

SUPSI

La segregazione occupazionale verticale in Svizzera e un confronto con la Norvegia

Verifica di un'eventuale presenza del soffitto di cristallo

Studente/essa

Jennifer Incalza

Corso di laurea

Economia aziendale

Tipo di documento

Tesi di Bachelor

Luogo e data di consegna

Manno, settembre 2021

STUDENTSUPSI

Titolo: La segregazione occupazionale verticale in Svizzera e un confronto con la Norvegia

Verifica di un'eventuale presenza del soffitto di cristallo

Autrice: Jennifer Incalza

Relatrice: Ilaria Finzi

Tesi di Bachelor in Economia aziendale

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana

Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

Manno, settembre 2021

“L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro”

Ringraziamenti

Ringrazio la mia relatrice Ilaria Finzi per avermi accompagnata in questo ultimo ed importante passo del mio percorso Bachelor. Ringrazio in modo particolare la mia famiglia per aver creduto in me sin dal primo giorno, anche quando io stessa non lo facevo. Ringrazio la mia migliore amica Clarissa e il mio ragazzo che mi hanno sempre spronata. Ci tengo inoltre a ringraziare Hupac e tutti i colleghi per avermi dato la possibilità di affiancare la mia attività lavorativa agli studi. Ringrazio i miei compagni per aver alleggerito questi quattro lunghi ed intensi anni, ma un ringraziamento speciale va alla mia compagna Vanessa. Ringrazio chiunque mi sia stato/a vicino e mi abbia incoraggiata ad avere fiducia nelle mie capacità.

"Don't stop me now"
-Queen

Abstract

Negli ultimi anni ci sono stati molti progressi in termini di uguaglianza tra uomo e donna. In alcuni paesi le donne hanno ottenuto il diritto di voto, in altri hanno avuto la possibilità di lavorare, in altri, però, tutto ciò non è ancora possibile. In determinate nazioni, sfortunatamente non ancora in molte, le donne vengono messe in condizioni talmente favorevoli da riuscire a concentrarsi sulla carriera lavorativa oltre che a dedicare il tempo necessario alla famiglia e ai figli. In altri paesi tutto questo è ancora utopia e per questo motivo si creano delle disuguaglianze, grandi o piccole che esse siano e di qualsiasi tipologia che non mettano sullo stesso livello l'uomo e la donna. In tale elaborato si andrà ad approfondire la disuguaglianza negli ambienti di lavoro e in particolare la segregazione occupazionale verticale e del soffitto di cristallo ad esso correlato, ovvero quel fenomeno che impedisce alle donne di avanzare durante propria carriera.

L'obiettivo di questa ricerca è quello di andare a definire i concetti di segregazione occupazionale verticale e del soffitto di cristallo andando a menzionare alcuni degli indici di misurazione che favoriscono la creazione di tali fenomeni e analizzare parte di tali fattori. Successivamente viene effettuata un'analisi quantitativa sulle quattordici aziende (sette rispettivamente) con il maggior numero di dipendenti in Svizzera e in Norvegia. Quest'ultimo paese è risaputo essere uno dei leader in termini di uguaglianze e, tra i paesi scandinavi (tutti leader nella parità di genere), è stato il primo ad introdurre una quota minima di presenza femminile nei Consigli d'Amministrazione per le società per azioni, motivo per il quale è stato scelto proprio questo come termine di paragone. Per dimostrare sin da subito quanto la Norvegia sia d'aiuto e supporto alle famiglie e alle donne, si può far riferimento al congedo parentale della durata totale di circa un anno presente in Norvegia, una possibilità che per le famiglie svizzere è ancora molto lontana. O ancora, la Norvegia dal 2013 ha il Primo Ministro di genere femminile.

Dai risultati si può capire che la situazione, come era previsto, è migliore e più favorevole per le donne in Norvegia rispetto che in Svizzera. Questo grazie alle politiche e misure adottate dal paese che da anni aiutano a raggiungere un'uguaglianza di genere, anche se vi sono ancora degli sviluppi da fare.

Indice

Indice abbreviazioni.....	IV
Indice grafici.....	V
Indice delle illustrazioni	VI
Indice delle tabelle	VII
Introduzione	1
1. Revisione della letteratura	3
1.1 La segregazione occupazionale verticale	3
1.2 Il “glass-ceiling”	4
1.3 Alcuni dati a livello globale.....	6
1.4 La “glass-cliff theory”.....	8
2. L’uguaglianza in Svizzera e in Norvegia: analisi di alcuni fattori che danno origine al soffitto di cristallo	9
2.1 Uguaglianza in Svizzera	9
2.2 Uguaglianza in Norvegia.....	14
3. Presentazione dei dati aziendali.....	20
3.1 Dati aziende Svizzere	20
3.2 Dati aziende norvegesi	27
4. Analisi dei risultati	35
4.1 Analisi risultati Svizzera	35
4.2 Analisi risultati Norvegia.....	36
4.3 Confronto risultati Svizzera e Norvegia.....	38
4.4 Riferimento alla segregazione occupazionale orizzontale	40
4.5 L’uguaglianza nel futuro.....	41
5. Discussione.....	44

6. Conclusioni	46
Bibliografia	48

Indice abbreviazioni

ASA	Allmennaksjeselskap (Società per azioni)
AVS	Assicurazione vecchiaia e superstiti
CCO	Chief Commercial Officer
CdA	Consiglio d'Amministrazione
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CHF	Franco Svizzero
COO	Chief Operating Officer
CRO	Chief Risk Officer
CV	Curriculum Vitae
GMAT	Graduate Management Admission Test
ILO	International Labour Organization
NOK	Corona Norvegese
OCSE	Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico
OSS	Obiettivi di sviluppo sostenibile
ROE	Return on Equity
SMI	Swiss Market Index
USA	United States of America

Indice grafici

Grafico 1: Rappresentazione di genere nelle aziende dal 2015 al 2020 negli Stati Uniti (USA) suddiviso per posizione gerarchica	6
Grafico 2: Quota femminile nella politica Federale svizzera.....	11
Grafico 3: Formazione di grado terziario 25-34 anni in Svizzera.....	11
Grafico 4: Tasso di attività 15-64 anni in Svizzera.....	11
Grafico 5: Percentuale di donne membri di direzione o con funzione direttiva in Svizzera dal 1996 al 2020	13
Grafico 6: Quota di presenza femminile nel Parlamento norvegese dal 1945 al 2017	15
Grafico 7: Formazione di grado superiore nel 2009 e 2019 in Norvegia – Distribuzione tra uomini e donne	16
Grafico 8: Popolazione attiva in Norvegia dai 17 ai 74 anni, distribuita in base al genere	16
Grafico 9: Percentuale di donne CEO, donne presidenti CdA e donne membri CdA in Norvegia nel 2018, 2019 e 2020	17
Grafico 10: Dipendenti divisi per genere di Norsk Hydro ASA in Norvegia.....	28
Grafico 11: Uguaglianza all'interno di tutti gli hotel di Nordic Choice Hotel AS.....	30
Grafico 12: Livelli di management suddivisi per genere presso DNB ASA nel 2020	31
Grafico 13: Percentuale di donne impiegate e manager presso Vygruppen.....	32
Grafico 14: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto di Veidekke ASA.....	34
Grafico 15: Riepilogo dati aziende svizzere diviso per genere nei CdA, nelle posizioni dirigenziali e responsabili di reparto	35
Grafico 16: Riepilogo dati aziende norvegesi diviso per genere nei CdA, nelle posizioni dirigenziali e responsabili di reparto	36

Indice delle illustrazioni

Figura 1: Congedo parentale in Norvegia	19
---	----

Indice delle tabelle

Tabella 1: Le 7 aziende più grandi in Svizzera in termini di numero di dipendenti nel 2017	20
Tabella 2: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili di reparto di Nestlé.....	21
Tabella 3: Membri CdA e direttori Glencore International.....	22
Tabella 4: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto di Novartis	23
Tabella 5: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto di ABB	24
Tabella 6: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili di reparto Roche	25
Tabella 7: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili di reparto Cooperativa Migros	26
Tabella 8: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto Gruppo Coop.....	26
Tabella 9: Le 7 aziende più grandi in Norvegia in termini di numero di dipendenti nel 2021.....	27
Tabella 10: Membri CdA, con funzioni direttiva e responsabili reparto di Norsk Hydro ASA.....	28
Tabella 11: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili di reparto Equinor ASA.....	29
Tabella 12: Membri con funzione direttiva presso Nordic Choice Hotels AS.....	30
Tabella 15: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto di DNB ASA.....	32
Tabella 13: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto di Vygruppen AS	33
Tabella 14: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto di Norwegian Air Shuttle ASA	33
Tabella 16: Riepilogo percentuale donne in Svizzera e in Norvegia in 10 aziende con il maggior numero di dipendenti	38
Tabella 17: Donne CEO nelle 14 aziende analizzate in Svizzera e Norvegia	39
Tabella 18: Donne al vertice e in posizioni dirigenziali	39
Tabella 19: Percentuale donne in posizioni dirigenziali, responsabili di reparto e Membri CdA e settori di riferimento	40

Introduzione

Negli ultimi anni, il tema dell'uguaglianza tra uomo e donna è sempre più presente ed è al centro di molti dibattiti (Withisuphakorn & Jiraporn, 2016), infatti è noto che nella maggior parte dei paesi, se non quasi in tutti, vi sono ancora differenze di genere. In alcuni queste disuguaglianze sono più evidenti, mentre in altri si stanno tuttora facendo, e sono stati fatti, dei considerevoli progressi.

Un concetto che spiega le disuguaglianze tra uomo e donna è la segregazione occupazionale verticale di genere, che descrive le difficoltà di una donna nel percorso della sua carriera lavorativa.

Un fattore collegato alla segregazione occupazionale verticale e che è un concetto molto diffuso al giorno d'oggi è il soffitto di cristallo, più comunemente conosciuto come "*glass-ceiling*" in inglese. Esso è il fenomeno che impedisce o rende più ostico il percorso alle donne nella propria carriera per raggiungere delle posizioni al vertice, quindi poter solamente guardare, a livello metaforico, attraverso un vetro la posizione desiderata a un livello gerarchico più alto, senza però riuscire a raggiungerla. Infatti, le donne sono ancora sottorappresentate nelle posizioni di rilievo come, ad esempio, la figura del *Chief Executive Officer* (CEO) (Oakley, 2000).

Si può semplicemente pensare che in Svizzera nel 2020 solamente il 36% delle donne sul totale della popolazione attiva con più di 15 anni è un membro di direzione (Ufficio federale di statistica, 2021).

È inoltre stato dimostrato da diversi studi, che vi sono momenti ben specifici della vita di un'azienda dove una donna viene assunta in posizioni dirigenziali, questa teoria è chiamata "*glass-cliff theory*". Si ritiene che, grazie ad alcune caratteristiche del genere femminile, come la sensibilità o la maggior propensione verso la relazione con i dipendenti, siano di grande aiuto nel momento in cui bisogna riuscire a "salvare" un'azienda. Poi, purtroppo, una volta che questo è avvenuto, la donna rischia di perdere la sua posizione per fare spazio ad un leader uomo, ritenuto più indicato per tali compiti (Cook & Glass, 2014).

In Svizzera ci sono sicuramente state delle evoluzioni, a partire dal momento in cui è stato concesso il diritto di voto anche alle donne che però è avvenuto solamente a partire dal 1971. La presenza di donne in politica, il livello di educazione terziaria delle donne, il tasso di attività delle donne sono nettamente aumentati negli anni, non si può dire lo stesso per la presenza di esse nei membri di direzione o con funzione esecutiva in quanto gli aumenti sono stati piuttosto gradualmente e ridotti. Inoltre, come denotato nei capitoli successivi, vi è una situazione penalizzante per le donne con figli, a partire dal fatto che non vi è un congedo parentale e il congedo di paternità è stato introdotto solo nel 2021 e con una durata molto breve, fino ad arrivare ad un asilo nido fin troppo caro.

In Norvegia, invece, la situazione è ben differente. Infatti, già a partire dal 2001, essa era ritenuta una delle nazioni guida per quanto riguarda l'uguaglianza di genere, oltre ad essere stato per anni il paese con più donne in Parlamento. Il diritto di voto alle donne è stato concesso nel 1913, quindi quasi 60 anni prima rispetto alla Svizzera. Nel 2008 era stata introdotta una quota obbligatoria per i Consigli d'Amministrazione da seguire per tutte le società per azioni (Ahern & Dittmar, 2012). Per

quanto concerne il nucleo familiare, in Norvegia vi è chiaramente una propensione verso quest'ultima, considerando il congedo parentale presente nel paese. L'asilo nido è concesso alle famiglie ad un prezzo molto favorevole e accessibile (Norwegian Labour and Welfare Administration, 2019). Questi fattori, insieme ad altri, permettono alle donne di riuscire a conciliare lavoro e famiglia, oltre a essere in generale una nazione che ha fatto e sta facendo tuttora importanti passi verso l'uguaglianza.

La domanda di ricerca a cui si vuole dare risposta in questo elaborato è capire se vi siano delle disuguaglianze nelle promozioni di posti di lavoro di responsabilità tra gli uomini e le donne in Svizzera e in Norvegia.

Nella prima parte, si analizzano e contestualizzano i concetti chiave della ricerca in questione, ovvero la segregazione occupazionale verticale ed il soffitto di cristallo, andando a menzionare quali sono i fattori che compongono questo soffitto e infine viene fatto un accenno sulla *glass-cliff theory*.

Nel secondo capitolo vengono analizzati alcuni di questi fattori che favoriscono la creazione del soffitto di cristallo in Svizzera e in Norvegia, cercando di capire quale paese abbia una maggiore segregazione e quale invece è più favorevole per la carriera lavorativa di una donna.

Successivamente, il terzo capitolo, presenta un'analisi quantitativa del numero di donne in posizioni dirigenziali, con funzioni di responsabilità e/o membri dei Consigli d'Amministrazione delle sette prime aziende in base al numero di dipendenti nel 2020, con sede principale nel rispettivo paese. Tutto ciò andrà fatto con il supporto di statistiche e rapporti presenti nei siti ufficiali delle aziende oggetto di studio e, successivamente, rappresentati con tabelle o grafici per dimostrare i dati rilevanti.

Da ultimo vi è l'analisi riassuntiva di tali risultati, andando poi a discutere quanto trovato proponendo eventuali misure per contrastare una segregazione occupazionale verticale, come ad esempio quanto già imposto obbligatoriamente dalla Norvegia per i Consigli d'Amministrazione (CdA). In aggiunta, come approfondimento ai risultati ottenuti, si è cercato di capire se tali risultati potevano essere correlati tra loro a livello di segregazione occupazionale orizzontale e quindi se tali segregazioni potevano essere relazionati al settore di riferimento. Questa tematica dovrà però essere approfondita in ricerche future.

1. Revisione della letteratura

Questa prima parte è volta a introdurre i concetti principali che si andranno a trattare nei capitoli successivi per dare al lettore una maggior chiarezza del tema, facendo degli esempi concreti sul tema della segregazione occupazionale verticale a livello globale. Inoltre, si andranno a menzionare i fattori che portano alla creazione di questo fenomeno che si approfondiranno maggiormente nel secondo capitolo.

1.1 La segregazione occupazionale verticale

In generale, quando si parla di segregazione occupazionale si fa riferimento ad una concentrazione non uniforme in un determinato gruppo sociale in ambito lavorativo. Esso può essere definito in base a vari fattori, come ad esempio il genere o l'etnia. La segregazione occupazionale è suddivisa a sua volta in due tipologie ben distinte: verticale e orizzontale. La prima, quella che si andrà ad analizzare in questa ricerca, rappresenta le disuguaglianze nelle diverse posizioni gerarchiche basate sul genere, mentre quella orizzontale è caratterizzata dalla presenza di maggiori uomini o donne in una determinata professione (Finzi, 2005). Facendo riferimento alla segregazione occupazionale orizzontale, si può pensare, ad esempio, al settore sociale o dell'insegnamento dove la presenza femminile è maggiore rispetto a quella maschile (Salvi, 2016).

Alcuni studi dimostrano che le donne riescono ad essere assunte e successivamente promosse dove vi è una maggioranza di dipendenti di genere femminile, oppure quando c'è una minoranza di donne al vertice ma non, al contrario, quando vi è una maggioranza di donne al vertice (o nei membri di direzione). In aggiunta, dove vi è una buona presenza di donne in un'azienda, vi è una maggior motivazione per una donna a candidarsi ed eventualmente accettare una determinata posizione, poiché si tende a cercare dei colleghi con caratteristiche simili (Cohen, Broschak, & Haveman, 1998).

Misurare la segregazione occupazionale verticale

Generalmente si misura la segregazione occupazionale nel suo complesso (ovvero segregazione occupazionale orizzontale e verticale) e questo viene fatto attraverso l'indice di Gini che è un indicatore che misura la disuguaglianza in un determinato campione oggetto di studio (Blackburn, Brooks, & Jarman, 2001) oppure l'indice Duncan and Duncan (*Index of Dissimilarity*) (Blackburn, 2009). In questo caso però non si andranno ad analizzare questi indici, in quanto la segregazione occupazionale orizzontale non è oggetto di analisi.

Eventualmente, l'indice più corretto per misurare la segregazione occupazione verticale, è "Somers D", anche se, come detto, è raro che la segregazione occupazionale verticale e orizzontale vengano misurate separatamente. (Watts, 2005). La misurazione statistica "Somers D" (Somers Delta per esteso) viene utilizzata per capire e interpretare l'associazione tra due variabili qualitative (Pazzolo, 2020).

Quindi, per riassumere, si può calcolare la segregazione nel suo insieme attraverso l'indice di Gini (che calcola la segregazione occupazionale verticale e orizzontale), oppure la segregazione occupazionale verticale (che si trova con la misurazione "Somers D"). Sottraendo dalla segregazione nel suo complesso quella verticale, si può trovare quella orizzontale per differenza (Blackburn, Brooks, & Jarman, 2001).

1.2 Il "glass-ceiling"

Il "glass-ceiling", o soffitto di cristallo in italiano, è il fenomeno che descrive una segregazione occupazionale verticale di genere (Fernandez & Campero, 2017). Esso è conosciuto come il fenomeno che impedisce alle donne di poter raggiungere delle posizioni dirigenziali o al vertice e quindi di poter solamente restare a guardare attraverso un vetro la posizione desiderata, senza però riuscire a raggiungerla. Nel 1997 nel gruppo delle "Fortune 500" Statunitensi (ovvero le 500 aziende più grosse in termini di ricavi) vi era solo una donna CEO (Oakley, 2000). Questo dato è, fortunatamente, cambiato nel 2020 dove da una donna CEO si è passati a 41 (Newcomb, 2020). Viene detto che non è ancora chiaro come alcune donne inizialmente riescano a raggiungere posizioni manageriali. Infatti, si dice che "il soffitto di cristallo è una vera e propria porta, che può essere aperta solamente se altre donne l'hanno già fatto" (Cohen, Broschak, & Haveman, 1998). Alcuni studi hanno dimostrato che le donne vengono penalizzate soprattutto nel momento in cui viene ricercata una figura per una posizione manageriale esterna all'azienda, in quanto prevale solitamente la scelta di una figura maschile (Fernandez & Campero, 2017).

Vi sono due diverse ipotesi che cercano di spiegare la presenza di questo fattore. La prima è quella che ritiene che il tutto sia causato dalla cultura aziendale già esistente in una organizzazione e che è tale da molti anni, quindi la tendenza delle aziende di cercare una figura maschile, soprattutto se essa è indirizzata ad una posizione di senior manager o comunque gerarchie più alte. La seconda ipotesi è quella correlata a stereotipi, ovvero stili di *leadership* e altri fattori psicologici tra uomo e donna che fanno prediligere un leader uomo. Un problema con cui le donne con delle posizioni dirigenziali devono scontrarsi è il fatto che essere autoritarie fa di loro delle persone presuntuose, ma essere troppo "femminili" fa di loro delle persone incompetenti. La competenza è spesso attribuita al genere maschile, questo porta la figura femminile CEO o con responsabilità a dover nascondere la loro femminilità per poter mostrare serietà e autorità. Oltretutto, vi sono anche fattori linguistici diversi tra uomo e donna: la donna predilige un linguaggio ad un comportamento più empatico con i propri collaboratori, al contrario di una figura maschile, dove predilige un linguaggio autorevole. Alcuni studi hanno infatti dimostrato che le donne sono meno sicure di sé, meno analitiche, meno stabili a livello emotivo, meno costanti e con minori abilità di *leadership*. Esse hanno inoltre una tendenza a prendere decisioni sulla base delle proprie emozioni e relazioni con le persone che hanno intorno. Al contrario, gli uomini sono visti più aggressivi, indipendenti, privi di emozioni, dominanti, competitivi, logici, sicuri di sé e con ottime competenze in campo aziendale. Vi sono altri stereotipi riscontrati nel modo di vestire, infatti quando una donna si veste in maniera troppo femminile e attraente, rischia di risultare poco credibile, questo è esattamente il contrario per un uomo. Da queste considerazioni si possono identificare alcuni motivi della sottorappresentazione delle donne nelle posizioni direzionali e come CEO nelle aziende e quindi della presenza del soffitto di cristallo. Dall'altra parte, però, anche gli uomini stessi sono impauriti dalla presenza di donne al

vertice, soprattutto perché attribuiscono il successo di una donna come un fallimento per l'uomo (Oakley, 2000).

Un altro studio (Cobb-Clark & Dunlop, 1999) ha confermato che spesso gli uomini vengono promossi maggiormente rispetto alle donne, però questa differenza viene solitamente ridotta con l'avanzare dell'età dei dipendenti. Ci sono altri aspetti come il matrimonio o maternità che giocano un ruolo importante. È stato dimostrato che donne sposate o con dei figli hanno meno possibilità di avanzare, al contrario degli uomini che, se sposati, hanno più possibilità di avanzamento.

Tra le altre cose è da sottolineare che spesso sono i dipendenti stessi che preferiscono avere una figura maschile come capo (Ryan & Haslam, 2007).

Misurare il glass-ceiling

Vi sono alcuni indicatori che aiutano a determinare se vi è presenza di un soffitto di cristallo in un paese. Questi indici, ad eccezione di quello fornito da The Economist, non misurano solamente questo fenomeno nello specifico, ma misurano le differenze di genere e quindi, in questo caso, aiutano a capire se vi sono fattori che favoriscono la creazione del *glass-ceiling*.

