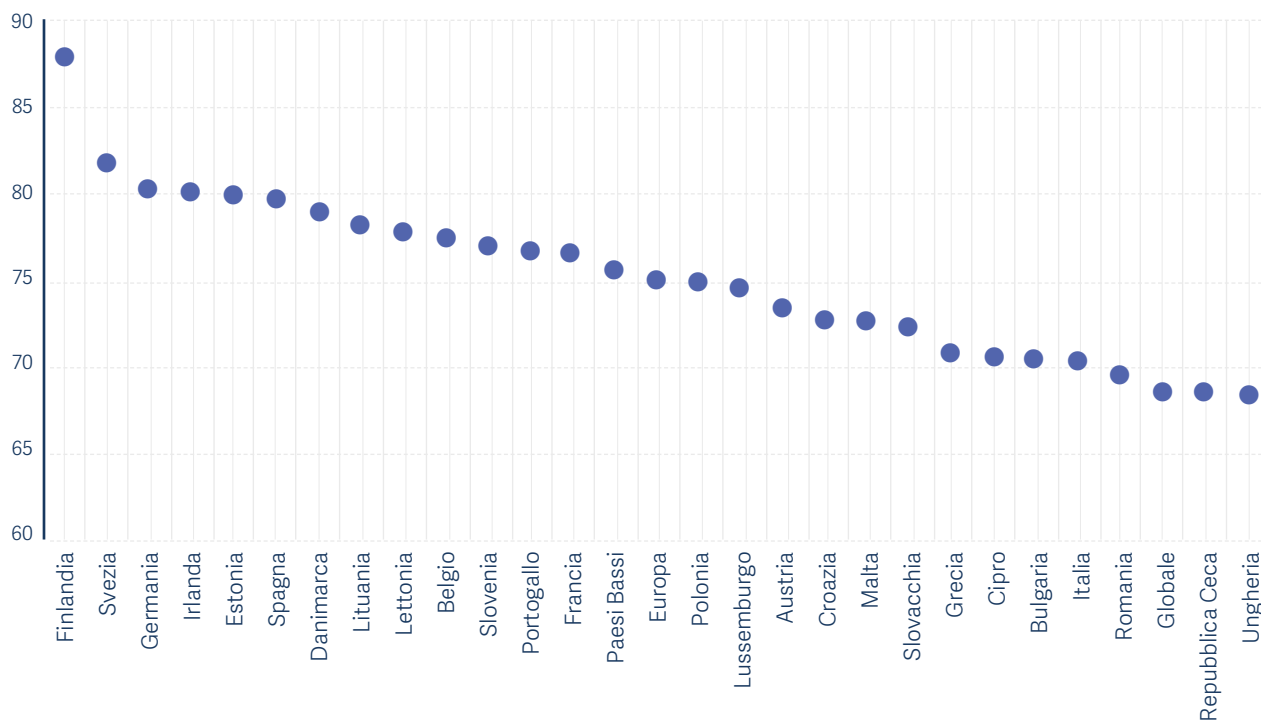
L'analisi disaggregata per dimensioni mette in luce differenze significative. Le aree salute e sopravvivenza e livello di istruzione si attestano su livelli di quasi completa parità, rispettivamente al 96,2% e 95,1% a livello globale. La dimensione partecipazione economica e opportunità mostra un lieve miglioramento, raggiungendo il 61,0% (+0,5 rispetto al 2024), ma rimane una delle aree più critiche, evidenziando come le donne continuino a incontrare barriere sistemiche all'ingresso e alla progressione delle carriere lavorative, soprattutto nei settori più innovativi e ad alto valore aggiunto o nelle posizioni decisionali. Ancor più allarmante è la situazione dell'empowerment politico, dove la chiusura del divario si ferma appena al 22,9%, il livello più basso tra le quattro dimensioni, sebbene anche qui si registri un leggera ripresa rispetto al 2024 (+0,4). Questo dato testimonia una persistente sotto-rappresentazione femminile nei ruoli di leadership politica, suggerendo che la trasformazione dei rapporti di potere, resta il nodo più difficile da sciogliere.

A livello territoriale, tutte le macro-regioni registrano un incremento nei rispettivi punteggi medi, ad ec-

cezione dell'Africa Sub-Sahariana, che arretra di 0,4 punti, e della regione che comprende Medio Oriente e Nord Africa, la cui stagnazione segnala un immobilismo strutturale. Spiccano invece i progressi dell'America del Nord (+1 punto percentuale, trainata dal Canada) e dell'Asia centrale (+0,7 punti), mentre l'Europa, pur restando una delle regioni più avanzate, si muove con lentezza (+0,1), chiudendo il gap complessivo al 75,1%.

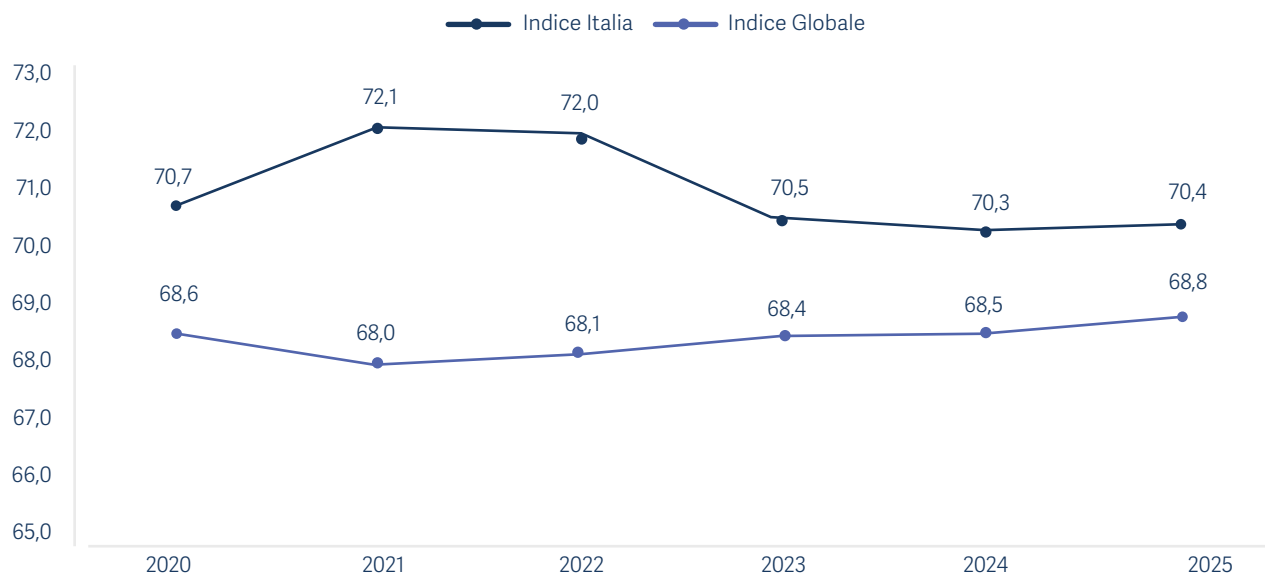
La Figura 1.1 riporta l'indice dei paesi dell'Unione Europea a confronto con l'indicatore globale, indicatore che viene superato da tutti i Paesi considerati ad esclusione della Repubblica Ceca e dell'Ungheria. In Europa, il Paese migliore è la Finlandia, mentre l'Italia, con un punteggio di 70,4% (+0,1%), si colloca all'85° posto a livello globale (+2 posizioni) e al 24° posto a livello dell'UE (=). Nel 2022 eravamo al 63° posto nel mondo: in tre anni abbiamo perso 22 posizioni. Confrontando i dati italiani con quelli degli anni precedenti, si nota una riduzione dell'indice di chiusura del gap (era 72% solo nel 2022), che rimane comunque superiore rispetto all'indice globale. La figura 1.2 riporta l'andamento dell'indice globale e dell'indice italiano degli ultimi 5 anni. Come si può vedere, per entrambi gli indici non si apprezzano progressi degni di nota.

● **Figura 1.1 Global Gender Gap Index WEF per i paesi EU-27, anno 2024**



Note: Rielaborazione grafica Osservatorio JobPricing. Dati Global Gender Gap Report 2025, WEF.

● Figura 1.2 Global Gender Gap Index WEF Italia e globale, anni 2020-2025



Note: Rielaborazione grafica Osservatorio JobPricing. Dati Global Gender Gap Report 2025, WEF.

Il monitoraggio della parità di genere è effettuato, a livello esclusivamente europeo, anche dall'European Institute For Gender Equality (EIGE). Dal 2013 l'indice assegna all'UE e agli Stati membri un punteggio da 1 a 100. Il punteggio 100 significa che un Paese ha raggiunto la piena parità tra donne e uomini. Questo punteggio viene misurato considerando tradizionalmente sei dimensioni chiave, cui nel 2022 se ne sono aggiunte due⁷:

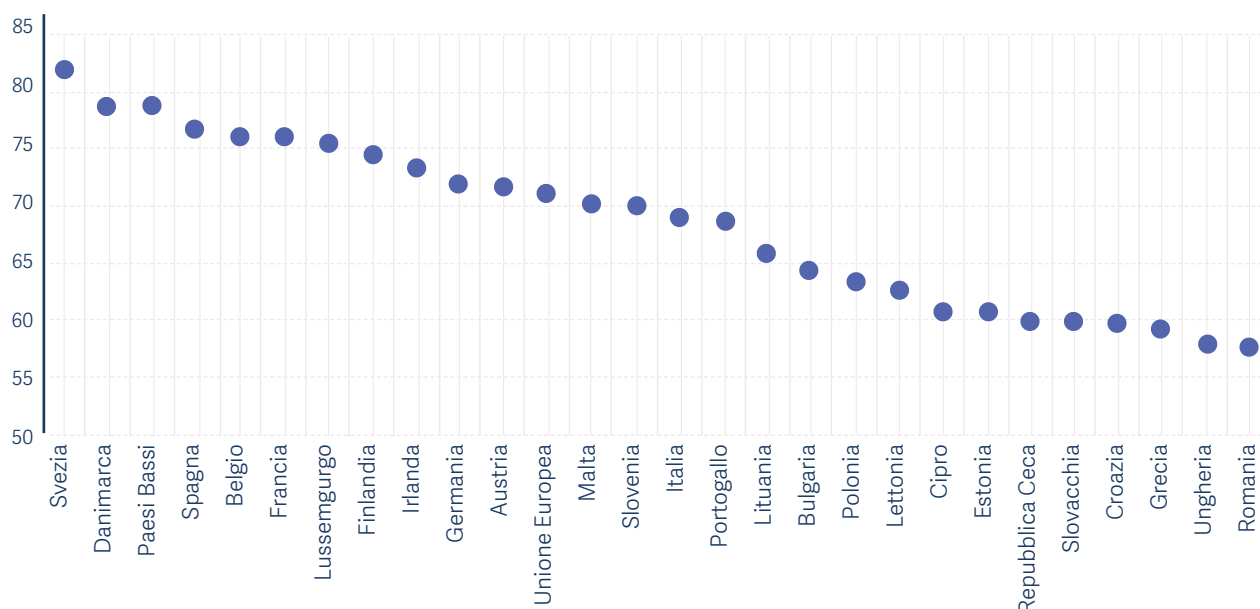
- Lavoro
- Denaro
- Conoscenza
- Tempo
- Potere
- Salute
- Violenza di genere
- Diseguaglianze intersezionali

Il ranking è capeggiato dalla Svezia (figura 1.3), Paese che, ogni anno fin dalla prima edizione del Gender

⁷ La violenza di genere e le disuguaglianze intersezionali sono state inserite nel Gender Equality Index 2022: The COVID-19 pandemic and care, EIGE, 2022

Equality Index, si conferma in testa alla classifica e che per il 2024 ha ottenuto uno score di 82 punti. Il podio è completato da Danimarca e Paesi Bassi, a pari merito al secondo posto, mentre nella top 6 si aggiungono Spagna (al quarto posto), Belgio e Francia (a pari merito in quinta posizione). La media europea si attesta a 71 punti, con un incremento di 0,8 punti rispetto al 2023. I Paesi cresciuti maggiormente nell'ultimo anno sono Malta, Repubblica Ceca, Lituania e Polonia, i quali hanno guadagnato almeno 1,5 punti rispetto alla precedente rilevazione. L'Italia, con un punteggio di **69,2**, è il 10° Paese con il miglioramento più importante (1 punto in più rispetto al 2023), e si colloca al **14° posto**, perdendo una posizione rispetto al 2023, superato da Malta.

● Figura 1.1 Global Gender Gap Index WEF per i paesi EU-27, anno 2024



Note: Rielaborazione grafica Osservatorio JobPricing. Dati EIGE 2024.

I dati dimostrano che l'avvicinamento del punteggio dell'Italia alla media europea prosegue, sebbene a un ritmo decisamente più lento rispetto al 2023, segnando una battuta d'arresto nel processo di convergenza. Lo scorso anno, infatti, il nostro Paese aveva registrato un significativo recupero, pari a 1,6 punti complessivi, mentre quest'anno l'avanzata si ferma a soli 0,2 punti. Guardando alle singole dimensioni, per il secondo anno consecutivo, si nota come i risultati dell'Italia superino quelli della media europea solamente nelle dimensioni *Potere e Salute*, senza però guadagnare posizioni in classifica, segno che gli altri Paesi migliorano ad un tasso pari o superiore rispetto al nostro. La dimensione *Potere* è l'unica in cui il punteggio dell'Italia registra un incremento significativo rispetto alla media degli Stati membri, grazie soprattutto all'ottima performance in indicatori come la percentuale di membri femminili nei Consigli di amministrazione di emittenti pubbliche e il buon bilanciamento di genere nei Consigli di amministrazione delle principali società quotate. Questo risultato deve però tenere conto di più fattori.

Innanzitutto, il dato relativo alle emittenti pubbliche fa riferimento al CdA della Rai del 2022, scelto dal Governo in carica nella precedente legislatura, che aveva raggiunto la perfetta parità ma che è stato ormai superato: con il rinnovo delle cariche a settembre 2024, la presenza di donne è scesa al 30%. È quindi probabile che questo indicatore mostri un peggioramento nel prossimo aggiornamento dell'indice. Il risultato positivo per i Consigli di amministrazione delle aziende quotate, è invece influenzato dall'obbligo legislativo imposto dalla Legge Golfo-Mosca, che prevede almeno il 40% di rappresentanza del genere meno rappresentato e che, nonostante abbia favorito una maggiore presenza delle donne negli organi di governo, non ha assicurato loro ruoli esecutivi. Anche volendo valutare positivamente il dato aggregato del dominio Potere andando oltre queste considerazioni, non si può ignorare il peggioramento nella sotto-dimensione legata al potere politico. In questo ambito, l'Italia registra risultati inferiori rispetto alle medie europee: solo il 30% di donne alla guida dei ministeri (contro il 35% a livello europeo), il 34% nella composizione dell'emiciclo parlamentare (in linea con il 33% europeo), e appena il 24% nei consigli comunali e regionali, a fronte del 31% della media UE. Questi numeri evidenziano un divario significativo, soprattutto a livello locale, una criticità che andrebbe affrontata con urgenza.

C'è poi la dimensione Lavoro, che continua a rappresentare uno dei principali punti deboli per l'Italia, che, nonostante il passare degli anni, rimane in ultima posizione, con un divario pressoché invariato rispetto alla media degli Stati membri. La prima sotto-dimensione relativa al Lavoro è quella della partecipazione al mercato del lavoro, dove l'Italia registra il punteggio più basso tra gli Stati membri (70 punti contro gli 83,3 della media europea, come mostrato in Tabella 1.2). La seconda sotto-dimensione, che misura la segregazione e qualità del lavoro, mostra un divario meno marcato rispetto alla media europea (61,4 punti per l'Italia contro i 66,1 della media UE, come evidenziato in Tabella 1.3). Tuttavia, anche in questo caso l'Italia mantiene la stessa posizione del 2023, superando solo Repubblica Ceca, Polonia, Bulgaria, Slovacchia e Romania.

La Tabella 1.1 mostra invece il tasso di crescita dei vari indici europei negli ultimi undici anni. Nel 2024 ha confermato il primato nella classifica della crescita. Dall'analisi della Tabella 1.2 emerge che **l'indice generale dell'Italia indica una crescita più veloce rispetto all'indice generale dell'EIGE e dei paesi del sud Europa**; le dimensioni in cui gli indici sono più significativi sono quella del Potere e Tempo, meglio sia della media UE che del sud Europa.

● Tabella 1.1 Progressione dell'indice EIGE negli ultimi 11 anni, anno 2024

PAESE	PROGRESSIONE DAL 2013	INDICE EIGE 2024
Italia	15,9	69,2
Malta	15,7	70,1
Portogallo	14,9	68,6
Lussemburgo	14,2	75,4
Austria	13	71,7
Cipro	11,9	60,9
Lituania	10,9	65,8
Grecia	10,7	59,3
Spagna	10,3	76,7
Bulgaria	9,5	64,5
Germania	9,4	72
Francia	8,6	76,1
Irlanda	8	73,4
Unione Europea	7,9	71
Polonia	7,9	63,4
Croazia	7,4	59,7
Lettonia	7,4	62,6
Estonia	7,4	60,8
Slovenia	7,4	70,1
Slovacchia	6,9	59,9
Belgio	6,8	76,1
Romania	6,7	57,5
Ungheria	5,4	57,8
Paesi Bassi	4,8	78,8
Repubblica Ceca	4,3	59,9
Danimarca	3,6	78,8
Svezia	1,9	82
Finlandia	1,4	74,5

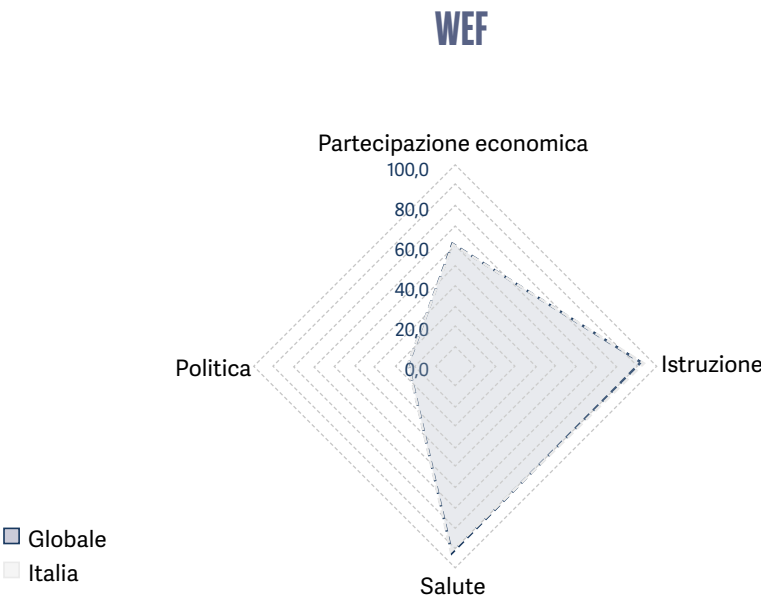
Tabella 1.2 Progressione dell'indice EIGE negli ultimi 11 anni e nell'ultimo anno, punti percentuali, anno 2024

DIMENSIONE	ITALIA (2024 vs 2013)	SUD EUROPA (2024 vs 2013)	EU-27 (2024 vs 2013)	ITALIA (2024 vs 2023)	SUD EUROPA (2024 vs 2023)	EU-27 (2024 vs 2023)
Totale	15,9	9,1	7,9	1,0	-3,2	0,8
Lavoro	4,2	7,9	4,5	0,5	3,9	0,4
Denaro	1,7	2,4	4,3	0,3	1,3	0,8
Conoscenza	7,2	5,7	4,4	0,2	-1,0	0,6
Tempo	12,3	9,2	3,3	0,0	-4,3	0,0
Potere	41,3	17,6	19,5	3,8	-12,3	2,3
Salute	3,0	0,5	1,9	0,1	-1,9	0,1

Fonte: elaborazione IDEM Lab, dati EIGE 2024
Note: i Paesi del Sud Europa sono, oltre all'Italia, Cipro, Croazia, Grecia, Malta, Portogallo, Slovenia e Spagna

Gli indici analizzati dal WEF ed EIGE sintetizzano il gender gap utilizzando degli indicatori diversi, ma in entrambi i casi i Paesi dell'Unione Europea si collocano tra le nazioni più virtuose. **L'Italia, però, per quanto facente parte del gruppo dei virtuosi, non eccelle all'interno del gruppo**, come abbiamo visto nelle Figure 1.1 e 1.2, rimanendo nella parte bassa delle classifiche. Entrando nello specifico delle dimensioni della disuguaglianza di genere, nella Figura 1.4 si evidenzia come i valori raggiunti dall'Italia siano sempre in linea, seppure di poco migliori, ai valori medi globali.

Figura 1.4 Confronto Italia/Globale delle dimensioni dell'indice WEF, anno 2024

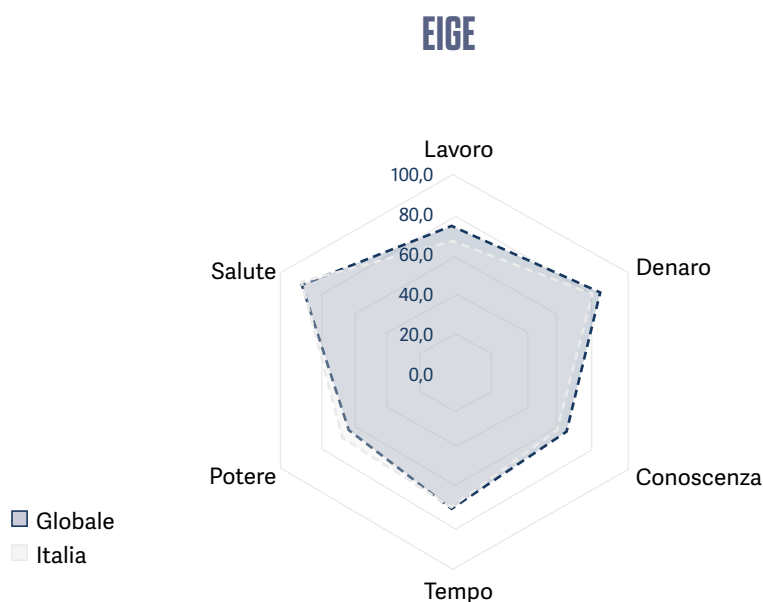


Note: Rielaborazione grafica Osservatorio JobPricing. Dati Global Gender Gap Report 2025, WEF.

Confrontando i dati italiani con quelli degli anni precedenti, infatti, si evidenzia come la situazione italiana resti pressoché immutata nelle quattro dimensioni chiave, con tenui segnali di miglioramento unicamente nelle aree relative al rendimento scolastico e alla salute e sopravvivenza. Tuttavia, anche in questi ambiti l'Italia non si colloca tra i Paesi più virtuosi, confermando una performance complessivamente mediocre. Le criticità maggiori continuano a concentrarsi nelle due dimensioni storicamente più problematiche: la partecipazione economica e opportunità e l'empowerment politico. In particolare, è la prima a rappresentare il nodo più allarmante. L'Italia si posiziona all'ultimo posto tra i Paesi dell'Unione Europea per partecipazione economica e opportunità, occupando il 38° posto tra i Paesi europei (superando solo Macedonia del Nord e Turchia) e scivolando al 117° posto su scala globale, con un peggioramento di sei posizioni rispetto all'anno precedente. Questo deludente risultato è il riflesso di performance ampiamente inferiori alla media in tutti e cinque gli indicatori che compongono la dimensione. In particolare, gli indicatori con il divario maggiore rispetto agli altri Paesi sono il reddito da lavoro, con un dato medio di \$ 67.520 per gli uomini e \$ 38.300 per le donne, e la parità salariale per lavori di pari valore, dove l'Italia registra un calo di cinque posizioni rispetto all'anno precedente. In entrambi questi indicatori il nostro Paese è all'ultimo posto tra gli Stati membri dell'Unione Europea.

Nella Figura 1.5, invece, si evidenziano le divergenze con la media europea: in questo caso l'Italia si posiziona sempre al di sotto della media, ad eccezione dei domini Salute e Potere. La dimensione che registra un gap più elevato rispetto al resto dell'Europa è il Lavoro (-8,7).