Il *Global Gender Gap Index* (indice di divario di genere globale), pubblicato ogni anno dal World Economic Forum dal 2006, è un indice per misurare il divario di genere e quindi utile per capire se vi è una presenza del soffitto di cristallo in un determinato paese. Esso misura la partecipazione al lavoro e le pari opportunità, educazione, salute e sopravvivenza, emancipazione politica ed ogni categoria contiene vari indicatori da calcolare e si ottiene un risultato che va da 0 a 100 (che può essere calcolato in percentuale, maggiore è il risultato, minore è il divario di genere). Ad esempio, per la partecipazione al lavoro e le pari opportunità, si misurano quante donne sono attive nella forza lavoro. Nel 2021 il primo posto è stato occupato dall'Islanda, secondo dalla Finlandia, mentre la Norvegia terza e la Svizzera decima (World Economic Forum, 2021).

È possibile misurare la presenza del *glass-ceiling* anche attraverso il *glass-ceiling index*, fornito da The Economist, che permette di ottenere un risultato tra 0 e 100. Questo risultato deriva da una media ponderata sui nove indicatori sottoelencati. Maggiore sarà il risultato, maggiore sarà l'uguaglianza in termini di genere e quindi maggiore sarà la possibilità per le donne di entrare a fare parte dei quadri gerarchici di un'azienda. Di seguito gli indicatori utilizzati per determinare il *glass-ceiling index* (The Economist, 2016):

- Differenze tra uomo e donna in termini di istruzione
- Tasso di attività nelle donne
- Divario salariale
- Numero di donne manager
- Presenza di quote rosa nei Consigli d'Amministrazione
- Servizi e costi della cura dei bambini
- Congedo maternità
- Congedo paternità
- Donne in politica
- Quota di donne che hanno sostenuto l'esame Graduate Management Admission Test (GMAT) (il GMAT è un esame che viene spesso richiesto dalle scuole di business per

svolgere dei master per valutare alcuni aspetti sulla preparazione di un candidato sia a livello lavorativo che accademico (Kaplan, s.d.).

Un altro indicatore che aiuta a determinare un eventuale presenza del soffitto di cristallo è il *Gender Inequality Index* (GII) che fornisce informazioni circa le disuguaglianze nella salute, nell'emancipazione e nel mercato del lavoro. L'indice varia con un valore da 0 a 1, più il valore è alto, più il risultato è negativo ed esso è calcolato attraverso una formula. Quando il risultato è vicino a 1, significa che nella nazione oggetto di studio sono presenti delle disuguaglianze e non vi sono sufficienti investimenti nello sviluppo umano contro la disuguaglianza di genere. Nel dettaglio le variabili prese in considerazione dall'indice:

- Salute: indice di mortalità materna e tasso di fertilità adolescenziale
- Emancipazione (*empowerment*): quota di seggi parlamentari ottenuti da ciascun genere e dai livelli di istruzione secondaria e superiore
- Mercato del lavoro: partecipazione delle donne alla forza lavoro

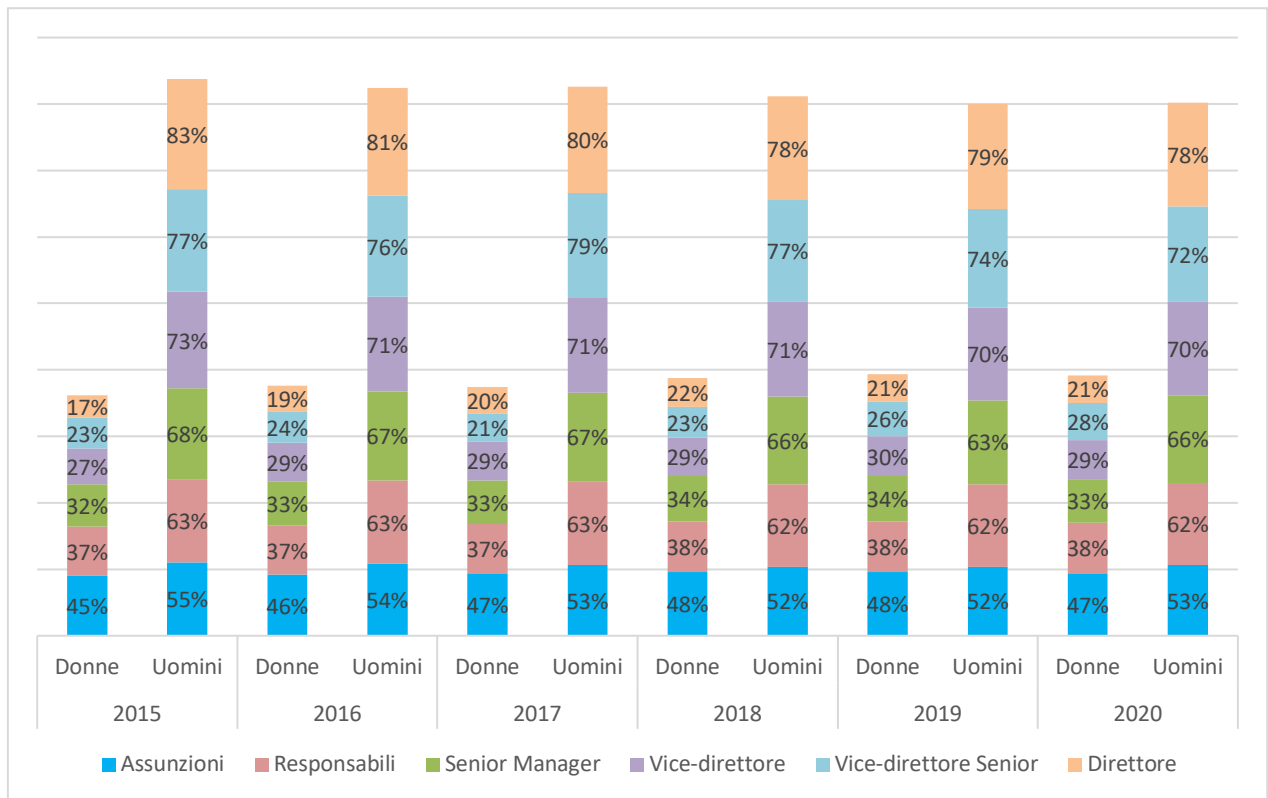
(United Nations Development Programme, s.d.)

Nel secondo capitolo, si andranno ad analizzare alcuni di questi fattori più significativi che compongono questi indici di misurazione del soffitto di cristallo, nello specifico in Svizzera e in Norvegia.

1.3 Alcuni dati a livello globale

Anche se negli ultimi anni il numero di dirigenze senior di genere femminile negli Stati Uniti è aumentato, come rappresentato nel grafico 1, le disuguaglianze sono ancora presenti e piuttosto rilevanti. La quota degli uomini con la nomina di "senior manager" è rimasta costante nel tempo, al contrario dei "vice-direttori" e dei "direttori" che negli anni sono leggermente diminuiti, questo probabilmente perché le donne nel complesso in queste due funzioni sono leggermente aumentate. Sia per gli uomini e che per le donne, il numero di assunzioni e responsabili è piuttosto rimasto costante negli anni (Lean in, s.d.) (Lean in e McKinsey & Company, s.d.).

Grafico 1: Rappresentazione di genere nelle aziende dal 2015 al 2020 negli Stati Uniti (USA) suddiviso per posizione gerarchica



Fonte: Lean in e McKinsey & Company, s.d., rielaborazione dell'autrice

Per esempio, considerando sempre gli Stati Uniti come riferimento, vista la sua grandezza, secondo un articolo CNBC, nelle 500 aziende più grandi negli USA in termini di fatturato nel 2020, solamente il 6% dei CEO è donna. Continuando in questa direzione, ci vorrebbero più di 40 anni per raggiungere la parità di genere per i direttori generali. Anche in questo articolo, viene menzionato il *glass-cliff*, una teoria che verrà approfondita successivamente, ma che dimostra come le donne vengano assunte a livelli dirigenziali in un momento di crisi dell'azienda o di scarso rendimento di essa (CNBC, 2020).

Alcuni esempi di aziende rilevanti negli Stati Uniti con CEO donne (Huynh, 2020) (Olya, 2021):

- Youtube
- AMD
- In-N-Out Burger
- Lockheed Martig
- Bumble
- General Motors
- IBM
- Rosewood Hotel Group
- Heineken USA
- Oracle
- CVS health
- Citigroup
- UPS

Invece, per quanto riguarda la Gran Bretagna, il numero di direttori di genere femminile nelle aziende FTSE-100 (*Financial Times Stock Exchange*), ovvero la lista delle maggiori 100 società quotate

alla Borsa di Londra (Cunniffe, 2020), è aumentato del 50% negli ultimi 5 anni. Nei Consigli d'Amministrazione, tale quota è pari ad 1/3 nelle prime 350 aziende britanniche. Nel 2016 era stato imposto un obiettivo (volontario) nelle quali si richiedeva di raggiungere il 33% di presenza di donne nei Consigli d'Amministrazione e nelle posizioni dirigenziali, tale traguardo è stato raggiunto nel 2020 unicamente per i Consigli d'Amministrazione. Al contrario, la presenza di donne nei quadri dirigenziali è ancora al di sotto di questo obiettivo, per un totale del 29.4%. In Gran Bretagna nelle 350 aziende con maggiore rilevanza la nomina di CEO è stata attribuita solamente a 17 donne (nemmeno il 5%) (Partridge, 2021).

Secondo un report dell'“International Labour Organization” (2019), le aziende hanno necessariamente bisogno di donne nel loro organico, poiché, ad esempio, sono più formate. Inoltre, un'azienda che ha una cultura e politiche inclusive ha maggiori opportunità di aumentare la sua *performance* (in termini di profitto, attrattività dei talenti e aumento della reputazione aziendale verso gli stakeholder). Dal 1991 ad oggi la rappresentanza femminile nelle posizioni dirigenziali è aumentata, purtroppo però, ancora oggi, non ci sono sufficienti donne nelle posizioni al vertice rispetto agli uomini. Per raggiungere la completa uguaglianza il processo è ancora molto lungo, soprattutto per quanto riguarda le aziende di grosse dimensioni. L'ILO ha eseguito un sondaggio a livello globale per verificare se realmente vi è una relazione positiva tra diversità e miglioramento dei risultati aziendali. Ben il 60.2% ha dichiarato di aver visto un aumento dei profitti e della produttività (misurata in termini di aumento dell'attrattività di talenti, aumento della creatività ed innovazione, aumento della reputazione aziendale, aumento dell'interesse e della domanda dei clienti).

Secondo un altro studio condotto sulle S&P 500 negli Stati Uniti è stato dimostrato che le aziende che hanno un Consiglio d'Amministrazione e posizioni di dirigenza o manageriali diversificato ottengono un rendimento maggiore del capitale proprio (ROE) (Swaminathan, 2021).

1.4 La “glass-cliff theory”

Secondo uno studio condotto su un periodo di 15 anni sulle “Fortune 500”, ovvero le 500 miglior aziende negli Stati Uniti (Cook & Glass, 2014), le figure ritenute minoritarie, ovvero di genere femminile, sono assunte al vertice come CEO durante un momento di crisi per un'azienda. Questa teoria è chiamata “*glass-cliff*”, ovvero la possibilità delle donne di abbattere il cosiddetto soffitto di cristallo. Successivamente, se la *performance* dell'azienda è debole durante l'operato di una donna, quest'ultima viene sostituita da un CEO uomo, quest'ultimo fenomeno è chiamato “effetto salvataggio”. Ciò accade perché le donne vengono viste come meno competenti nel dirigere un'azienda. Tuttavia, durante la fase calante di un'azienda, le competenze richieste ai leader possono essere diverse rispetto a quelle richieste in un momento di buona salute aziendale e di conseguenza gli stereotipi e pregiudizi contro le minoranze vengono ridotti e, anzi, utilizzati come punti di forza. Ad esempio, la caratteristica delle donne di essere più sensibili, più empatiche con i dipendenti e con capacità interpersonali, possono essere indispensabili per un'azienda in crisi, tutte queste competenze sono ritenute compensatorie assieme a quelle ritenute più maschili, come la capacità di *leadership*. Le donne, in questi casi, sono anche disposte ad accettare condizioni meno favorevoli in quanto vi è timore di non poter trovare più un'opportunità simile e in questo modo si

creano anche delle differenze salariali. Oltretutto, le figure femminili hanno il 42% in più di possibilità di essere licenziate, soprattutto in un momento di buona *performance* aziendale (Cook & Glass , 2014).

Per dimostrare tale teoria, in uno studio di Ryan e Haslam del 2006 (Ryan & Haslam, 2007), è stato richiesto a degli studenti appena laureati in economia aziendale di scegliere il candidato secondo loro più idoneo per una posizione al vertice sulla base di tre descrizioni: un uomo e una donna qualificati allo stesso modo ed una terza figura maschile nettamente meno indicata per la posizione. La prima azienda era descritta dal sondaggio come un'impresa che aveva migliorato la sua posizione nel mercato, mentre l'altra una che aveva nettamente peggiorato la sua situazione. Come previsto, i candidati hanno deciso la figura femminile per l'azienda che stava avendo un deterioramento piuttosto che per l'azienda dove vi era un miglioramento, in quanto probabilmente è meno rilevante un probabile "fallimento" di una donna rispetto a quello di un uomo. In generale, anche se ultimamente le donne sono riuscite a "demolire" questo soffitto di cristallo, è stato dimostrato che nel loro ruolo dove ricoprono posizioni dirigenziali hanno meno autorità, meno ricompense (ad esempio sotto forma di azioni) e hanno più restrizioni (come, ad esempio, una carriera con minor mobilità). Una posizione dove vi è spesso presente una donna, è nel campo delle risorse umane, in quanto le donne sono viste più consone a lavori dove vi è inclusa una relazione umana (Ryan & Haslam, 2007).

Riprendendo l'analisi svolta nell'articolo della CNBC (2020), la Signora Heyward Doingan, CEO di Rite Aid, un'azienda farmaceutica americana, è stata nominata CEO nel 2019. Durante i 3 anni precedenti alla sua assunzione, il valore delle azioni era peggiorato del 95%. Un altro esempio a sostegno di questa teoria è quello di Jill Soltau, ex CEO di J.C. Penney, una catena americana che vende prodotti cosmetici, gioielli, arredamento per la casa e altro, che è stata assunta per salvare l'azienda in un periodo di crisi, anche se poi questo realmente non è avvenuto (Goldman, 2020).

2. L'uguaglianza in Svizzera e in Norvegia: analisi di alcuni fattori che danno origine al soffitto di cristallo

Questo capitolo è volto a fornire una breve introduzione sui progressi fatti negli anni sull'uguaglianza in Svizzera e Norvegia e sulla situazione attuale dei due paesi andando ad analizzare alcuni dei fattori che creano le disuguaglianze visti nel capitolo precedente.

2.1 Uguaglianza in Svizzera

La Svizzera dal 2010 fa parte dell'UN Women, ovvero l'agenzia delle Nazioni Unite in materia di *empowerment* (emancipazione) femminile. Per il periodo 2018-2020 la Svizzera ha finanziato un importo pari a 48 milioni a tale organizzazione, oltre ad aver sostenuto e contiene a sostenere altri progetti. Degli esempi in merito sono la volontà della Svizzera di agevolare le donne all'accesso del mercato del lavoro, garantire un pari trattamento economico, rafforzare Governi e servizi pubblici per poter aumentare le uguaglianze di genere (DSC Istituzioni globali, 2021).

Secondo il *glass-ceiling index* misurato da The Economist per il 2020 la Svizzera si trova al 26esimo posto, ovvero al di sotto della media dello standard dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) (The Economist, 2021), mentre secondo il Global Gender Gap Index nel report di marzo 2021, la Svizzera occupa il decimo posto (World Economic Forum, 2021). Per quanto riguarda il *Global Inequality Index*, pubblicato dal Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo, la Svizzera nel 2019, ovvero l'ultimo dato disponibile, era classificata prima (United Nations Development Programme, s.d.).

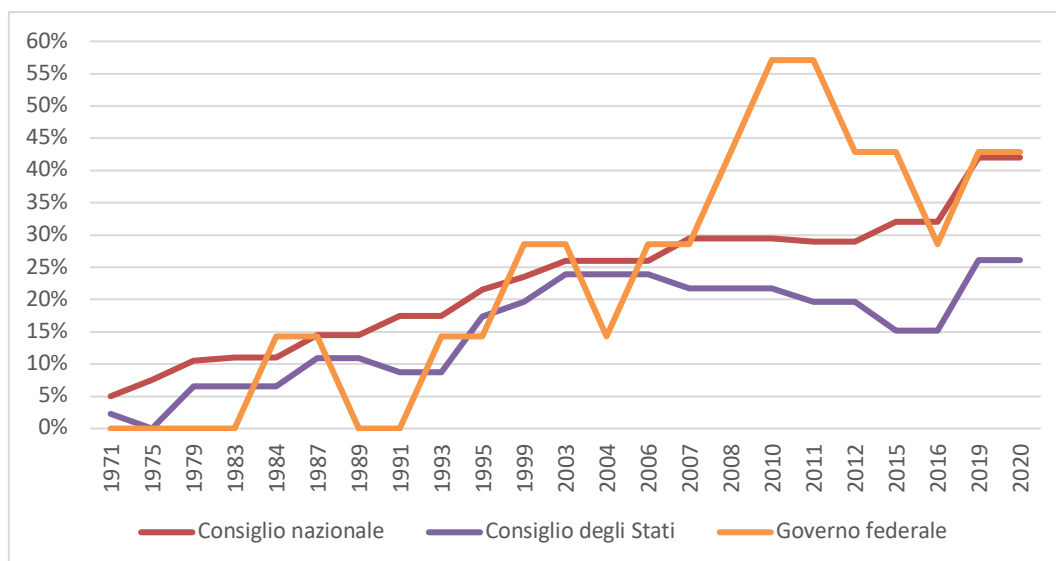
Una misura concreta che è stata recentemente proposta in Svizzera è quella di non inserire lo stato civile e familiare nel curriculum vitae. Questo permetterebbe alle donne di accedere con maggiore facilità al mercato del lavoro evitando stereotipi iniziali, in quanto, come visto, spesso le donne sposate hanno più difficoltà ad accedere al mondo del lavoro. A loro volta però, i datori di lavoro devono contribuire e quindi non devono indicare preferenze di questo tipo negli annunci di lavoro. Questa regola, per esempio, è già obbligatoria negli Stati Uniti da molto tempo. Nonostante tale proposta, sembrerebbe che includere lo stato civile e familiare è ritenuta una “regola non scritta” per la Svizzera. Alcune donne si sono trovate a specificare che “non avranno più figli” oppure che “hanno già trovato una sistemazione per i figli durante le ore lavorative”. Alcuni studi hanno dimostrato che ci sono state delle disuguaglianze nelle assunzioni tra donne e uomini, soprattutto in età fertile, ma che, nonostante questa possibile misura, le donne verrebbero comunque trattate in maniera differente rispetto agli uomini. Altri invece ritengono che inserire sul proprio CV il fatto di essere mamma può dare l'impressione al datore di lavoro di essere predisposta alla cura dei figli. Altri ancora sostengono che un'informazione del genere, come lo stato civile o di famiglia, è facilmente reperibile, questo però richiede tempo e risorse che non sempre le aziende sono disposte ad impiegare (Dufresne, 2021).

Donne in politica in Svizzera

Solamente 50 anni fa, precisamente il 7 febbraio 1971, gli uomini votarono per permettere alle donne di avere voce in capitolo in politica, sia per votare sia per ricoprire ruoli nel governo. Attualmente la Svizzera ha il 41.5% di quote rosa nel Consiglio Nazionale e si trova al diciassettesimo posto su 191 paesi nel mondo per quanto riguarda la rappresentanza di donne nel Parlamento e il dato che è passato maggiormente nella storia sono le votazioni politiche federali dell'ottobre 2019, dove più che mai le donne sono state elette nelle due camere del parlamento nazionale (Consiglio degli Stati e Consiglio nazionale) (Glatthard, 2021). Nonostante ciò, vi è ancora una grande disuguaglianza nelle cariche politiche in Svizzera (Ufficio Federale di Statistica, 2019). Inoltre, la parità dei sessi è stata inclusa nella Costituzione federale solamente nel 1981 (Plüss, 2018a).

Come si può vedere dal grafico 2, la presenza di donne nel Governo Federale, nel Consiglio Nazionale e nel Consiglio degli Stati sono stati fatti dei progressi dal 1971 ad oggi. Per quanto riguarda il Governo federale, la quota rosa è stata piuttosto fluttuante negli anni e dal 2010 al 2017 la presenza si è quasi dimezzata, riprendendo poi alcuni seggi negli anni successivi. Nel Consiglio Nazionale la percentuale di donne dal 1971 ad oggi è aumentata in maniera costante e piuttosto graduale. Per quanto riguarda il Consiglio degli Stati vi è stato un aumento graduale fino al 2006 e successivamente una leggera diminuzione fino al 2016 per poi aumentare di nuovo negli anni successivi, raggiungendo però solamente poco più del 25% di donne nel 2020.

Grafico 2: Quota femminile nella politica Federale svizzera

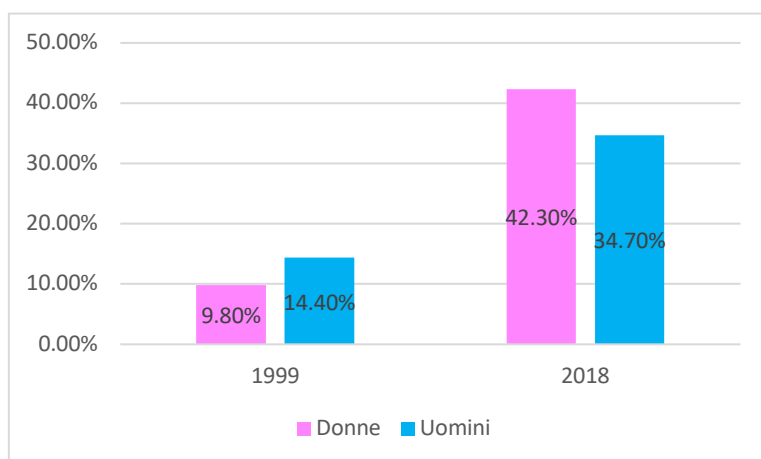


Fonte: Glatthard, 2021, rielaborazione dell'autrice

Formazione di grado terziario in Svizzera

Oggi, in Svizzera le donne dispongono di un livello pari o addirittura superiore a quello di formazione rispetto agli uomini. Come si può notare nel grafico 3, il numero di donne con una formazione di grado terziario era quasi dieci punti percentuali maggiore rispetto a quello degli uomini, per un totale del 42.30%, un dato che è aumentato negli anni come si può vedere rispetto al 1999 (Ufficio Federale di Statistica, 2019). Questo fa intuire che in Svizzera vi sono donne qualificate e potenzialmente indicate per ricoprire ruoli di responsabilità.

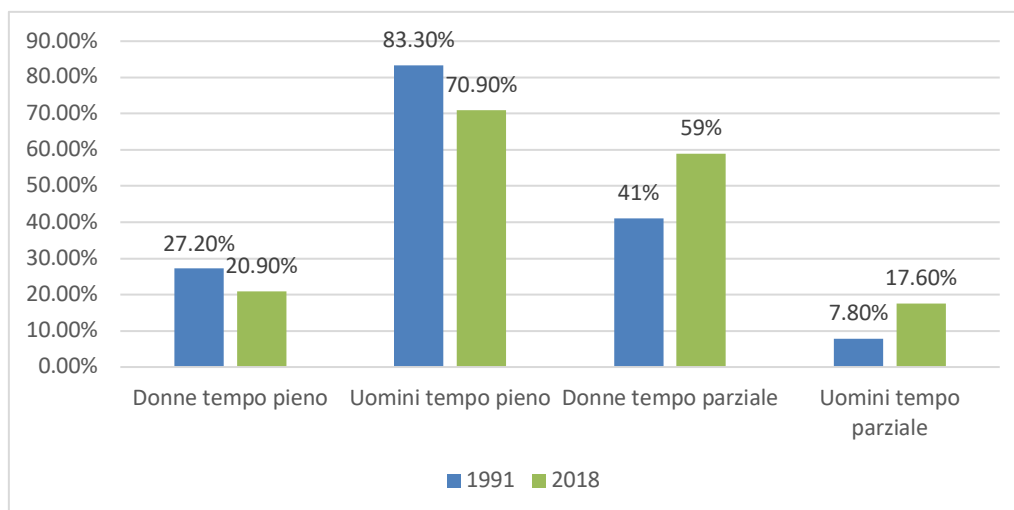
Grafico 3: Formazione di grado terziario 25-34 anni in Svizzera



Fonte: Ufficio Federale di Statistica, 2019, rielaborazione dell'autrice

Tasso di attività in Svizzera

Grafico 4: Tasso di attività 15-64 anni in Svizzera



Fonte: Ufficio Federale di Statistica, 2019, rielaborazione dell'autrice

Osservando il grafico 4, il tasso di occupazione a tempo pieno negli uomini è sempre maggiore rispetto a quello delle donne ed è addirittura diminuito nelle donne dal 1991 al 2018. Al contrario, tasso di occupazione a tempo parziale di donne tra 15 e 64 anni ha subito un aumento durante gli anni, come pure per gli uomini anche se la percentuale di quest'ultimi è ancora molto bassa (Ufficio Federale di Statistica, 2019).

Numero di donne manager e presenza di quote rosa nei Consigli d'Amministrazione in Svizzera

Negli ultimi anni c'è stato un aumento del 55% del numero di donne nei Consigli d'Amministrazione in Svizzera rispetto al 2008, questo non è però avvenuto per le posizioni dirigenziali. Nel 2016, vi era una presenza femminile nei CdA del 13.4%, inferiore rispetto alla media mondiale del 14.7%. Ancora più sorprendente però è il dato della presenza di donne nelle posizioni top manager o senior management (con intera responsabilità sull'azienda). Infatti, nel 2016 il dato era pari al 6.7% (solamente 3.8% per le posizioni CEO), contro la media mondiale del 13.8% (e rispettivamente 3.9% la funzione CEO) (Swissinfo, 2016). La situazione nel 2021 è leggermente migliorata considerando solamente le 20 imprese dello SMI. Infatti vi è il 13% di donne nei membri di direzione, al contrario non vi è nemmeno un CEO donna (Ticino news, 2021).

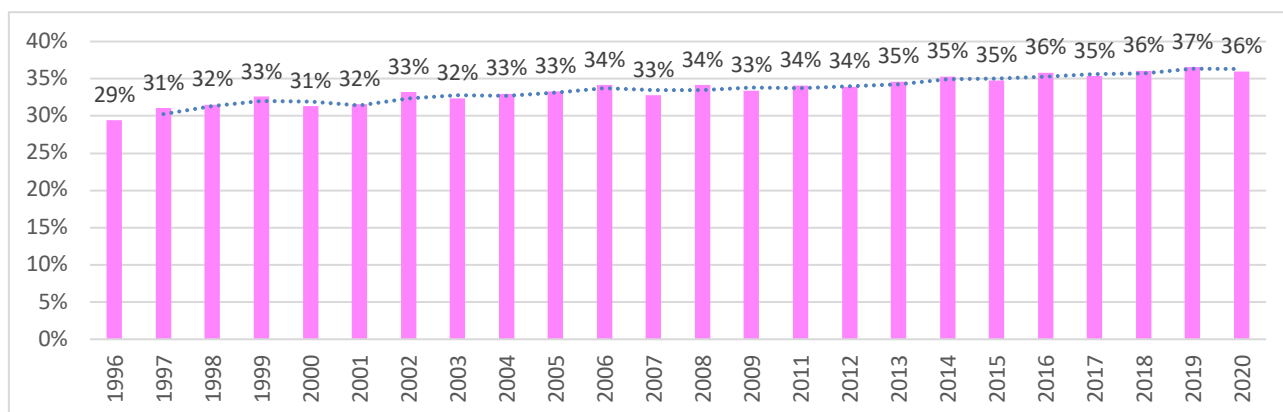
Con effetto 1° gennaio 2021 è entrata in vigore una nuova norma che suggerisce una quota minima di presenza di donne nei CdA e nelle direzioni per le aziende svizzere. Infatti, per le imprese nello SMI che per due anni consecutivi hanno conseguito un fatturato di 40 milioni, hanno un patrimonio di almeno 20 milioni o hanno più di 250 dipendenti a tempo pieno, devono avere almeno il 30% di donne nel suo CdA e 20% nelle direzioni (Pestalozzi, 2021). Questa norma ha 5 anni di transazione per il CdA e 10 anni per gli organi esecutivi. Chi non dovesse rispettare tale regola non riceverà alcuna sanzione, dovrà semplicemente spiegare nel suo rapporto annuale perché tale quota non è stata raggiunta (Ticino news, 2021).

Secondo il rapporto "Schillingreport" del 2020 (Schillingreport, s.d.), il 10% (9% nel 2019) dei membri del CdA dei 100 maggiori datori di lavoro in Svizzera è donna e un posto vacante su cinque nei CdA nel 2020 è stato occupato da donne per i primi 100 datori di lavoro svizzeri e un posto su tre per le aziende del *Swiss Market Index* (SMI). Il settore pubblico ha raggiunto il 20% di donne al vertice ed

esso ha una porzione di donne al vertice doppia rispetto a quella nei CdA delle cento maggiori aziende svizzere, questo è dovuto al fatto che il settore pubblico permette una conciliazione tra famiglia e lavoro molto più favorevole rispetto al settore privato. Per questo motivo il settore pubblico, si dice, dovrebbe essere la strada da seguire verso l'uguaglianza.

Per quanto riguarda invece i dipendenti membri di direzione o con funzione direttiva in tutte le aziende Svizzere, come si può vedere dal grafico 5, vi è una quota del 36% nel 2020 che era pari al 29.4% nel 1996 (Ufficio Federale di statistica, 2021). Negli anni non vi sono stati importanti cambiamenti in questo senso in quanto vi è stato un aumento di 5 punti percentuali circa dal 1996 al 2020.

Grafico 5: Percentuale di donne membri di direzione o con funzione direttiva in Svizzera dal 1996 al 2020



Fonte: Ufficio federale di statistica, 2021, rielaborazione dell'autrice
Dato del 2010 non disponibile

Congedo maternità e congedo paternità in Svizzera

Il congedo maternità è un altro fattore che porta all'esistenza del soffitto di cristallo come indicato nelle misurazioni nel capitolo precedente.

Attualmente, in Svizzera, una donna ha diritto all'indennità di maternità per le prime 14 settimane (o 98 giorni) dopo la nascita del bambino pari all'80% del reddito conseguito prima del parto (al massimo 196 Franchi svizzeri (CHF) al giorno). Vi sono eccezioni dove questo congedo può essere aumentato fino a 56 giorni aggiuntivi in caso di prolungamenti di degenze in ospedale, quindi il congedo partirebbe dal momento in cui il bambino è a casa. Nel caso in cui la donna decidesse di riprendere a lavorare durante tale periodo, l'indennità andrebbe a cadere. Per poter usufruire di tale congedo, la mamma deve essere assicurata all'Assicurazione vecchiaia e superstiti (AVS) nei 9 mesi precedenti al parto e aver lavorato per almeno 5 mesi durante la sua gravidanza (AHV-IV, 2021).

Per quanto riguarda il congedo paternità, è entrata in vigore una nuova legge con effetto 1° gennaio 2021, dove il papà ha diritto a due settimane di congedo pagato da usufruire entro 6 mesi dalla nascita del figlio (Ufficio federale delle assicurazioni sociali UFAS, 2021).

Costi asilo nido in Svizzera

Un'altra condizione che determina la presenza di un soffitto di cristallo sono i costi per gli asili nido. In Svizzera l'asilo nido è per i bambini al di sotto dei quattro anni (è infatti obbligatorio per i bambini frequentare la scuola dell'infanzia dai 4 anni (Università della Svizzera italiana, s.d.)), in quanto dalla scuola dell'infanzia fino alla scuola secondaria (scuole medie), le strutture sono pubbliche, obbligatorie e gratuite (Swissinfo, 2011) e quindi non sono fattori di determinazione di una segregazione verticale. Non si andranno a considerare opzioni come mamme diurne, baby-sitter o altre possibilità.

La Svizzera ha uno degli asili nido più cari al mondo secondo uno studio dell'OCSE, un costo per le famiglie che si aggira tra i 1'000 e i 2'000 CHF al mese per circa 3 giorni a settimana di permanenza, ovvero pari pressoché i 2/3 di uno stipendio medio (Jaberg, 2019). Nonostante gli aiuti finanziari dello Stato, pari all'incirca al 70%, il restante 30% a carico delle famiglie è comunque molto più costoso di tutti gli altri paesi (ad eccezione della Gran Bretagna e degli Stati Uniti). La Svizzera nel 2014 ha finanziato gli asili nido per un totale di meno dell'1% rispetto al suo PIL (Jaberg & Nguyen, 2015), quindi una cifra molto irrisoria considerando il costo che i genitori devono sostenere.

2.2 Uguaglianza in Norvegia

Già nel 2001 la Norvegia era stata classificata come una delle nazioni più equa dal punto di vista del genere secondo degli indici delle Nazioni Unite (*Gender Development Index* (GDI) e il *Gender Empowerment Measure* (GEM)) negli ambiti dell'istruzione, del mercato del lavoro e della politica (Statistics Norway, 2003).

Nel 2002, la Norvegia ha introdotto una legge contro la discriminazione di genere e per promuovere l'uguaglianza. Erano state implementate delle misure che riguardavano le discriminazioni sul genere, la gravidanza, il congedo pagato per la cura dei figli, la religione, responsabilità di cure non pagate (come cura per figli, anziani o lavori domestici), orientamento sessuale e altri fattori simili. Con l'introduzione di tale norma, la Norvegia voleva raggiungere in particolare i posti di lavoro. In questo senso, era stato richiesto ai datori di lavoro di agire per evitare tali discriminazioni e promuovere l'uguaglianza, adottando delle misure in caso ciò non venisse rispettato. Questo doveva partire già dagli annunci di posti vacanti, i quali non possono contenere il genere richiesto per tale posizione, ma essi devono essere aperti ad entrambi. Nel 2018 la Norvegia ha introdotto una nuova legge che ha sostituito le precedenti sull'uguaglianza e sulla discriminazione, dove in questo caso è stata aggiunta la garanzia per le pari opportunità. Una delle più recenti pubblicazioni fatta direttamente dal paese, viene indicato che il 36.3% delle posizioni senior e di responsabilità nei posti di lavoro sono occupate da donne (Gundersen, 2020). Nel 2016 la Norvegia è stata il primo paese ad introdurre il "*Gender Equality Ombud*". L'ufficio dell'Ombud sull'uguaglianza è un'agenzia governativa, subordinata a livello amministrativo al Ministero della Cultura. Esso, fornisce i

finanziamenti all'Ombud, ma quest'ultimo opera indipendentemente dal governo. L'obiettivo di tale ufficio è quello di promuovere l'uguaglianza e combattere le discriminazioni possibili (LDO, s.d.).

Secondo il rapporto del 2021 di "the World Economic Forum" la Norvegia occupava il terzo posto, sulla base delle misurazioni del *Global Gender Gap Index* (World Economic Forum, 2021). Invece, secondo il *glass-ceiling index* di The Economist, la Norvegia è classificata quarta (The Economist, 2021). Per quanto riguarda il *Gender Inequality Index*, nel 2019, ovvero l'ultimo report disponibile pubblicato dal Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo, la Norvegia era sesta in classifica (United Nations Development Programme, s.d.).

A marzo 2021, la più grande banca norvegese DNB ASA, che si andrà ad analizzare successivamente, ha raggiunto il tasso più alto di uguaglianza di genere all'interno dell'azienda secondo il "Gender Equality Global Report & Ranking 2021". La direttrice generale, oltretutto donna, ritiene che la chiave del successo di un'uguaglianza di genere sia quella di mantenere dei vantaggi anche per le donne con dei figli, come la possibilità del congedo parentale. Kjerstin Braathen, la CEO, ritiene che lavorare ed avere una famiglia sia più che fattibile, è però necessario che ci sia un contributo attivo anche da parte delle aziende. Nonostante ciò, anche se la Norvegia è uno dei paesi più ricchi e con una maggior uguaglianza di genere al mondo, ci sono ancora dei miglioramenti possibili (Walsgard, Ummelas, & Pohjanpalo, 2021).

È evidente che la Norvegia sia attiva già da tempo per garantire uguaglianza ed evitare discriminazioni. Ora si andranno ad analizzare alcuni dei fattori che compongono i tre indici menzionati nel capitolo precedente che favoriscono la creazione del soffitto di cristallo per valutare a quale punto il paese si trova.

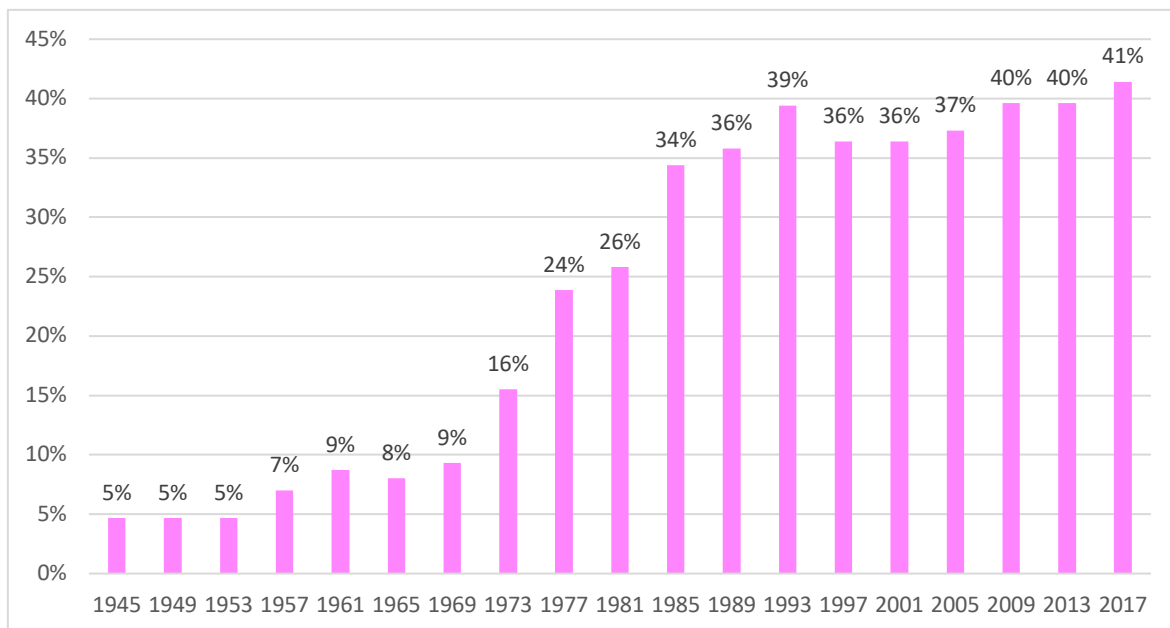
Donne in politica in Norvegia

Per quanto riguarda la rappresentanza in Parlamento, la Norvegia è stata per 25 anni tra le prime 10 nazioni che hanno accolto il maggior numero di donne in politica. La Norvegia, infatti, non solo era considerata il leader mondiale per quanto riguarda la rappresentanza femminile in questo ambito, ma aveva anche una quota minima da rispettare. Questa quota è principalmente nata per favorire le donne durante il processo di reclutamento legislativo per raggiungere il posto desiderato. Essa è facoltativa e negli anni vari partiti l'hanno introdotta e solitamente si aggirano intorno tutte al 40-50% (Matland, 2004).

Il Primo Ministro norvegese è una donna, Erna Solberg, ed è in carica dal 2013 (Gundersen, 2020).

Come si vede dal grafico 6, dal 1945 al 2017, la quota di donne nel Parlamento norvegese è aumentata notevolmente, questo a partire circa dal 1977. Infatti, nel 1945 vi erano solamente il 5% di donne nel Parlamento, raggiungendo il 24% nel 1977 fino ad una quota del 41% nel 2017. Questo è sicuramente un grande passo avanti per le donne in politica in Norvegia (Statista, 2020).

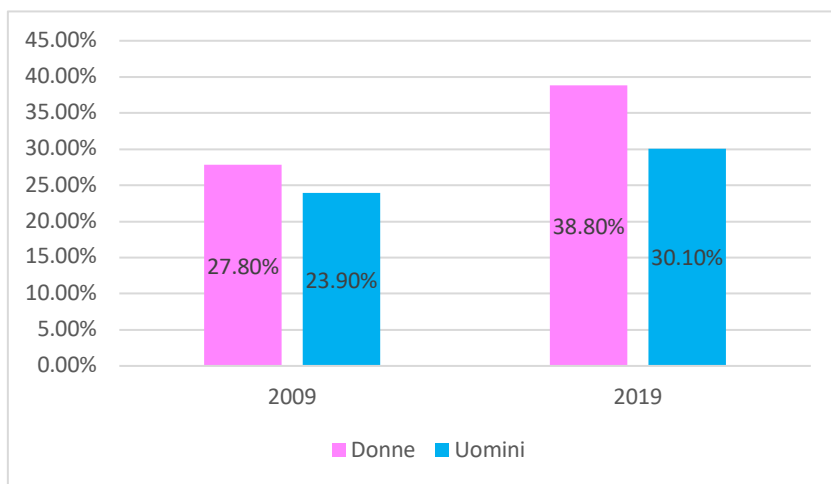
Grafico 6: Quota di presenza femminile nel Parlamento norvegese dal 1945 al 2017



Fonte: Statista, 2020, rielaborazione dell'autrice

Formazione di grado terziario in Norvegia

Grafico 7: Formazione di grado superiore nel 2009 e 2019 in Norvegia – Distribuzione tra uomini e donne

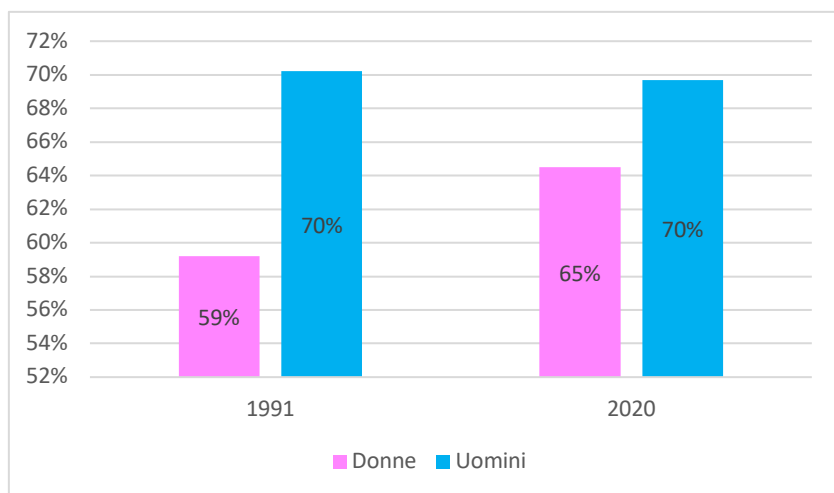


Fonte: Statistics Norway, 2021, rielaborazione dell'autrice

Anche in Norvegia il tasso di donne con una formazione di grado superiore è maggiore rispetto a quello degli uomini. In questo caso, però, già dal 2009 la quota di donne era maggiore rispetto a quella degli uomini come indicato nel grafico 7 (Statistics Norway, 2021).

Tasso di attività in Norvegia

Grafico 8: Popolazione attiva in Norvegia dai 17 ai 74 anni, distribuita in base al genere



Fonte: Statistics Norway, 2021, rielaborazione dell'autrice

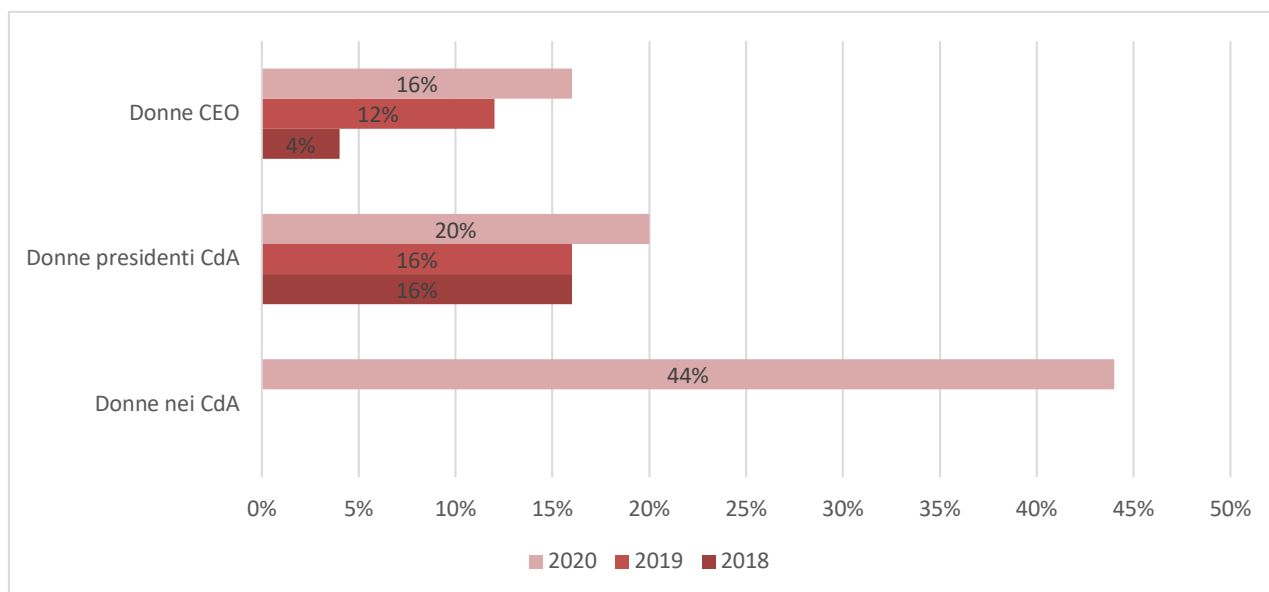
Come si vede dal grafico 8, la quota di uomini attiva nella forza lavoro è sempre maggiore rispetto a quella delle donne. Negli anni, però, vi è stato un leggero aumento. Nel 1991 le donne erano attive per il 59%, mentre, nel 2020, si è raggiunto il 65% (Statistics Norway, 2021). Questo è probabilmente dovuto agli sviluppi fatti negli anni nelle politiche verso la famiglia e flessibilità nel lavoro per le donne.