● Figura 1.5 Confronto Italia/ UE27 delle dimensioni dell'indice EIGE, anno 2024



Note: Rielaborazione grafica Osservatorio JobPricing. Dati EIGE 2024, EIGE.

Per l'indice EIGE, come riportato in Tabella 1.3, gli indicatori che più incidono nel totalizzare un punteggio inferiore rispetto alla media europea sono la partecipazione al mercato del lavoro e la partecipazione e livello di istruzione conseguito. Il sottodominio della partecipazione al mercato del lavoro combina due indicatori: il tasso di occupazione equivalente a tempo pieno (ETP) e la durata della vita lavorativa; il sottodominio livello di istruzione conseguito e partecipazione prende infine in considerazione la percentuale di donne e uomini laureati e la partecipazione di donne e uomini all'istruzione e alla formazione formale e non formale nel corso della vita.

Tabella 1.3 Indicatori relativi alla sfera economica e lavorativa dell'EIGE, punteggio Italia a confronto con il punteggio medio, anno 2023, (percentuale di chiusura del gap)

	PUNTEGGIO	MEDIA EIGE	GAP
Lavoro	65,5	74,2	-8,7
Partecipazione	70	83,3	-13,3
Segregazione e qualità del lavoro	61,4	66,1	-4,7
Denaro	80,6	83,4	-2,8
Risorse finanziarie	77,3	78	-0,7
Situazione economica	84	89,2	-5,2
Conoscenza	61,0	64,2	-3,2
Livello di istruzione conseguito e partecipazione	60,8	75,5	-14,7
Segregazione	61,2	54,5	6,7
Tempo	67,4	68,5	-1,1
Attività di assistenza	74,2	78,7	-4,5
Attività sociali	61,2	59,7	1,5
Potere	66,5	61,4	5,1
Politico	61,8	62,6	-0,8
Economico	73,2	57,6	15,6
Sociale	65,2	64	1,2
Salute	89,3	88,6	0,7
Status	94,5	91,5	3,0
Comportamenti	76,1	77,8	-1,7
Accesso	99,1	97,6	1,5

Fonte: Dati EIGE 2024, EIGE.

Il quadro che emerge è quello di un Paese che, pur avendo compiuto passi avanti sul piano normativo e culturale, resta lontano dagli standard europei in materia di parità di genere. Persistono disuguaglianze profonde nella partecipazione al mercato del lavoro, nei percorsi di carriera e nell'accesso alle posizioni di leadership. In questo contesto, la **Direttiva UE 2023/970** potrebbe segnare un punto di svolta: introducendo obblighi di trasparenza e criteri oggettivi per la valutazione dei lavori di pari valore, invita a trasformare la parità da principio astratto a pratica concreta.

Nei capitoli successivi analizzeremo come queste disuguaglianze si riflettono nel mercato del lavoro italiano, osservando le differenze retributive e professionali che ancora oggi definiscono la distanza tra uomini e donne.

02

DIFFERENZE DI GENERE IN ITALIA

2. Differenze di genere in Italia

Nonostante i progressi compiuti negli ultimi anni, il mercato del lavoro italiano continua a riflettere disuguaglianze strutturali tra uomini e donne, che si manifestano in termini di partecipazione, opportunità di carriera e livelli retributivi. Le politiche per la parità hanno prodotto risultati importanti sul piano formale, ma non ancora sufficienti a modificare in modo sostanziale gli equilibri economici e sociali che alimentano il divario di genere.

La partecipazione femminile al mercato del lavoro rimane inferiore alla media europea e caratterizzata da una maggiore incidenza di lavoro part-time, spesso non volontario, e da un tasso di inattività ancora elevato. Anche nei settori a più alto contenuto professionale, le donne incontrano maggiori difficoltà ad accedere ai ruoli apicali, a causa di un modello organizzativo che continua a premiare la disponibilità temporale più che la produttività o le competenze. Queste dinamiche si riflettono direttamente sul piano retributivo, generando una distanza che si amplia con l'età, con la seniority e con il livello di responsabilità ricoperto. Il risultato è un sistema in cui il potenziale economico femminile rimane in parte inespresso e dove le scelte di vita e di carriera sono ancora condizionate dal peso del lavoro di cura e dalla carenza di politiche di conciliazione efficaci.

Analizzare le differenze di genere in Italia significa, dunque, andare oltre il mero confronto salariale per cogliere l'intreccio tra fattori economici, sociali e culturali che continuano a limitare la piena partecipazione delle donne al mondo del lavoro. È da questa prospettiva che in questo capitolo viene proposta una lettura integrata dei principali indicatori relativi al sistema educativo e al mercato del lavoro, in termini sia occupazionali che retributivi, evidenziando i punti di forza, le criticità e le tendenze che caratterizzano la condizione lavorativa femminile nel nostro Paese.

2.1 Il gap nei livelli di istruzione

In Italia esiste davvero un gap di genere nei livelli di istruzione? Sì, ma paradossalmente a sfavore degli uomini. Le donne, infatti, sono oggi mediamente più istruite e conseguono risultati scolastici e universitari migliori. Nel 2024, le laureate hanno rappresentato circa il 60% del totale, un dato che conferma un trend ormai consolidato e in progressiva crescita negli ultimi anni.

Le performance femminili negli studi restano superiori lungo tutto il percorso formativo. L'abbandono scolastico, pur in calo, continua a colpire in misura maggiore i ragazzi: secondo Eurostat, nel 2023 il tasso maschile si è ridotto al 13,9%, mentre quello femminile si attesta al 9,4%. Si tratta di un miglioramento per entrambi i gruppi, ma il divario resta evidente e testimonia un atteggiamento "strutturale" delle studentesse.

I dati relativi alla scuola secondaria confermano questa tendenza. Secondo AlmaLaurea 2025, il 42% delle

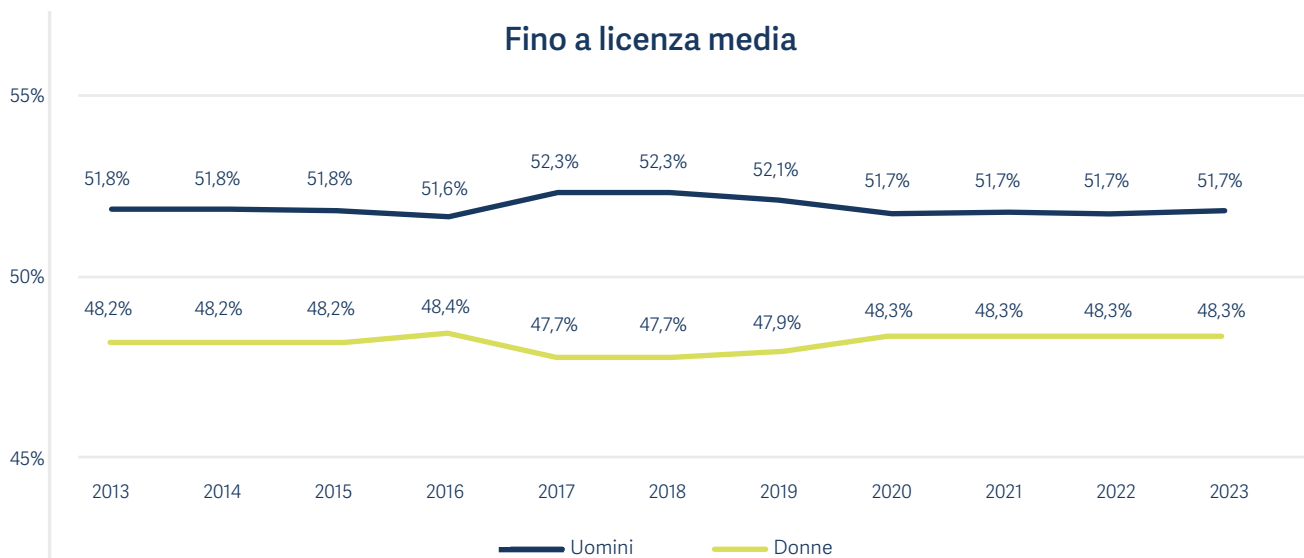
ragazze consegue un voto di diploma pari o superiore a 90/100 (in lieve aumento rispetto all'anno precedente), contro circa il 29% dei ragazzi. Le studentesse inoltre completano gli studi con maggiore regolarità: il 95% non ripete anni, a fronte del 91% tra i coetanei maschi. Anche il voto medio di diploma mostra un divario stabile, pari a circa 80 punti per le donne e 77 per gli uomini.

Le differenze proseguono anche nel percorso universitario. Le donne non solo si laureano più spesso in corso (circa il 65% contro poco più del 54% degli uomini), ma ottengono mediamente risultati migliori: il voto medio di laurea supera i 105/110 per le donne, mentre per gli uomini si ferma intorno a 103/110⁸.

Questa migliore performance nel percorso formativo non è episodica, ma stabile nel tempo: da oltre un decennio, come rileva AlmaLaurea, le donne mostrano tassi di istruzione più elevati, maggiore regolarità negli studi e risultati mediamente superiori. Le Figure 2.1–2.3 mostrano la distribuzione per genere della popolazione che possiede al massimo la licenza media, un diploma professionale o di scuola superiore, e un titolo universitario o post-universitario nel periodo 2013-2023.

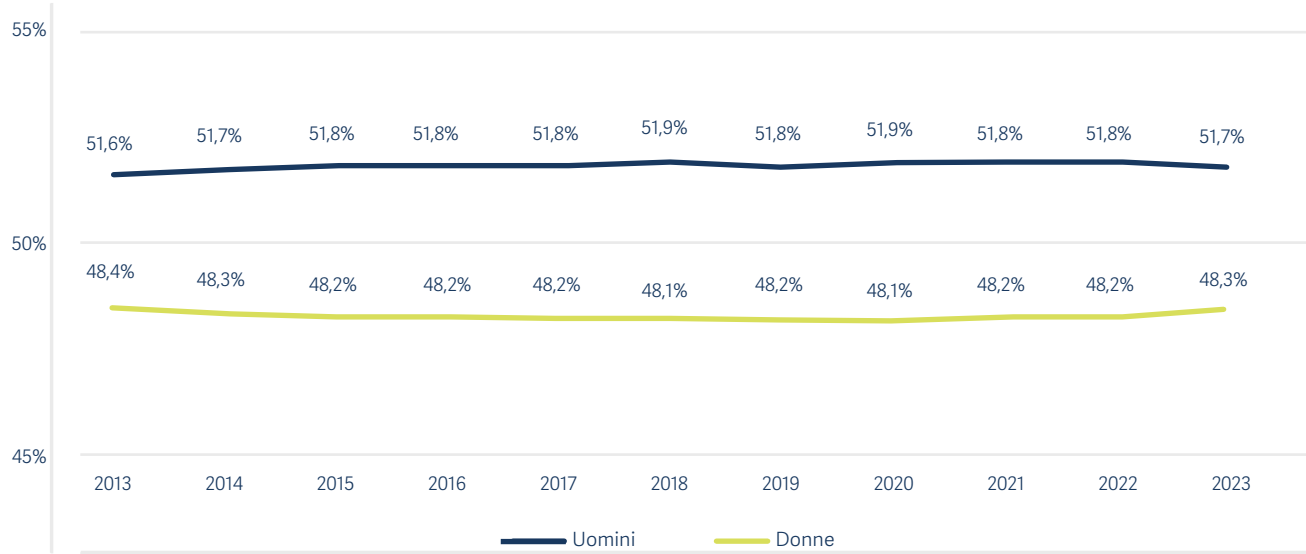
L'analisi congiunta di questi dati delinea un quadro chiaro: la percentuale di uomini che ha raggiunto i più alti livelli di istruzione rimane inferiore rispetto a quella delle donne, mentre queste ultime rappresentano la quota più consistente tra i diplomati e i laureati. In sintesi, le donne italiane investono di più nella formazione e la completano con maggior successo, ponendo così le basi per una parità che, tuttavia, non trova ancora pieno riscontro nel mercato del lavoro.

● Figura 2.1 - 2.3 Popolazione per livello di istruzione e genere, percentuale, anni 2013-2023.

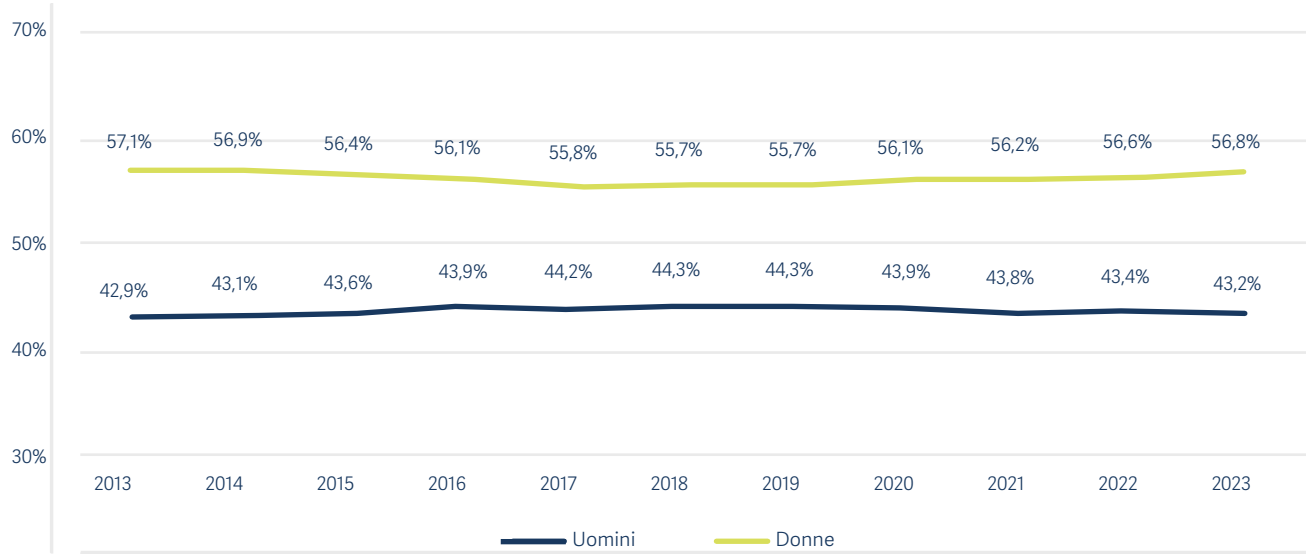


⁸ Per approfondimenti si veda: Laureate e laureati: scelte, esperienze e realizzazioni professionali di AlmaLaurea, Rapporto 2025

Diploma



Laurea



Note: Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Eurostat 2025.

2.2 Il gap nei percorsi di istruzione

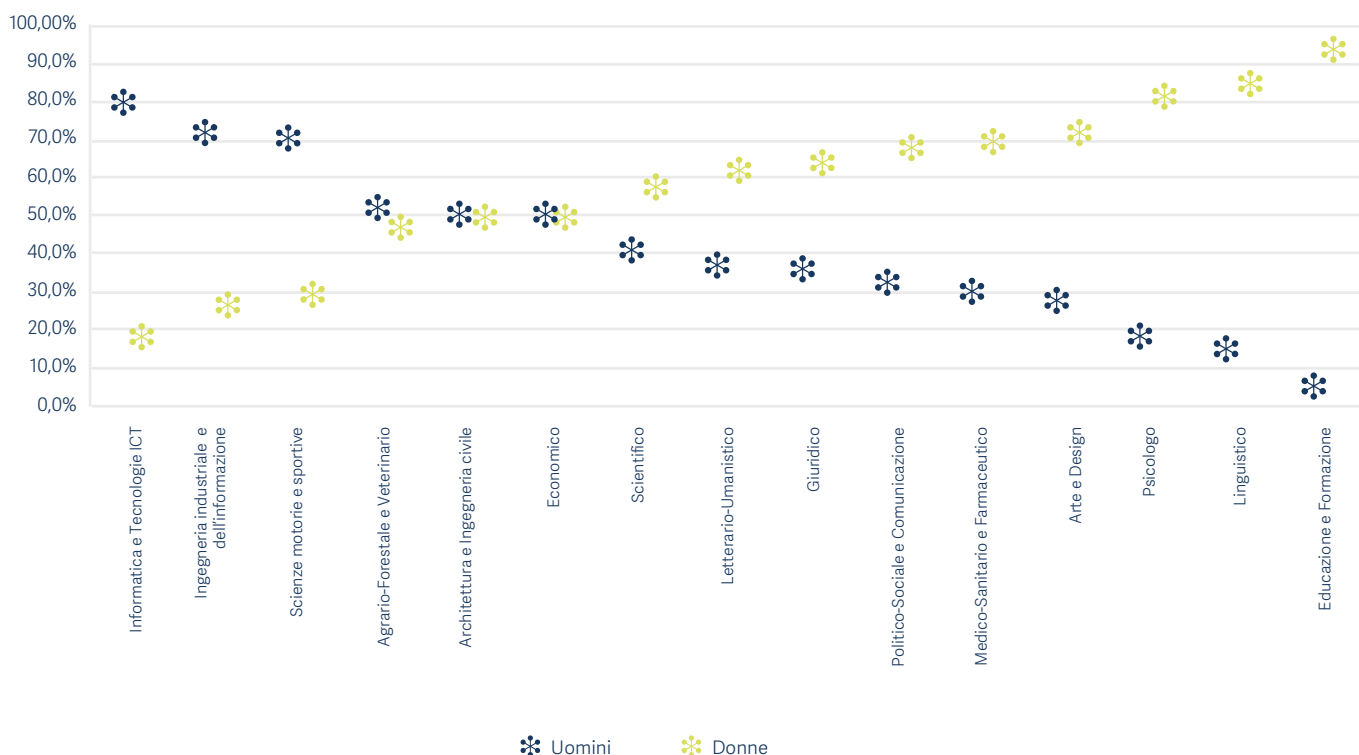
Esiste però un'altra faccia della medaglia rispetto alla situazione descritta: il vero divario di genere nell'ambito della conoscenza - come misurato dall'EIGE - si manifesta nella scelta delle aree disciplinari già alle scuole superiori, e si amplifica nella selezione del percorso universitario. Ed è un divario che incide profondamente sulla successiva carriera professionale.

Questo fenomeno diventa ancora più critico considerando la crescita dell'Intelligenza Artificiale, che sta trasformando modelli produttivi e profili professionali in tutti i settori. La sotto-rappresentazione femminile nelle discipline STEM rischia così di tradursi in una limitata partecipazione alle professioni del futuro e a quelle meglio retribuite. L'AI sta infatti ridefinendo modelli produttivi, processi decisionali e profili professionali, creando nuove opportunità ma anche nuove barriere di accesso. Se non si interviene per tempo, la sotto-rappresentazione femminile in questi percorsi rischia di tradursi in un gap di partecipazione e retribuzione ancora più ampio.

Le laureate sono tuttora prevalenti nelle discipline umanistiche (Figura 2.4). Gli ambiti disciplinari di tipo Educativo/Pedagogico, Linguistico e Psicologico vedono le donne superare l'80% di presenze. Gli ambiti disciplinari che registrano la parità tra i titoli conseguiti sono quelli di economia, di agraria e veterinaria, e di architettura e ingegneria civile. Le discipline informatiche ed ingegneristiche e le scienze motorie osservano invece una prevalenza maschile.

Il punto è che la pipeline STEM si restringe man mano che si procede lungo il percorso formativo: molte ragazze si autoescludono da questi ambiti perché condizionate da stereotipi che le rappresentano distanti dalla scienza e dalle tecnologie emergenti. Questo è particolarmente rilevante oggi, poiché l'AI non è solo una disciplina tecnologica: è un nuovo linguaggio del lavoro che influenzerà tutte le professioni, non solo quelle tecnico-scientifiche. Tuttavia, la definizione dei modelli, dei dati e delle applicazioni di AI resta oggi in larga parte nelle mani degli uomini, dato che oggi meno del 25% dei professionisti che lavorano nell'AI è donna, e solo circa 1 su 5 tra coloro che sviluppano algoritmi e modelli è di genere femminile: ciò significa che sistemi digitali sempre più pervasivi vengono progettati senza un'adeguata rappresentanza della prospettiva femminile. Il rischio è che l'AI amplifichi bias e disuguaglianze già esistenti nel mercato del lavoro.

Figura 2.4 Persone laureate per ambito disciplinare e genere, percentuale, anno 2024



Note: Rielaborazione grafica Osservatorio JobPricing. Dati AlmaLaurea, Rapporto sul profilo dei laureati 2025.

Il primo passo per agire efficacemente sul gender gap, dunque, pare essere quello di far avvicinare le bambine e le ragazze alle materie STEM superando gli stereotipi che, ad oggi, portano le giovani a scegliere percorsi di tipo umanistico, che nell'economia odierna ne potrebbero limitare le opportunità professionali. Come accennato in precedenza, la polarizzazione del lavoro e la crescente domanda di professionalità in ambito digitale e tecnologico implicano la crescente necessità di competenze che si ottengono prevalentemente nei percorsi STEM. Infatti, figure che richiedono competenze scientifiche, ingegneristiche e informatiche saranno sempre più richieste nel mercato del lavoro, soprattutto se specializzate nell'intelligenza artificiale e nelle nuove tecnologie.

L'esclusione e l'autoesclusione sistematica delle ragazze da queste discipline è quindi un fattore che potenzialmente incrementerà la disoccupazione femminile e il gender gap di domani. I dati di AlmaLaurea ce lo confermano: la percentuale di donne laureate in discipline STEM è pari al 40,9%, **ma solo circa un quarto della forza lavoro nei settori dell'Intelligenza Artificiale è femminile**⁹, segno di un persistente squilibrio nell'accesso alle competenze più richieste dal mercato.

⁹ Per approfondimenti si veda UNESCO – "Women in Science" e "AI and Gender" (2023), WEF – Global Gender Gap Report 2023, OECD – AI Employment Outlook 2023

● Tabella 2.1 Laureati e laureate per discipline STEM, percentuale, anno 2024

	UOMINI	DONNE
Informatica e Tecnologie ICT	81,5%	18,5%
Ingegneria industriale e dell'informazione	72,6%	27,4%
Architettura e Ingegneria civile	50,5%	49,5%
Scientifico	41,5%	58,5%
TOTALE	59,1	40,9

Note: Dati AlmaLaurea, Condizione occupazionale dei laureati, 2025.

Questa scarsa rappresentazione non è soltanto un problema di inclusione. È anche una questione di funzionamento dei sistemi: algoritmi progettati da gruppi omogenei, basati su dati storici e su comportamenti sociali influenzati da stereotipi, rischiano infatti di riprodurre e amplificare le disuguaglianze. Se non adeguatamente controllati, gli stessi strumenti che dovrebbero democratizzare l'accesso alle opportunità potrebbero finire per penalizzare ulteriormente le donne. Esempi concreti sono già emersi in diversi ambiti: dai software di selezione del personale che attribuiscono un punteggio inferiore ai curricula femminili, ai sistemi di riconoscimento vocale meno accurati con le voci delle donne, fino agli algoritmi di supporto clinico che non tengono correttamente conto delle differenze di genere¹⁰.

La questione è, dunque, tanto economica quanto etica. Da un lato, la scarsa partecipazione femminile esclude metà della popolazione dai lavori meglio retribuiti e più richiesti; dall'altro, limita la qualità e l'affidabilità delle innovazioni che stiamo costruendo. Una maggiore presenza femminile nell'AI è quindi essenziale per garantire che la trasformazione digitale sia davvero al servizio di tutte e tutti e non contribuisca a rafforzare le disparità esistenti. Il futuro del lavoro, sempre più guidato dai dati e dalle tecnologie intelligenti, deve necessariamente includere il talento femminile, affinché i sistemi che orienteranno la nostra società siano equi, rappresentativi e trasparenti.