Numero di donne manager e presenza di quote rosa nei Consigli d'Amministrazione in Norvegia

A dicembre 2003 il Parlamento norvegese ha emanato una norma, la quale richiedeva alle aziende norvegesi di capitale pubblico limitate, ovvero le società per azioni (ASA: "Allmennaksjeselskap"), di avere almeno il 40% di donne nei Consigli d'Amministrazione entro luglio 2005 (quindi circa un anno e mezzo di implementazione). L'adesione era volontaria, quindi veniva applicata solamente alle aziende che decidevano di far parte dell'iniziativa. In quel momento, vi era una quota media del 9%, quindi essa doveva essere più che quadruplicata. Dopo che la volontarietà di questa iniziativa non è stata messa in atto da un sufficiente numero di aziende, essa è diventata obbligatoria il 1° gennaio 2006 con due anni di transizione. Le aziende che non erano in grado di raggiungere tale quota dovevano sciogliersi (Ahern & Dittmar, 2012).

Nel 2019, la Norvegia si è classificata come prima nazione a livello globale ad avere il maggior numero di CEO donne, pari al 16% (Corriere del Ticino, 2020) e nelle maggiori grandi imprese norvegesi è stato calcolato un totale del 30% di donne CEO, quindi anche in questo caso si situa prima in classifica (Ticino news, 2021).

Grafico 9: Percentuale di donne CEO, donne presidenti CdA e donne membri CdA in Norvegia nel 2018, 2019 e 2020



Fonte: SpencerStuart, 2020, rielaborazione dell'autrice

Per quanto riguarda le donne nei Consigli d'Amministrazione, i dati del 2018 e del 2019 non sono disponibili, ma tale dato è almeno del 40% per le aziende con forma giuridica ASA (quota minima da rispettare per le aziende). Si può notare dal grafico che la tendenza di donne CEO e donne presidenti dei CdA è in aumento anche se, comunque, molto inferiore rispetto agli uomini. La maggior parte delle donne CEO in Norvegia hanno un'età compresa tra i 40 e i 49 anni e tale nazione è quella ad avere il maggior numero di donne nei CdA rispetto agli altri paesi scandinavi (SpencerStuart, s.d.).

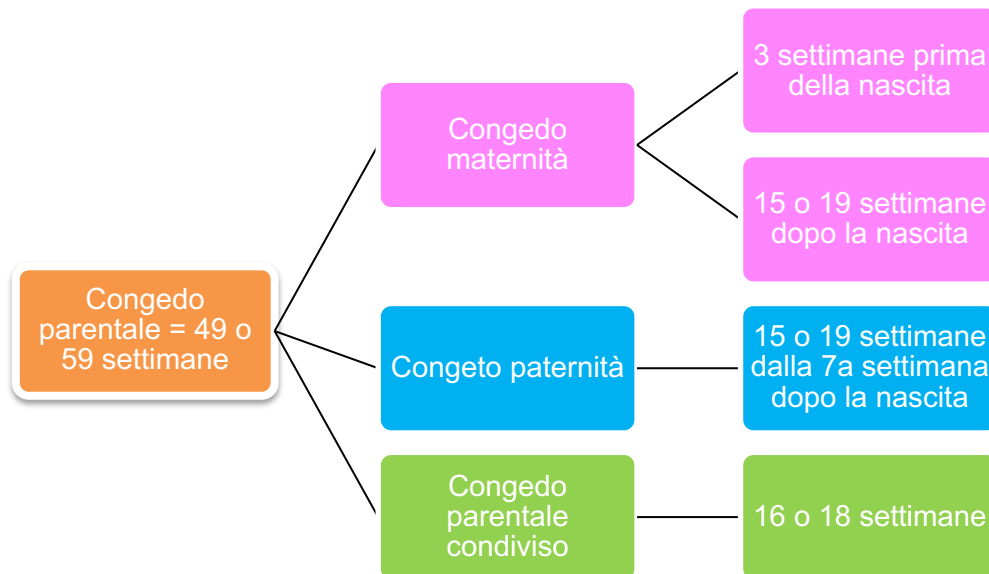
Congedo maternità, paternità e parentale

Per quanto riguarda la situazione norvegese in termini di congedo maternità e paternità è sicuramente molto diversa rispetto a quella svizzera. In Norvegia vi è un orientamento verso la famiglia e l'educazione dei figli.

Infatti, in questo caso si parla maggiormente di congedo parentale, ossia 49 settimane in totale da suddividere tra la mamma e il papà con una retribuzione al 100% oppure 59 settimane con una retribuzione all'80%. Come si vede dalla figura 1, la donna può richiedere in totale un congedo di 15 settimane con una retribuzione al 100%, oppure 19 con una retribuzione all'80%. Le prime 6 settimane devono essere usufruite tutte insieme e immediatamente dopo la nascita del bambino, le restanti 9 o 13 settimane possono essere usate quando meglio si crede, ma entro i 3 anni del bambino o prima della nascita di un secondo figlio. Oltre a ciò, la donna ha diritto a tre settimane prima del termine previsto della nascita. Nel caso del congedo paternità, le settimane e le retribuzioni percentuali sono le medesime a quelle per la donna. In questo caso però il congedo parte dalla settimana settimana dopo la nascita e si possono utilizzare le settimane a piacimento: tutte insieme, divise, combinate con il lavoro a tempo parziale. Le restanti 16 e 18 settimane sono considerate come congedo parentale (per raggiungere il totale di 49 e rispettivamente 59 settimane) e sono da suddividere tra la madre e il padre a proprio piacimento (Norwegian Labour and Welfare Administration, 2019). È ben noto, che la situazione in termini di congedo sia molto favorevole per

le famiglie in Norvegia e di conseguenza la possibilità delle donne di concentrarsi anche sul lavoro è maggiore.

Figura 1: Congedo parentale in Norvegia



Fonte: Norwegian Labour and Welfare Administration, 2019, rielaborazione dell'autrice

Costi asilo nido in Norvegia

Anche in questo caso si andrà ad analizzare solamente il costo degli asili nido e non altre opzioni come baby-sitter.

In Norvegia l'asilo non è obbligatorio, ma viene soprattutto messo a disposizione per i genitori che lavorano o studiano ed è un momento di svago per i bambini. Vi sono invece 13 anni di scuola obbligatoria gratuita (primarie e secondaria inferiore) a partire dai 6 anni (NOKUT, s.d.). Da 0 ad 5 anni vi è quindi un sistema di asilo a pagamento e facoltativo. Il costo è circa di 3135 Corone norvegesi (NOK) con una probabile aggiunta, a dipendenza dell'asilo, di 200-700 NOK per il cibo calcolato sul 100% di presenza (quindi dal mattino al tardo pomeriggio), pari a circa 350-400 CHF al mese con i pasti inclusi (al cambio 0.11NOK/CHF del 10.07.2021, fonte: Google Finance) (Relocation AS, s.d.).

In generale, la situazione per le donne stesse ma anche per le famiglie in Norvegia è decisamente molto più favorevole, a partire dal congedo parentale, ai costi degli asili nido, alla quota minima di presenza di donne nei CdA e altri progressi che la Norvegia ha fatto e sta facendo negli anni.

3. Presentazione dei dati aziendali

In questo terzo capitolo sono state analizzate le sette aziende di maggior rilevanza in Svizzera, e rispettivamente, le sette in Norvegia per numero di dipendenti nel 2020 (o 2019 laddove il dato non fosse disponibile). Per ogni azienda si è verificato qual è la quota di presenza femminile nei Consigli d'Amministrazione, nelle funzioni direttive e responsabili di reparto.

3.1 Dati aziende Svizzere

Per l'analisi delle aziende svizzere più importanti in termini di numero di dipendenti, ci si è basati su una statistica effettuata nel 2017 (Plüss, 2018b), ma con un aggiornamento dei dati raccolti direttamente dai report ufficiali annuali delle aziende in questione o siti statistici. È importante sottolineare che non tutti i dipendenti di tali aziende lavorano in Svizzera.

Tabella 1: Le 7 aziende più grandi in Svizzera in termini di numero di dipendenti nel 2017

AZIENDA	NUMERO DIPENDENTI	FATTURATO NETTO ANNUO CHF (in milioni)
Nestlé	273'000	84'340
Glencore International	145'000	142'338
Novartis	110'000	48'700
ABB	105'600	26'100
Roche	101'465	58'323
Migros	99'155	29'947
Coop	90'307	29'633

Fonte: Plüss (2018b), rielaborazione dell'autrice

Si può notare che, in linea di massima, il numero di dipendenti e il fatturato vanno di pari passo, con un paio eccezioni piuttosto rilevanti come per Nestlé o per Roche.

Per ogni azienda è necessario capire quanti di questi dipendenti donne si trovino in una posizione dirigenziale, responsabili di reparto e membri del Consiglio d'Amministrazione. Sono state considerate solamente le sedi principali in Svizzera. Questo permette di capire se vi è una segregazione occupazionale verticale nella nazione.

Nestlé SA

Nestlé è un'azienda attiva nel settore alimentare, delle bevande, degli integratori e degli alimenti per animali. Nel 2020 ha registrato 273'000 dipendenti in tutto il mondo e ha conseguito un fatturato di 84,3 miliardi di CHF (Nestlé Group, 2021). Dal 2008, per Nestlé, l'uguaglianza è diventata una priorità. Infatti, nel 2015 ha introdotto il congedo maternità di almeno 14 settimane e, nel caso in cui un paese avesse una legislazione diversa e maggiore, quest'ultima andrà applicata (Risorse Umane Nestlé S.A., 2015). Nel 2019 il 43% dei ruoli manageriali e il 20% delle prime 200 posizioni

dirigenziali era già occupato da donne. Quest'ultimo è stato posto come obiettivo per il 2022 ad un livello del 30% e per ottenere questo è stato deciso di:

- *“Sostenere tutti i manager nel promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e garantire che siano formati sui pregiudizi inconsci;*
- *Incoraggiare l'utilizzo del programma di congedo parentale retribuito di Nestlé e delle politiche di lavoro flessibile in vigore in tutte le società operative Nestlé;*
- *Migliorare i programmi di mentoring e sponsorizzazione per preparare le donne ad alto potenziale a ricoprire posizioni dirigenziali;*
- *Assumere e promuovere un maggior numero di donne in posizioni dirigenziali;*
- *Esaminare i risultati con i leader senior per promuovere l'equilibrio di genere e garantire il progresso;*
- *Proseguire i nostri sforzi per promuovere la parità di retribuzione ed eliminare le condizioni che creano divari retributivi di genere;*
- *Segnalare i progressi compiuti nel rapporto annuale di Nestlé sulla Creazione di Valore Condiviso.”*

(Nestlé Group, s.d.)

Nestlé è stata oltretutto riconosciuta da Bloomberg Gender Equality Index (GEI) per aver ottenuto un risultato pari o superiore alla media globale. *“Tale indice misura l'uguaglianza di genere attraverso cinque pilastri: numero di donne con leadership e possibili talenti all'interno dell'azienda, la parità di retribuzione e la parità salariale di genere, la cultura inclusiva, le politiche contro le molestie sessuali e a favore delle donne e marchio pro-donne”* (Nestlé Group, 2021).

Tabella 2: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili di reparto di Nestlé

Funzione direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA		1	
Vice-presidente CdA		1	
Membro CdA	5	6	
Direttore generale (CEO)		1	
Direttore generale Nestlé Health Science (CEO)		1	
Direttore gruppo strategia e sviluppo aziendale		1	
Direttrice imballaggi sostenibili	1		
Direttore efficienza organizzative		1	
Direttore finanza e controllo (CFO)		1	
Vicepresidente esecutivo e direttrice dipartimento legale	1		
Direttore ricerca e sviluppo		1	
Direttrice risorse umane e servizi aziendali	1		
Direttore operativo (COO)		1	
Direttore marketing e vendite		1	
Responsabile Europa, Medio Oriente e Nord Africa		1	
Responsabile America		1	
Responsabile Asia, Oceania e Africa		1	
Totale	8	19	27

in percentuale	30%	70%	100%
-----------------------	------------	------------	-------------

Fonte: Nestlé S.A., 2020, elaborazione dell'autrice

Glencore International AG

Glencore International è una delle società più grandi di risorse naturali. Producono e commerciano materie prime, come metalli, minerali e prodotti energetici (ad esempio gas naturale e carbone termico) (Glencore International, 2020a). Come indicato nell'ultimo report aziendale del 2020, i dipendenti di Glencore sono 145'000 ed è stato conseguito un fatturato netto totale di 142'338 milioni di CHF (Glencore International, 2020b). Per quanto riguarda il contributo di Glencore International in termini di uguaglianza di genere, vi sono delle politiche aziendali formalizzate da seguire. Infatti, la società, nel suo report di giugno 2021 sulle politiche sulle pari opportunità, dichiara di voler garantire le medesime possibilità a tutti i suoi collaboratori, indipendentemente, in questo caso, dal genere (Glencore, 2021)

Tabella 3: Membri CdA e direttori Glencore International

Funzione direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA		1	
Direttore non esecutivo (membro CdA)	3	3	
Direttore generale (CEO)		1	
Direttore Senior indipendente		1	
Direttore finanze (CF)		1	
Responsabile risorse industriali		1	
Responsabile dipartimento legale		1	
Responsabile marketing		1	
Totale	3	10	13
in percentuale	23%	77%	100%

Fonte: Glencore International, 2020c, elaborazione dell'autrice

Novartis

Novartis è un'azienda farmaceutica svizzera nata nel 1996 composta da due dipartimenti. Il primo è quello di "Medicina Innovativa", che si occupa della farmaceutica e il secondo "Sandoz", che è un'azienda leader nel settore farmaceutico e farmaci fatti con risorse organiche. I prodotti Novartis sono disponibili in ben 155 paesi in tutto il mondo. Vi sono in totale di 110'000 dipendenti e nel 2020 ha conseguito un fatturato di 48'700 milioni di CHF. Novartis è attiva nelle tematiche inerenti all'uguaglianza di genere. Infatti, ha un vero e proprio codice etico formalizzato e disponibile online per tutti. Uno degli obiettivi prefissati da ottenere entro 2023 è quello raggiungere la parità manageriale di genere. Al momento, Novartis dichiara di avere globalmente il 50% di donne nel suo organico, 45% con funzioni manageriali e 25% nel Consiglio d'Amministrazione (Novartis International AG, s.d.). Inoltre, Novartis dal 1° gennaio 2021 ha introdotto il congedo parentale di 14 settimane per tutti i dipendenti di tutte le filiali presenti nel mondo. Nel caso in cui il congedo parentale di un determinato paese fosse maggiore, allora si applicherebbe quest'ultimo (Novartis International AG, 2021).

Tabella 4: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto di Novartis

Funzione direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA		1	
Vice-presidente CdA		1	
Membro CdA	4	7	
Direttore generale (CEO)		1	
Presidente dell'istituto Novartis per la ricerca BioMedica		1	
Direttore finanziario (CFO)		1	
Direttrice dipartimento legale	1		
Direttore operazioni tecniche Novartis		1	
Direttore etica, rischi e compliance		1	
Direttore generale Sandoz (CEO)		1	
Direttrice dipartimento Oncologia	1		
Responsabile dello sviluppo globale dei farmaci e responsabile medico		1	
Presidente della Novartis <i>Pharmaceuticals</i>	1		
Responsabile clienti e soluzioni tecnologiche		1	
Consulente strategico al CEO		1	
Responsabile del gruppo per gli affari aziendali e la salute globale		1	
Responsabile comunicazione		1	
Responsabile globale di garanzia & consulenza Novartis e responsabile audit interno	1		
Direttore personale e organizzazione (Risorse Umane)	1		
Presidente del Comitato di controllo e conformità	1		
Totale	10	20	30
in percentuale	33%	67%	100%

Fonte: Novartis International AG, 2021, elaborazione dell'autrice

ABB Ltd

ABB è un'azienda tecnologica con sede principale in Svizzera con l'obiettivo di rendere la società e l'industria più sostenibile. Le sue attività sono sostanzialmente quattro: elettrificazione sostenibile (conversione in energia elettrica sostenibile), automazione di processo a livello tecnologico, motori, robotica e automazione discreta (ABB, s.d.). È attiva in oltre 100 paesi, con 105'600 dipendenti e nel 2020 ha ottenuto un fatturato di 26.1 miliardi di CHF (ABB, 2021). Anche ABB, si è posta un obiettivo in termini di uguaglianza. Vuole infatti raddoppiare la quota di donne manager in tutto il mondo entro il 2033 (da 12.5% vuole arrivare al 25%). Per garantire ciò, offrirà dei corsi di *leadership*, cultura inclusiva e altri corsi volti all'integrazione delle donne con lo scopo di inserirle in funzioni di ruolo e direttive. ABB è inoltre stata tra le 50 aziende leader in Europa nel settore industriali e tecnologici, essendo dei settori prettamente più maschili, a promuovere l'inclusione e la diversità (ABB, 2020).

Tabella 5: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto di ABB

Funziona direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA		1	
Vice-presidente CdA		1	
Membro CdA	2	6	
Presidente dipartimento automatizzazione processi		1	
Presidente robotica e automazione discreta		1	
Presidente elettrificazione		1	
Presidente motori		1	
Direttore comunicazione		1	
Responsabile legale e segretaria aziendale	1		
Direttore generale (CEO)		1	
Direttore risorse umane	1		
Direttore finanze		1	
Totale	4	15	19
in percentuale	21%	79%	100%

Fonte: ABB, 2021, elaborazione dell'autrice

Roche

Roche è un'azienda farmaceutica che si occupa principalmente di fornire prodotti per terapie personalizzate ed è l'azienda numero uno al mondo per le biotecnologie, leader mondiale per la ricerca e produzione di trattamenti medici contro il cancro e fornitori di diagnostica in vitro (offre la possibilità di fornire diagnosi precise e accurate dal personale sanitario) (Roche Holding AG, s.d.). Nel 2020 ha conseguito un fatturato di 58.3 miliardi di CHF (Roche Holding AG) con un totale di 101'465 dipendenti in tutto il mondo (Statista, 2021). Sin dalla fondazione di Roche, nel 1896, vi erano donne che lavoravano nell'azienda, per lo più come segretarie, come addette all'imballaggio e alla produzione. Questo era purtroppo il massimo che poteva essere fatto da una donna a quei tempi. Nel 1929 vi fu la prima donna a ottenere la nomina come "direttrice". Negli anni '90 fortunatamente la situazione cambiò quando Roche creò un ufficio per le pari opportunità, dove uno dei più grossi obiettivi è stato quello di creare un asilo per i figli dei dipendenti. Questo permetteva anche alle donne di poter lavorare sapendo che i figli venivano lasciati in un posto sicuro e vicine a loro, con un chiaro risparmio economico per le famiglie. La situazione migliorò ancora una volta negli anni 2000, quando venne introdotto il lavoro flessibile e il lavoro da casa. Questo permette tutt'oggi alle donne di riuscire a conciliare la vita familiare e quella lavorativa. Un altro fattore che si sta includendo sempre di più nella cultura Roche è il lavoro part-time. Il lavoro a tempo parziale è molto raro per i padri in Europa: in una statistica del 2016 solamente il 5.7% dei padri dell'Unione Europea con figli sotto i 6 anni lavora part-time e tale dato raggiunge il 10% in Svizzera, ma sono dati ancora molto bassi. È proprio per questo che Roche vuole agevolare le percentuali di lavoro ridotte anche per i padri e non solo le madri, cosicché entrambi possano occuparsi dei figli. Nel 2009 la quota femminile nelle posizioni chiave era solamente il 13%, ed è più che raddoppiata nel 2019 per un totale del 32%. Secondo quanto dichiarato da Roche, oggi il 49% della forza lavoro totale e il 43.6% del management è rappresentato da donne. Ma questa sfida verso l'uguaglianza non è ancora finita (Roche Holding AG, s.d.).

Tabella 6: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili di reparto Roche

Funzione direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA		1	
Vice-presidente CdA		1	
Membro CdA	3	7	
Direttore generale Roche Group (CEO)		1	
Direttore generale Roche <i>Pharmaceuticals</i> (CEO)		1	
Direttore generale Roche <i>Diagnostics</i> (CEO)		1	
Direttore finanze e informazione (CFO)		1	
Direttore personale	1		
Responsabile ricerche genetiche e sviluppo	1		
Responsabile ricerche Roche <i>Pharma</i> e sviluppo		1	
Responsabile globale partner Roche		1	
Responsabile comunicazione del gruppo	1		
Legale	1		
Totale	7	15	22
in percentuale	32%	68%	100%

Fonte: Roche Holding AG, elaborazione dell'autrice

Gruppo Migros

Gruppo Migros è un'azienda, suddivisa in cooperative, attiva principalmente nella vendita al dettaglio in tutta la Svizzera. Queste cooperative, a loro volta, gestiscono altri negozi come, ad esempio, Do it + Garden, Melectronics, Micasa, SportXX, centri fitness. Vi sono inoltre attività di commercio come la gestione del discount Denner o i fornitori di servizi energetici Migrol e pure servizi finanziari o di viaggio. Un punto di forza di Migros, oltre alla vendita al dettaglio, è quello di produrre e rivendere prodotti del suo stesso marchio. Nel 2020, Migros ha conseguito un fatturato di 29'947 milioni di CHF per un totale di 99'155 dipendenti in tutta la Svizzera (Gruppo Migros, s.d.). Migros permette ai suoi collaboratori, sia donne sia uomini, di poter conciliare la vita da genitori e lavorativa. Infatti, l'azienda stessa offre un congedo maternità e paternità superiore a quanto imposto dalla legge svizzera: 18 settimane pagate al 100% per la mamma e da 1 a 5 settimane per il papà (tre di queste cinque settimane sono pagate, il resto risulterebbe come un congedo non pagato). Migros ritiene che il suo successo sia dato anche dalla presenza di un alto numero di donne; il 60% del totale dei dipendenti è donna e questo è anche dato dalla possibilità di poter svolgere il lavoro flessibile e avere politiche orientate verso la famiglia (percentuali di lavoro ridotte, assegni famigliari integrativi come la collaborazione ai pagamenti degli asili nido, modelli di orario di lavoro su base annuale per conciliare lavoro e famiglia). In aggiunta, Migros ha firmato l'*Advance Diversity Charta* che dichiara di offrire le stesse opportunità a entrambi i generi per quanto riguarda le assunzioni, promozioni, remunerazioni e mantenere e promuovere i talenti donna. Nel 2020, il 16.5% di persone che occupavano ruoli dirigenziali erano donne, mentre il 29.7% il totale di donne che svolgevano funzione di quadri (Gruppo Migros, s.d.).

Tabella 7: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili di reparto Cooperativa Migros

Funzione direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA	1		
Membri CdA	4	18	
Presidente direzione generale		1	
Vice-presidente direzione generale		1	
Responsabile dipartimento attività		1	
Responsabile dipartimento risorse umane, comunicazione, cultura e tempo libero	1		
Responsabile dipartimento Migros industria	1		
Responsabile dipartimento Marketing	1		
Responsabile dipartimento commercio		1	
Responsabile dipartimento finanze		1	
Totale	8	23	31
in percentuale	26%	74%	100%

Fonte: Cooperativa Migros, s.d., elaborazione dell'autrice

Gruppo Coop

Il Gruppo Coop è attivo nella vendita al dettaglio in Svizzera (sia alimentari che non, come ad esempio The Body Shop, un negozio per la cura del corpo e viso, o Fust, un negozio di elettronica), ma anche nel commercio all'ingrosso su scala internazionale (Transgourmet) e nella produzione (come la propria marca Bio Coop). Nel 2020 ha conseguito un ricavo netto di 29'633 milioni di CHF con un totale di 90'307 dipendenti. Coop dichiara di offrire pari opportunità a uomini e donne (Gruppo Coop, s.d.). Non vi sono però esempi o dati concreti sull'impegno di Coop per promuovere l'uguaglianza di genere.

Tabella 8: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto Gruppo Coop

Funzione direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA		1	
Vice-presidente CdA	1		
Membri CdA	4	4	
Presidente direzione generale		1	
Vice-presidente direzione generale		1	
Membri direzione generale		5	
Responsabile risorse umane		1	
SETTORE COMMERCIO AL DETTAGLIO			
Capo direzione commercio al dettaglio		1	
Capo della direzione marketing/acquisti		1	
Capo della direzione Informatica/Produzione/Servizi		1	
Capo della direzione Immobili		1	
Capo della direzione logistica		1	
Capo della direzione Trading		1	

Capo della direzione finanze	1		
SETTORE COMMERCIO ALL'INGROSSO (Gruppo Transgourmet)			
Presidente direzione generale Transgourmet Europa Centrale e dell'Est	2		
Presidente direzione generale Transgourmet Francia	1		
Direzione generale Transgourmet Austria	2		
Presidente della direzione generale Transgourmet Svizzera	1		
SETTORE PRODUZIONE (Bell Food Group)			
Presidente della direzione del gruppo, CEO	1		
Membro di direzione	1		
Membro di direzione e CFO	1		
Membro di direzione del gruppo	1		
Totale	5	30	35
in percentuale	14%	86%	100%

Fonte: Gruppo Coop, s.d., Coop Group, s.d., elaborazione dell'autrice

3.2 Dati aziende norvegesi

In questa sezione, si andranno ad analizzare le sette aziende più grandi in termini di numero di dipendenti in Norvegia, secondo due statistiche (Largest companies, s.d.) e (Statista, 2021), aggiungendo per ognuna il suo fatturato netto del 2020 (o 2019 dove il dato del 2020 non sia disponibile). Si considerano solo quelle con la sede principale in Norvegia in quanto alcune non sono collocate in quest'ultima nazione, come per esempio Medtronic Norge che ha sede principale negli Stati Uniti. Inoltre, non si è considerata l'azienda Norsk Sykepleierforbund in quanto è un'associazione con l'obiettivo di tutelare gli infermieri norvegesi (Norsk Sykepleierforbund, s.d.). Per ogni azienda è stata fatta una verifica sul sito ufficiale dell'azienda per il numero di dipendenti e aggiornato laddove necessario.

Tabella 9: Le 7 aziende più grandi in Norvegia in termini di numero di dipendenti nel 2021

AZIENDA	NUMERO DIPENDENTI	FATTURATO NETTO ANNUO NOK (in milioni)	FATTURATO NETTO IN CHF (in milioni) *
Norsk Hydro ASA	34'000	138'118	15'192.98
Equinor ASA	21'245	45'818	5'039.98
Nordic Choice Hospitality Group AS	17'000	12'084	1'329.24
DNB ASA	11'710	56'399	6'203.89
Vygruppen AS	11'284	14'506	1'595.66
Norwegian Air Shuttle ASA	9'388	9'095.70	1'000.53
Veidekke ASA	8'100	38'140	4'191.00

*cambio utilizzato: 0.11NOK/CHF del 10.07.2021, fonte: Google Finance

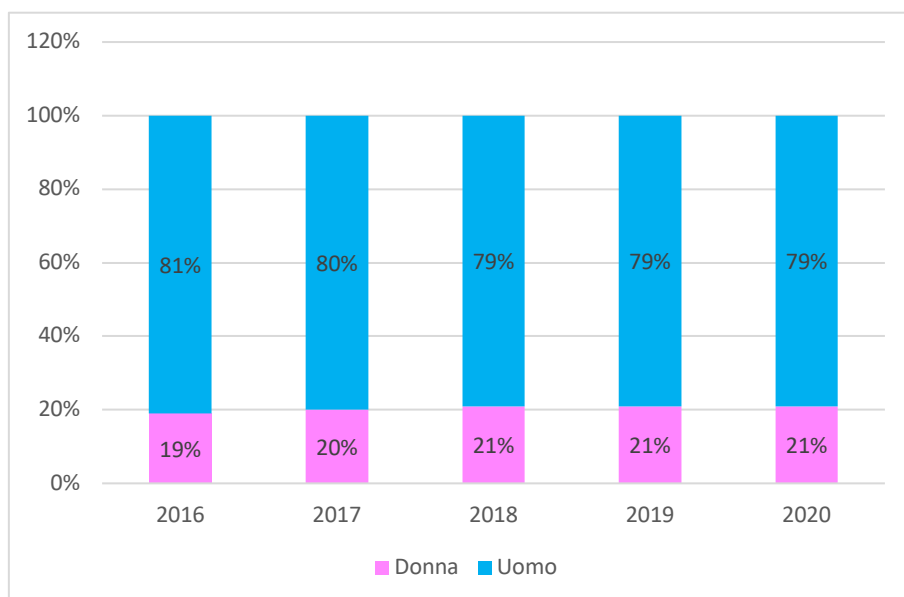
Fonte: Largest companies, s.d., Statista, 2021, rielaborazione dell'autrice

Norsk Hydro ASA

Norsk Hydro ASA è un'azienda attiva nello sviluppo di risorse naturali sostenibili, utilizzando soluzioni innovative ed efficienti composta da Hydro Aluminium AS, Hydro Energi AS e Hydro Extrusion Norway AS (Norsk Hydro ASA, s.d.). Il numero di dipendenti per il 2020 è di 34'000 in 40 diversi paesi e ha conseguito un fatturato netto di 138'118 milioni di NOK (Norsk Hydro ASA, s.d.).

Norsk Hydro ASA non tollera nessuna forma di discriminazione, sia di genere ma anche di cultura, età, istruzione ed esperienza. L'azienda vuole dare pari opportunità di lavoro e di trattamento e per questo motivo vi è un proprio codice di condotta approvato dal presidente del CdA e dal CEO. Nel 1997 l'azienda stessa ha creato un piano d'azione per promuovere le dipendenti donne e le dirigenti donne e quindi aumentare il numero di esse. Entro il 2025 tutto il Gruppo Hydro vuole raggiungere il 25% di quote rosa. Alla data dell'ultimo rapporto di Hydro, l'azienda Hydro Aluminium AS ha raggiunto il 25% di donne nei Consigli d'Amministrazione (Norsk Hydro ASA, 2020).

Grafico 10: Dipendenti divisi per genere di Norsk Hydro ASA in Norvegia



Fonte: Norsk Hydro ASA, 2020, rielaborazione dell'autrice

Tabella 10: Membri CdA, con funzioni direttiva e responsabili reparto di Norsk Hydro ASA

Funzione direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA		1	
Vice-presidente CdA	1		
Membro CdA	3	5	
Presidente e direttrice generale (CEO)	1		
Direttore finanziario (CFO)		1	
Responsabile conformità, legale e proprietà intellettuale	1		
Direttore comunicazione e affari pubblici	1		

Responsabile collaboratori e HSE	1		
Responsabile del gruppo dello sviluppo aziendale		1	
Responsabile dipartimento Hydro e Allumina		1	
Responsabile dipartimento Hydro energia		1	
Responsabile dipartimento Hydro alluminio e metalli		1	
Responsabile dipartimento Hydro laminazione		1	
Responsabile dipartimento estrusione		1	
Totale	8	13	21
in percentuale	38%	62%	100%

Fonte: Norsk Hydro ASA, s.d., elaborazione dell'autrice

Equinor ASA

Equinor ASA è un'azienda leader in Norvegia nella trasformazione di risorse naturali in energia (petrolio, gas, energia eolica e solare). Nel 2020 ha conseguito un fatturato di 45'818 milioni di NOK con un totale di 21'245 dipendenti (Equinor, 2021). Equinor è consapevole del fatto che purtroppo ancora oggi le donne sono presenti in una quota minoritaria. A questo proposito, durante la Festa della Donna, nel 2019, Equinor ha fatto parte di un progetto dove è stato organizzato un volo aereo con un gruppo composto solamente da donne (piloti, ingegneri, leader...). L'obiettivo era quello di dimostrare che anche in un settore come quello del petrolio e del gas, apparentemente più maschile, sia necessaria la parità di genere per affrontare le continue mutazioni del mercato (Equinor, 2019).

Tabella 11: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili di reparto Equinor ASA

Funzione direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA		1	
Vice-presidente CdA		1	
Membro CdA	4	5	
Direttore generale (CEO)		1	
Direttrice finanziaria (CFO)	1		
Responsabile sicurezza, protezione, sostenibilità	1		
Responsabile legge & conformità	1		
Responsabile comunicazione aziendale		1	
Responsabile Audit aziendale		1	
Responsabile personale ed organizzazione	1		
Responsabile marketing, <i>midstream</i> ed elaborazione	1		
Responsabile elaborazione e produzione Norvegia		1	
Responsabile elaborazione e produzione internazionale		1	
Responsabile progetti, perforazione e approvvigionamento		1	
Responsabile energie rinnovabili		1	
Responsabile tecnologia, digitale e innovazione	1		
Totale	10	14	24

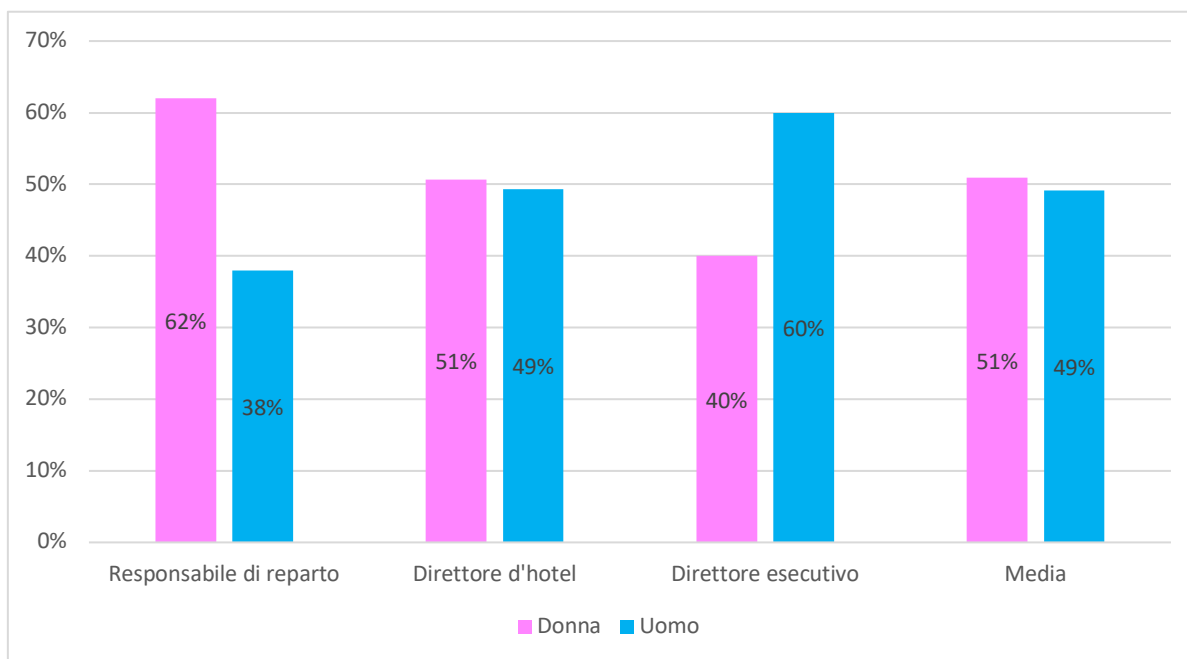
in percentuale	42%	58%	100%
-----------------------	------------	------------	-------------

Fonte: Equinor, s.d., elaborazione dell'autrice

Nordic Choice Hotel AS

Nordic Choice Hotel AS è una catena di Hotel presente in tutta la Scandinavia (precisamente in Norvegia, Svezia, Danimarca, Finlandia e Paesi Baltici) con sede principale in Norvegia. Gli ultimi dati disponibili, ovvero del 2019, mostrano un totale di 17'000 dipendenti e 1.33 miliardi di CHF di fatturato. È un'azienda indirizzata verso le persone, sia verso i propri dipendenti, sia verso i clienti, in particolare viene messo l'accento dall'azienda in termini di uguaglianza di genere. Al momento, secondo quanto dichiarato dall'azienda stessa, in Svezia la quota di direttrici donne prevale su quella degli uomini. Purtroppo, questo dato non è ancora tale in Norvegia, infatti nel grafico 11 vi sono i dati di tutte le aziende del gruppo presenti in Scandinavia (Nordic Choice Hotels). Quest'azienda non ha un Consiglio d'Amministrazione quindi non si può analizzare la composizione del CdA.

Grafico 11: Uguaglianza all'interno di tutti gli hotel di Nordic Choice Hotel AS



Fonte: Nordic Choice Hotels, rielaborazione dell'autrice

Tabella 12: Membri con funzione direttiva presso Nordic Choice Hotels AS

Funzione	Donna	Uomo	Totale
Direttore generale (CEO)		1	
Vice-direttore generale		1	
Direttrice operativa (COO) Nordic Choice Hotels	1		
Direttore operativo (COO) Nordic Hotel & Resorts		1	
Direttore generale (CEO) gestione immobili		1	
Direttore digitale		1	
Direttrice finanza (CFO)	1		

Vice-presidente esecutivo		1	
Direttore dello sviluppo		1	
Totale	2	7	9
in percentuale	22%	78%	100%

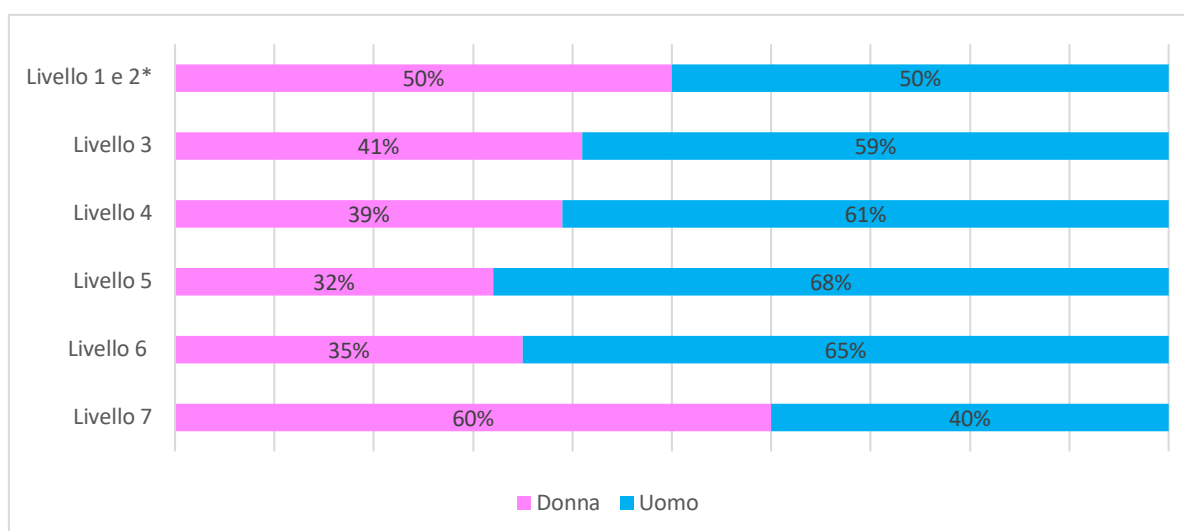
Fonte: Nordic Choice Hotels, 2021, elaborazione dell'autrice

DNB ASA

DNB ASA è un gruppo attivo nei servizi finanziari per prestiti, risparmi, servizi di consulenza, prodotti assicurativi e pensionistici per i clienti privati e aziendali. È il più grande gruppo di servizi finanziari in Norvegia e nella regione nordica in termini di capitalizzazione di mercato. Nel 2020 ha conseguito un fatturato di 56'399 milioni di NOK con un totale di 11'710 dipendenti (DNB ASA, s.d.).

Come visto nel capitolo precedente, DNB è stata classificata come miglior azienda nel mondo in termini di uguaglianza tra i dipendenti secondo Equileap (Bloomberg, 2021). DNB offre 20 settimane minime di congedo parentale in qualsiasi parte del mondo in cui il dipendente si trova, quindi se la legge prevede un congedo inferiore allora si applica il congedo previsto da DNB, nel caso in cui la legge preveda più giorni, allora è quest'ultima che entra in vigore. Per il 2020 era stato posto l'obiettivo di avere un equilibrio di genere pari al 40% e 60% per le posizioni manageriali di tutti i livelli. Questo obiettivo è stato raggiunto ai tre livelli più alti e anche per quello più basso, infatti tra i manager di gestione del gruppo presenti in azienda il 50% è donna e 50% uomo. Mentre per il quarto livello di dirigenza vi è ancora qualche azione da intraprendere visto che il 39.5% è donna come indicato nel grafico 13. In generale DNB è attiva costantemente per garantire un equilibrio di genere dove, ad esempio, nei programmi interni di sviluppo dei manager e dei talenti ci deve essere una rappresentanza minima del 50% femminile oppure un minimo del 40% di donne candidate per le successioni del personale. Per il 2030 l'azienda dichiara di voler raggiungere una quota del 45% di donne e di promuovere il genere femminile nelle funzioni correlate all'informatica (IT), in quanto in tali posizioni al momento vi è una presenza minoritaria di donne (DNB ASA, s.d.).

Grafico 12: Livelli di management suddivisi per genere presso DNB ASA nel 2020



*Livello di management di gestione del gruppo

Fonte: DNB ASA, s.d., rielaborazione dell'autrice

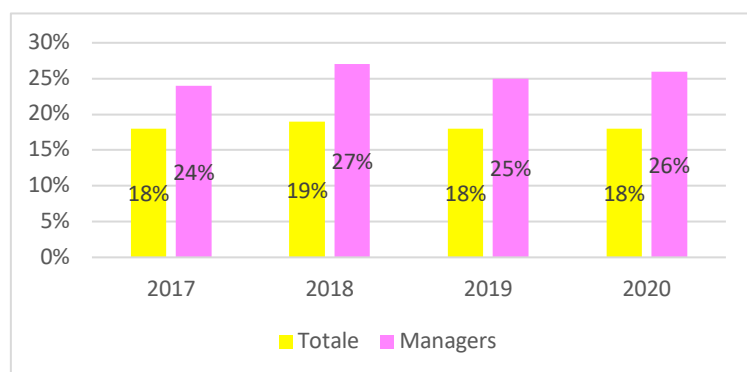
Tabella 13: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto di DNB ASA

Funzione direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA	1		
Vice-presidente CdA		1	
Membro CdA	2	3	
Direttore generale (CEO)	1		
Direttore delle finanze (CFO)		1	
Responsabile personale	1		
Responsabile del gruppo per i pagamenti e l'innovazione		1	
Responsabile conformità (CCO)	1		
Responsabile del gruppo di gestione patrimoniale		1	
Responsabile dei rischi (CRO)			
Responsabile del gruppo per la tecnologia e i servizi	1		
Responsabile del gruppo comunicazione e sostenibilità		1	
Responsabile del gruppo per i mercati		1	
Responsabile del gruppo <i>corporate banking</i>		1	
Responsabile del gruppo per la clientela privata	1		
Totale	8	10	18
in percentuale	44%	56%	100%

Fonte: DNB ASA, s.d., rielaborazione dell'autrice

Vygruppen AS

Vygruppen AS è un'azienda nordica attiva nel trasporto su rotaia per passeggeri e merci, servizio bus e mobilità del turismo (come ad esempio servizio taxi). Nel 2020 ha conseguito un fatturato di 14'506 milioni di NOK e ha registrato un totale di 11'577 dipendenti. L'azienda stessa vuole mantenere uguaglianza e parità all'interno dell'azienda e per questo motivo vuole aumentare la percentuale di donne in azienda, un fattore che deve essere preso in considerazione già al momento di assunzione di nuovo personale (Vygruppen AS).