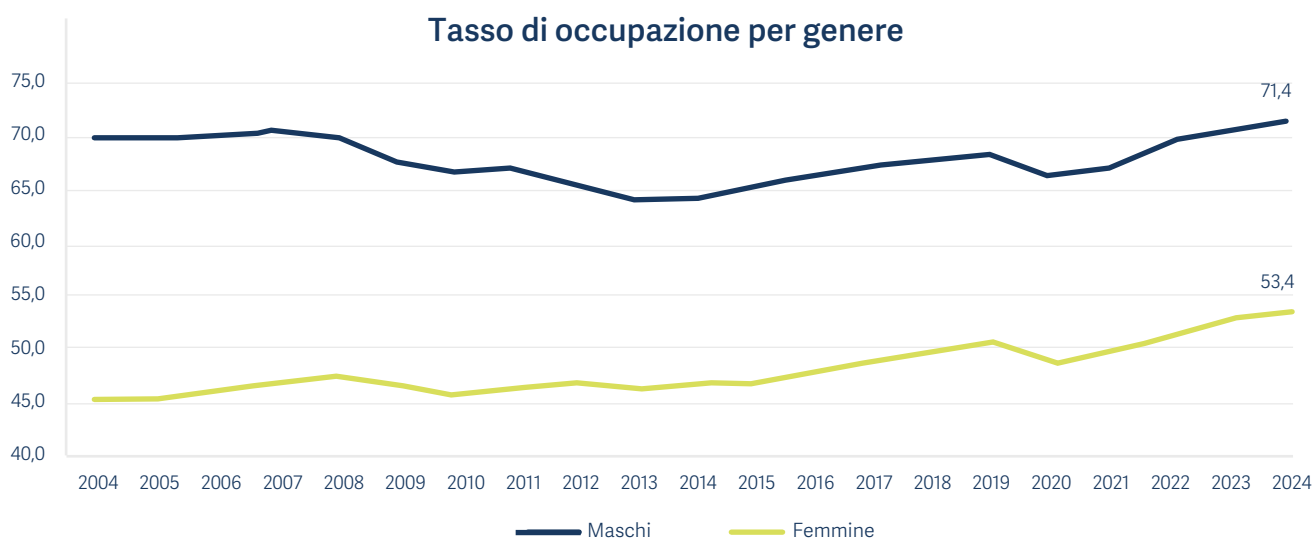
¹⁰ Ad esempio: caso Amazon (2018) - algoritmo di recruiting addestrato su dati storici maschili che penalizzava i CV femminili. Dastin, J. (2018). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Reuters Crawford, K. (2021). Atlas of AI. Yale University Press

2.3 Il gap nel mercato del lavoro

Abbiamo evidenziato nel paragrafo precedente i notevoli progressi ottenuti da parte delle donne nei percorsi di istruzione, ma i progressi non si fermano a questo: negli ultimi trent'anni le donne hanno fatto grandi passi avanti in termini di partecipazione al mercato del lavoro, ma la strada si mostra ancora lunga e la parità è lontana dall'essere raggiunta. Come detto, la segregazione nelle scelte dei percorsi di istruzione secondaria e universitaria rappresenta una delle cause che, nel passaggio tra istruzione e occupazione, fa perdere parte della potenziale forza lavoro femminile¹¹. Ma non è certo l'unica. Molti aspetti concorrono alla definizione di questo fenomeno, uno su tutti lo squilibrio nel lavoro di cura che spesso costringe le donne a rinunciare ad opportunità lavorative in termini di occupazione, retribuzione e percorsi di carriera e che inevitabilmente ha un impatto sulla cosiddetta "leaky pipeline".

Partiamo dai progressi compiuti fino ad oggi. Le Figure 2.5 – 2.6 rappresentano gli andamenti dal 2004 al 2024 del tasso di occupazione, disoccupazione e inattività. Nel 2021 e nel 2022 l'occupazione femminile è tornata a crescere dopo lo shock pandemico, superando il 51%, contro il 69% degli uomini. Questa tendenza si è rafforzata nel 2023 e nel 2024, in cui il tasso di occupazione femminile ha raggiunto il 53,4% e quello maschile il 71,4%. Va sottolineato che la percentuale di occupate è cresciuta dal 45% in 20 anni, ma rimane circa 14 punti al di sotto della media europea¹². L'aumento del numero di donne rientrate a far parte del mondo del lavoro è testimoniato anche dalla riduzione del tasso di disoccupazione, che si attesta al 7,2% per le donne e al 5,8% per gli uomini. La disoccupazione è complementare all'occupazione: vediamo così che il tasso di disoccupazione diminuisce costantemente, riprendendo la tendenza interrotta durante la pandemia, ma senza tornare ai livelli precrisi del 2008.

● Figura 2.5 Tasso di occupazione per genere, percentuale, anni 2004-2024

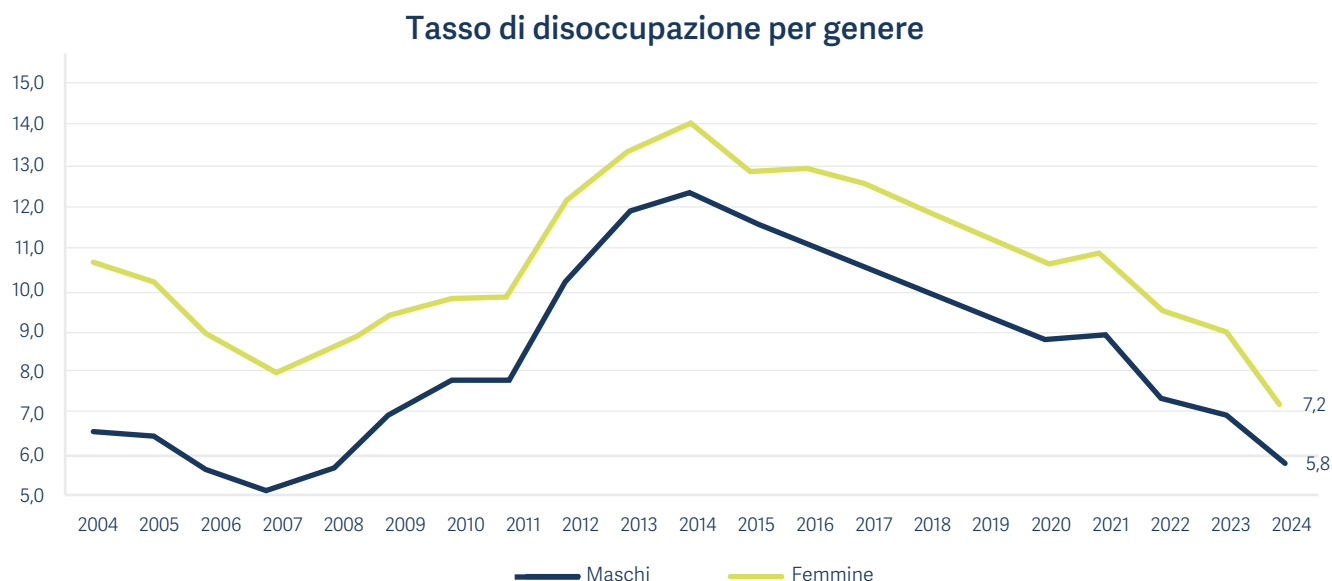


Fonte: ISTAT 2025

¹¹ Questo particolare momento di concretizzazione del gap di genere nel mercato del lavoro viene definito metaforicamente *leaky pipeline*, ovvero "tubature sgocciolanti": così come si perde l'acqua nelle tubature danneggiate, si perdono le giovani donne che fino a quel momento hanno investito nella loro formazione.

¹² Fonte: Servizio Studi Camera dei Deputati – L'Occupazione Femminile, Dicembre 2023

● Figura 2.6 Tasso di disoccupazione per genere, anni 2004-2024

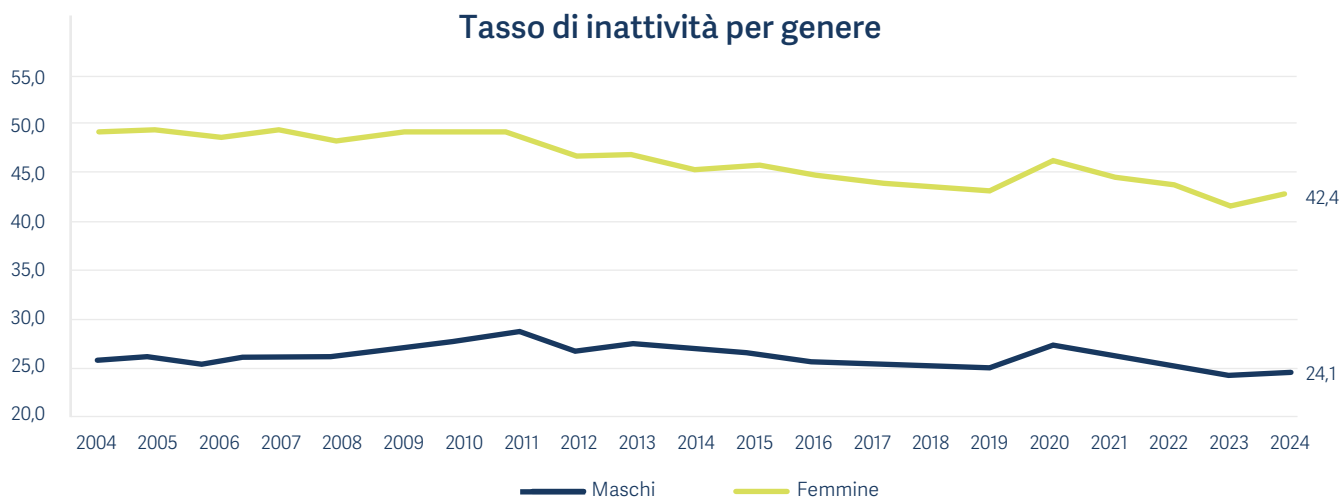


Fonte: ISTAT 2025

Accanto a questi miglioramenti, l'inattività femminile (Figura 2.7) continua a rappresentare uno dei nodi strutturali del mercato del lavoro italiano. Nonostante una crescita dell'occupazione negli ultimi anni, **oltre 7,8 milioni di donne tra i 15 e i 64 anni** risultano ancora inattive, cioè fuori dal mercato del lavoro e non impegnate nella ricerca attiva di un impiego¹³. All'interno di questo grande bacino si distingue un segmento particolarmente rilevante, quello delle cosiddette **forze di lavoro potenziali: circa 1,3 milioni di donne inattive** che si dichiarano disponibili a lavorare, a determinate condizioni, e che rappresentano una risorsa preziosa in un Paese alle prese con un rapido invecchiamento demografico. Tuttavia, le difficoltà di accesso al lavoro restano significative: una donna su due, tra coloro che sarebbero disposte a lavorare, accetterebbe una retribuzione inferiore a 1.000 euro netti al mese, segnalando un compromesso salariale che rischia di indebolire ulteriormente la qualità dell'occupazione femminile.

¹³ INAPP – Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (2025), *L'insostenibile inattività. Il lavoro delle donne che manca nella transizione demografica in Italia*, di V. Cardinali, Working Paper n. 136, Roma.

● Figura 2.7 Tasso di inattività per genere, percentuale, anni 2004-2024



Fonte: ISTAT 2025

Le ragioni dell'inattività femminile sono complesse ma continuano a essere fortemente condizionate dal peso delle attività di cura: sempre secondo il rapporto INAPP, **tra le donne inattive non disponibili a lavorare, oltre il 72% nella fascia 30-34 anni indica i carichi familiari come principale motivo**. Questo conferma che, nonostante l'aumento dei livelli formativi e la crescita dell'occupazione, il lavoro familiare resta largamente a carico delle donne, soprattutto nei momenti di massima intensità (come le fasi di cura dei figli piccoli e la prima fase della loro formazione), con impatti rilevanti sulle prospettive professionali e sul reddito lungo tutto l'arco della vita.

Il risultato è che l'Italia continua a collocarsi tra i Paesi europei con il tasso di inattività femminile più elevato, a dimostrazione del fatto che i progressi nel campo dell'istruzione e dell'occupazione non si sono ancora tradotti in una piena emancipazione economica. La vera sfida per i prossimi anni non è soltanto far entrare più donne nel mercato del lavoro, ma trattenere e valorizzare quelle che vorrebbero esserci: una condizione essenziale per colmare la leaky pipeline e garantire una crescita più equa, inclusiva e sostenibile.

Esiste quindi nel mercato del lavoro italiano un gender gap evidente: le donne occupate sono di meno, trovano meno lavoro e tendenzialmente sono meno spinte a far parte della forza lavoro o, volendo cambiare prospettiva, rinunciano a cercare lavoro più facilmente degli uomini, scoraggiate dalla difficoltà a trovare un impiego che consenta una fattiva conciliazione. Questa considerazione non vale però per tutte: analizzando i medesimi dati alla luce del livello di istruzione, sono infatti principalmente le donne non laureate a scontare una minor presenza sul mercato rispetto ai colleghi uomini (Tabella 2.2). Al contrario, le donne laureate con un'occupazione sono più degli uomini.

● Tabella 2.2 Persone occupate per titolo di studio e genere, anno 2024 (migliaia e percentuale)

DIMENSIONI	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE
NON LAUREATE/I	10.616	6.500	62,0%	38,0%
LAUREATE/I	2.638	3.395	43,7%	56,3%

Fonte: ISTAT 2025

Scorporando ulteriormente le laureate e i laureati occupati per fasce d’età, si nota come le donne occupate di ogni età siano di più rispetto agli uomini (Tabella 2.3). La differenza si amplia al decrescere dell’età, per effetto del progressivo aumento dell’accesso all’istruzione terziaria per le donne nell’arco degli ultimi decenni. Questo andamento conferma che la maggiore partecipazione femminile al percorso universitario si traduce in una presenza relativamente più alta delle donne tra gli occupati con titolo terziario, soprattutto nelle generazioni più giovani.

● Tabella 2.3 Persone occupate con laurea per genere e età, anno 2024 (percentuale)

% OCCUPAZIONE	FINO A 34 ANNI	35-44 ANNI	45-54 ANNI	55-64 ANNI
UOMINI	40,6%	43,0%	43,8%	49,5%
DONNE	59,4%	57,0%	56,2%	50,5%

Fonte: ISTAT 2025

Nonostante le tendenze incoraggianti per le laureate, permangono forti criticità legate al mercato del lavoro, che agiscono come un freno strutturale al pieno utilizzo del capitale umano femminile. Il fatto che le laureate risultino occupate in misura maggiore rispetto ai laureati dimostra soprattutto che sono le donne con livelli di istruzione più bassi a rimanere ai margini del mercato del lavoro.

I differenziali salariali tra titoli di studio contribuiscono a spiegare tale fenomeno: per molte donne non laureate, specialmente in presenza di figli piccoli, la convenienza economica a lavorare risulta molto debole. Il reddito potenziale da lavoro, spesso inferiore o appena sufficiente a coprire i costi dei servizi per l’infanzia, innalza il cosiddetto **“salario di riserva”**, inducendole a rimanere inattive. Tale dinamica è aggravata dal permanere del gender pay gap, che riduce ulteriormente la convenienza a lavorare rispetto agli uomini nella stessa condizione.

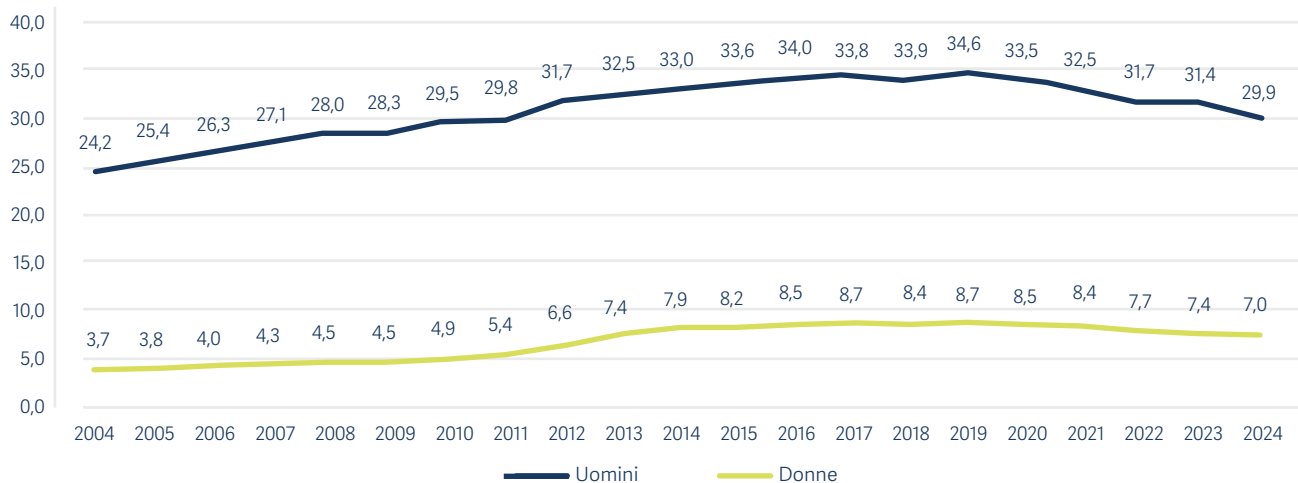
La scarsità di servizi pubblici e accessibili di cura per l’infanzia e per i familiari non autosufficienti è uno dei principali fattori che limita la partecipazione femminile al mercato del lavoro, frenando soprattutto chi ha minori tutele o retribuzioni più basse. In questo contesto, le politiche pubbliche dovrebbero giocare un ruolo decisivo. Il sistema dei sussidi, i meccanismi di definizione dei minimi salariali e gli investimenti in servizi di supporto alla genitorialità potrebbero allentare i vincoli che ostacolano l’ingresso o il rientro delle donne nel mercato del lavoro. Purtroppo, il dibattito politico resta spesso polarizzato, privilegiando

contrapposizioni ideologiche a scapito di una visione sistemica e di interventi realmente coordinati. Senza una strategia integrata che agisca sull'intero ecosistema – istruzione, retribuzioni, welfare e servizi di cura – il rischio è che la crescita dell'occupazione femminile si arresti proprio nelle fasce più fragili della popolazione attiva, alimentando una "perdita di risorse" che il Paese non può più permettersi.

Un altro fattore che condiziona il lavoro e, di conseguenza, i redditi delle donne, è il lavoro part-time. È noto come il ricorso al part-time non sia sempre frutto di una scelta volontaria collegata alla necessità di conciliazione tra lavoro e vita familiare. Secondo l'Istat, infatti, nel mercato del lavoro italiano il part-time cosiddetto involontario presenta l'ennesimo gap di genere: viene imposto maggiormente alle donne e, in generale, è più diffuso nei settori ad alta concentrazione femminile quale, ad esempio, quello dei servizi alle famiglie¹⁴.

Nonostante l'occupazione sia in crescita, quindi, la qualità del lavoro femminile rimane significativamente diversa da quella maschile, soprattutto in termini di ore lavorate, stabilità e possibilità di sviluppo di carriera. Il tasso di part-time femminile è cresciuto in modo costante dal 2004 al 2020, raggiungendo quasi il 35%, contro circa il 7% degli uomini (Figura 2.8). Nel caso delle donne, però, si tratta in larga parte di part-time involontario: quasi il 60% dichiara che lavorerebbe a tempo pieno, se ne avesse la possibilità¹⁵.

● **Figura 2.8** Persone occupate part-time sul totale per genere, anni 2004-2024, percentuale



¹⁴ Per approfondimenti sulla crescita del part-time in Italia, si faccia riferimento a: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Istat, Inps, Inail e Anpal (2020). Il mercato del lavoro 2019. Una lettura integrata. Istat

¹⁵ INAPP (2024), Gender Policy Report 2024 – Donne e lavoro tra vincoli e transizioni.

Dal 2020, si osserva un netto calo del ricorso al part-time, un trend plausibilmente legato alla diffusione di modalità di lavoro più flessibili, in particolare del lavoro da remoto, che ha consentito a molte lavoratrici di conciliare più facilmente impegni familiari e professionali, riducendo la necessità di contrarre l'orario lavorativo¹⁶. Questa evoluzione riflette un cambiamento profondo nelle pratiche organizzative: la flessibilità non è più solo una misura di welfare, ma un elemento strutturale del nuovo modo di lavorare.

Tuttavia, la transizione verso modelli di lavoro ibridi non è priva di criticità. Se da un lato lo smart working può favorire una migliore conciliazione vita-lavoro, dall'altro rischia di accentuare forme di isolamento professionale, ridurre le opportunità di visibilità e rallentare la progressione di carriera, in particolare per le donne. La **Commissione Europea, nella Gender Equality Strategy 2020-2025**, richiama infatti la necessità di garantire che la flessibilità lavorativa non si traduca in nuove disuguaglianze di genere, sottolineando l'importanza di un accesso equo alle opportunità di crescita e di leadership anche nei contesti di lavoro da remoto.

Più in generale, questi dati suggeriscono che la conciliazione vita-lavoro non può essere affrontata con misure isolate, ma richiede politiche aziendali integrate. Il ricorso al part-time è infatti significativamente inferiore nelle organizzazioni che offrono un pacchetto articolato di strumenti di flessibilità, dallo smart working agli orari elastici, dai permessi aggiuntivi per caregiver alle soluzioni di sostegno ai carichi di cura. Resta però il fatto che il part-time continua a rappresentare, per molte donne, una soluzione di ripiego, soprattutto per le lavoratrici con titoli di studio medio-bassi e per le madri con figli piccoli. Le conseguenze economiche di questa scelta sono rilevanti: minori retribuzioni, opportunità di carriera più limitate e, nel lungo periodo, pensioni più basse¹⁷. Il risultato è una maggiore vulnerabilità economica lungo l'intero ciclo di vita, con un rischio elevato di dipendenza economica nel presente e di povertà nella vecchiaia.

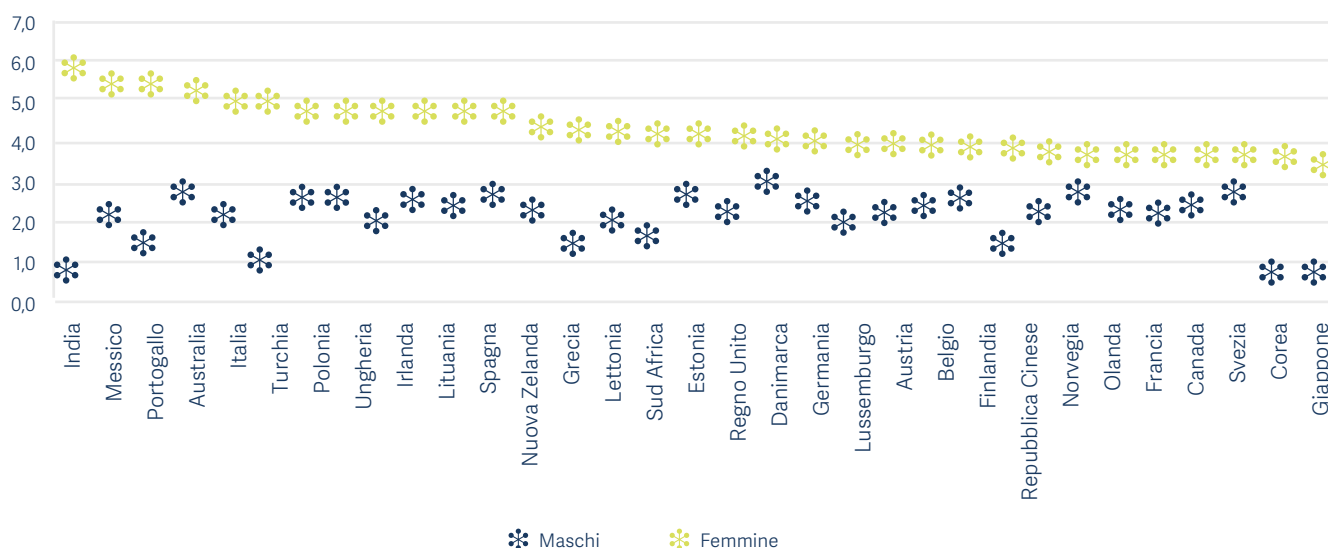
In altre parole, troppo spesso il part-time non rappresenta una scelta di autonomia, ma il costo che le donne devono pagare per restare nel mercato del lavoro.