Grafico 13: Percentuale di donne impiegate e manager presso Vygruppen

Fonte: Vygruppen AS, rielaborazione dell'autrice

Tabella 14: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto di Vygruppen AS

Funzione direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA	1		
Vice-presidente CdA	1		
Membro CdA	1	2	
Rappresentante staff (parte del CdA)	1	2	
Direttrice generale del gruppo (CEO)	1		
Direttore mobilità e turismo	1		
Direttore organizzazione e staff		1	
Direttore finanza e strategia	1		
Direttore generale (CEO) treno passeggeri		1	
Manager generale bus		1	
Manager generale trasporto merci		1	
Totale	7	8	15
in percentuale	47%	53%	100%

Fonte: Vygruppen AS, elaborazione dell'autrice

Norwegian Air Shuttle ASA

Norwegian Air Shuttle ASA è una compagnia aerea norvegese con sede principale in Norvegia. Vi sono anche altre aziende filiali che fanno parte del gruppo, come la Norwegian Cargo AS che svolge attività prettamente commerciali o la Norwegian Holidays AS che mette a disposizione pacchetti vacanze attraverso il sito internet di prenotazione voli (Norwegian Group, s.d.). Nel 2020, l'azienda ha conseguito un fatturato di 9'095.7 milioni di NOK con un totale di 9'388 dipendenti (Norwegian Air Shuttle ASA). Anche Norwegian vuole garantire dei comportamenti non discriminatori tra i dipendenti, basati sul genere, età, cultura, razza, nazionalità o altre tipologie di discriminazioni. È un'azienda che si impegna a mantenere una parità di genere costante. Nel 2018 vi era una rappresentanza del 40% di donne nel Consiglio d'Amministrazione e un totale del 44% del personale era donna (Norwegian Air Shuttle ASA, s.d.).

Tabella 15: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto di Norwegian Air Shuttle ASA

Funzione direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA		1	
Membro CdA con funzione direttiva	2	2	
Membro CdA direttore, rappresentante dipendenti	1	2	
Direttore generale (CEO)		1	
Responsabile rete, prezzi, ottimizzazione		1	
Responsabile vendite, marketing e assistenza clienti		1	
Responsabile dipendenti	1		
Responsabile comunicazione e affari pubblici	1		

Responsabile IT e servizi aziendali		1	
Responsabile prodotto e sviluppo digitale		1	
Responsabile operazioni		1	
Totale	5	11	16
in percentuale	31%	69%	100%

Fonte: Norwegian Air Shuttle ASA, elaborazione dell'autrice

Veidekke ASA

Veidekke ASA è un'azienda attiva nel settore delle costruzioni ed è una delle più grandi in Scandinavia. La sua attività è quella di assistere i clienti nello sviluppo, nella costruzione e nella manutenzione di edifici e infrastrutture e nella produzione di asfalto e aggregati. Nel 2020 ha conseguito un ricavo di 38'140 milioni di NOK in tutte le sue filiali del gruppo in Norvegia, Svezia e Danimarca con un totale di 8'100 dipendenti. Considerando che il settore delle costruzioni e dell'ingegneria civile dove Veidekke ASA opera è fortemente dominato da figure maschili, l'azienda si sta impegnando per aumentare la diversità e quindi un aumento della percentuale femminile. Per il 2025, l'obiettivo è quello di avere una quota di donne nei livelli top management fino a più del 20%. Nel 2020 vi era una quota solamente del 12% di donne di qualsiasi livello presenti presso Veidekke (Veidekke ASA, s.d.).

Grafico 14: Membri CdA, con funzione direttiva e responsabili reparto di Veidekke ASA

Funzione direttiva	Donna	Uomo	Totale
Presidente CdA		1	
Membri CdA	3	6	
Direttore generale		1	
Responsabile costruzioni Norvegia		1	
Responsabile infrastrutture Norvegia		1	
Responsabile Risk Management e IT		1	
Responsabile strategia e sostenibilità		1	
Responsabile risorse umane, salute e sicurezza	1		
Direttore finanze (CFO)		1	
Responsabile comunicazione e marchio	1		
Totale	5	13	18
in percentuale	28%	72%	100%

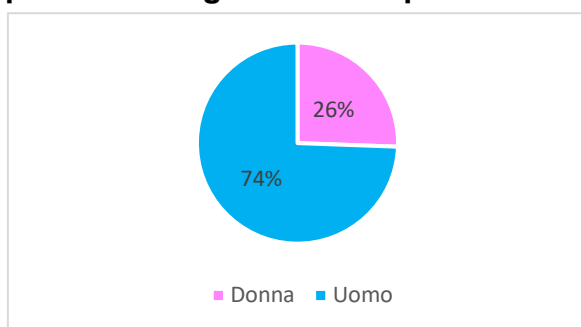
Fonte: Veidekke ASA, s.d., elaborazione dell'autrice

4. Analisi dei risultati

In questo capitolo sono stati riepilogati e commentati i risultati raccolti durante l'analisi delle quattordici aziende più grandi in termini di dipendenti in Svizzera e in Norvegia, andando a fare delle ipotesi e ricollegandosi alla letteratura analizzata nel primo capitolo.

4.1 Analisi risultati Svizzera

Grafico 15: Riepilogo dati aziende svizzere diviso per genere nei CdA, nelle posizioni dirigenziali e responsabili di reparto



Fonte: elaborazione dell'autrice

È evidente che in Svizzera vi è una segregazione occupazionale verticale, in quanto non viene mai raggiunto nemmeno il 50% di presenza femminile nelle posizioni dirigenziali, responsabili di reparto e nei Consigli d'Amministrazione. Infatti, come indicato nel grafico 15, in media solamente il 26% delle prime 7 aziende più grandi in termini di dipendenti in Svizzera è occupato da donne nelle posizioni dirigenziali, responsabili di reparto e nei Consigli d'Amministrazione.

Il risultato peggiore è stato ottenuto da Coop che, come si può vedere dalla tabella 8, solamente il 14% delle donne detiene una posizione dirigenziale o nel Consiglio d'Amministrazione e, oltretutto, vi è presenza di donne solo nel CdA. Questo fa pensare ad un livello di segregazione piuttosto alto. Coop dichiara di offrire pari opportunità a donne e uomini, ma considerando i risultati questo non sarebbe messo in pratica. Probabilmente sono le donne stesse a non voler andare al vertice? Oppure vi è una correlazione positiva tale per cui quando ci si trova in un settore prettamente femminile, come quello della vendita al dettaglio, dove ci sono molte donne nelle gerarchie più basse, al vertice prevalgono figure maschili? A questo punto però teoria di Cohen, Broschak e Haveman (1998) non trova risposta in quanto le donne riescono più facilmente a coprire posizioni gerarchicamente elevate quando ci sono molte donne nelle posizioni più basse.

Verificando anche i dati di Migros, essendo anch'essa un'azienda nel settore del commercio al dettaglio, questo potrebbe confermare quanto menzionato nel paragrafo precedente. Solamente il 26% tra le posizioni dirigenziali e nel Consiglio d'Amministrazione è donna. Considerando però che i risultati delle aziende svizzere sono tutte sotto il 35%, sarebbe necessario avere un campione più grande per andare a verificare il settore del commercio al dettaglio. Come menzionato nel capitolo sull'analisi delle aziende svizzere, Migros è attiva nell'uguaglianza e parità di genere e, infatti,

soprattutto grazie alle sue politiche volte verso la famiglia e il lavoro flessibile, riesce ad attirare più donne. Nel 2020 il 16.5% nelle posizioni dirigenziali erano donne e il 29.7% nelle funzioni quadro. Questo dimostra che sicuramente ci sono degli sviluppi positivi presso il Gruppo Migros in questo senso, anche se vi sono ancora grandi passi da fare (Gruppo Migros, s.d.).

Passando al settore farmaceutico, quindi Novartis e Roche, si nota che i risultati sono molto simili; 33% e rispettivamente 32%. In questo caso, la segregazione verticale è molto meno accentuata rispetto alle altre due aziende analizzate in precedenza. Novartis è sicuramente attiva verso un'uguaglianza di genere, in quanto, ad esempio, offre il congedo parentale di 14 settimane per i dipendenti. Oltre a ciò, pur non essendo nei più alti quadri aziendali, il 45% delle donne ricopre una funzione manageriale. Per quanto riguarda Roche, si può sicuramente affermare che i progressi conseguiti sono molti, a partire dal fatto che nel 2009 solamente il 13% di donne era nelle posizioni al vertice e nel 2019 si è raggiunto il 32%.

Presso Glencore SA, un'azienda produttrice e commerciante di materie prime, si può notare che la segregazione è piuttosto elevata, per un totale di solamente il 21% di donne membri del CdA, ma nessuna donna nei quadri dirigenziali o con funzione direttiva. Quello che si può presumere è che sia un settore principalmente maschile dove le conoscenze per arrivare a determinati livelli sono di minor interesse per una donna. L'obiettivo delle pari opportunità posto dall'azienda, in questo caso non è stato rispettato.

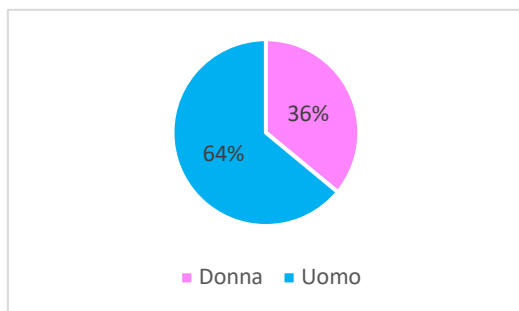
Per quanto riguarda ABB, la quota di donne presenti al vertice e nel CdA è, anche in questo caso, pari al 21%. Basandosi su quanto è stato dichiarato da ABB, quindi di raddoppiare la quota di donne manager pari al 25%, è chiaro che l'azienda ha un grande passo da fare. Al momento non vi è nemmeno 1/3 di quota femminile nei Consigli d'Amministrazione, posizioni dirigenziali o responsabili di reparto.

Nestlé, ovvero l'azienda più grande in termini di dipendenti in Svizzera, ha il 30% di donne in totale nel suo CdA, nella direzione e responsabili reparto. Nestlé ha dichiarato di voler raggiungere entro il 2022 il 30% di donne nelle posizioni dirigenziali (ora è al 20%).

In generale, non vi è nessuna donna CEO e solamente un presidente CdA donna (presso Migros). Questo conferma le teorie che sottolineano la difficoltà per le donne di accedere ad opportunità di lavoro in posizioni alte, come ad esempio il fatto che trovare donna CEO è molto raro. Infatti, nel 2021 non vi era nemmeno un CEO donna nelle più grandi aziende nel mercato azionario in Svizzera (Ticino news, 2021).

4.2 Analisi risultati Norvegia

Grafico 16: Riepilogo dati aziende norvegesi diviso per genere nei CdA, nelle posizioni dirigenziali e responsabili di reparto



Fonte: elaborazione dell'autrice

In Norvegia la situazione è migliore per le donne considerando le sette aziende più grandi in termini di dipendenti. Infatti, a parte alcune eccezioni, vi è quasi un'uguaglianza di genere. Tale percentuale è probabilmente anche dovuta al fatto che vi è una quota minima di donne nei Consigli d'Amministrazione obbligatoria per le aziende con forma giuridica di società per azioni ("ASA") pari ad almeno il 40% di presenza femminile.

Per quanto riguarda Norsk Hydro ASA, ovvero un'azienda attiva nel settore industriale, vi è una presenza di donne nelle posizioni dirigenziali, membri CdA e responsabili di reparto del 38%. Considerando che la presenza di donne nel totale dell'azienda nel 2020 era solo il 21% come si può vedere dal grafico 10, questo è sicuramente un buon dato. In questo caso il CEO è donna e, come stabilito dalla legge, vi è almeno il 40% di rappresentanza femminile nel CdA.

Sempre nel settore industriale, vi è Equinor con una quota del 42% di presenza femminile nel CdA, funzione direttiva e responsabili di reparto. Non vi sono particolari obiettivi che l'azienda si è posta, ma ha solamente dichiarato che è a conoscenza di alcune disuguaglianze ancora presenti e per questo motivo vorrebbe aumentare la quota di donne nel suo organico. Anche in questo caso, considerando la forma giuridica di società di Equinor, vi è almeno il 40% di donne nel CdA.

Nordic Choice ha una presenza del 22% di donne nel suo organico nelle posizioni dirigenziali presso la sua azienda (in questo caso, infatti, non vi è un Consiglio d'Amministrazione). È un'azienda che, a quanto dichiarato, punta molto sull'uguaglianza e le pari opportunità. A giudicare dai risultati però è ancora necessario intraprendere delle azioni per contrastare la segregazione occupazionale verticale.

Vygruppen AS, un'azienda attiva nel settore della logistica, ha quasi la totale parità di genere nel suo CdA, membri di direzione e responsabili reparto per un totale del 47%. Dall'altra parte però, i responsabili generali donne erano solamente il 25% nel 2019. Anche se è un settore considerato prettamente maschile il dato è molto favorevole.

Per quanto riguarda Norwegian Air Shuttle ASA, quindi una compagnia aerea norvegese, vi è una segregazione verticale leggermente superiore per un totale del 31% di donne presenti nel CdA, membri di direzione e responsabili di reparto. In questo caso le funzioni coperte dalle donne sono quelle viste come più "femminili", quindi ad esempio responsabile dipendenti o comunicazione e affari pubblici. Anche in questo caso, essendo una ASA, la quota di donne nel CdA è superiore al 40%. Si potrebbe pensare che, per quanto riguarda Norwegian Air Shuttle, i direttori esecutivi o responsabili di reparto siano prettamente maschili considerando che, ad esempio, nel 2018 solamente il 5% dei piloti nel 2018 era di genere femminile (Norwegian Air Shuttle ASA, s.d.).















DNB ASA, l'azienda norvegese attiva nei servizi finanziari, ha una quota del 44% di donne nel suo CdA, membri di direzione e responsabili di reparto nel suo organico, quindi praticamente una parità di genere. Il dato non è sorprendente, in quanto è l'azienda leader nell'uguaglianza di genere nel 2021 secondo Equileap (Bloomberg, 2021). La quota rosa nel CdA è anche in questo caso superiore al 40%. Come si può vedere dal grafico 12, nei livelli gerarchici uno e due, vi è una parità di genere.

Da ultimo abbiamo Veidekke ASA azienda attiva nel settore delle costruzioni e ingegneria civile. In questo caso, assistiamo a una segregazione piuttosto accentuata considerando gli altri dati delle aziende norvegesi. Infatti, vi è solamente il 28% di donne nel CdA, nella direzione e responsabili di reparto. Entro il 2025 l'azienda vuole avere una quota del 25% di donne nel top management, ma è da sottolineare che nel 2019 vi era una quota solamente del 12% totale di presenza di donne, questo significa che l'azienda ha ancora grandi passi da fare per raggiungere tale obiettivo.

È importante sottolineare che su sette aziende, tre hanno un CEO donna e tre, in questo caso su sei aziende, hanno un presidente CdA donna. È importante ricordare che la Norvegia è la prima nazione al mondo con il numero più alto di CEO donne (Ticino news, 2021).

4.3 Confronto risultati Svizzera e Norvegia

Tabella 16: Riepilogo percentuale donne in Svizzera e in Norvegia in 10 aziende con il maggior numero di dipendenti

Azienda	Nazione	Donne in posizioni dirigenziali, responsabili di reparto, membri CdA
Nestlé		30%
Glencore International		23%
Novartis		33%
ABB		21%
Roche		32%
Migros		26%
Gruppo Coop		14%
Norsk Hydro ASA		38%
Equinor ASA		42%
Nordic Choice Hotels		22%
DNB ASA		44%
Vygruppen AS		47%
Norwegian Air Shuttle		31%
Veidekke ASA		28%

Fonte: Elaborazione dell'autrice

È piuttosto chiaro che in generale, fatta eccezione per la compagnia aerea norvegese, Veidekke e Nordic Choice Hotels, dove la percentuale più bassa è del 22 per Nordic Choice Hotels, la situazione in Norvegia è ben più favorevole per le donne rispetto a quanto risulta dai dati svizzeri. Infatti, per quanto riguarda ad esempio DNB ASA e Vygruppen Group, vi è una quasi completa parità dei sessi,

per un totale del 44% e rispettivamente il 47%. Verificando i dati svizzeri, cade subito all'occhio che i tre risultati peggiori, del 14% e rispettivamente del 21% e 23%, provengono da un'azienda attiva nel settore del commercio al dettaglio (Coop) e da due aziende attive nel settore industriale (ABB e Glencore International). L'azienda svizzera che ha più donne nei suoi CdA e negli organi direttivi è Novartis con il 33% di donne seguita subito dopo da Roche con il 32%.

Tabella 17: Donne CEO nelle 14 aziende analizzate in Svizzera e Norvegia

Paese	Donne CEO	in % sul totale
Svizzera	0	0%
Norvegia	3	43%

Fonte: Elaborazione dell'autrice

Come si può vedere dalla tabella 17, per la gerarchia più alta all'interno di un'azienda, vi è una grande differenza tra Svizzera e Norvegia. Su sette aziende analizzate per entrambi i paesi, non vi è nemmeno un CEO donna in Svizzera e tre in Norvegia.

Tabella 18: Donne al vertice e in posizioni dirigenziali

Azienda	Quota di donne al vertice e posizioni dirigenziali
Nestlé	21%
Glencore	0%
Novartis	35%
ABB	22%
Roche	40%
Migros	38%
Gruppo Coop	0%
Norsk Hydro	36%
Equinor	46%
Nordic Choice Hotels* *(no CdA)	22%
DNB ASA	45%
Vygruppen AS	43%
Norwegian Air Shuttle	25%
Veidekke ASA	25%

Fonte: Elaborazione dell'autrice

Come si può vedere dalla tabella 18 la quota di donne in posizioni dirigenziali e al vertice è tendenzialmente simile anche senza considerare nell'analisi i dati dei Consigli d'Amministrazione. Vi sono però alcune eccezioni come Glencore e Gruppo Coop che non hanno nessuna donna in tali posizioni o altre che hanno addirittura una percentuale maggiore come Roche e Migros. Altre aziende, invece, hanno percentuali inferiori come, per esempio, Vygruppen AS, Norwegian Air Shuttle o Veidekke ASA. Tali differenze sono ridotte e infatti non superano mai i 6 punti percentuali. Questo può far pensare che indipendentemente dalla quota obbligatoria delle donne nei CdA in

Norvegia, le scelte aziendali in termini *leadership* non varia in maniera sostanziale. È però necessario sottolineare che, nonostante gli sviluppi in termini di uguaglianza di genere fatti in Norvegia, la maggior parte delle aziende del campione considerato non raggiungono nemmeno il 40% di donne nelle posizioni dirigenziali. In Svizzera, invece, la situazione è favorevole solamente per Roche e Migros prendendo come margine di paragone il 40% (dove però non è stato nemmeno raggiunto pienamente il 40% per Migros).

Inoltre, secondo quanto trovato da Frank-forter nel 1996 (Ryan & Haslam, 2007), dove viene detto che solitamente le donne ricoprono funzioni direttive in ambito delle Risorse Umane, quindi un reparto dove la relazione con i dipendenti e l'empatia è necessaria, è stata confermata. Infatti, su quattordici aziende, undici di esse hanno un direttore Risorse Umane donna (in due aziende il dato non è disponibile in quanto, probabilmente, non vi è un vero e proprio reparto per le Risorse Umane, mentre in un'azienda svizzera questo ruolo è ricoperto da un uomo).

4.4 Riferimento alla segregazione occupazionale orizzontale

Con i dati ottenuti, si potrebbe andare a pensare che vi è una correlazione tra il settore e la percentuale di donne nelle posizioni dirigenziali, responsabili di reparto o membri CdA.

Tabella 19: Percentuale donne in posizioni dirigenziali, responsabili di reparto e Membri CdA e settori di riferimento

Azienda	Donne in posizioni dirigenziali, responsabili di reparto, membri CdA	Settore
Nestlé	30%	Alimentare
Glencore	23%	Industriale (minerario)
Novartis	33%	Farmaceutico
ABB	21%	Industriale/ingegneria (energia, automazione, robotica)
Roche	32%	Farmaceutico
Migros	26%	Commercio al dettaglio
Gruppo Coop	14%	Commercio al dettaglio
Norsk Hydro	38%	Industriale (trasformazione risorse naturali)
Equinor	42%	Industriale (trasformazione risorse naturali in energia)
Nordic Choice	22%	Alberghiero
DNB ASA	44%	Servizi finanziari
Vygruppen AS	47%	Trasporti e logistica
Norwegian Air Shuttle	31%	Aviazione
Veidekke ASA	28%	Costruzioni e ingegneria civile

Fonte: elaborazione dell'autrice

Come si può vedere dalla tabella 19, le aziende operanti nello stesso settore hanno una segregazione verticale molto simile tra di loro, questo soprattutto in Svizzera in quanto i settori per le aziende norvegesi oggetto di studio è più simile tra loro. Per avere un'ulteriore dimostrazione, sarebbe necessario avere un campione molto più grande di aziende.

Anche nei settori pubblici, quindi posizioni prettamente legate al governo, vi è in generale una segregazione, infatti, vi sono più figure maschili che femminili. Questo è dovuto al fatto che da sempre il governo era visto come un luogo per gli uomini in quanto si richiedevano caratteristiche piuttosto aggressive e con interessi a fini personali. Essi, si concentravano su un aumento dell'efficacia ed efficienza del governo. Le donne invece, venivano viste come etiche, con spirito di sacrificio e prettamente indicate per lavori domestici o comunque ciò che coinvolgeva lavori per la casa o questioni sociali. Le donne quindi si concentravano a migliorare la società attraverso organizzazioni che erano al di fuori del governo. Inoltre, le questioni legate allo stato sono sempre considerate lunghe in senso burocratico e, secondo la società, avere una donna in questo settore creerebbe solamente più complicatezza in procedure già laboriose di suo. Le diverse caratteristiche tra uomo e donna, quindi l'uomo è visto come sicuro di sé, ambizioso, indipendente, decisivo e aggressivo, mentre la donna più orientata verso l'aiutare i terzi, disponibili, sociali e gentili, porta ad un numero molto inferiore di donne rispetto agli uomini nelle posizioni di *leadership* anche nei settori pubblici (Smith, 2015), anche se, come visto, la situazione ad esempio in Svizzera è più favorevole per il settore pubblico piuttosto che privato (Schillingreport, s.d.).

È stato dimostrato che solitamente le donne che riescono a raggiungere posizioni di *leadership* in maniera più semplice è laddove vi sono dei settori ritenuti più "femminili", come ad esempio l'istruzione, la sanità, bambini e famiglie, l'invecchiamento e i diritti delle donne. Questo è dovuto al fatto, come già anticipato, che per determinati settori come questi sono richieste delle caratteristiche più umane ed emotive. Vi è una teoria che ipotizza che il successo di un leader è anche dato dalle percezioni dei suoi seguaci e tutto questo viene collegato agli stereotipi della società sul leader maschile forte e la donna più debole. Un esempio è dato dalle aziende manifatturiere, dove vi sono donne in posizioni manageriali quando gli impiegati devono relazionarsi in maniera diretta con i propri clienti. Al contrario, ci sono meno donne in posizioni dirigenziali quando il vantaggio competitivo dell'azienda viene ottenuto tramite la tecnologia e le caratteristiche del prodotto e non vi è interazione particolare tra dipendente e cliente. Anche nel settore pubblico, viene confermata la teoria che le donne riescono a raggiungere posizioni più alte quando vi sono dei compiti dove vi è un rischio maggiore di fallimento nell'organizzazione o nell'ambiente politico (Smith, 2015).

Anche nel settore dell'ingegneria la situazione non è delle più favorevoli. Infatti, le donne che riescono ad avere una posizione di *leadership* in tale settore, sono molto meno rispetto a quelle maschili, soprattutto se si considera la proporzione di donne qualificate che è aumentata negli anni. Il livello di salario è inferiore rispetto a quello di un uomo per una stessa funzione, come pure la promozione ad un livello più alto è molto più lenta. Si ritiene però che nel futuro ci saranno maggiori donne in tale settore; le abitudini sono cambiate, le donne non vogliono solo concentrarsi sulla famiglia e sui figli, ma vogliono anche potersi realizzare e, tali cambiamenti, ci sono anche negli uomini. Infatti, anch'essi vogliono dedicare tempo ai propri figli (Bufe, 2007). Vi è infatti l'esempio di ABB, dove vi è solamente il 21% di donne nelle posizioni analizzate.

4.5 L'uguaglianza nel futuro

Durante i momenti di crisi, per esempio la pandemia COVID-19, le donne sono le prime a essere licenziate, ma anche le ultime a essere assunte in caso di necessità (Dufresne, 2021). A livello

globale le donne rappresentano il 39% dell'occupazione totale, ma in questo periodo hanno rappresentato il 54% delle perdite dei posti di lavoro. Una delle ragioni è che le donne sono viste come le persone più adatte per prendersi cura dei bambini, degli anziani o altri vari lavori domestici che sono esponenzialmente aumentati durante questa pandemia e hanno costretto le donne a uscire dal mondo del lavoro e ora, rientrare, non è semplice (McKinsey Global Institute, 2020). Per questi motivi difficilmente le aziende vogliono avere una figura femminile in ruoli di responsabilità in quanto potrebbe dover assentarsi da un momento all'altro.

Di conseguenza, ora più che mai bisogna continuare a lavorare verso la parità di genere. Vi sono delle iniziative verso l'uguaglianza come "Advanced" e "HeForShe", dove, ad esempio, PwC Svizzera ha preso parte. (PwC, s.d.). L'iniziativa "HeForShe" consiste nel coinvolgere direttamente gli uomini per cercare da essi il sostegno per il cambiamento verso la parità di genere globale, cercando di aumentare le donne nelle posizioni *leadership* e mantenere la comunità attiva verso la parità di genere (PwC, s.d.). In Svizzera sono state calcolate 3'979 persone che hanno preso questo impegno, mentre in Norvegia 4'413 (HeForShe, s.d.).

Le aziende, quindi, non possono assolutamente fare un passo indietro verso l'uguaglianza. Infatti, questo potrebbe far perdere dei talenti e donne di successo, necessarie per riprendersi dalla crisi che la maggior parte delle aziende deve affrontare. Per mitigare tali problemi, ora più che mai bisognerebbe adottare delle misure come l'introduzione degli asili nidi finanziati dai datori di lavoro, o incentivare il lavoro flessibile e part-time a favore della famiglia. Secondo un report di McKinsey è necessario prendere posizione subito, prima che sia troppo tardi (McKinsey Global Institute, 2020).

In aggiunta, tra gli obiettivi di sviluppo sostenibile OSS da realizzare entro il 2030 da tutti i Paesi Membri dell'ONU, vi è il raggiungimento dell'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di tutte le donne e ragazze (obiettivo 5). Tra i paesi coinvolti, vi sono chiaramente anche la Svizzera e la Norvegia. Di seguito un elenco esaustivo di tali obiettivi:

1. *“Porre fine, ovunque, a ogni forma di discriminazione nei confronti di donne e ragazze*
2. *Eliminare ogni forma di violenza nei confronti di donne e bambine, sia nella sfera privata che in quella pubblica, compreso il traffico di donne e lo sfruttamento sessuale e di ogni altro tipo*
3. *Eliminare ogni pratica abusiva come il matrimonio combinato, il fenomeno delle spose bambine e le mutilazioni genitali femminili*
4. *Riconoscere e valorizzare la cura e il lavoro domestico non retribuito, fornendo un servizio pubblico, infrastrutture e politiche di protezione sociale e la promozione di responsabilità condivise all'interno delle famiglie, conformemente agli standard nazionali*
5. *Garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica*
6. *Garantire accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti in ambito riproduttivo, come concordato nel Programma d'Azione della Conferenza internazionale su popolazione e sviluppo e dalla Piattaforma d'Azione di Pechino e dai documenti prodotti nelle successive conferenze*
7. *Avviare riforme per dare alle donne uguali diritti di accesso alle risorse economiche così come alla titolarità e al controllo della terra e altre forme di proprietà, ai servizi finanziari, eredità e risorse naturali, in conformità con le leggi nazionali*
8. *Rafforzare l'utilizzo di tecnologie abilitanti, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'emancipazione della donna*

9. *Adottare e intensificare una politica sana ed una legislazione applicabile per la promozione della parità di genere e l'emancipazione di tutte le donne e bambine, a tutti i livelli*
(Confederazione Svizzera, 2020)

Secondo la Commissione Europea, nessuna nazione sarà in grado di raggiungere la parità di genere entro il 2030. A causa della pandemia, per esempio e come visto, vi è stato un aumento della disoccupazione tra le donne, 1.8 volte maggiore rispetto al tasso tra gli uomini. In questo caso si parla di una tipologia di recessione che colpisce maggiormente le donne rispetto agli uomini (European Commission, 2020).

5. Discussione

La donna per anni è sempre stata vista come la persona che deve occuparsi della famiglia e della casa, ed è proprio per questo motivo che il lavoro a tempo parziale è sempre molto più diffuso rispetto a quello degli uomini come visto, ad esempio, in Svizzera. Considerando che in quest'ultimo paese l'occupazione a tempo pieno è diminuita e quella a tempo parziale è aumentata, probabilmente questo dimostra che negli anni sono stati fatti dei passi avanti, dando la possibilità di conciliare maggiormente la vita privata e lavorativa. Dall'altra parte, però, visto che la percentuale di lavoro parziale per gli uomini è ancora molto bassa, ciò significa che le abitudini e la cultura sono rimaste piuttosto invariate negli anni. Ragione per cui sarebbe necessario introdurre delle misure volte ad incentivare il lavoro a tempo parziale anche per gli uomini; questo sarebbe un primo passo verso l'uguaglianza per dare possibilità anche alla donna di riuscire ad intraprendere una carriera lavorativa. L'esempio di Roche, dove in dieci anni la quota di donne nelle posizioni dirigenziali è più che raddoppiata, può portare alla conclusione che l'introduzione del lavoro flessibile, lavoro part-time e altre politiche incentivano la realizzazione del nucleo familiare e la possibilità di dedicarsi ad esso come pure al lavoro.

Inoltre, è più che evidente che i costi per gli asili nido in Svizzera, quindi per dare la possibilità alla donna di conciliare la vita familiare e lavorativa, sono tutt'altro che favorevoli. Questa problematica costringe la madre a dover ridurre le percentuali o addirittura uscire dal mondo del lavoro, e di conseguenza, rinunciare alla propria carriera e/o a parte di stipendio. Per contro, in Norvegia, la situazione è molto più favorevole soprattutto considerando i costi degli asili nido molto ridotti, anche se è da sottolineare che fino al compimento dei 5 anni del/la bambino/a non vi è una struttura gratuita. Quindi, per migliorare la situazione anche nella Confederazione Elvetica, poiché gli asili nido sono una determinante della creazione del *glass-ceiling*, sarebbe necessario investire maggiormente in tali strutture, dando alle famiglie più aiuti per impattare in maniera minore sui cittadini. I maggiori datori di lavoro in Svizzera dovrebbero, a loro volta, essere obbligati ad offrire degli asili nido a costi ridotti per i propri dipendenti.

Il congedo parentale è un'altra lacuna in Svizzera, infatti il padre ha unicamente dieci giorni di congedo pagato, introdotto solamente dal 2021. Questo sfavorisce sicuramente la donna, sentendosi quasi costretta a dover ridurre la propria percentuale lavorativa considerato che ha solo tre mezzi e mezzo di congedo maternità. La Svizzera dovrebbe investire in questo senso, favorendo un congedo paternità più lungo e, quindi, avere un'ottica orientata maggiormente verso la famiglia e come obiettivo finale introdurre il congedo parentale.

Come visto, il grado di formazione terziario delle donne è attualmente maggiore rispetto a quello degli uomini. Ciò significa che vi è personale femminile qualificato ma, secondo i dati raccolti, non sfruttato.

Sia la Svizzera, sia la Norvegia, prendendo spunto da quanto è già stato implementato in Norvegia per la quota minima di donne nei CdA delle società per azioni, dovrebbero inserire una quota minima di rappresentanza femminile per le posizioni di dirigenza. Questo richiederebbe sicuramente alcuni anni di implementazione e adeguamento, ma sarebbe sicuramente un progresso verso l'uguaglianza. In Svizzera è stata introdotta una quota per i CdA pari al 30% e per le posizioni

dirigenziali pari al 20%, ma tale quota non è obbligatoria in quanto è sufficiente motivare il perché non si è raggiunto tale obiettivo, e oltretutto vi sono 5 anni e rispettivamente 10 anni di implementazione. Questo significa che, ottenere l'uguaglianza è ancora un processo molto lungo per quanto riguarda, in questo caso la Svizzera.

Andando a verificare i risultati ottenuti nell'analisi delle aziende viene confermato come la situazione elvetica sia ancora molto distante dall'uguaglianza tra uomo e donna in ambito lavorativo per le posizioni di responsabilità rispetto alla Norvegia. Analizzando le funzioni più importanti, ovvero membri CdA, funzione direttive e responsabili di reparto, la percentuale massima raggiunta in Svizzera per le donne è il 33% mentre in Norvegia il 47%. La Confederazione svizzera ha provato a offrire il suo contributo introducendo una quota minima per le aziende dello SMI, ma purtroppo tale quota è facoltativa e tutto ciò rende attenti sulla situazione svizzera. Prendendo l'esempio di una delle aziende analizzate, Nestlé ha dichiarato di voler raggiungere il 30% di quota nelle posizioni dirigenziali (attualmente al 20% circa) e per raggiungere ciò, dovrà mettere in pratica le diverse misure dichiarate nel suo rapporto, come incentivare i programmi di sviluppo di leader femminili. Dall'altra parte Equinor, un'azienda norvegese, ad esempio, è consapevole di dover ampliare la quota di donne nel proprio organico ed è ciò che ha pubblicamente annunciato pur avendo già il 42%.

Vi sono aziende, oltretutto, che hanno dichiarato di essere attive nell'uguaglianza di genere, ma i dati dimostrano tutt'altro. Un esempio può essere Coop che afferma di voler offrire pari opportunità sia a uomini sia a donne o anche Norwegian Air Shuttle. Tali dichiarazioni delle aziende dovrebbero essere messe in pratica in modo imperativo, soprattutto per le posizioni più alte in quanto sono quelle maggiormente discusse oggi. In caso contrario, si potrebbe intaccare la reputazione e credibilità verso i portatori di interesse in quanto il *glass-ceiling* o più in generale la parità di genere sono dei temi attuali.

In generale, pur avendo una situazione molto favorevole in termini di uguaglianza, anche la Norvegia ha ancora dei progressi da svolgere, anche se minori rispetto alla Svizzera. Infatti, negli indici di parità di genere menzionati in precedenza la Norvegia non ha mai ottenuto il primo posto e non in tutte le aziende vi è una quota almeno del 40% di donne nelle posizioni quadro.

6. Conclusioni

Garantire la parità di genere è ormai diventato uno degli obiettivi di molti individui, ancora di più quando si tratta di un ambiente di lavoro. Sempre più donne sono interessate, oltre che alla famiglia, ad avere una carriera e una posizione di lavoro importante. Purtroppo, queste abitudini non sono così da moltissimi anni, motivo per cui la società deve ancora adeguarsi a tali cambiamenti per migliorare le condizioni in modo da permettere anche alle donne di intraprendere una carriera lavorativa.

È purtroppo però ancora diffuso il concetto dove la donna viene vista maggiormente come la figura che si prende cura della famiglia e della casa e questo la porta a essere meno esigente quando si tratta di una posizione lavorativa. Infatti, una delle conseguenze della segregazione occupazionale verticale è che si creano delle differenze in termini di salari in quanto vi è una maggiore concentrazione di personale femminile nelle posizioni gerarchicamente inferiori dove quindi vi è un salario ridotto (Keane, Rusll, & Emer, 2017).

Il presente elaborato ha voluto andare a spiegare dapprima gli aspetti più importanti della segregazione occupazionale verticale, approfondendo gli elementi a esso collegati: il soffitto di cristallo con le relative misurazioni attraverso indici e un cenno alla teoria del *glass-cliff*. Tali indici hanno permesso di approfondire il livello di segregazione andando ad analizzare alcuni dei fattori che li compongono, come il congedo maternità, il tasso di attività delle donne, il livello di formazione terziario tra uomo e donna e il tasso di donne in politica in Svizzera e rispettivamente in Norvegia, una delle nazioni leader ormai da anni nell'uguaglianza di genere. Infatti, la situazione per le donne è nettamente più favorevole in Norvegia, a partire dall'esistenza del congedo parentale che in Svizzera non c'è, fino ai costi molto ridotti degli asili nido o, ancora, una quota obbligatoria da raggiungere per le società per azioni nei Consigli d'Amministrazione del 40% già dal 2008.

Successivamente, considerato l'obiettivo di tale tesi, sono state analizzate sette aziende per i due paesi oggetto di studio. Si è voluto capire il livello di segregazione occupazionale verticale nelle aziende scelte, ovvero le più grandi in termini di dipendenti in Svizzera e in Norvegia. L'analisi si è concentrata sul capire quante donne nei Consigli d'Amministrazione, nelle posizioni dirigenziali o responsabili di reparto fanno parte di tali aziende.

Come si prevedeva, la Norvegia è molto meno segregata a livello verticale rispetto alla Svizzera. Infatti, pensando alla posizione gerarchicamente più alta, su sette aziende svizzere, vi è un solo CEO donna e la percentuale di donne nelle posizioni analizzate non sorpassa mai il 33%. Al contrario, in Norvegia vi sono tre donne CEO su sette aziende considerate, con una percentuale di donne fino al 47% nelle posizioni analizzate.

Si è poi andata a fare una breve ipotesi che potrebbe determinare se a dipendenza del settore in questione vi è una segregazione occupazionale verticale maggiore, quindi è stato fatto un riferimento con la segregazione occupazionale orizzontale. Potrebbe infatti darsi che a dipendenza del settore in cui ci si trova la segregazione occupazionale verticale sia simile come si è potuto vedere, ad esempio, nel settore industriale. Considerato il limite di tale ricerca a livello di tempistiche, ricerche future potrebbero ampliare il campione di aziende in questi due paesi e andare a capire e verificare

se vi è correlazione tra la segregazione occupazionale verticale e la segregazione occupazionale orizzontale.

Inoltre, ricerche future potrebbero approfondire le teorie di Cohen, Broschak e Haveman (1998) che ritengono che le donne abbiano più difficoltà a essere assunte e promosse dove vi è una maggioranza di donne in posizioni dirigenziali.

In aggiunta, sarebbe opportuno approfondire la *glass-cliff theory*, ovvero quella teoria che sostiene che le donne sono assunte al vertice in un momento di bassa *performance* aziendale, attraverso un campione più grande di aziende e studiato su un periodo lungo. Questo è soprattutto necessario considerando la differenza trovata nei risultati su aziende britanniche e statunitensi che non trova risposta della *glass-cliff theory* secondo uno studio di Adams, Gupta e Leeth (2009), in quanto viene detto che non necessariamente le donne sono rappresentate al vertice in posizioni piuttosto precarie, quindi in un momento di crisi aziendale.

I limiti di tale ricerca sono stati dovuti principalmente ad una questione di tempistiche e quindi è stato necessario dover prendere delle decisioni circa il campione di aziende e paesi. Per questi motivi, vi è stata una semplificazione dei dati e dei risultati.

Bibliografia

Fonti bibliografiche

- Adams, S. M., Gupta, A., & Leeth, J. D. (2009). Are Female Executives Over-represented in Precarious Leadership Positions? *British Journal of Management*, 20(1), 1-12. DOI:10.1111/j.1467-8551.2007.00549.x.
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197. URL: <http://www.jstor.org/stable/41337208>.
- Blackburn, R. M. (2009). Measuring Occupational Segregation and its Dimensions of Inequality and Difference. *Cambridge Studies in Social Research*, 12, p. 1-18.
- Blackburn, R. M., Brooks, B., & Jarman, J. (2001). The Vertical Dimension of Occupational Segregation. *Work, Employment & Society*, 15(3), 511-538. URL: <http://www.jstor.org/stable/23747949>.
- Bufe, M. (2007). Engineering and the Glass Ceiling. *Water Environment & Technology*, 19(1), 14-18. URL: <http://www.jstor.org/stable/43890333>.
- Cobb-Clark, D. A., & Dunlop, Y. (1999). The role of gender in job promotions. *Monthly Labor Review*, 32-38. URL: <http://www.jstor.org/stable/41845005>.
- Cohen, L. E., Broschak, J. P., & Haveman, H. A. (1998). And Then There were More? The Effect of Organizational Sex Composition on the Hiring and Promotion of Managers. *American Sociological Review*, 63(5), 711-727. DOI: 10.2307/2657335.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). ABOVE THE GLASS CEILING: WHEN ARE WOMEN AND RACIAL/ETHNIC MINORITIES PROMOTED TO CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080-1089. URL: <http://www.jstor.org/stable/24037335>.
- Fernandez, R. M., & Campero, S. (2017). GENDER SORTING AND THE GLASS CEILING IN HIGH-TECH FIRMS. *ILR Review*, 70(1), 73-104. URL: <https://www.jstor.org/stable/26753845>.
- Keane, C., Rusll, H., & Emer, S. (2017). *Female participation increases and gender segregation*, (No. 564). Dublin: The Economic and Social Research Institute (ESRI).
- Oakley, J. G. (2000). Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334. URL: <http://www.jstor.org/stable/25074386>.
- Ryan, M. K., & Haslam, A. S. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549-572. DOI: 10.2307/20159315.
- Smith, A. E. (2015). ON THE EDGE OF A GLASS CLIFF: WOMEN IN LEADERSHIP IN PUBLIC ORGANIZATIONS. *Public Administration Quarterly*, 39(3), 484-517. URL: <http://www.jstor.org/stable/24773425>.
- Watts, M. J. (2005). On the Conceptualisation and Measurement of Horizontal and Vertical Occupational Gender Segregation. *European Sociological Review*, 21(5), 481-488. URL: <http://www.jstor.org/stable/3559641>.
- Withisuphakorn, P., & Jiraporn, P. (2016). CEO age and CEO gender: Are female CEOs older than their male counterparts? *Finance Research Letter*, 129-135.