A questo punto dell'analisi la domanda sorge spontanea: quali sono le cause che spingono maggiormente le donne a lavorare part-time, o a non lavorare? Alla radice di queste scelte vi è di nuovo l'onere di doversi occupare in prima persona della prole e dei familiari anziani. L'Italia, infatti, è al 5° posto tra i paesi OECD con un gap sul tempo di lavoro di cura più elevato. Le donne italiane passano in media oltre 5 ore al giorno ad occuparsi del lavoro di cura (Figura 2.9), mentre gli uomini arrivano a poco più di 2: gli uomini sono sostanzialmente in linea con la media OECD, mentre le donne si posizionano ben al di sopra, dedicando più ore rispetto alla media internazionale.

¹⁶ OECD (2024), *Employment Outlook 2024 – Flexible Work and Gender Gaps*.

¹⁷ Eurostat (2024), *Gender Pay Gap and Working Time Statistics*.

Figura 2.9 Gap in ore giornaliere dedicate al lavoro di cura non retribuito, anno 2023



Fonte: OECD 2024

Se confrontiamo il tasso di occupazione di uomini e donne con figli, in relazione all'età e altre caratteristiche, vediamo che le donne sono penalizzate rispetto agli uomini per tutte le fasce d'età dei figli. Il gap maggiore si evidenzia in presenza di figli di età inferiore a 5 anni: poco meno del 35% per le madri single e poco più del 38% per le madri in coppia. Come prevedibile, il gap risulta più elevato per le donne che vivono in un contesto di coppia, in cui la famiglia può contare su un altro reddito. A ben vedere, però, ciò può tradursi in un rischio di dipendenza economica, con conseguenze anche in termini di vulnerabilità alla violenza economica.

A livello territoriale, il divario si amplia ulteriormente: nel Mezzogiorno il tasso di occupazione femminile è inferiore di circa 30 punti percentuali rispetto a quello maschile. Lo svantaggio femminile emerge anche nei tassi di disoccupazione e inattività: le donne con figli 6-17 anni nel Sud raggiungono un tasso di disoccupazione del 15,9% (contro l'8% degli uomini) e un tasso di inattività del 34,8% (contro il 14,1%).

Questi risultati sono riconducibili a diversi fenomeni: tra i più rilevanti, la **carenza di servizi per l'infanzia**, la distribuzione ancora squilibrata del lavoro di cura e **il più basso livello medio di istruzione** delle donne nel Mezzogiorno, che ne preclude spesso l'accesso ai lavori migliori in termini di qualità e retribuzione. Inoltre, la trasformazione del lavoro guidata da digitalizzazione e automazione rischia di esacerbare il divario: **i settori più esposti all'automazione sono infatti quelli dove la presenza femminile è più elevata** (servizi alla persona, retail, amministrazione). Senza adeguati programmi di upskilling digitale e di reskilling verso le professioni emergenti, molte donne rischiano di restare escluse dalle nuove opportunità create dall'Intelligenza Artificiale.

Non solo. Quando le donne scelgono di non lavorare, lo fanno anche per motivazioni economiche: se le retribuzioni femminili restano più basse e le donne sono più soggette a rapporti part-time, allora sarà più

probabile che non trovino conveniente lavorare a fronte dell'aumento dei costi relativi alla cura della famiglia. La recente perdita di potere d'acquisto, amplificata dalla combinazione tra inflazione e salari non adeguatamente indicizzati, ha reso ancora più fragile la condizione delle donne che non lavorano o che lavorano part-time. Questa situazione non ha solo riflessi individuali, ma porta con sé conseguenze rilevanti per la crescita economica e l'innovazione. Il mancato impiego di una parte rilevante della potenziale forza lavoro (le donne, appunto) si traduce in minori opportunità di crescita economica e innovazione per tutta la comunità. L'EIGE stima che raggiungere l'uguaglianza di genere nell'Unione Europea si tradurrebbe in un aumento del tasso di occupazione (+2,1 / +3,5 punti percentuali in più nel 2050) e del PIL pro capite (+6,1 / +9,6 nel 2050). L'elevato costo sociale delle disuguaglianze appare ancora più evidente se si aggiunge il fatto che, tra coloro che scelgono di non lavorare, ci sono anche donne laureate (seppur in minor misura) che rappresentano un relevantissimo investimento perso in termini di spesa pubblica per l'istruzione. Il gender gap deve essere considerato come un vero e proprio danno per la nostra società: la disuguaglianza non è solo un problema etico, ma è un freno per la crescita dell'economia¹⁸. L'esclusione femminile dal lavoro oggi significa meno talenti, meno competitività, meno capacità di innovare domani, soprattutto in un'economia sempre più tecnologica¹⁹.

È quindi urgente mettere in atto politiche che sostengano in maniera concreta la partecipazione femminile al lavoro: accesso equo ai servizi di cura, politiche fiscali che non guardino solo il reddito familiare ma si concentrino sul reddito dei singoli componenti, congedi realmente condivisi, welfare aziendale moderno e programmi di formazione sulle competenze digitali e sull'uso responsabile dell'AI. Solo un approccio sistemico, **che unisca politiche pubbliche, cultura organizzativa e cambiamento sociale**, potrà sciogliere il nodo tra lavoro, cura e autonomia femminile.

¹⁸ Inoltre, accorciando le disuguaglianze, indipendentemente dalla loro natura, si utilizzano meglio le risorse (lavoro, in questo caso) permettendo una crescita e una produttività migliori. Per approfondimenti sugli effetti macroeconomici della riduzione delle disuguaglianze, si veda ad esempio: Berg A. G, e Ostry J. D. (2011) *Inequality and Unsustainable Growth: Two Sides of the Same Coin?* IMF Staff Discussion Note SND/11/08. Per quanto riguarda le stime di crescita e innovazione legate al superamento del gender gap nel mercato del lavoro in Europa, si veda: *Economic Benefits of Gender Equality in the EU: EU and EU Member States overviews* (2017), EIGE.

¹⁹ Per approfondimenti, OECD (2025), *Gender Gaps in Paid and Unpaid Work Persist*.

2.4 I percorsi di carriera

Dopo aver osservato i progressi sul fronte dell'istruzione e dell'accesso al lavoro, è nella progressione di carriera che il divario di genere emerge con maggiore forza. I dati mostrano infatti che, man mano che si sale nella gerarchia organizzativa, la presenza femminile si assottiglia significativamente, segno che l'uguaglianza nelle opportunità di avanzamento professionale è ancora lontana dall'essere raggiunta. Abbiamo visto che uno degli indicatori che pesa maggiormente nel calcolo degli indici WEF ed EIGE è quello relativo alla quota di donne in posizioni strategiche o di potere, sia all'interno delle organizzazioni sia nella politica e nelle istituzioni. Per tutte le motivazioni esposte fino a questo punto, appare chiaro che la scelta sistematica di concentrarsi in alcuni settori economici da parte delle lavoratrici è frutto di costrizioni dirette e indirette, così come è spesso tutt'altro che una scelta quella di non accedere a una carriera manageriale o dirigenziale.

Si parla di **segregazione verticale** riferendosi al fatto che le donne sono molto meno presenti rispetto agli uomini in posizioni apicali e dirigenziali. Questo fenomeno si manifesta sia nella lunga permanenza nei ruoli più bassi (**pavimento appiccicoso**), sia nella difficoltà di accesso agli incarichi più alti (**soffitto di cristallo**). Ci si riferisce invece al fenomeno della concentrazione femminile in alcune aree funzionali (principalmente ruoli di staff) quando si parla di **segregazione orizzontale**. Tuttavia, oggi si parla sempre più spesso di **labirinto di cristallo**, un concetto che descrive non solo l'ostacolo finale del soffitto di cristallo, ma l'intero percorso tortuoso, fatto di barriere invisibili, che le donne devono affrontare per raggiungere posizioni apicali. Il problema, quindi, non è più solo l'ultimo gradino, ma la somma di vincoli, bias e stereotipi che si accumulano lungo tutto il percorso professionale. A tutto ciò si aggiunge oggi un nuovo rischio: l'utilizzo crescente di algoritmi di selezione, valutazione e gestione del talento basati sull'intelligenza artificiale, che possono replicare e amplificare bias storici presenti nei dati, consolidando barriere meno visibili e più difficili da contrastare²⁰.

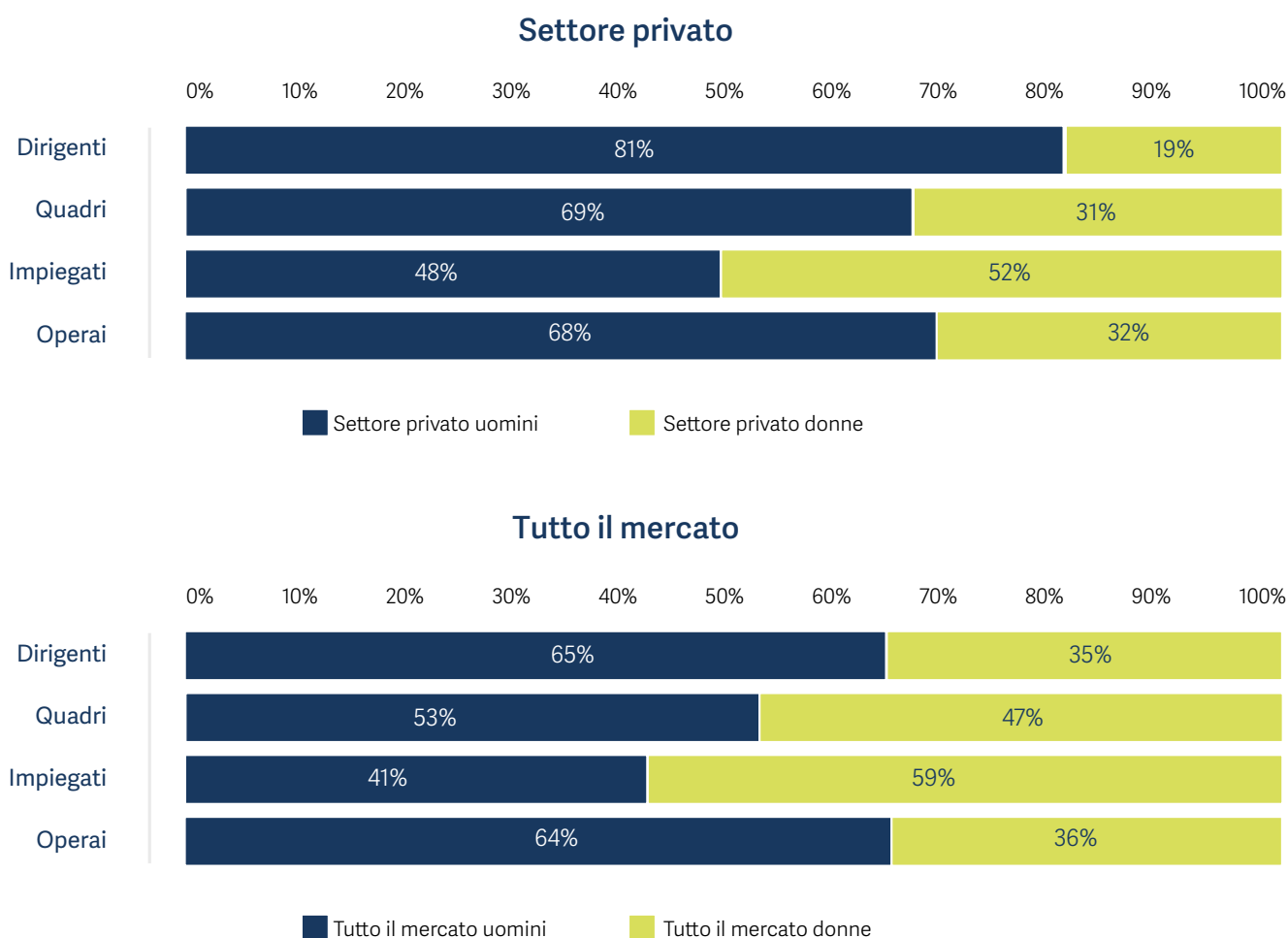
La scalata al vertice resta ripida. A livello internazionale, per quanto sia evidente un miglioramento progressivo, nelle aziende le donne occupano solo il 29% delle posizioni di leadership (vs 17% nel 2015), e tra i dirigenti apicali solo una su quattro è donna. Ancora più critica la condizione delle donne con background sottorappresentati: solo 1 donna su 16 ai vertici è una donna di colore. Un'ulteriore barriera è rappresentata a livello di accesso: per ogni 100 uomini promossi a manager, avanzano solo 88 donne (e 73 donne di colore)²¹. È il fenomeno noto come "broken rung", il "gradino rotto" della carriera manageriale. Questa disparità iniziale ha effetti cumulativi che si propagano nel tempo: una minore accessibilità ai ruoli di responsabilità comporta minor incremento salariale lungo la carriera, ridotto accesso a forme di retribuzione variabile, minori opportunità formative e di visibilità organizzativa, bassa rappresentanza nei contesti dove si decide la strategia e si costruisce valore economico.

A livello italiano, la Figura 2.10 mostra come le donne rappresentino ancora la minoranza tra i ruoli dirigenziali e quadri. Nel settore privato le dirigenti sono solo il 19% e le donne quadro il 31%, mentre nella media del mercato italiano salgono rispettivamente al 35% e al 47%. Nel complesso, solo poco più di una donna su tre ricopre incarichi manageriali.

²⁰ European Commission – AI Office (2024), *Guidelines on Gender Bias in AI Systems*.

²¹ McKinsey, *Women in the Workplace 2024*

● Figura 2.10 Composizione occupazionale per genere in tutto il mercato del lavoro e solo nel settore privato



Note: Per settore privato si è fatta una stima partendo dal perimetro mappato dall'Osservatorio JobPricing su Forze di Lavoro Istat 2024. Per tutto il mercato si fa riferimento ai dati Istat degli occupati per inquadramento contrattuale aggiornato al 2023.

Confrontando questi dati con quelli sull'istruzione presentati nel paragrafo precedente, si evidenzia il fenomeno della **sovraistruzione**: a fronte di risultati educativi nettamente migliori rispetto agli uomini, le donne si concentrano maggiormente nei ruoli meno remunerati e con minori prospettive di sviluppo professionale²². Tale squilibrio si lega anche alla cosiddetta "**motherhood penalty**", o "child penalty": molte professioniste vedono ridursi aspettative di carriera, opportunità di promozione e incremento retributivo durante o dopo la maternità, soprattutto in assenza di servizi adeguati a supporto della genitorialità²³. Inoltre, a ben vedere, la scarsa presenza delle donne in ruoli manageriali rappresenta un paradosso: il gruppo con i migliori risultati in termini di istruzione e performance accademica continua a incontrare maggiori difficoltà di progressione professionale. Questo limita significativamente non solo l'indipendenza economica delle donne, ma anche la competitività delle imprese e dell'intero Paese. Studi interna-

²² L'Osservatorio JobPricing parla di percorsi di carriera, salari e livelli di istruzione con particolare attenzione nello University Report.

²³ INAPP (2025), Donne, famiglia e lavoro: barriere alla continuità occupazionale. Per approfondimenti si rimanda al capitolo 3 del presente report.

zionali dimostrano che le aziende con una presenza equilibrata di donne e uomini nei ruoli decisionali ottengono risultati migliori in termini di innovazione, reputazione e performance finanziaria, e hanno una maggiore capacità di attrarre e trattenere i talenti.

Tra le figure impiegatizie e operaie avviene l'inverso: le donne rappresentano il 59% delle impiegate e solo il 36% degli operai nel mercato complessivo, con una netta polarizzazione settoriale ancora legata a stereotipi culturali nella distribuzione dei ruoli.

Come è facile intuire, la tradizionale segregazione femminile in determinati settori e ruoli ha radici culturali. Nei settori manifatturieri le donne sono spesso meno del 20% delle persone occupate, e nella maggior parte dei casi non svolgono ruoli operativi e fisicamente pesanti considerati storicamente "maschili", nonostante l'automazione e la transizione tecnologica abbiano notevolmente ridotto la necessità di sforzi fisici pesanti di molte mansioni, rendendo tali differenze sempre meno giustificabili. Nel settore privato, inoltre, la distribuzione di genere tra gli inquadramenti differisce in modo sostanziale in base alla funzione di appartenenza. Nel perimetro di mercato mappato dall'Osservatorio JobPricing, le funzioni dove sono più diffuse le donne manager (dirigenti e quadro) sono Auditing, Compliance, Risk management, Legale, Ambiente Salute e Sicurezza, Risorse Umane e Organizzazione, Marketing e Comunicazione (Tabella 2.4).

● Tabella 2.4 Distribuzione degli inquadramenti per genere tra le principali aree funzionali, anno 2024, percentuale

% PERSONE OCCUPATE	UOMINI				DONNE			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI	DIRIGENTI	QUADRE	IMPIEGATE	OPERAIE
Acquisti, Logistica e Supply chain	3,6	10,0	59,6	26,7	0,8	7,2	87,2	4,8
Ambiente, Salute e Sicurezza	3,8	19,0	75,7	1,5	0,9	13,1	85,9	0,2
Amministrazione, Finanza e Controllo	6,6	15,8	77,6	--	0,9	5,8	93,3	--
Area tecnica & Ricerca e sviluppo	3,9	13,6	80,5	2,0	1,1	10,2	87,2	1,5
Auditing, Compliance, Risk management	6,2	41,9	51,9	--	3,8	32,2	64,0	--
Customer service e Post vendita	2,7	8,7	71,8	16,8	0,4	5,4	93,4	0,8
IT / Technology / Sistemi informativi	2,5	15,8	81,7	--	1,4	12,7	85,9	--
Legale	10,8	32,3	56,9	--	4,3	25,4	70,3	--
Manutenzione	0,3	6,6	26,5	66,6	0,0	7,6	84,8	7,6
Marketing e Comunicazione	6,2	19,3	74,5	--	2,0	12,4	85,6	--
Produzione	4,4	6,8	27,7	61,1	2,4	6,8	45,9	44,9
Qualità	2,2	11,8	75,1	10,9	1,2	9,0	83,2	6,5
Risorse umane e Organizzazione	8,7	22,7	68,6	--	2,3	11,4	86,3	--
Servizi generali e Segreteria	2,0	8,7	74,5	14,8	0,2	2,7	93,9	3,2
Vendite	9,8	22,9	67,3	--	2,5	9,2	88,2	--

Fonte: Elaborazione JobPricing - Rilevazione Trimestrale Forze di Lavoro ISTAT, 2025

Come per le aree funzionali, anche in alcuni settori le lavoratrici sono più rappresentate rispetto ai lavoratori (Tabella 2.5). Molta parte di questo fenomeno dipende dalla composizione occupazionale: le donne sono meno presenti nei settori in cui c'è una forte componente operaia, mentre sono più presenti nei settori del commercio e dei servizi, nell'Ho.Re.Ca. e in settori manifatturieri tradizionalmente femminili anche nei ruoli produttivi come il tessile e abbigliamento o il turismo.

Tabella 2.5 Percentuale di persone occupate per genere e industry JP, anno 2024, percentuale

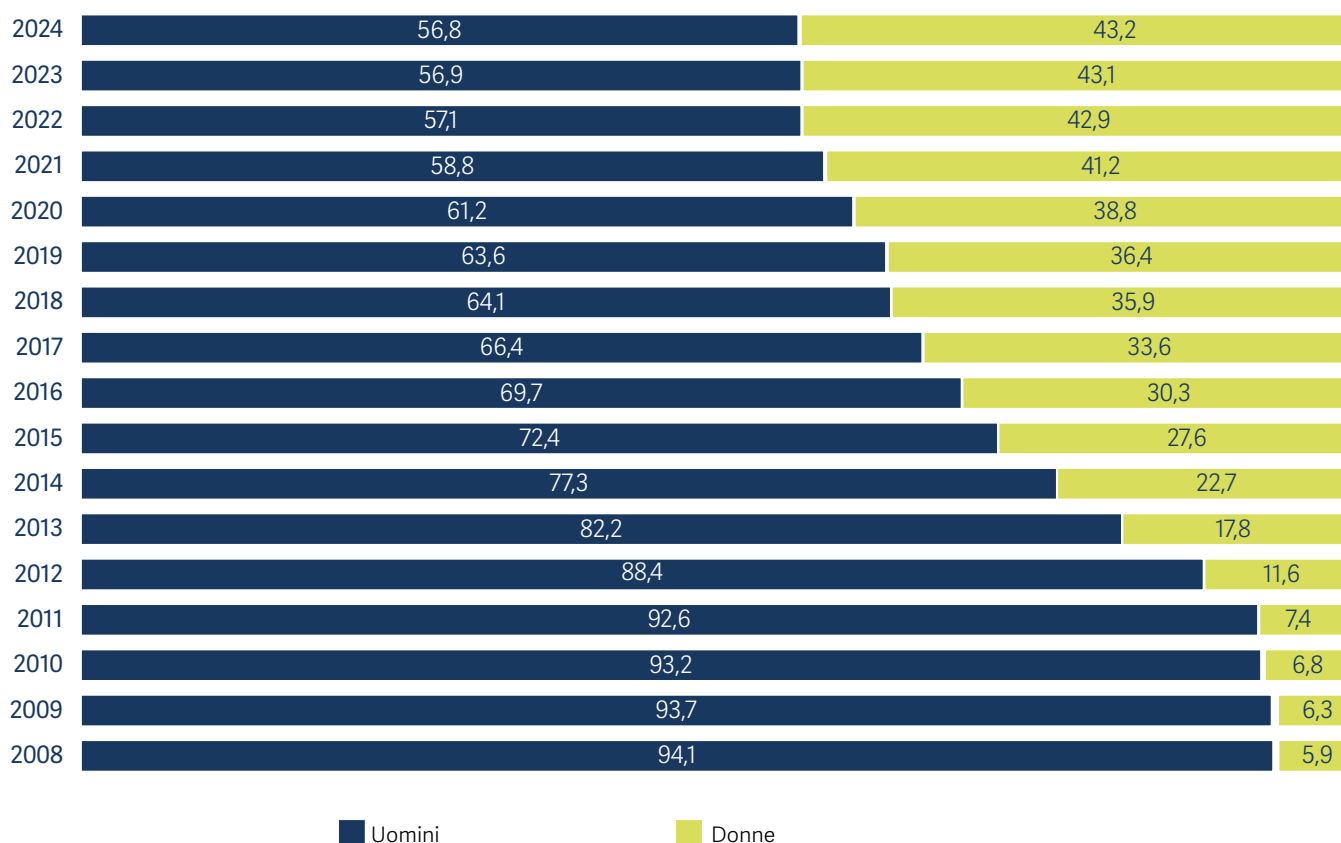
% PERSONE OCCUPATE	UOMINI	DONNE
Agenzie per il lavoro	48	52
Servizi alla persona	51	49
Consulenza legale, fiscale, gestionale e amministrativa e ricerche di mercato	52	48
Tessile, abbigliamento e accessori	56	44
Turismo e viaggi	57	43
Moda e lusso	57	43
Arte, intrattenimento e divertimento	64	36
Grande distribuzione e commercio	64	36
Media, web, comunicazione ed editoria	65	35
Architettura, design e arredamento	66	34
Farmaceutica e biotecnologie	68	32
Assicurazioni	68	32
Servizi integrati alle imprese	68	32
Hotel e ristorazione	70	30
Alimentari, bevande e beni di largo consumo	73	27
Chimica	75	25
Banche e servizi finanziari	75	25
Trasporti e logistica	78	22
Energia, utilities e servizi ambientali	78	22
Gomma e plastica	78	22
Carta	79	21
Cemento, laterizi e ceramica	80	20
Legno	80	20
Agricoltura, allevamento, silvicoltura e pesca	80	20
Edilizia e costruzioni	80	20
Metallurgia e siderurgia	81	19
Servizi e consulenza IT e software	82	18
Telecomunicazioni	83	17
Automotive	84	16
Ingegneria	85	15
Macchine utensili, impianti industriali e prodotti in metallo	86	14
Apparecchiature elettroniche ed elettriche, automazione	86	14
Navale	86	14
Oil & gas	87	13
Aeronautica	88	12

Fonte: Elaborazione JobPricing - Rilevazione Trimestrale Forze di Lavoro ISTAT, 2025

Nell'analizzare il tema carriera non si può evitare di prendere in considerazione la categoria dei cosiddetti *top job*, ovvero di tutti quei ruoli apicali nelle imprese quotate, in cui la rappresentanza femminile è da anni regolata per legge.

Infatti, con la Legge Golfo-Mosca (L. 120/2011), prima, e con la L. 160/2019 poi, il legislatore ha voluto stabilire regole per assicurare una presenza paritaria di entrambi i generi negli organi di amministrazione e controllo delle imprese quotate. Per effetto della normativa, nel 2024 si è raggiunta la percentuale record di donne nei CdA, toccando il 43,2% (Tabella 2.6).²⁴ Ottimo risultato, senza dubbio. Ma non è tutto oro quel che luccica. La presenza femminile nei board, infatti, è ancora fortemente concentrata nei ruoli non esecutivi e nelle funzioni senza responsabilità diretta sulle scelte strategiche, con un impatto limitato sul potere effettivo di indirizzo.

● **Figura 2.II Distribuzione di genere nei CdA delle società quotate italiane, anni 2008-2024 (percentuale)**



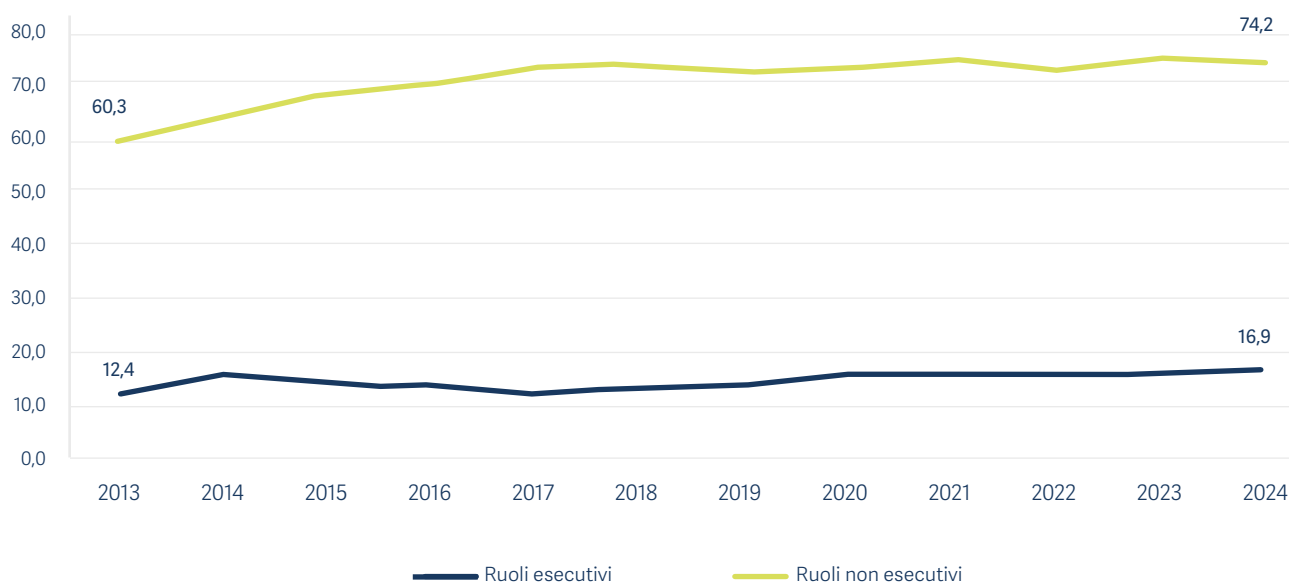
Fonte: CONSOB – Rapporto Corporate Governance 2025

²⁴ Le quote di genere sono state introdotte con la Legge Golfo-Mosca nel 2011, la quale prevedeva che il genere meno rappresentato ottenesse almeno un terzo dei componenti di ciascun organo. La Legge 160/2019 ha sostanzialmente rinnovato la Golfo-Mosca, prevedendo però che al genere meno rappresentato siano riservati almeno due quinti dei membri effettivi del collegio sindacale e del CdA.

Proviamo ad approfondire l'analisi: la classificazione dei ruoli presenti nei CdA delle imprese quotate può essere divisa in due macrocategorie, ossia i consiglieri esecutivi (che hanno un ruolo attivo nella gestione della società stessa) e quelli non esecutivi (che hanno un ruolo sostanzialmente consultivo). Ebbene, scomponendo il dato della composizione dei CdA per genere, si nota che la stragrande maggioranza delle componenti di genere femminile fa parte di questa seconda categoria, con solo il 16,9% di donne in ruoli esecutivi (dato che, peraltro, negli ultimi 10 anni è rimasto di fatto quasi invariato, nel 2013 Consob rilevava il 12,4%). Inoltre, è bene notare come tra le società quotate le amministratrici delegate rappresentano solo il 2,3% del totale (in calo, erano il 3,3 nel 2013) e solo il 3,6% tra chi ricopre il ruolo di presidente del Consiglio di Amministrazione (2,9 nel 2013). Quindi, nonostante le norme citate in precedenza, si vede come, tra gli incarichi esecutivi, la situazione non sia di fatto cambiata di molto nel corso dell'ultimo decennio.

Ne deriva che l'aumento della componente femminile nei CdA si è tradotto più in una presenza formale che in un reale accesso al potere decisionale. Analizzando le deleghe, emerge che solo una quota residuale delle consigliere detiene competenze chiave come finanza, strategia, investimento o trasformazione digitale, mentre risultano sovra-rappresentate nelle funzioni di controllo, sostenibilità o compliance. Questo squilibrio è un segnale evidente di una "asimmetria del potere" che sopravvive anche laddove le quote hanno aperto l'accesso ai board²⁵.

● **Figura 2.12 Totale incarichi femminili nelle società quotate, anni 2013-2024, percentuale**



Fonte: CONSOB – Rapporto Corporate Governance 2025

²⁵ CONSOB, Rapporto sulla Corporate Governance, 2025

È dunque evidente anche ai vertici più alti delle imprese italiane la presenza di un soffitto di cristallo, che non permette alle donne di raggiungere le posizioni apicali all'interno delle organizzazioni; o del pavimento appiccicoso, che le blocca direttamente nelle posizioni inferiori della gerarchia organizzativa. La presenza femminile si assottiglia già ai primi ruoli manageriali e crolla via via salendo la gerarchia, segno che mancano percorsi di crescita strutturati e condizioni abilitanti lungo tutto il ciclo di carriera. Ma come detto, il soffitto di cristallo non danneggia soltanto le donne, ma impatta direttamente sulla performance delle imprese²⁶. Non a caso, la proposta di Direttiva europea "Women on Boards"²⁷ (in corso di recepimento nel nostro ordinamento) richiede non solo obiettivi numerici, ma anche procedure di nomina e valutazione basate su criteri trasparenti e di merito, per garantire che la presenza femminile si traduca in reale influenza sulle decisioni.

La Direttiva non si limita a chiedere che nei Consigli di Amministrazione vi sia una rappresentanza femminile adeguata: pone infatti maggiore enfasi sui processi di selezione e sul reale accesso al potere decisionale. Stabilisce obiettivi minimi comuni a tutti gli Stati membri, e prevede criteri trasparenti di nomina, accompagnati da sanzioni effettive in caso di mancato rispetto delle regole. L'intento della Direttiva Women on Board ha perfettamente senso: per come sono state applicate le regole attuali esiste il rischio, in assenza di interventi più strutturati, che si consolidi una presenza "formale", più orientata a soddisfare un requisito di legge che a garantire accesso reale ai centri decisionali. In questo contesto, la Direttiva europea rappresenta un'opportunità per compiere un salto ulteriore: estendere un modello efficace anche oltre il perimetro delle società quotate, rendere più rigorosi e trasparenti i meccanismi di selezione della leadership, rafforzare la pipeline femminile e intervenire sui processi interni alle organizzazioni che ancora oggi ostacolano l'avanzamento delle donne verso i vertici. La sfida non è più soltanto contare quante donne sono sedute nei CdA, ma quale ruolo occupano, quale voce hanno e quale spazio viene loro riconosciuto nell'orientare le strategie aziendali.

²⁶ Per citarne alcune: Post, C. and Byron, K., 2015. Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of management Journal*, 58(5), pp.1546-1571. Dezsö, C.L. and Ross, D.G., 2012. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), pp.1072-1089.; Campbell, K. and Mínguez-Vera, A., 2008. Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83(3), pp.435-451.; Erhardt, N.L., Werbel, J.D. and Shrader, C.B., 2003. Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), pp.102-111.; Gordini, N. and Rancati, E., 2017. Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance. *Management Research Review*; Why Diversity and Inclusion Matter: Financial Performance

²⁷ Direttiva (UE) 2022/2381 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 novembre 2022 (<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj?locale=it>)

03

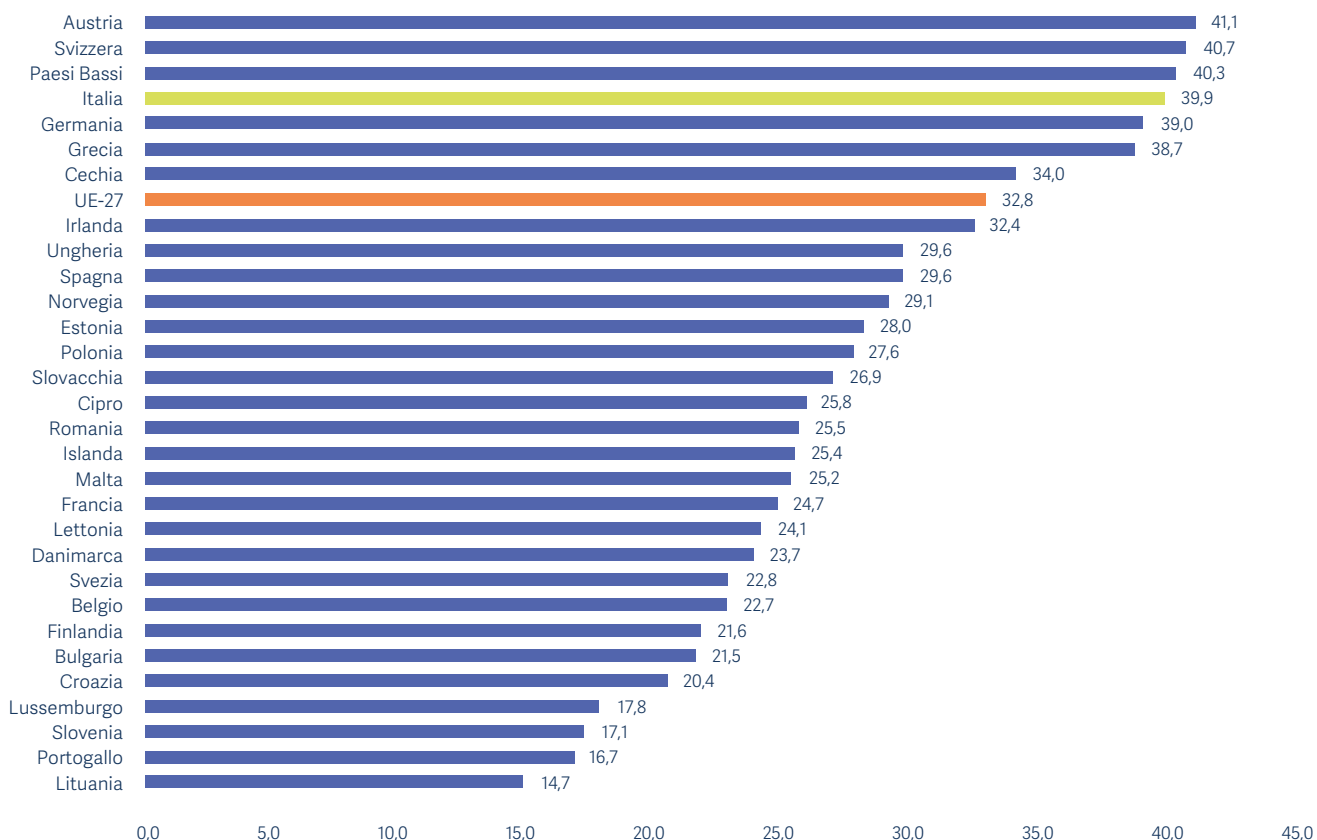
GENDER PAY GAP

3. Gender pay gap

Fino a questo punto sono stati analizzati i dati del gender gap italiano dal punto di vista di istruzione, occupazione, carriera, funzione aziendale e settore di riferimento. Occorre adesso prendere in considerazione un'ulteriore variabile, fondamentale per la misurazione del gender gap: il differenziale salariale. Il differenziale salariale di genere viene solitamente definito come la differenza tra i salari medi degli uomini e i salari medi delle donne, calcolata come percentuale del primo.

Se si guarda al divario reddituale di genere complessivo (gender overall earnings gap), ovvero alla differenza tra il reddito annuale medio percepito da donne e uomini, l'Italia si posiziona al quarto posto tra i divari più alti in Europa, dopo Austria, Svizzera e Paesi Bassi, con un gap del 39,9% (Figura 3.1).

● **Figura 3.1 Divario di genere complessivo nei redditi (GOEG), Anno 2022**



Fonte: Eurostat

Alla base di questo differenziale esistono alcune motivazioni osservabili. Tra queste, il gap relativo alle ore lavorate: le donne lavorano più spesso con contratti part-time - nella maggior parte dei casi non volontari - e questo incide direttamente sul differenziale salariale mensile. Per questo motivo, quando si analizza il fenomeno, è più corretto valutare il divario retributivo orario, che non risente della quantità di ore lavorate e permette un confronto più oggettivo²⁸.

Così come le ore lavorate possono differire, anche la diversa distribuzione settoriale e aziendale pesa sul divario: la presenza di donne è più concentrata in settori ed aree organizzative che riconoscono retribuzioni mediamente più basse, specie nei servizi e nelle funzioni di staff. Inoltre, nell'evoluzione della carriera, le donne possono finire per ottenere retribuzioni inferiori a causa di minori occasioni di negoziazione e di progressioni più lente, spesso legate a livelli retributivi di ingresso già più bassi. In tutti questi casi, il risultato è una penalizzazione retributiva sistemica.

Ad ogni modo, esistono diverse cause oggettivabili che concorrono nel definire il salario di una persona. Molte di queste sono perfettamente legittime, ma spesso non bastano a spiegare la permanenza di un differenziale salariale. Per un'analisi accurata, infatti, è fondamentale distinguere la porzione di divario spiegabile da caratteristiche osservabili (come performance individuale, competenze, anzianità, settore, inquadramento) da quella non spiegata, riconducibile a barriere culturali e possibili discriminazioni. Questa operazione di "scomposizione", che permette di passare da un gender pay gap "grezzo" o "unadjusted" a un dato più significativo e filtrato dalle cause legittime di differenziazione salariale ("adjusted" gender pay gap), è essenziale per quantificare correttamente la componente discriminatoria e progettare interventi mirati²⁹.

Il Report pubblicato da Eurostat nel 2021, Gender pay gaps in the European Union – a statistical analysis, si basa sull'utilizzo di queste metodologie di analisi e misura i gap salariali scomponendo la parte spiegata dalle caratteristiche osservabili dalla parte non riconducibile a tali caratteristiche. Come emerge dal report, l'Italia è uno dei Paesi dell'Unione Europea che presenta la distanza maggiore (-4,9%) tra differenziale non corretto per le caratteristiche osservabili individuali e collettive (5,5%) e la differenza salariale non spiegata (10,4%); solamente Lussemburgo (-7,6%) e Romania (-9,6%) ottengono risultati peggiori³⁰. Questo significa che una parte rilevante del divario salariale in Italia non è attribuibile a fattori oggettivi, ma a dinamiche asimmetriche che penalizzano le donne. Provando a dare una interpretazione pratica di questi dati, si osserva che il gender pay gap non corretto "nasconde" una parte della possibile discriminazione: una volta valorizzato l'impatto delle caratteristiche individuali, il gap non spiegato sale dal 5,5% al 10,4%. Questo significa che a parità di caratteristiche gli uomini prendono un ulteriore 4,9% in più delle donne. La misurazione del gender pay gap rappresenta un tassello fondamentale per comprendere come il mer-

²⁸ Il pay gap è infatti misurabile sul salario orario, su quello annuale, mensile o giornaliero. I salari possono essere considerati al netto o al lordo della tassazione. O ancora, come quello calcolato dall'Osservatorio JobPricing, può essere calcolato sul salario annuale riproporzionando però i salari part-time in Full-Time Equivalent, evitando così di creare distorsioni nella differenza in media causate dalle ore lavorate. Inoltre, il pay gap può essere "grezzo" oppure corretto per le caratteristiche dei lavoratori e delle lavoratrici (adjusted gender pay gap).

²⁹ Questo livello di approfondimento è possibile grazie a una metodologia specifica: la scomposizione di Oaxaca-Blinder, applicata in Italia anche dalla Certificazione IDEM, la quale scompone il differenziale retributivo uomo-donna in una parte spiegata dalle diverse dotazioni individuali (maggiore o minore istruzione, esperienza, ecc.) e in un'altra potenzialmente attribuibile a discriminazione.

³⁰ Cfr. Leythienne, D. & Pérez-Julián, M. (2021). Gender pay gaps in the European Union - a statistical analysis. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. ISBN 978-92-76-41140-6.

cato del lavoro italiano continui a essere caratterizzato da profonde asimmetrie di genere. Il differenziale retributivo non è un fenomeno isolato, ma l'esito di una concatenazione di fattori strutturali che agiscono lungo tutto il percorso professionale delle donne, come visto nei capitoli precedenti: segregazione verticale e orizzontale, minori opportunità di avanzamento, maggiore concentrazione nei settori e nei ruoli meno remunerati. Per questo è importante osservare come il divario cambi al mutare di età, settore, area funzionale e livello organizzativo, così da coglierne appieno la complessità.

A questa esigenza di consapevolezza e misurazione risponde anche la **Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza retributiva**, che chiede alle imprese di adottare un approccio sistematico e verificabile nella valutazione delle posizioni organizzative e nei criteri retributivi applicati. La Direttiva ribadisce infatti che la parità di retribuzione per uomini e donne che svolgono lo stesso lavoro o *un lavoro di pari valore* non può essere solo affermata, ma deve essere resa evidente nei dati e nei meccanismi aziendali di gestione del total reward.

È quindi necessario anche per le aziende distinguere tra differenti modalità di misurazione del gender pay gap: il divario retributivo "complessivo", che riflette l'insieme delle disparità nella distribuzione di ruoli, opportunità e retribuzioni, e quello rilevato a parità di mansione o di valore del lavoro, che consente di individuare potenziali discriminazioni dirette o indirette. La Direttiva pone quest'ultimo indicatore al centro degli obblighi di trasparenza, insieme a un rafforzamento del diritto all'informazione per lavoratrici, lavoratori e parti sociali. In questo contesto, la corretta individuazione del "lavoro di pari valore" assume un ruolo cruciale. La valutazione deve basarsi su criteri oggettivi, applicati in modo coerente e indipendente dal genere di chi occupa la posizione.

Per poter calcolare il gender pay gap, è fondamentale comprenderne la natura: da cosa dipende realmente? Quale parte è riconducibile alle diverse opportunità di accesso ai ruoli e quale deriva invece da un trattamento retributivo non equo a parità di responsabilità? Per rispondere a queste domande è possibile adottare diverse prospettive metodologiche: la sola differenza tra le retribuzioni medie di donne e uomini costituisce infatti un primo livello di analisi, utile a cogliere la portata sistemica del fenomeno, ma non sufficiente per distinguere le dinamiche di discriminazione da quelle legate alla composizione della forza lavoro.

Per questo sarà necessario, soprattutto per le aziende, non limitarsi a calcolare il gender pay gap complessivo, ma procedere con un'analisi aggiuntiva che permetta di valutare il divario a parità di ruolo o di *ruolo di pari valore*. Tale approccio può prevedere la normalizzazione dei dati, ad esempio attraverso il calcolo su base Full Time Equivalent e la riclassificazione delle posizioni tramite modelli di job evaluation neutrali rispetto al genere, così da confrontare lavoratrici e lavoratori che svolgono mansioni simili per contenuto professionale, complessità e grado di responsabilità. In questo modo è possibile isolare la parte di differenziale che deriva da scelte organizzative e dinamiche di mercato da quella che non trova giustificazione oggettiva. Quest'ultima rappresenta il nucleo più critico del gender pay gap, poiché può riflettere un trattamento non equo nella definizione delle retribuzioni e nella gestione dei sistemi premianti. Questo percorso metodologico, oltre a garantire una lettura più completa del fenomeno, risponde alle richieste della Direttiva UE 2023/970, che attribuisce grande importanza alla valutazione del gap a parità di lavoro o di lavoro di pari lavoro e alla sua comunicazione a lavoratrici e lavoratori e parti sociali.

La normativa prevede infatti che, laddove emerga un divario superiore al 5% non giustificato da fattori oggettivi, le aziende debbano attivare misure correttive e intraprendere una verifica interna approfondita dei propri sistemi retributivi.

Le evidenze presentate in questo capitolo, dunque, non si limitano a descrivere l'intensità del gender pay gap nel nostro Paese, ma offrono una chiave interpretativa utile per individuare dove e come il divario si origina lungo il percorso professionale delle donne. Si tratta di un passaggio decisivo perché la misurazione accurata costituisce la premessa indispensabile per qualsiasi politica di riequilibrio realmente efficace.

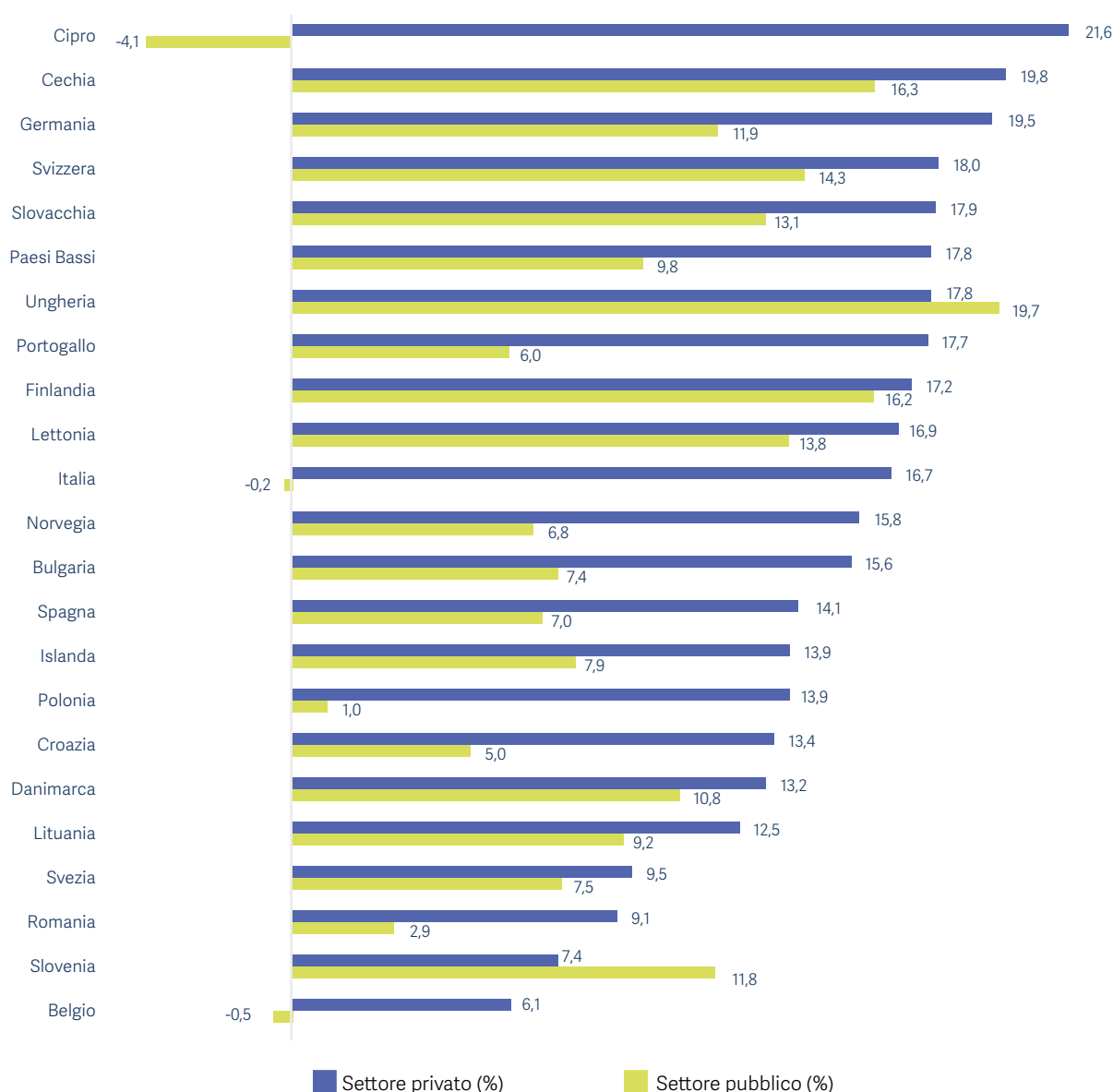
3.1 I fattori osservabili del Gender Pay Gap³¹

Uno dei primi fattori che determinano il livello di pay gap è costituito dall'appartenenza al settore pubblico o privato. Basandoci su quanto emerso nell'analisi del gender gap presentata nelle sezioni precedenti non dovrebbe essere una sorpresa: si è infatti evidenziato come nel privato le donne che ricoprono posizioni di vertice sono in percentuale decisamente inferiore in confronto alla media di tutto il mercato del lavoro. Inoltre, il sistema di contrattazione, i sistemi di governance e gli obblighi di trasparenza tipici del nostro settore pubblico hanno un forte effetto nel contenere il gender pay gap nella pubblica amministrazione.

La situazione non è la medesima in altri paesi d'Europa: confrontando i dati, si assiste ad una variabilità piuttosto elevata tra i pay gap dei due settori (Figura 3.1). L'Italia si posiziona tra i paesi con un pay gap orario minore per quanto riguarda il settore pubblico (addirittura, seppur minimo, il gap è a favore delle donne). Esaminando invece il pay gap orario esistente all'interno del settore privato il nostro paese si posiziona tra i più alti (16,7%, era 15,4% lo scorso anno).

³¹ In questo paragrafo si parlerà esclusivamente di pay gap non corretto per le caratteristiche dei lavoratori, anche detto grezzo.

● **Figura 3.2 Pay gap orario non aggiustato per un gruppo di paesi europei, anno 2024 (percentuale)**



Note: Gender pay gap non aggiustato del salario fisso medio orario lordo in percentuale del salario maschile per i settori pubblico e privato. Sono inclusi i lavoratori impiegati in imprese con almeno 10 dipendenti. Anno 2025. Eurostat, Structure of Earnings Survey.

L'Osservatorio JobPricing, che monitora le retribuzioni del settore privato (ad esclusione di sanità e istruzione private), per l'anno 2024 ha registrato un pay gap calcolato sulla RAL annuale in Full Time Equivalent (FTE) pari al 7,2%, arrivando all' 8,6% se si considera la RGA (Retribuzione Globale Annuale, comprensiva cioè della parte variabile)³² (Tabella 3.1). Questo dato conferma che la penalizzazione salariale per le donne non riguarda solo il fisso, ma si amplifica quando entrano in gioco strumenti maggiormente legati

³² Si tenga presente che il valore della RGA è calcolato considerando non solo i percettori di variabile, ma anche coloro che il variabile non lo percepiscono affatto.

alla performance e ai ruoli apicali. Non è solo un tema di accesso alla retribuzione variabile, ma anche di misura: il divario relativo alla sola parte variabile della retribuzione è ancora più evidente, portando il gap a raggiungere il 27,4%. Di nuovo, ciò riflette la persistente scarsa rappresentazione femminile nelle posizioni strategiche e ad alta remunerazione variabile, dove bonus, MBO e premi legati ai risultati pesano in modo sostanziale sulla retribuzione complessiva. Il dato è evidente se si analizza il dato dei “percettori”, cioè di coloro che effettivamente percepiscono una quota di retribuzione variabile: le donne sono solo il 34,5% contro il 44,9% degli uomini.

Tradotto in termini concreti, è come se **le lavoratrici italiane iniziassero a percepire uno stipendio il 27 gennaio, lavorando regolarmente dal 1° gennaio**. In termini monetari, significa un gap di oltre 2.300 € lordi sulla RAL e di quasi 2.900 € sulla RGA.

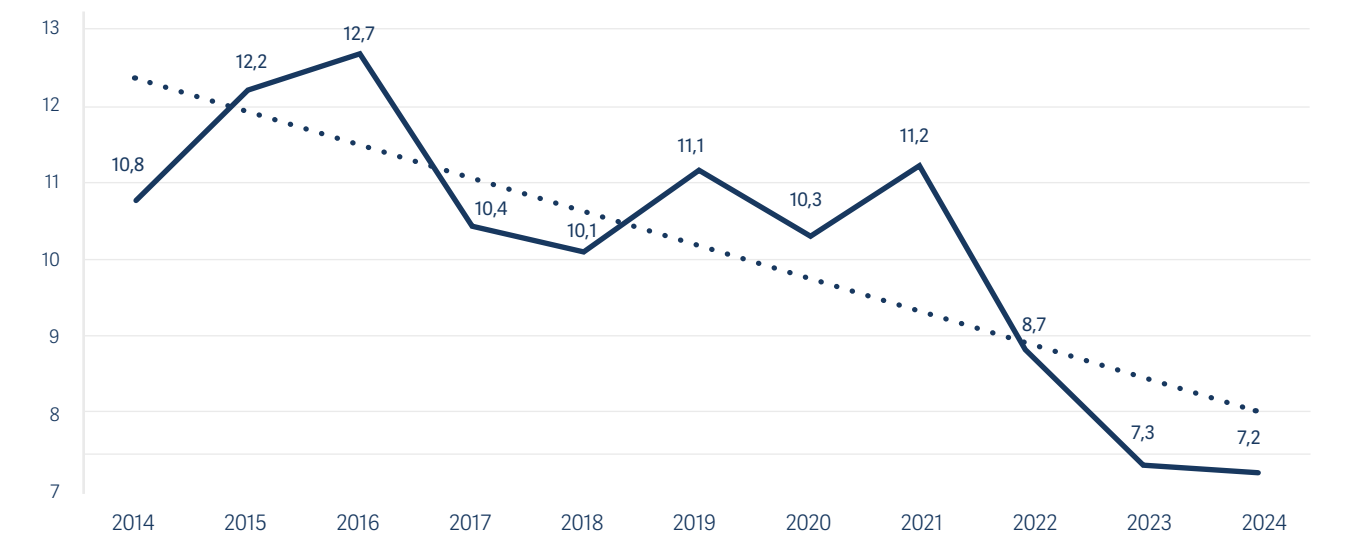
● Tabella 3.1 **RAL e RGA medie per genere e pay gap, e variabile (% percettori, valore medio in €, incidenza % sulla RAL), anno 2024, (euro e percentuale)**

	RAL	RGA
	2024	
UOMINI	32.768 €	33.518 €
DONNE	30.411 €	30.646 €
GENDER GAP (%)	7,2	8,6

	VALORE MEDIO (IN €)	INCIDENZA % SULLA RAL	% PERCETTORI
		2024	
UOMINI	2.216 €	8,2%	44,9%
DONNE	1.608 €	7,5%	34,5%
GENDER GAP (%)	27,4		

L’analisi della serie storica (Figura 3.3) evidenzia un **trend di graduale riduzione del pay gap** nell’ultimo decennio. Questo miglioramento, pur significativo, non è ancora sufficiente a colmare la distanza e appare fortemente condizionato da fattori strutturali quali l’accesso diseguale alle carriere manageriali, una minore presenza nei settori più redditizi e una distribuzione asimmetrica dei carichi di cura che continua a frenare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro a pieno potenziale.

Figura 3.3 Andamento Pay Gap sulla retribuzione annua lorda anni 2014-2024 (percentuale)



Se si osserva il pay gap medio per inquadramento contrattuale (Tabella 3.2), si nota un divario piuttosto omogeneo in tutti gli inquadramenti, ad eccezione dell’inquadramento quadro, più contenuto. Confrontando i dati del 2024 con quelli degli anni precedenti, si registra un peggioramento evidente tra le figure dirigenziali e più modesto tra le figure operaie, e un netto miglioramento del gap salariale tra le figure impiegatizie.

Tabella 3.2 RAL media e pay gap per genere e inquadramento contrattuale, anno 2024, (euro e percentuale)

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAII
Uomini	108.040	57.776	34.781	28.105
Donne	99.276	54.511	32.327	25.336
GENDER GAP 2024	8,1	5,7	7,1	9,9
GENDER GAP 2023	5,5	5,5	9,8	7,3
GENDER GAP 2022	5,2	4,9	10,5	9,2
GENDER GAP 2021	4,9	5,1	10,8	9,9
GENDER GAP 2020	7,1	4,3	10,2	11,8
GENDER GAP 2019	8,0	4,2	10,0	10,1

Note: Pay gap non aggiustato sul salario annuale in FTE, espresso in percentuale del salario maschile. Osservatorio JobPricing 2025

L'analisi del gender pay gap per livello professionale evidenzia dinamiche diverse lungo la gerarchia organizzativa. Tra il personale dirigente, il divario retributivo mostra nel 2024 un incremento rispetto all'anno precedente. Tale andamento può essere collegato alla diversa distribuzione tra uomini e donne nei ruoli apicali: gli uomini risultano più frequentemente presenti in posizioni con responsabilità dirette sui risultati economici, che tendono a essere associate a retribuzioni più elevate, come abbiamo visto nel capitolo precedente. Al contrario, tra il personale impiegatizio si registra una riduzione del differenziale rispetto agli anni precedenti. Questo può riflettere una crescente presenza femminile in ruoli specialistici meglio valorizzati economicamente e una maggiore standardizzazione dei trattamenti economici nelle fasce intermedie del mercato del lavoro. Nel cluster operaio, invece, il gap torna ad ampliarsi: la diversa concentrazione di uomini e donne nei ruoli operativi più qualificati e meglio retribuiti può contribuire a spiegare la distanza osservata, riflettendo anche una segmentazione delle mansioni che assegna più frequentemente alle lavoratrici posizioni a minore contenuto professionale e con livelli retributivi d'ingresso inferiori.

3.1.1 L'istruzione

Il pay gap, così come in generale il gender gap, non è costante e uniforme per tutte le lavoratrici, poiché, come abbiamo visto, i differenziali salariali sono influenzati da molteplici variabili. **Un fattore fondamentale nella valutazione del differenziale salariale è il livello di istruzione.** Il possesso di un titolo di studio superiore, infatti, oltre a condizionare i livelli di occupazione, è fondamentale per poter accedere a percorsi di carriera più remunerativi. Nella Tabella 3.3 è possibile osservare il gender pay gap per livello di istruzione.

● Tabella 3.3 RAL media e gender pay gap per livelli di istruzione, anno 2024 (euro e percentuale)

LIVELLO DI ISTRUZIONE	UOMINI	DONNE	GAP 2024	GAP 2015
NON LAUREATI	30.765	28.563	7,2	10,0
LAUREATI	45.895	37.387	18,5	36,6

Note: Pay gap non aggiustato sul salario annuale per FTE, espresso in percentuale del salario maschile. Osservatorio JobPricing 2025

Tra chi non ha una laurea, la distanza retributiva tra uomini e donne risulta relativamente contenuta: nel 2024 il gap è pari al 7,2%, in calo rispetto al 10% del 2015. Un risultato che può essere spiegato dalla maggiore standardizzazione dei ruoli e dei livelli retributivi in questa fascia, che riduce gli spazi per divergenze legate alla progressione di carriera o alle capacità negoziali. La situazione si rovescia nel caso della categoria delle persone laureate, dove il divario si attesta al 18,5% nel 2024, pur riducendosi significativamente rispetto al 36,6% del 2015. Qui entrano in gioco fenomeni più strutturali: la segregazione verticale (una minore presenza femminile nei ruoli di responsabilità più remunerativi) e la segregazione orizzontale (concentrazione in settori meno premianti), ma soprattutto la sovraistruzione che colpisce in maniera più marcata le donne. Molte lavoratrici istruite ricoprono posizioni sottoinquadrate rispetto al proprio titolo di studio, spesso a causa di carichi familiari più elevati, minori opportunità di crescita o barriere culturali all'accesso ai ruoli apicali, ottenendo retribuzioni inferiori rispetto al potenziale del loro capitale umano. In sostanza, **maggiore istruzione non garantisce pari ritorni economici**: se per gli uomini rappresenta un acceleratore salariale, per molte donne il premio retributivo associato al titolo di studio risulta più limitato e soggetto a frenate lungo la carriera.

Scorporando ulteriormente per titoli di studio si nota come il pay gap esplode per chi possiede titoli pari o superiori alla laurea triennale, sebbene i gap siano più contenuti rispetto al 2015 (Tabella 3.4).

● Tabella 3.4 RAL media e gender pay gap per livelli di istruzione, anno 2024 (euro e percentuale)

LIVELLO DI ISTRUZIONE	UOMINI	DONNE	GAP 2024	GAP 2015
Scuola dell'obbligo	28.463 €	26.270 €	7,7%	9,5%
Diploma di scuola professionale	29.490 €	27.842 €	5,6%	13,7%
Diploma di media superiore	33.363 €	30.130 €	9,7%	19,0%
Laurea triennale / Master di I livello	36.318 €	31.089 €	14,4%	36,7%
Laurea magistrale / Master II livello	49.204 €	40.165 €	18,4%	33,3%

Note: Pay gap non aggiustato sul salario annuale in FTE, espresso in percentuale del salario maschile. Osservatorio JobPricing 2025

Grazie ai dati AlmaLaurea è possibile scomporre il differenziale in istruzione sia per tipologia di laurea che per area disciplinare. Nelle Tabelle 3.5 e 3.6 si riporta il pay gap medio per area disciplinare misurato sul salario netto mensile a cinque anni dal conseguimento della laurea.

Tra le lauree magistrali biennali, il gap più elevato si osserva nel gruppo Giuridico (17,0%), mentre il gap più contenuto riguarda l'area Linguistica (4,8%). A differenza di quanto si rilevava nelle precedenti edizioni, Informatica e Tecnologie ICT, pur rimanendo tra le aree STEM con migliori sbocchi occupazionali, presenta un differenziale salariale ancora significativo (13,8%). L'ambito Educazione e Formazione, spesso citato tra quelli più "equilibrati", registra comunque un pay gap del 9,7%, segno che in nessun gruppo disciplinare si osserva un differenziale favorevole alle donne.

● Tabella 3.5 Pay gap mensile netto a cinque anni dalla laurea magistrale biennale, suddivisione per gruppo disciplinare, anno 2024 (euro e percentuale)

TITOLO DI STUDIO	UOMINI	DONNE	GAP 2024
Giuridico	1.959	1.626	17,0
Informatica e Tecnologie ICT	2.230	1.922	13,8
Architettura e Ingegneria civile	2.067	1.816	12,1
Politico-Sociale e Comunicazione	1.893	1.691	10,7
Scienze motorie e sportive	1.696	1.516	10,6
Economico	2.058	1.844	10,4
Psicologico	1.691	1.521	10,1
Educazione e Formazione	1.553	1.403	9,7
Scientifico	1.920	1.743	9,2
Arte e Design	1.642	1.492	9,1
Agrario-Forestale e Veterinario	1.740	1.600	8,0
Ingegneria industriale e dell'informazione	2.201	2.035	7,5
Medico-Sanitario e Farmaceutico	1.755	1.632	7,0
Letterario-Umanistico	1.580	1.501	5,0
Linguistico	1.669	1.589	4,8

Note: Elaborazione Osservatorio JobPricing su dati AlmaLaurea, Rapporto sul profilo dei laureati 2024.

Per quanto riguarda le lauree magistrali a ciclo unico, il divario maggiore si registra nel gruppo Agrario-Forestale e Veterinario (15,3%), seguito da Architettura e Ingegneria civile (12,1%). Il differenziale più basso si osserva in Educazione e Formazione (3,7%), mentre si rileva un caso di gap invertito nel gruppo Letterario-Umanistico, dove le donne percepiscono il 6,4% in più degli uomini. Si tratta però di un’eccezione che non altera la tendenza generale dei dati osservati sul mercato del lavoro.

● **Tabella 3.6 Pay gap mensile netto a cinque anni dalla laurea magistrale a ciclo unico anno 2024 (euro e percentuale)**

TITOLO DI STUDIO	UOMINI	DONNE	GAP 2024
Agrario-Forestale e Veterinario	2.381	2.017	15,3
Architettura e Ingegneria civile	2.005	1.763	12,1
Giuridico	1.961	1.755	10,5
Medico-Sanitario e Farmaceutico	1.998	1.839	8,0
Educazione e Formazione	1.534	1.477	3,7
Letterario-Umanistico	1.501	1.597	-6,4

Note: Elaborazione Osservatorio JobPricing su dati AlmaLaurea, Rapporto sul profilo dei laureati 2024.

Come già accennato, se si pone l’attenzione sulle materie STEM, emerge un quadro articolato: a un anno dal titolo il pay gap arriva al 14,1% sul totale, con distanze più contenute nelle aree tecniche. Le discipline che mostrano il divario minore sono Informatica e Tecnologie ICT (2,3%) e Ingegneria Industriale e dell’Informazione (6,1%), mentre Architettura e Ingegneria civile presentano un valore più elevato (10,3%) (Tabella 3.7).

Questi risultati confermano che il rendimento economico dell’investimento formativo rimane sistematicamente inferiore per le donne rispetto agli uomini, anche quando il percorso di studi e gli sbocchi professionali sono analoghi.

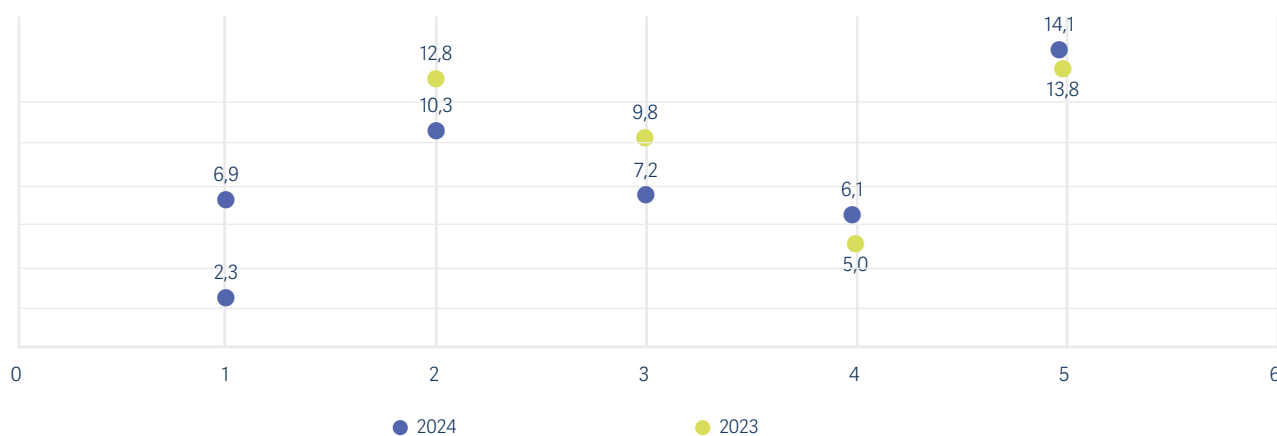
● **Tabella 3.7 Pay gap mensile netto a un anno dalla laurea per discipline STEM, anno 2024 (euro e percentuale)**

TITOLO DI STUDIO	UOMINI	DONNE	GAP 2024
Architettura e Ingegneria civile	1.615	1.449	10,3
Scientifico	1.508	1.399	7,2
Ingegneria industriale e dell’informazione	1.806	1.695	6,1
Informatica e Tecnologie ICT	1.755	1.715	2,3
Totale	1.613	1.385	14,1

Note: Elaborazione Osservatorio JobPricing su dati AlmaLaurea, Rapporto sul profilo dei laureati 2024.

I dati della Figura 3.4 mostrano una riduzione del gender pay gap nelle discipline STEM a un anno dal conseguimento del titolo rispetto all’anno precedente. In particolare, l’ambito Informatica e Tecnologie ICT evidenzia un divario contenuto, mentre Architettura e Ingegneria civile registra valori ancora più elevati.

● Figura 3.4 Pay gap non aggiustato annuo pubblico e privato, anno 2022, percentuale



Note: Rielaborazione grafica Osservatorio JobPricing. Dati AlmaLaurea, Condizione occupazionale dei laureati, 2024 e 2025.

Tuttavia, questa dinamica positiva non trova sempre continuità negli anni successivi all'ingresso nel mercato del lavoro. Come emerge dai dati a cinque anni dalla laurea (si veda Tabella 3.5), il divario tende nuovamente ad ampliarsi nella maggior parte delle discipline. Ciò lascia intendere che le principali criticità non si manifestano solo al momento dell'assunzione, ma anche nella progressione di carriera: minore accesso a funzioni core e ruoli di responsabilità, permanenza in professioni meno valorizzate economicamente, interruzioni più frequenti e una minore leva negoziale nei passaggi professionali. In definitiva, la riduzione del gap nelle retribuzioni di ingresso rappresenta un segnale incoraggiante, ma non sufficiente. Per consolidare nel tempo il livellamento delle opportunità retributive, diventa essenziale intervenire sui meccanismi di crescita professionale, affinché l'ingresso più equo delle donne nelle professioni STEM possa tradursi in una parità retributiva stabile lungo tutto il percorso di carriera.

È possibile, inoltre, approfondire la disamina del divario retributivo esistente tra uomini e donne in relazione alla tipologia di laurea ottenuta (di primo livello, magistrale a ciclo unico o magistrale biennale) e posizionando dei riferimenti temporali ad uno, tre e cinque anni dal conseguimento del titolo, per capire come lo scorrere del tempo influenzi l'andamento dei livelli retributivi.

Nelle Tabelle 3.8, 3.9 e 3.10 si riporta la scomposizione del gender pay gap a uno, tre e cinque anni dal titolo di studio. Come prevedibile, la retribuzione mensile netta aumenta progressivamente per uomini e donne al crescere della distanza temporale dalla laurea. Tuttavia, la dinamica del divario merita un'analisi più attenta.

Ad un anno dal conseguimento del titolo, il differenziale medio complessivo è pari al 13,9% a favore degli uomini. A tre anni, il gap si riduce leggermente al 12,6%, per poi tornare ad ampliarsi e tornare al livello iniziale. Il consolidarsi del gap nel medio periodo suggerisce meccanismi di segregazione occupazionale, barriere nelle progressioni e minori opportunità di sviluppo retributivo per le donne, probabilmente dovuta anche a periodi di maternità.

Un ulteriore elemento critico riguarda l'ampia incidenza della sovraistruzione femminile, che penalizza

soprattutto le laureate con percorsi più lunghi e specializzati: anche laddove le donne raggiungono qualifiche elevate, esse risultano più frequentemente occupate in posizioni che non valorizzano pienamente le competenze maturate, con ripercussioni dirette sul loro potenziale salariale. Secondo alcune recenti analisi³³, **il 35,9% di chi possiede una laurea in fascia 25-34 anni risulta sovraistruito; quota che sale al 38,1% tra le donne**, che quindi sperimentano con maggiore frequenza un mismatch tra titolo di studio e contenuto del lavoro. Il fenomeno è particolarmente diffuso in alcuni ambiti disciplinari, con il 47,6% delle laureate in aree socio-economico-giuridiche che svolge un’occupazione non adeguata al livello formativo raggiunto, contro valori più contenuti nelle STEM (27%) o nelle discipline medico-sanitarie (21,6%).

Queste forme di sotto-inquadramento contribuiscono ad ampliare il divario retributivo nel medio periodo, riducendo le possibilità di accesso a ruoli qualificati, a percorsi di carriera coerenti e a incrementi retributivi adeguati al capitale umano posseduto.

Nel complesso, considerando l’intero orizzonte di osservazione, il gap retributivo rimane persistente e significativo, a testimonianza del fatto che gli uomini continuano a guadagnare di più delle colleghe, indipendentemente dal tipo di laurea conseguita e dalla fase della carriera in cui ci si trova.

● Tabella 3.8 Retribuzione mensile netta media ad 1 anno dalla laurea, euro e percentuale

TITOLO DI STUDIO	UOMINI	DONNE	GAP 2024
Laurea di primo livello	1.403	1.207	14,0
Laurea magistrale a ciclo unico	1.672	1.466	12,3
Laurea magistrale biennale	1.613	1.385	14,1
Media totale	1.536	1.323	13,9

● Tabella 3.9 Retribuzione mensile netta media a 3 anni dalla laurea, euro e percentuale

TITOLO DI STUDIO	UOMINI	DONNE	GAP 2024
Laurea magistrale a ciclo unico	1.762	1.606	8,9
Laurea magistrale biennale	1.789	1.539	14,0
Media totale	1.783	1.559	12,6

● Tabella 3.10 Retribuzione mensile netta media a 5 anni dalla laurea, euro e percentuale

TITOLO DI STUDIO	UOMINI	DONNE	GAP 2024
Laurea magistrale a ciclo unico	1.991	1.759	11,7
Laurea magistrale biennale	1.995	1.688	15,4
Media totale	1.994	1.715	14,0

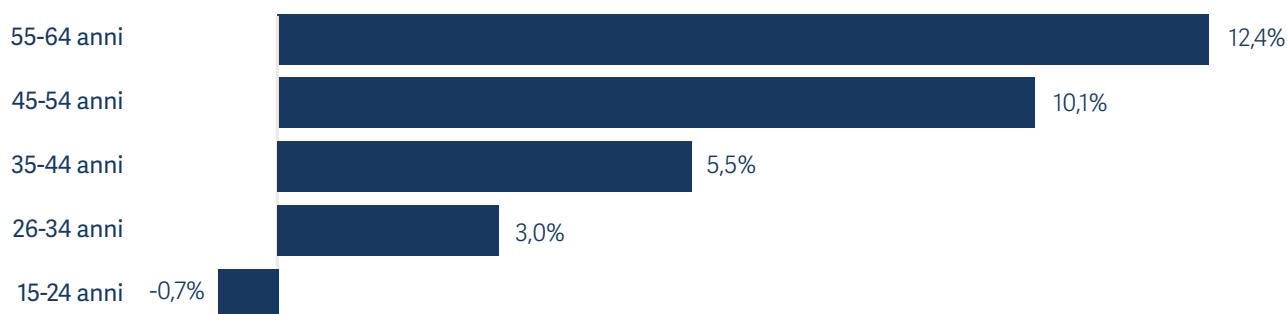
Note: Rielaborazione grafica Osservatorio JobPricing. Dati AlmaLaurea, Condizione occupazionale dei laureati 2025.

³³ AlmaLaurea & ISTAT (2025), Capitale umano, produttività e sostenibilità in Italia. Il ruolo dei laureati

3.1.2 La carriera

Generalmente una maggior esperienza accumulata nel proprio lavoro determina livelli retributivi più alti. Il pay gap ha un impatto anche su questa tendenza tanto che il divario retributivo cresce al crescere dell'età (Figura 3.5): in tutte le classi di età i lavoratori guadagnano più delle lavoratrici superando il 12% nelle classi di età più avanzate.

● Figura 3.5 Pay gap per fasce di età, anno 2024 (percentuale)



Note: Pay gap non aggiustato sul salario annuale in FTE, espresso in percentuale del salario maschile. Osservatorio JobPricing 2025

Un aspetto cruciale per interpretare l'aumento del gender pay gap nel corso della carriera riguarda l'impatto della genitorialità sulle retribuzioni e sulle traiettorie lavorative. La maternità continua a rappresentare un vero e proprio spartiacque: numerose evidenze mostrano come le donne subiscano una penalità retributiva significativa all'arrivo dei figli (child penalty), mentre gli uomini sperimentano spesso l'effetto opposto.

L'Inps³⁴ rivela che, nel primo anno di vita del figlio, il reddito delle madri nel settore privato si riduce del 76%, contro un +6% registrato dai padri. Anche includendo nel calcolo i sostegni pubblici alla genitorialità (es. indennità di maternità e parentale), il salario femminile subisce un calo del 16%, da cui si recupera solo dopo circa tre anni, mentre le traiettorie maschili continuano a migliorare quasi ininterrottamente. Dopo sette anni dalla nascita, gli uomini hanno accumulato un aumento salariale complessivo di quasi +50%, a fronte di una crescita molto più contenuta per le donne. Parallelamente, nel primo anno post-nascita la probabilità delle madri di uscire dal lavoro aumenta fino al 18%, contro valori stabili o in lieve calo per i padri. Una parte importante del divario accumulato nel tempo deriva dunque dal fatto che molte donne interrompono o riducono l'attività lavorativa, con effetti permanenti sulla progressione di carriera. Queste dinamiche trovano riscontro nei dati della Figura 3.5: se tra i giovani (15-24 anni) i differenziali sono nulli o appena percepibili (-0,7%), già tra i 25-34 anni il gap sale al 3,0%, ampliandosi progressivamente fino a toccare il 12,4% nella fascia 55-64 anni. Ciò indica che il divario retributivo si costruisce e si amplifica nel

³⁴ INPS (2022 e 2023), elaborazioni su dati amministrativi – XXIII Rapporto annuale e successivi approfondimenti sulla penalità di maternità

tempo, proprio negli anni in cui si concentra la genitorialità e il carico del lavoro di cura.

A questo si aggiunge un ulteriore elemento strutturale: l'accesso squilibrato alle posizioni di vertice e ai percorsi di crescita. Come discusso in precedenza, le donne incontrano maggiori ostacoli nel raggiungere ruoli dirigenziali e incarichi ad alta responsabilità, dove le differenze salariali sono più marcate. Di conseguenza, con l'avanzare dell'età, il gender pay gap riflette non solo le interruzioni di carriera, ma anche una minore incidenza nei segmenti più premianti della gerarchia organizzativa.

Infine, è bene ricordare che queste dinamiche colpiscono generazioni di donne che hanno avuto un accesso al lavoro più tardivo e meno diffuso rispetto alle generazioni più giovani: circa 40 anni fa, nel 1981, il tasso di occupazione femminile era pari al 32,7%, oltre 20 punti percentuali in meno rispetto ad oggi. Il risultato è un divario che, ancora oggi, si allarga proprio quando le competenze e l'esperienza dovrebbero essere maggiormente valorizzate.

Il segmento di mercato monitorato dall'Osservatorio JobPricing esclude i top earners, ossia chi ricopre il ruolo di Amministratore Delegato e di Dirigente con Responsabilità Strategiche nelle aziende quotate. È proprio in questa fascia apicale che il gender pay gap raggiunge livelli particolarmente elevati (Tabella 3.11), nonostante la presenza femminile sia estremamente limitata.

Tra le figure di CEO, le donne che ricoprono questa posizione percepiscono in media una retribuzione fissa leggermente superiore a quella dei colleghi uomini (+3,5%), ma quando si considera il pacchetto complessivo senza componente equity – che rappresenta la parte più rilevante della remunerazione in questi ruoli – il divario si allarga ad un gap del 22,5% a favore delle donne. Va tenuto presente che questi dati sono influenzati dal numero esiguo di donne con il ruolo di CEO ed in particolare sul dato 2024 ha un forte impatto la presenza di una singola Amministratrice Delegata, con un compenso estremamente elevato. I differenziali risultano ancora più significativi in altre posizioni apicali. I presidenti del CdA senza deleghe esecutive mostrano uno dei gap più ampi dell'intero mercato: la componente fissa assegna alle donne circa il 36,6% in meno degli uomini e il pacchetto complessivo arriva a un differenziale del +46,6% a vantaggio maschile. Divari rilevanti si registrano anche per i consiglieri esecutivi (38,0% per il fisso e 45,8% per il totale), mentre i consiglieri non esecutivi presentano gap più contenuti, ma comunque significativi (12,2% sulla retribuzione fissa e 9,6% sulla retribuzione complessiva).

La lettura di questi dati va contestualizzata rispetto all'accesso ai vertici: secondo la Consob, solo il 2,2% degli amministratori delegati e il 3,5% dei presidenti di CdA delle società quotate sono donne. Anche considerando le fasce retributive più alte delle società quotate, la presenza femminile rimane estremamente limitata: solo un numero molto ristretto di donne compare tra le prime 100 figure più remunerate, a conferma di quanto l'accesso ai vertici aziendali continui a rappresentare una barriera significativa. In sintesi, il mercato dei top earners continua a rappresentare lo spazio dove la disparità salariale si manifesta con la maggiore intensità: non solo poche donne accedono ai ruoli più remunerati, ma quando ci riescono guadagnano significativamente meno dei colleghi uomini, soprattutto nelle componenti variabili collegate a performance e deleghe gestionali.

● Tabella 3.11 Retribuzioni Fisse e Remuneration Package (no equity) medie per genere e pay gap dei principali componenti dei Consigli di Amministrazione delle società quotate, anno 2024 (euro e percentuale)

RUOLO NEL CDA	UOMINI	DONNE	GAP 2024
CEO			
Compenso Fisso	680.522 €	656.801 €	3,5%
Compenso Complessivo (no equity)	1.158.142 €	1.418.355 €	22,5%
PRES CDA			
Compenso Fisso	460.908 €	292.208 €	36,6%
Compenso Complessivo (no equity)	573.898 €	306.551 €	46,6%
CONS ESEC			
Compenso Fisso	316.088 €	195.957 €	38,0%
Compenso Complessivo (no equity)	543.908 €	294.549 €	45,8%
CONS NON ESEC			
Compenso Fisso	55.239 €	48.483 €	12,2%
Compenso Complessivo (no equity)	73.480 €	66.422 €	9,6%

Note. Elaborazione JobPricing su dati pubblicati nelle Relazioni sulla Remunerazione relative all'Esercizio 2024

3.1.3 Le industry di mercato

Un’ulteriore caratteristica che inevitabilmente influisce sui livelli di salario e, di conseguenza, sul pay gap, è **il settore in cui si opera**. In precedenza, si è già evidenziato come la segregazione femminile non sia solo verticale ma anche orizzontale: ciò vuol dire che ci sono settori a maggiore rappresentanza femminile e viceversa. La maggiore presenza femminile in alcuni settori dipende da numerosi fattori, principalmente di tipo culturale, quali le scelte nei percorsi di studio delle donne, la prevalenza di ruoli impiegatizi, la minore presenza di ruoli tradizionalmente considerati “maschili”, o, di converso, la maggior presenza di professioni “femminili”.

L’analisi del divario salariale nei diversi settori economici mette in luce come la disparità retributiva non dipenda soltanto da quanto si guadagna, ma soprattutto da chi accede alle posizioni più remunerative. In altre parole, il gender pay gap è spesso il riflesso della **composizione occupazionale**: i ruoli ricoperti da uomini e donne non sono distribuiti equamente lungo la scala gerarchica né tra le funzioni aziendali.

In questo quadro, la tabella 3.12 analizza le retribuzioni medie per settore: il settore dei servizi finanziari continua a mostrare il divario più marcato, con un divario del 15,4% (era 21,6% nel 2015). Si tratta di un ambito caratterizzato da un’elevata presenza di ruoli dirigenziali e ad alto contenuto retributivo, ai quali le

donne accedono ancora poco: la segregazione verticale amplifica quindi le differenze. Gap rilevanti si osservano ancora nei servizi in generale (10,8%, era 12,3% nel 2015) e nella manifattura (6,2%, da 10,3%), dove tuttavia si rilevano progressi legati a una maggiore presenza femminile nelle professionalità qualificate.

Discorso diverso per i settori in cui il gap risulta favorevole alle donne: edilizia (14,5 a favore delle donne), Utilities (9,8% a favore delle donne) e commercio (0,5% a favore delle donne); questi dati non segnalano un vantaggio strutturale delle lavoratrici: al contrario, riflettono il fatto che le donne presenti in tali settori (spesso una minoranza) ricoprono ruoli impiegatizi o tecnici più retribuiti, mentre gli uomini sono prevalentemente concentrati nelle mansioni operaie, tra le meno pagate del mercato.

Un'apparente condizione di equilibrio si registra infine in agricoltura, dove il gap (1,1%) è quasi nullo, ma si tratta di una parità verso il basso in un settore caratterizzato da retribuzioni mediamente contenute per entrambi i generi.

● Tabella 3.12 RAL media e pay gap per settore di attività economica, anno 2024 e 2015 (euro e percentuale)

SETTORE	UOMINI	DONNE	GAP 2024	GAP 2015
SERVIZI FINANZIARI	51.231 €	43.366 €	15,4	21,6
SERVIZI	32.794 €	29.252 €	10,8	12,3
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	33.213 €	31.142 €	6,2	10,3
AGRICOLTURA	28.427 €	28.107 €	1,1	-15,2
INDUSTRIA DI PROCESSO	32.890 €	32.850 €	0,1	5,5
COMMERCIO	30.457 €	30.606 €	-0,5	4,7
UTILITIES	37.640 €	41.320 €	-9,8	-2,9
EDILIZIA	27.964 €	32.024 €	-14,5	-14,5

Note: Pay gap non aggiustato sul salario annuale in FTE, espresso in percentuale del salario maschile. Osservatorio JobPricing 2023

Analizzando le singole industry mappate dall'Osservatorio JobPricing (Tabella 3.13) emergono le stesse tendenze riscontrate a livello settoriale, ma con intensità molto differenti. Il divario retributivo più elevato si registra nelle Assicurazioni, dove le donne percepiscono in media il 20,3% in meno rispetto agli uomini. Pur segnando un miglioramento rispetto al 2015 (quando superava il 30%), il gap rimane tra i più elevati del mercato italiano. Questo comparto presenta infatti una forte concentrazione di ruoli ad alta retribuzione, funzioni commerciali senior, risk management, top management, a cui le donne continuano ad accedere con maggiore difficoltà. Il fenomeno della segregazione verticale resta quindi un elemento decisivo. Situazioni simili si osservano in altre industry a elevata componente tecnico-specialistica e manageriale: consulenza legale e gestionale (18%), telecomunicazioni (14,5%) e servizi finanziari (12,2%). Anche qui la riduzione del gap dal 2015 (fino a 9,5 punti in meno nelle banche) non va interpretata come piena equità: in molti casi si lega al fatto che il numero di donne cresce nelle funzioni intermedie, ma non

nella parte alta della piramide gerarchica.

In fondo alla tabella troviamo invece industry in cui il divario si ribalta nettamente a favore delle donne. Il caso più marcato è l’aeronautica: qui le lavoratrici guadagnano il 17,1% in più. Non si tratta, tuttavia, del segnale di una rivoluzione inclusiva. Questo vantaggio retributivo riflette un’anomalia compositiva: in un settore a forte prevalenza maschile nelle mansioni operaie, le donne rappresentano una minoranza inserita soprattutto in ruoli tecnici e qualificati nelle funzioni corporate o specialistiche, tipicamente più retribuiti. Una dinamica analoga riguarda energia e utilities (-9,8%), oil & gas (-13%) ed edilizia (-14,5%): qui il gap “positivo” si spiega più con la debolezza salariale dei ruoli maschili prevalenti che con un miglioramento strutturale per le donne.

In mezzo a questi estremi, numerose industry mostrano un gap più contenuto e tendenzialmente in diminuzione nel tempo. È il caso di allevamento e agricoltura, della grande distribuzione e del turismo, dove il mercato del lavoro, pur rimanendo poco qualificato, tende a livellare verso il basso le differenze retributive. In sintesi, dove gli uomini dominano le posizioni apicali, il gap cresce; dove dominano le mansioni operaie, può invertirsi. È così la composizione occupazionale, più ancora del livello retributivo medio, a determinare le disparità.

● Tabella 3.13 RAL media per genere e pay gap per industry, anno 2024 e 2015, (euro e percentuale)

SETTORE	UOMINI	DONNE	GAP 2024	GAP 2015
ASSICURAZIONI	45.278	36.072	20,3	30,0
CONSULENZA LEGALE, FISCALE, GESTIONALE E AMMINISTRATIVA	38.400	31.486	18,0	21,7
TELECOMUNICAZIONI	42.349	36.188	14,5	13,0
GOMMA E PLASTICA	34.754	30.045	13,5	8,6
BANCHE E SERVIZI FINANZIARI	52.478	46.080	12,2	18,7
APPARECCHIATURE ELETTRONICHE ED ELETTRICHE, AUTOMAZIONE	36.020	31.852	11,6	10,0
INGEGNERIA	44.606	39.845	10,7	20,9
SERVIZI E CONSULENZA IT E SOFTWARE	40.616	36.315	10,6	7,7
SERVIZI ALLA PERSONA	29.882	26.796	10,3	2,9
SERVIZI INTEGRATI ALLE IMPRESE ED ENTI PUBBLICI	32.561	29.317	10,0	7,6
MEDIA, WEB, COMUNICAZIONE ED EDITORIA	36.858	33.655	8,7	6,9
MODA E LUSO	31.339	28.773	8,2	27,1
TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI	30.401	27.926	8,1	17,8
ARTE, INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	39.018	36.700	5,9	6,5
CARTA	31.165	29.408	5,6	14,2
TURISMO E VIAGGI	33.813	32.027	5,3	10,2



CHIMICA	35.815	34.153	4,6	5,4
HOTEL, BAR E RISTORAZIONE	27.573	26.622	3,4	0,4
FARMACEUTICA E BIOTECNOLOGIE	40.376	39.123	3,1	19,3
ALIMENTARI, BEVANDE E BENI DI LARGO CONSUMO	33.143	32.338	2,4	7,0
MACCHINE UTENSILI, IMPIANTI INDUSTRIALI E PRODOTTI IN METALLO	33.397	32.648	2,2	4,5
AGRICOLTURA, ALLEVAMENTO, SILVICOLTURA E PESCA	28.427	28.107	1,1	-15,2
CEMENTO, LATERIZI E CERAMICA	29.607	29.312	1,0	-7,9
GRANDE DISTRIBUZIONE E COMMERCIO AL DETTAGLIO	30.457	30.606	-0,5	4,7
AUTOMOTIVE	31.116	31.344	-0,7	10,6
METALLURGIA E SIDERURGIA	33.009	33.264	-0,8	3,3
ARCHITETTURA, DESIGN E ARREDAMENTO	33.098	34.056	-2,9	-7,7
TRASPORTI E LOGISTICA	32.795	34.184	-4,2	-2,0
NAVALE	32.700	35.303	-8,0	0,2
LEGNO	28.509	31.147	-9,3	-11,6
ENERGIA, UTILITIES E SERVIZI AMBIENTALI	37.640	41.320	-9,8	-2,9
OIL & GAS	36.425	41.154	-13,0	NA
EDILIZIA E COSTRUZIONI	27.964	32.024	-14,5	-14,5
AERONAUTICA	34.942	40.923	-17,1	0,8

Note: Pay gap non aggiustato sul salario medio annuale in FTE, espresso in percentuale del salario maschile. Osservatorio JobPricing 2023

3.1.4 Le famiglie professionali

Analizzando il gender pay gap per area funzionale (Tabella 3.14), emergono differenze significative che riflettono meccanismi diversi a seconda del contesto professionale. L’area **Vendite** registra il **pay gap più elevato** (24,4%), seguita da Amministrazione, Finanza e Controllo (21%) e Risorse Umane e Organizzazione (19,8%). Si tratta di funzioni nelle quali sebbene la presenza femminile sia elevata, ai livelli apicali risulta ancora limitata.

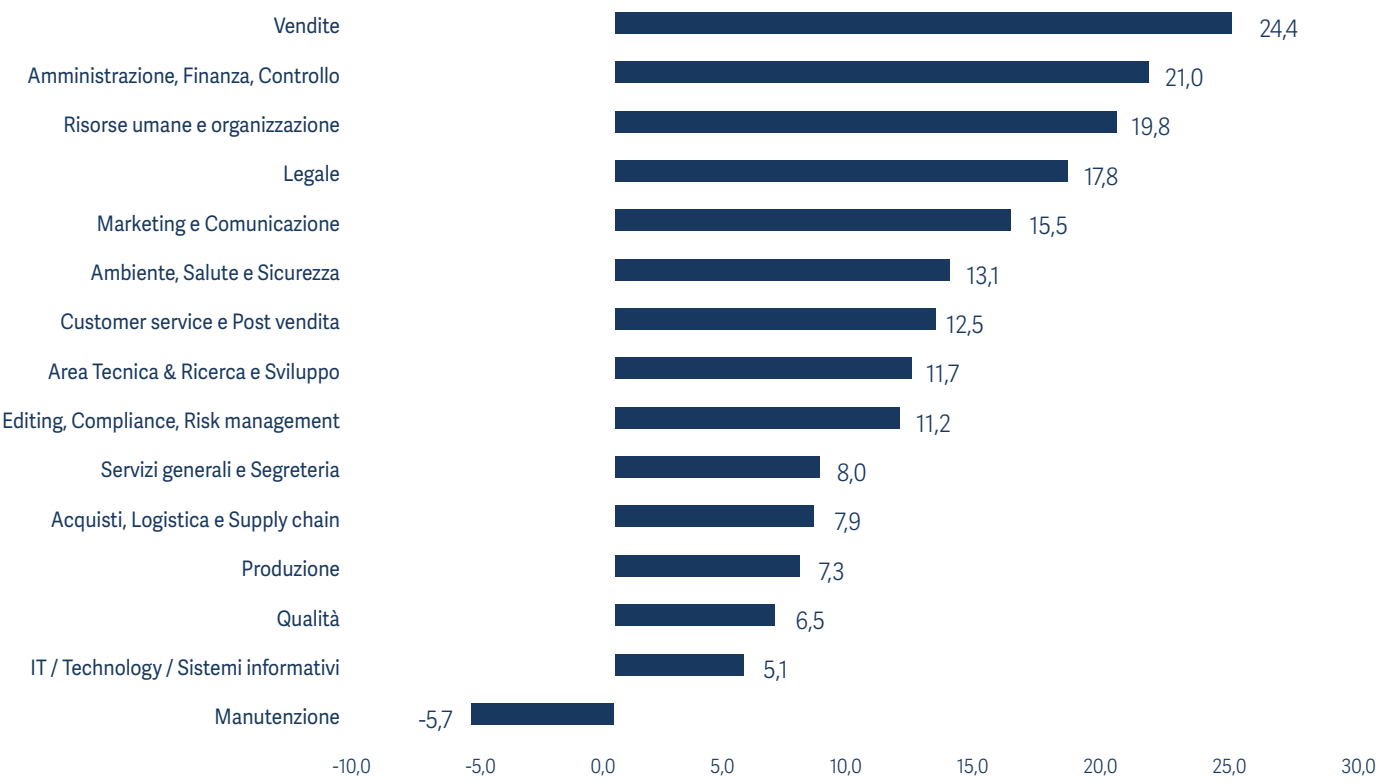
Al contrario, si osserva un **pay gap a favore delle donne** nell’area **Manutenzione** (-5,7%). Questo dato non segnala un vantaggio strutturale femminile, ma è spiegabile, ancora una volta, attraverso la composizione occupazionale: gli uomini sono prevalenti nei ruoli operai, mentre le donne presenti nel settore tendono a ricoprire posizioni impiegatizie o tecniche più qualificate, pur costituendo una minoranza numerica. Lo stesso schema si riconosce in altre aree dove il gap appare più contenuto, come IT (5,1%) o Qualità (6,5%), dove la scarsa rappresentanza delle donne può portare a una loro concentrazione in profili maggiormente specializzati.

● Tabella 3.14 RAL media per genere e area funzionale, anno 2024, (euro)

AREA FUNZIONALE	UOMINI	DONNE	GAP 2024
Vendite	49.644	37.553	24,4
Amministrazione, Finanza e Controllo	41.816	33.023	21,0
Risorse umane e organizzazione	44.928	36.055	19,8
Legale	52.207	42.904	17,8
Marketing e Comunicazione	43.365	36.654	15,5
Ambiente, Salute e Sicurezza	40.925	35.566	13,1
Customer service e Post vendita	37.696	32.991	12,5
Area Tecnica & Ricerca e Sviluppo	41.087	36.297	11,7
Auditing, Compliance, Risk management	52.399	46.519	11,2
Servizi generali e Segreteria	33.111	30.470	8,0
Acquisti, Logistica e Supply chain	37.134	34.212	7,9
Produzione	36.141	33.490	7,3
Qualità	37.540	35.116	6,5
IT / Technology / Sistemi informativi	40.210	38.167	5,1
Manutenzione	32.484	34.324	-5,7

Fonte: Osservatorio JobPricing 2025

● **Figura 3.6 Pay gap per area funzionale, anno 2024 (percentuale)**



Note: Pay gap non aggiustato sul salario medio annuale in FTE, espresso in percentuale del salario maschile. Osservatorio JobPricing 2025

04

I GAP DI SODDISFAZIONE SULLA RETRIBUZIONE

4. I Gap di soddisfazione sulla retribuzione

I dati analizzati in precedenza evidenziano un'estesa presenza del gender pay gap nella maggior parte delle professioni, dei settori e delle aree funzionali. Viene naturale chiedersi quale sia l'impatto che questi dati hanno sul livello di soddisfazione delle donne, soprattutto per quanto riguarda le politiche di reward. A livello globale la soddisfazione e il benessere lavorativo femminile sono fortemente condizionati da un sistema di opportunità ancora impari. Il tema della qualità dell'esperienza lavorativa non può essere disgiunto da quello dell'equità: quando la carriera avanza più lentamente, quando l'accesso ai bonus e ai ruoli ad alto valore rimane limitato, anche la percezione del proprio lavoro e delle prospettive di crescita ne risente. Le evidenze internazionali più recenti³⁵ mostrano che **la flessibilità costituisce oggi una leva decisiva per la soddisfazione delle lavoratrici**. Le donne che lavorano in modalità ibrida riportano 1,5 volte più probabilità di percepire un buon equilibrio vita-lavoro e 1,3 volte più probabilità di rimanere con il proprio datore di lavoro. Ciò conferma come politiche di smart working e modelli organizzativi più agili siano elementi fondamentali per ridurre non solo il divario di partecipazione, ma anche quello di soddisfazione economica. Tuttavia, anche a fronte della disponibilità effettiva di maggiore flessibilità, non sempre si osserva un investimento correlato nella qualità della relazione con la/il propria/o manager. Si registra un chiaro "empathy gap": **solo il 35% delle donne** dichiara che il proprio manager si interessi realmente al loro benessere, mentre **il 40% si sente esausta**, ben dieci punti percentuali in più rispetto agli uomini. Un segnale che indica come le pressioni lavorative e il carico emotivo continuino a gravare in modo sproporzionato sulle lavoratrici, incluse quelle che rivestono ruoli manageriali. In altre parole, la percezione del valore a livello di sistemi di reward non è definita soltanto dal quanto, ma anche dal come: un'organizzazione che supporta, riconosce e permette di conciliare vita professionale e personale genera una percezione di maggiore equità, anche a parità di retribuzione monetaria. È in questo intreccio tra divari oggettivi e vissuto soggettivo che si colloca il gender gap di soddisfazione.

A livello nazionale, abbiamo analizzato, anche quest'anno, i dati del Salary Satisfaction Report - l'indagine annuale dell'Osservatorio JobPricing - che indaga la soddisfazione delle persone rispetto al proprio pacchetto retributivo. L'analisi dei dati fa emergere l'ennesimo gap di genere che "chiude il cerchio" con quella che è la percezione delle lavoratrici sul loro trattamento economico. La Tabella 4.1 mette in evidenza gli indici calcolati sulla base delle dichiarazioni delle partecipanti alla survey rispetto alla soddisfazione complessiva del proprio pacchetto retributivo e rispetto alle sue componenti, su una scala di soddisfazione che va da 0 (totalmente insoddisfatto/a) a 10 (completamente soddisfatto/a). **Il quadro generale rimane critico: la soddisfazione retributiva si colloca ancora su livelli molto bassi per entrambi i generi**, confermando come la retribuzione e le sue modalità di gestione rappresentino dimensioni di forte malessere percepito nel mercato del lavoro italiano. Rispetto al 2024 si osserva un lieve miglioramento in quasi tutti gli indici, ma non sufficiente a riportare la soddisfazione su livelli accettabili. Anche il confronto di medio-lungo periodo rispetto al 2015 mostra un peggioramento della percezione di meritocrazia ed equità interna, due dimensioni decisive per la fiducia nella relazione tra performance e riconoscimenti economici. Il confronto per genere evidenzia **come le donne siano sistematicamente meno soddisfatte**

³⁵ McKinsey – Women in the Workplace, 2024

degli uomini, con un gap massimo di 1 punto nelle dimensioni collegate alla trasparenza e ai criteri di riconoscimento delle performance. La soddisfazione complessiva del pacchetto retributivo presenta un divario di -0,9 punti a sfavore delle donne, segno che il differenziale retributivo non viene solo subito, ma anche percepito nella quotidianità lavorativa.

Tabella 4.1 Indici di soddisfazione sul proprio pacchetto retributivo (0 minimo 10 massimo)

DOMANDA	INDICE	UOMO	DONNA	GAP	VS 2024	VS 2015
Quanto sei soddisfatto in generale del tuo pacchetto retributivo?	SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	4,5	3,6	-0,9	0,0	-0,1
Sono retribuito equamente secondo quanto richiesto al mio ruolo e rispetto agli altri lavoratori in azienda	EQUITÀ	5,2	4,3	-1,0	0,2	-0,6
Penso che il livello retributivo complessivo che mi garantisce l'azienda sia in linea con altre realtà simili	COMPETITIVITÀ	5,3	4,8	-0,6	0,1	0,2
Sono retribuito secondo il mio reale contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali e della mia unità organizzativa	PERFORMANCE E RETRIBUZIONE	4,3	3,3	-1,0	0,1	-0,2
Conosco le procedure ed i criteri seguiti dalla mia azienda per i riconoscimenti di merito	TRASPARENZA	5,0	4,3	-0,7	0,1	0,0
Le motivazioni alla base dei riconoscimenti di merito nella mia azienda (promozioni, bonus, aumenti retributivi, etc.) sono condivisibili	CONDIVISIONE	3,9	3,0	-0,9	-0,2	nd
C'è meritocrazia nell'azienda per cui lavoro (promozioni, bonus, aumenti retributivi, etc. vanno poi realmente a chi li merita di più)	MERITOCRAZIA	3,7	2,7	-1,0	-0,2	-1,1

Fonte: Osservatorio JobPricing, Salary Satisfaction Report 2025

Le dimensioni che amplificano maggiormente il gender gap sono **l'equità interna nel ruolo** (-1,0), **la relazione tra performance e retribuzione** (-1,0) e **la meritocrazia nei processi di crescita** (-1,0)

Si tratta di ambiti nei quali entra in gioco un giudizio diretto sulle dinamiche aziendali, e nei quali le donne sperimentano più frequentemente:

- minori opportunità di avanzamento
- riconoscimenti meno frequenti rispetto ai colleghi
- una percezione di ingiustizia sistemica che incide sulla motivazione.

A conferma di queste evidenze, si aggiunge quanto emerge dal Report Tech: *(non) è un lavoro per donne* realizzato da IDEM e SheTech nel 2022: l'86,1% delle rispondenti ritiene di essere pagata meno dei colleghi uomini, e l'84% ritiene che a parità di competenze un uomo abbia maggiori possibilità di ottenere una promozione. Questo quadro si riflette anche in un più recente studio³⁶, nel quale emerge che quando cambiano lavoro, solo il 17,5% delle donne ottiene un aumento di stipendio, contro il 18,6% degli uomini, segno che nemmeno le transizioni professionali riescono sempre a compensare il gap retributivo già accumulato. Inoltre, le donne risultano più orientate a mantenere l'attuale posizione per ragioni di stabilità

³⁶ Adecco & JobPricing – Salary Satisfaction & Turnover Study 2025

personale e familiare: il 57% lo fa per sostenere progetti di vita a lungo termine (vs 51% degli uomini) e il 12% per senso di appartenenza (vs 11%).

Una ulteriore indagine, sempre condotta da IDEM & SheTech nel 2024³⁷, mette in luce ulteriori differenze di genere nei comportamenti retributivi: solo il 62% delle donne nel Tech ha negoziato almeno una volta il proprio stipendio (contro il 74% degli uomini). Le emozioni associate alla negoziazione sono più negative per le donne (**rabbia, paura, tristezza**), mentre gli uomini riportano prevalentemente sentimenti positivi (orgoglio, felicità, gratitudine).

La minore propensione, o possibilità, di cambiare lavoro e negoziare condizioni migliori contribuisce a cristallizzare il divario retributivo nel tempo, generando un disallineamento tra aspirazioni professionali e opportunità reali di progressione economica. Questo si traduce in una maggiore frustrazione e in una percezione più intensa di ingiustizia retributiva da parte delle donne, alimentando il divario di soddisfazione complessiva rilevato dalla nostra analisi. È dunque chiaro che le lavoratrici vivono una condizione di **malessere lavorativo** che non è indipendente dalle dinamiche discriminatorie ancora presenti nel mercato del lavoro. Non sorprende, quindi, che la loro soddisfazione rispetto al pacchetto retributivo risulti **sistematicamente inferiore** rispetto a quella degli uomini e che, più in generale, le donne si dichiarino più **insoddisfatte in tema di equità, meritocrazia e trasparenza** delle politiche retributive. Questi elementi concorrono a rafforzare la percezione di un sistema che riconosce meno il loro contributo professionale, riducendone l'engagement e la motivazione nel lungo periodo.

Le differenze di soddisfazione si intrecciano con **priorità diverse nello scegliere un posto di lavoro**, come mostra la Tabella 4.2. Le donne attribuiscono molta più importanza a elementi di conciliazione vita-lavoro:

- Smart working (+16,3 pt)
- Flessibilità oraria (+14,8 pt)
- Benefit assistenziali, previdenziali e assicurativi (+14,5 pt)

Relazioni interne e clima organizzativo assumono un ruolo più evidente per le lavoratrici, al contrario degli uomini che danno peso relativamente maggiore ai temi retributivi diretti. Non a caso, le donne mostrano anche una maggiore attenzione al "purpose" dell'azienda (+9,8 punti sul valore sociale e ambientale della mission).

Queste differenze confermano un fenomeno discusso nei capitoli precedenti: **le donne possono auto-indirizzarsi verso contesti più "accoglienti", ma spesso meno remunerativi**. La soddisfazione retributiva, dunque, **si intreccia con la qualità della vita complessiva**, non soltanto con la busta paga.

³⁷ Inside the gap: il divario retributivo nel mondo del lavoro. <https://sites.google.com/shetechitaly.org/inside-the-gap/perch%C3%A8-questo-report?authuser=0>

● Tabella 4.2 Importanza degli elementi per i quali scegliere un posto di lavoro, valori percentuali

ELEMENTI	UOMINI	DONNE
Smart Working	40,0	56,3
Flessibilità oraria	59,2	73,9
Benefit assistenziali, previdenziali e assicurativi	44,0	58,5
Essere parte di un'organizzazione con una missione di valore per la società, l'ambiente, etc.	34,4	44,2
Relazioni interpersonali positive con i capi	63,3	72,1
Relazioni interpersonali positive con colleghi e collaboratori	64,0	72,3
Benefit legati al tempo libero, al benessere, alla famiglia	35,7	43,3
Il contenuto del lavoro (attività interessanti, importanti, con mansioni ricche)	56,1	63,4
Spazi di lavoro (location, postazioni, arredamento, ergonomia, etc.)	31,2	37,1
Training e formazione	51,0	56,7
Retribuzione variabile aziendale contrattuale (es. contratto di II livello e/o premio di risultato)	31,1	36,3
Retribuzione fissa	74,2%	77,9%
Benefit di mobilità lavorativa (company car, ticket, smartphone, rimborsi viaggio, etc.)	46,9%	46,1%
Possibilità di sviluppo di carriera	65,6%	63,9%
Retribuzione variabile individuale	31,3%	27,2%

Fonte: Osservatorio JobPricing, Salary Satisfaction Report 2025

L'indagine 2025 ha permesso, inoltre, di mettere in evidenza le differenze rispetto ai cambiamenti maggiormente desiderati da uomini e donne nelle aziende in cui lavorano attualmente. Quello che emerge, anche a conferma di quanto detto in precedenza, è che le donne vedono come priorità di intervento nelle loro aziende il livello della retribuzione fissa (59,8%), la possibilità di sviluppo di carriera (39,6%) e gli strumenti di conciliazione come smartworking (29%) e la flessibilità oraria (26,5%).

● Tabella 4.3 Importanza degli elementi per i quali cambiare un posto di lavoro, valori percentuali

ELEMENTI	UOMINI	DONNE
Smart Working	17,8	29,0
Flessibilità oraria	16,4	26,5
Relazioni interpersonali positive con colleghi e collaboratori	6,7	9,4
Benefit assistenziali, previdenziali e assicurativi	12,7	14,5
Benefit legati al tempo libero, al benessere, alla famiglia	13,3	14,9
Retribuzione variabile aziendale contrattuale (es. contratto di II livello e/o premio di risultato)	17,8	18,8
Il contenuto del lavoro (attività interessanti, importanti, con mansioni ricche)	15,1	15,7
Spazi di lavoro (location, postazioni, arredamento, ergonomia, etc.)	5,3	5,9
Relazioni interpersonali positive con i capi	12,6	13,0
Training e formazione	15,8	14,6
Possibilità di sviluppo di carriera	40,9	39,6
Essere parte di un'organizzazione con una missione di valore per la società, l'ambiente, etc.	7,1	4,9
Benefit di mobilità lavorativa (company car, ticket, smartphone, rimborsi viaggio, etc.)	23,2	17,0
Retribuzione fissa	68,6	59,8
Retribuzione variabile individuale	26,6	16,5

Fonte: Osservatorio JobPricing, Salary Satisfaction Report 2025

Un elemento particolarmente rilevante riguarda i temi della **conciliazione**: le donne attribuiscono al lavoro flessibile un peso quasi doppio rispetto agli uomini (smart working: +11,1%; flessibilità oraria: +10,1%). Ciò evidenzia come lo squilibrio nella gestione del lavoro di cura continui ad avere un **impatto diretto sulla partecipazione e sulle condizioni lavorative femminili**. Gli uomini presentano un modello di priorità in parte diverso, più orientato alla componente economica variabile e allo status professionale. Assegnano infatti maggiore importanza ai benefit di mobilità lavorativa (+6,2 punti rispetto alle donne), alla retribuzione variabile individuale (+10,1 punti) e anche, seppur in misura più contenuta, a elementi direttamente connessi alla performance.

Le differenze osservate nelle priorità e nella soddisfazione lavorativa tra uomini e donne non sono frutto di semplici preferenze personali, ma il riflesso di **vincoli strutturali** che incidono sulle scelte occupazionali femminili. Il risultato è che molte donne si trovano a dover accettare condizioni meno vantaggiose, con maggiore ricorso al part-time, minori opportunità di avanzamento e retribuzioni più basse, per riuscire a conciliare responsabilità lavorative e familiari. Questo genera un disallineamento tra aspirazioni professionali e possibilità effettive, alimentando la sensazione di ingiustizia retributiva e contribuendo al più basso livello di soddisfazione complessiva rilevato.

05

CONCLUSIONI

Conclusioni

L'analisi condotta, anche quest'anno conferma come il gender gap in Italia rimanga un fenomeno tutt'altro che superato: esso affonda le sue radici in meccanismi strutturali che continuano a limitare l'autonomia economica e le prospettive professionali delle donne. Non si tratta di una semplice differenza salariale, ma della somma di più dinamiche che si alimentano a vicenda: segregazione occupazionale, ostacoli all'avanzamento di carriera, maggiore diffusione del part-time involontario, minori opportunità di accesso ai ruoli che generano valore economico all'interno delle organizzazioni.

Il divario cresce con l'età e con la seniority, in corrispondenza delle fasi della vita in cui aumentano le responsabilità familiari. Nei settori e nelle professioni a più alta remunerazione il gap risulta particolarmente marcato, mentre laddove sembrerebbe ridursi, ciò avviene spesso in contesti dove la presenza femminile è residuale e concentrata in ruoli amministrativi o di staff, ma non strategici. Anche la progressione di carriera risulta meno accessibile: il primo passaggio verso ruoli manageriali rappresenta l'ostacolo più critico e crea uno svantaggio che tende ad ampliarsi lungo tutto il percorso professionale. Questo limite nell'accedere alle posizioni apicali non solo pesa sulle retribuzioni correnti, ma sottrae alle donne opportunità di sviluppo, rappresentanza e partecipazione ai processi di governance economica.

Il divario retributivo si riflette direttamente sulla dimensione percettiva: le donne sono sistematicamente meno soddisfatte degli uomini rispetto al proprio trattamento economico, alla trasparenza delle politiche retributive e ai criteri di riconoscimento della performance. La necessità di bilanciare lavoro retribuito e lavoro di cura porta inoltre molte di loro a rinunciare alla mobilità professionale, alimentando un circolo vizioso che cristallizza nel tempo le disparità salariali e genera un crescente senso di ingiustizia. È una frustrazione che non riguarda solo il "quanto si guadagna", ma anche il "quanto si viene valorizzate" all'interno delle organizzazioni.

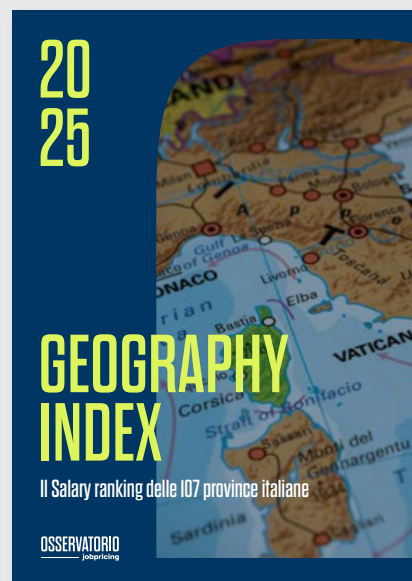
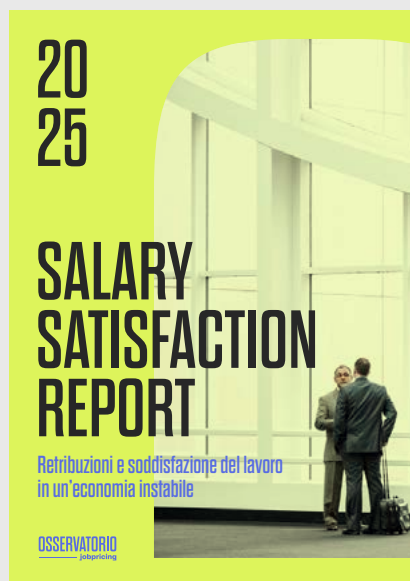
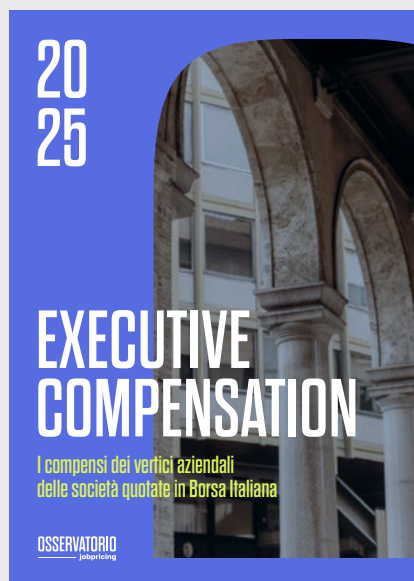
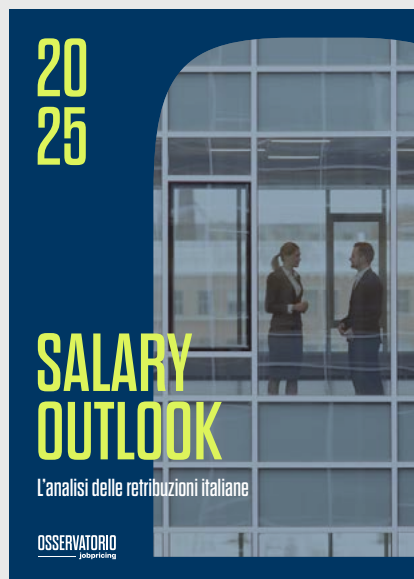
In questo contesto, l'Europa chiede un salto di qualità. La Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza retributiva rappresenta una svolta: introduce obblighi stringenti di equità nei sistemi retributivi, ranking salariali negli annunci, diritto individuale e collettivo all'accesso alle informazioni, reporting sui differenziali retributivi superiori al 5%, e un rafforzamento dei meccanismi di tutela e responsabilità datoriale. Tuttavia, il percorso di recepimento negli Stati membri procede a rilento: anche in Italia, dove manca ormai pochissimo alla scadenza del 7 giugno 2026, il dibattito politico-istituzionale non sembra ancora aver assunto la centralità necessaria e le aziende si dichiarano impreparate al suo recepimento. Il rischio è che il Paese arrivi alla scadenza con interventi tardivi o frammentati, compromettendo l'efficacia trasformativa della norma.

La **Gender Equality Strategy 2024-2029 del Consiglio d'Europa**, inoltre, ribadisce la necessità di colmare le differenze di genere nelle retribuzioni, nelle pensioni e nell'accesso alla protezione sociale, agendo sul peso ancora sproporzionato del lavoro di cura non retribuito e garantendo che le transizioni digitale ed economica non riproducano, né amplifichino, le disuguaglianze esistenti. Invita inoltre ad adottare politiche di welfare e del lavoro capaci di intercettare condizioni e vulnerabilità differenti, comprese quelle legate a discriminazioni multiple e interconnesse. Ridurre il gender pay gap significa rafforzare la com-

pettività e la sostenibilità del nostro sistema economico: maggiore produttività, innovazione, resilienza e migliori condizioni di vita per le lavoratrici e per le loro famiglie. È una sfida centrale per il Paese, che richiede impegno regolatorio, trasparenza, investimenti nelle competenze e nelle carriere femminili e una governance aziendale capace di riconoscere il merito in modo imparziale.

L'Osservatorio JobPricing continuerà a monitorare con rigore l'evoluzione del gender pay gap, convinti che solo ciò che viene misurato può realmente cambiare. La parità di genere, oggi più che mai, non rappresenta soltanto un principio di equità, ma una condizione necessaria per la crescita economica e sociale dell'Italia. L'intento di JobPricing, di IDEM | Mind The Gap e del network che le affianca è contribuire con competenza e concretezza, attraverso dati, report, metodologie e progetti che favoriscano un cambiamento reale nella cultura, non solo organizzativa.

I WHITEPAPER DI JOBPRICING



Scaricali ora
scannerizzando il QR Code!



OSSERVATORIO

jobpricing

Le risposte sono nei dati

L'Osservatorio JobPricing è l'**ente di ricerca fondato da JobPricing**. Si pone come punto di riferimento nello studio del mercato del lavoro e delle dinamiche retributive. Grazie alle sue pubblicazioni, è riconosciuto come una delle fonti più autorevoli in Italia. Collabora con le maggiori testate giornalistiche e con numerosi esperti del settore.

Scopri di più su osservatoriojobpricing.it



Lavoriamo per rendere
il mondo delle retribuzioni
sempre più trasparente.

JobPricing è la specializzazione di JobValue Human Capital Consulting dedicata alla consulenza aziendale in ambito Total Reward (costruzione e gestione delle politiche retributive, benchmarking, budgeting e cost-controlling).

Oltre ai servizi di consulenza, grazie al software online JPAalytics, JobPricing consente ai propri clienti e partner di accedere direttamente al più ampio ed aggiornato database sulle retribuzioni italiane con oltre 550.000 osservazioni qualificate nei principali settori economici.

Scopri di più su jobpricing.it

OSSERVATORIO

jobpricing

Powered by



Vieni a trovarci

Viale Antonio Gramsci
32/A - 43126 Parma

Oppure contattaci

05211801817
info@jobpricing.it