Fonti elettroniche

- ABB. (2020, Settembre 30). *ABB to double its share of women in management positions*. Tratto il giorno Agosto 2, 2021 da Sito ufficiale ABB: <https://new.abb.com/news/detail/68277/abb-to-double-its-share-of-women-in-management-positions>
- ABB. (2021, Febbraio 26). *Annual report 2020*. Tratto il giorno Luglio 9, 2021 da Sito ufficiale ABB: <https://library.e.abb.com/public/305be2f706ee48b9a358899427f77d13/ABB-Group-Annual-Report-2020-English.pdf?x-sign=v8tj9t23xX0r8jnBSvQRka2FSR1Ax2zTkpwYxE8SjrrVUQPjfb+8whk4rsrhhHZE>
- ABB. (s.d.). *The new ABB*. Tratto il giorno Luglio 9, 2021 da Sito ufficiale ABB: <https://new.abb.com/about/our-businesses>
- AHV-IV. (2021, Luglio 1). *Indennità di maternità*. Tratto il giorno Luglio 7, 2021 da Assicurazione vecchiaia e superstiti: <https://www.ahv-iv.ch/p/6.02.i>
- Bloomberg. (2021, Marzo 7). *World's most Gender-diverse corporation says secret to success is childcare*. Tratto il giorno Marzo 9, 2021 da <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-07/top-banker-in-norway-links-latest-no-1-ranking-to-childcare>
- CNBC. (2020, Gennaio 24). *The number of female CEOs is increasing—but here are the big problems standing in their way*. Tratto il giorno Luglio 16, 2021 da CNBC Make it: <https://www.cnbc.com/2020/01/24/number-of-female-ceos-is-increasing-but-they-still-face-glass-cliffs.html>
- Confederazione Svizzera. (2020, Aprile 23). *Obiettivo 5: Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di tutte le donne e ragazze*. Tratto il giorno Luglio 4, 2021 da Sito ufficiale Confederazione Svizzera: <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/it/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung/ziel-5-geschlechtergleichstellung-erreichen-und-alle-frauen.html>
- Coop Group. (s.d.). *Corporate Governance*. Tratto il giorno Agosto 23, 2021 da Sito ufficiale Coop Group: https://report.coop.ch/app/uploads/Coop_GB20_Corporate-Governance_en.pdf
- Cooperativa Migros. (n.d.). *Organizzazione & struttura*. Retrieved Agosto 12, 2021, from Sito ufficiale Cooperativa Migros: <https://report.migros.ch/2020/it/governance/organizzazione-struttura/>
- Corriere del Ticino. (2020, Gennaio 8). *Ancora poche donne ai vertici delle aziende*. Retrieved Agosto 18, 2021, from Sito Corriere del Ticino: https://www.cdt.ch/svizzera/ancora-pochedonne-ai-vertici-delle-aziende-YN2197331?_sid=CEuKVysh
- Cunniffe, G. (2020, Settembre 1). *What is the FTSE 100, or "footsie", and why should you care?* Tratto il giorno Luglio 16, 2021 da Money Lens: <https://www.moneylens.com/topics/investing/what-is-the-ftse-100-footsie-and-why-does-it-matter-to-me>
- DNB ASA. (n.d.). *Annual report 2021*. Retrieved Agosto 13, 2021, from https://vp267.alertir.com/afw/files/press/dnb_asa/202103107750-2.pdf
- DSC Istituzioni globali. (2021, Gennaio 6). *Entità per l'uguaglianza di genere e l'empowerment femminile – UN Women*. Tratto il giorno Agosto 8, 2021 da Sito ufficiale Confederazione Svizzera: <https://www.eda.admin.ch/deza/it/home/partenariati-commesse/organizzazioni-multilaterali/organizzazioni-onu/un-women.html>
- Dufresne, A. (2021, Febbraio 7). *To advance gender equality in Switzerland, remove family status from CVs*. Tratto il giorno Agosto 9, 2021 da Swissinfo: <https://www.swissinfo.ch/eng/to-advance-gender-equality-in-switzerland--remove-family-status-from-cvs/46348678>

- Equinor. (2019, Marzo 8). *Coming together to promote gender equality in the energy sector*. Tratto il giorno Luglio 10, 2021 da Sito ufficiale Equinor: <https://www.equinor.com/en/careers/our-culture/gender-equality.html>
- Equinor. (2021, Marzo 19). *Equinor publishes Annual and Sustainability reports for 2020*. Tratto il giorno Luglio 14, 2021 da Sito ufficiale Equinor: <https://www.equinor.com/en/investors/annual-reports.html#downloads>
- Equinor. (s.d.). *Organisation*. Tratto il giorno Luglio 10, 2021 da Sito ufficiale Equinor: <https://www.equinor.com/en/about-us/organisation.html.html>
- European Commission. (2020, Novembre 25). *Gender Action Plan – putting women and girls' rights at the heart of the global recovery for a gender-equal world*. Tratto il giorno Agosto 3, 2021 da European Commission: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_2184
- Finzi, I. (2005, Dicembre 20). *Formazione e segregazione occupazionale*. Tratto il giorno Marzo 15, 2021 da Ufficio di statistica: https://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/articolo/1261dss_2005-4_5.pdf
- Glatthard, J. (2021, Gennaio 28). *Le donne nella politica svizzera hanno ancora molta strada da fare*. Tratto il giorno Marzo 15, 2021 da Swissinfo: https://www.swissinfo.ch/ita/50-anni-di-suffragio-femminile_le-donne-nella-politica-svizzera-hanno-ancora-molta-strada-da-fare/46324678
- Glencore. (2021, Giugno 1). *EQUALITY OF OPPORTUNITY POLICY*. Tratto il giorno Luglio 9, 2021 da Sito ufficiale Glencore: <https://www.glencore.com/who-we-are/policies/equality-of-opportunity-policy>
- Glencore International. (2020a). *At a glance*. Tratto il giorno Luglio 8, 2021 da Sito ufficiale Glencore: <https://www.glencore.com/who-we-are/at-a-glance>
- Glencore International. (2020b). *Annual report 2020*. Tratto il giorno Luglio 8, 2021 da Sito ufficiale Glencore: https://www.glencore.com/dam/jcr:e03a8caf-f2aa-46ad-81c5-821719caf5bf/Glencore_AR20_Interactive.pdf
- Glencore International. (2020c, Marzo 4). *Corporate governance*. Tratto il giorno Luglio 9, 2021 da Sito ufficiale Glencore: <https://www.glencore.com/dam/jcr:a7a4dc3e-637a-4c1b-9e8d-da12a2002820/Glen-2019-Annual-Report-Corporate-Governance-Report.pdf>
- Glencore International. (s.d.). *Our Leadership*. Tratto il giorno Luglio 9, 2021 da Sito ufficiale Glencore: <https://www.glencore.com/who-we-are/our-leadership>
- Goldman, D. (2020, Dicembre 30). *JCPenney's CEO is out after two years of failure*. Tratto il giorno Luglio 16, 2021 da CNN Business: <https://edition.cnn.com/2020/12/30/investing/jcpenney-ceo-jill-soltau/index.html>
- Gruppo Coop. (n.d.). *PROFILO AZIENDALE DEL GRUPPO COOP 2020*. Retrieved Agosto 12, 2021, from Sito ufficiale Gruppo Coop: https://report.coop.ch/app/uploads/Coop_Unternehmensprofil_IT.pdf
- Gruppo Migros. (n.d.). *Diversità & inclusione*. Retrieved Agosto 12, 2021, from Sito ufficiale Gruppo Migros: <https://report.migros.ch/2020/it/rapporto-sulla-situazione-2020/collaboratori/diversita-inclusione/>
- Gruppo Migros. (n.d.). *Rapporto d'esercizio 2020 di Migros*. Retrieved Agosto 12, 2021, from Sito ufficiale Gruppo Migros: <https://report.migros.ch/2020/it/>
- Gundersen, M. (2020, Giugno 13). *Gender Equality: How Norway Measures Up*. Tratto il giorno Agosto 8, 2021 da Life in Norway: <https://www.lifeinnorway.net/gender-equality/>

- HeForShe. (n.d.). *Global Commitments*. Retrieved Agosto 19, 2021, from Sito ufficiale HeForShe: <https://www.heforshe.org/en>
- Huynh, M. (2020, Marzo 6). *From Bumble to YouTube: How the world's most powerful female CEOs built their empires*. Tratto il giorno Luglio 16, 2021 da CEO Magazine: <https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/female-ceos/>
- International Labour Organization. (2019, Maggio). *The business case for change*. Tratto il giorno Luglio 5, 2021 da Women in Business and Management: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf
- Jaberg, S. (2019, Novembre 18). *Per crescere due figli in Svizzera non basta mezzo milione di franchi*. Tratto il giorno Agosto 9, 2021 da Swissinfo: https://www.swissinfo.ch/ita/costo-della-vita_per-crescere-due-figli-in-svizzera-non-basta-mezzo-milione-di-franchi/45345026
- Jaberg, S., & Nguyen, D.-Q. (2015, Febbraio 20). *Gli asili nido più cari al mondo*. Tratto il giorno Agosto 9, 2021 da Swissinfo: https://www.swissinfo.ch/ita/societa/accoglienza-extra-famigliare_gli-asili-nido-piu-cari-al-mondo/41266084
- Kaplan. (n.d.). *WHAT IS THE GMAT®?* Retrieved Agosto 16, 2021, from Kaplan: <https://www.kaptest.com/gmat/what-is-the-gmat>
- Keane, C., Russll, H., & Emer, S. (2017). *Female participation increases and gender segregation*, (No. 564). Dublin: The Economic and Social Research Institute (ESRI).
- Largest companies. (s.d.). *The largest employers in total in Norway*. Tratto il giorno Luglio 10, 2021 da Largest companies: <https://www.largestcompanies.com/toplists/norway/largest-employers>
- LDO. (s.d.). *The Equality and Anti-Discrimination Ombud*. Tratto il giorno Agosto 8, 2021 da Likestillings- og diskrimineringsombudet: <https://www.ldo.no/en/ldo-english-page/>
- Lean in e McKinsey & Company. (n.d.). *Women in the workplace*. Retrieved Marzo 15, 2021, from https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf
- Lean in. (n.d.). *The state of women in corporate America*. Retrieved Marzo 15, 2021, from Lean in: <https://leanin.org/women-in-the-workplace-2019>
- Matland, R. E. (2004, Ottobre 22-23). *The Norwegian Experience of Gender Quotas*. Tratto da International idea institute for democracy and electoral assistance: <https://www.legislationline.org/download/id/2880/file/The%20Norwegian%20experience%20of%20gender%20quotas.pdf>
- McKinsey Global Institute. (2020, Luglio 15). *COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects*. Retrieved Agosto 17, 2021, from Sito McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects>
- Nestlé. (2019, Febbraio 14). *Nestlé reports full-year results for 2018*. Retrieved Agosto 5, 2021, from Sito ufficiale Nestlé: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2018>
- Nestlé Group. (2021, Marzo 16). *Annual review 2020*. Tratto il giorno Luglio 8, 2021 da Sito ufficiale Nestlé: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2021-03/2020-annual-review-en.pdf>
- Nestlé Group. (2021, Gennaio 27). *Nestlé recognized in 2021 Bloomberg Gender Equality Index Share this page*. Retrieved Luglio 8, 2021, from Sito ufficiale Nestlé: <https://www.nestle.com/media/news/2021-bloomberg-gender-equality-index>

- Nestlé Group. (n.d.). *Nestlé Gender Balance Acceleration Plan*. Retrieved Luglio 8, 2021, from Sito ufficiale Nestlé: <https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/global-youth-initiative/gender-balance-women-empowerment>
- Nestlé S.A. (2020, Giugno 30). *Corporate Governance Report*. Retrieved Luglio 8, 2021, from Sito ufficiale Nestlé: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-06/corp-governance-half-yearly-report-2020-en.pdf>
- Newcomb, A. (2020, Dicembre 30). *Record number of women took over Fortune 500 companies in 2020*. Retrieved from NBC News: <https://www.nbcnews.com/business/business-news/record-number-women-took-over-fortune-500-companies-2020-n1252491>
- NOKUT. (s.d.). *General information about education in Norway*. Tratto il giorno Agosto 9, 2021 da NOKUT: <https://www.nokut.no/en/norwegian-education/general-information-about-education-in-norway/>
- Nordic Choice Hotels. (2021, Gennaio 11). *Nordic Choice Hotels Corporate Management*. Retrieved Luglio 12, 2021, from Sito ufficiale Nordic Choice Hotels: <https://www.nordicchoicehotels.com/about-nordic-choice-hotels/corporate-management/corporate-management/>
- Nordic Choice Hotels. (n.d.). *Annual report 2019*. Retrieved Luglio 12, 2021, from Sito ufficiale Nordic Choice Hotels: <https://www.nordicchoicehotels.com/globalassets/global/corp-pages/nch-annual-report-2019.pdf>
- Norsk Hydro ASA. (2020). *Diversity and Inclusion*. Retrieved Agosto 2, 2021, from Sito ufficiale Norsk Hydro ASA: https://www.hydro.com/Document/Index?name=Diversity%20report%20CDM_EN%2024.06.pdf&id=571867
- Norsk Hydro ASA. (n.d.). *Annual report 2020*. Retrieved Luglio 10, 2021, from Sito ufficiale Norsk Hydro ASA: <https://www.hydro.com/en-CH/investors/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-2020/>
- Norsk Sykepleierforbund. (n.d.). *Om oss*. Retrieved Luglio 12, 2021, from Norsk Sykepleierforbund: <https://www.nsf.no/om-oss/om-oss>
- Norway, S. (2003, Dicembre 5). *Norway - world leader in gender equality*. Retrieved from Sito ufficiale Statistics Norway: <https://www.ssb.no/en/befolkning/artikler-og-publikasjoner/norway-world-leader-in-gender-equality>
- Norwegian Air Shuttle ASA. (n.d.). *Annual report 2020*. Retrieved Luglio 14, 2021, from Sito ufficiale Norwegian Air Shuttle ASA: <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-norwegian-2020.pdf>
- Norwegian Air Shuttle ASA. (n.d.). *Norwegian Sustainability Report 2018*. Retrieved Agosto 2, 2021, from Sito ufficiale Norwegian Air Shuttle ASA: <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/sustainability-reports/norwegian-sustainability-report-2018-digital.pdf>
- Norwegian Group. (n.d.). *Corporate structure*. Retrieved Luglio 14, 2021, from Sito ufficiale Norwegian Air Shuttle ASA: <https://www.norwegian.com/en/about/company/corporate-structure/>
- Norwegian Labour and Welfare Administration. (2019, Dicembre 1). *All informasjon om foreldrepenger*. Retrieved Luglio 7, 2021, from Norwegian Labour and Welfare Administration: <https://familie.nav.no/om-foreldrepenger>

- Novartis International AG. (2021, Giugno). *Novartis Organizational Structure*. Retrieved Luglio 9, 2021, from Sito ufficiale Novartis: <https://www.novartis.com/sites/www.novartis.com/files/novartis-org-chart.pdf>
- Novartis International AG. (2021). *Parental leave*. Retrieved Luglio 9, 2021, from Sito ufficiale Novartis: <https://www.novartis.com/our-company/diversity-inclusion/parental-leave>
- Novartis International AG. (n.d.). *Equity*. Retrieved Luglio 9, 2021, from Sito ufficiale Novartis: <https://www.novartis.com/our-company/diversity-inclusion/equity>
- Novartis International AG. (n.d.). *Our Equal Pay International Coalition (EPIC) Commitments*. Retrieved Agosto 2, 2021, from Sito ufficiale Novartis: <https://www.novartis.com/our-company/diversity-inclusion/equity/our-epic-commitments>
- Olya, G. (2021, Marzo 13). *25 Female Fortune 500 CEOs*. Retrieved Agosto 16, 2021, from Yahoo Finance: <https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/female-ceos/>
- Partridge, J. (2021, Febbraio 22). *Number of FTSE 100 female directors rises by 50% in five years*. Retrieved Luglio 16, 2021, from The Guardian: <https://www.theguardian.com/business/2021/feb/23/number-of-ftse-100-women-directors-rises-by-50-in-five-years>
- Pazzolo, P. (2020, Ottobre 10). *Variabili qualitative ordinali: quando usare il d di Somers?* Retrieved from Paola Pazzolo, la tua statistica: <https://paolapazzolo.it/delta-somers/>
- Pestalozzi. (2021, Gennaio 4). *New Provisions in Swiss Corporate Law and Changes to the Commercial Register Ordinance*. Retrieved Agosto 20, 2021, from Sito ufficiale Pestalozzi: <https://pestalozzilaw.com/en/news/legal-insights/new-provisions-company-law-and-commercial-register-ordinance/>
- Plüss, J. D. (2018a, Marzo 8). *Le donne svizzere hanno fatto molta strada, ma rimangono discriminate*. Retrieved Marzo 15, 2021, from Swissinfo: https://www.swissinfo.ch/ita/giornata-internazionale-della-donna_le-donne-svizzere-hanno-fatto-molta-strada--ma-rimangono-discriminate/43950430
- Plüss, J. D. (2018b, Agosto 28). *La Svizzera e le multinazionali: una storia d'amore*. Retrieved Marzo 15, 2021, from Swissinfo: https://www.swissinfo.ch/ita/globalizzazione_la-svizzera-e-le-multinazionali--una-storia-d-amore/44353702
- PwC. (s.d.). *Gender equality is a must for the future*. Tratto da Sito ufficiale PricewaterhouseCoopers: <https://www.pwc.ch/en/insights/hr/international-womens-day.html>
- PwC. (s.d.). *HeForShe - Make your commitment*. Tratto il giorno Agosto 19, 2021 da Sito ufficiale PricewaterhouseCoopers: <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/he-for-she-make-your-commitment.html#>
- Relocation AS. (s.d.). *Childcare Options in Norway*. Tratto il giorno Agosto 9, 2021 da Relocation AS: <https://relocation.no/expat-communities/expat-resource-articles/childcare-options-in-norway/>
- Risorse Umane Nestlé S.A. (2015). *Maternity Protection Policy*. Retrieved Agosto 30, 2021, from Sito ufficiale Nestlé : <https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/people/nestle-policy-maternity-protection.pdf>
- Roche Holding AG. (n.d.). *A year in review*. Retrieved Luglio 9, 2021, from Sito ufficiale Roche: <https://www.roche.com/investors/annualreport20.htm#>
- Roche Holding AG. (n.d.). *Board of Directors*. Retrieved Luglio 10, 2021, from Sito ufficiale Roche: https://www.roche.com/about/governance/board_of_directors.htm
- Roche Holding AG. (n.d.). *Executive Committee*. Retrieved Luglio 10, 2021, from Sito ufficiale Roche Holding AG: https://www.roche.com/about/governance/executive_committee.htm

- Roche Holding AG. (n.d.). *Get to know Roche in brief*. Retrieved Luglio 9, 2021, from Sito ufficiale Roche: <https://www.roche.com/about.htm#home>
- Roche Holding AG. (n.d.). *Trailblazing women at Roche*. Retrieved Agosto 2, 2021, from Sito ufficiale Roche: <https://www.roche.com/sustainability/women-at-roche.htm>
- Ryan, M. K., & Haslam, A. S. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549-572. DOI: 10.2307/20159315.
- Salvi, M. (2016, Marzo 2021). *Perché le donne scelgono « professioni al femminile »*. Tratto il giorno 15 Marzo da Avenir Suisse: <https://www.avenir-suisse.ch/it/perche-le-donne-scelgono-professioni-al-femminile/>
- Schillingreport. (s.d.). *schillingreport 2020*. Tratto il giorno Agosto 9, 2021 da Schillingreport: <https://www.schillingreport.ch/en/mediarelease-schillingreport-2020/#:~:text=the%20Double%20Digits-,The%20percentage%20of%20women%20on%20executive%20boards%20of%20the%20100,from%209%25%20to%2010%25.>
- SpencerStuart. (s.d.). *Diversity, 2020 Nordic Spencer Stuart Board Index*. Tratto il giorno Agosto 3, 2021 da SpencerStuart: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/nordic-board-index/diversity>
- Statista. (2020, Marzo 30). *Share of women in the Norwegian Parliament from 1945 to 2017*. Retrieved Marzo 15, 2021, from Sito ufficiale Statista: <https://www.statista.com/statistics/741351/share-of-women-in-the-norwegian-parliament/>
- Statista. (2021, Marzo 22). *Largest companies in Norway as of March 2021, by number of employees*. Retrieved Luglio 10, 2021, from Sito ufficiale Statista: <https://www.statista.com/statistics/555300/norway-top-20-biggest-companies-by-number-of-employees/>
- Statista. (2021, Febbraio 5). *Number of Roche Group employees from 2007 to 2020*. Retrieved Luglio 9, 2021, from Sito ufficiale Statista: <https://www.statista.com/statistics/266522/roche-group-number-of-employees-since-2007/>
- Statistics Norway. (2003, Dicembre 5). *Norway - world leader in gender equality*. Tratto il giorno Maggio 19, 2021 da Sito ufficiale Statistics Norway: <https://www.ssb.no/en/befolkning/artikler-og-publikasjoner/norway-world-leader-in-gender-equality>
- Statistics Norway. (2021, Marzo 4). *Indicators for gender equality in municipalities*. Retrieved Marzo 15, 2021, from Sito ufficiale Statistics Norway: <https://www.ssb.no/en/befolkning/likestilling/statistikk/indikatorer-for-kjonnslikestilling-i-kommunene>
- Swaminathan, A. (2021, Marzo 3). *S&P 500 companies with more gender diversity on boards see 15% higher ROE: BofA*. Tratto il giorno Marzo 9, 2021 da Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/news/sp-500-companies-with-more-gender-diversity-see-15-higher-roe-bof-a-194303756.html>
- Swissinfo. (2011, Febbraio 2). *Il sistema educativo svizzero*. Retrieved Agosto 24, 2021, from Swissinfo.ch: <https://www.swissinfo.ch/ita/sistema-educativo/29174398>
- Swissinfo. (2016, Ottobre 3). *Sempre poche donne top manager in Svizzera*. Tratto il giorno Maggio 20, 2021 da Swissinfo: <https://www.swissinfo.ch/ita/sempr-poche-donne-top-manager-in-svizzera/42490548>

- The Economist. (2016, Marzo 3). *The best—and worst—places to be a working woman*. Tratto il giorno Luglio 7, 2021 da The Economist: <https://www.economist.com/node/21694011/print>
- The Economist. (2020, Marzo 4). *Iceland leads the way to women's equality in the workplace*. Tratto il giorno Agosto 8, 2021 da The Economist: <https://www.economist.com/graphic-detail/2020/03/04/iceland-leads-the-way-to-womens-equality-in-the-workplace>
- The Economist. (2021, Marzo 4). *Is the lot of female executives improving?* Tratto il giorno Agosto 9, 2021 da The Economist: <https://www.economist.com/business/2021/03/06/is-the-lot-of-female-executives-improving>
- Ticino news. (2021, Marzo 2). *Nelle direzioni delle grandi imprese solo il 13% di donne*. Tratto il giorno Agosto 18, 2021 da Sito ufficiale Ticino news: <https://www.ticinonews.ch/svizzera/nelle-direzioni-delle-grandi-imprese-solo-il-13-di-donne-XD3894055>
- Ufficio federale delle assicurazioni sociali UFAS. (2021, Febbraio 8). *Congedi per madri e padri*. Retrieved Marzo 15, 2021, from Sito ufficiale Confederazione Svizzera: <https://www.bsv.admin.ch/bsv/it/home/politica-sociale/familienpolitik/vereinbarkeit/elternurlaub.html#-1435669703>
- Ufficio Federale di Statistica. (2019, Maggio 5). *Uguaglianza tra donna e uomo: statistica tascabile 2019 e convegno internazionale a Neuchâtel*. Tratto il giorno Marzo 15, 2021 da Sito ufficiale Confederazione Svizzera: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/situazione-economica-sociale-popolazione/uguaglianza-donna-uomo.assetdetail.8167561.html>
- Ufficio federale di statistica. (2021, Marzo 4). *Donne in posizione dirigenziale*. Tratto il giorno Marzo 15, 2021 da Sito ufficiale Confederazione Svizzera: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/situazione-economica-sociale-popolazione/uguaglianza-donna-uomo.assetdetail.15864020.html>
- Ufficio Federale di statistica. (2021, Marzo 4). *Donne in posizione dirigenziale*. Retrieved Marzo 15, 2021, from Sito ufficiale Confederazione Svizzera: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.15844776.html>
- United Nations Development Programme. (n.d.). *Gender Inequality Index*. Retrieved Agosto 17, 2021, from Human Development Reports: <http://hdr.undp.org/en/composite/GII>
- United Nations Development Programme. (n.d.). *Gender Inequality Index (GII)*. Retrieved Agosto 16, 2021, from UNDP Human Development Reports: <http://hdr.undp.org/en/content/gender-inequality-index-gii>
- Università della Svizzera italiana. (n.d.). *Sistema scolastico in Ticino*. Retrieved Agosto 24, 2021, from Sito ufficiale Università della Svizzera italiana: <https://www.desk.usi.ch/it/sistema-scolastico-ticino>
- Veidekke ASA. (s.d.). *Annual and sustainability report 2020*. Tratto il giorno Agosto 13, 2021 da Sito ufficiale Veidekke ASA: <https://mb.cision.com/Public/17348/3314590/aae163d54e4d0470.pdf>
- Vygruppen. (n.d.). *Annual report 2020*. Retrieved Luglio 12, 2021, from Sito ufficiale Vy Group: <https://www.vy.no/globalassets/vy.no/filer-en/arsrapporter/2020-annual-report-presentation.pdf>
- Vygruppen AS. (n.d.). *Annual and sustainability report 2020*. Retrieved Luglio 12, 2021, from Sito ufficiale Vy Group: <https://www.vy.no/globalassets/vy.no/filer-en/arsrapporter/2020-annual-and-sustainability-report.pdf>

- Walsgard, J. C., Ummelas, O., & Pohjanpalo, K. (2021, Marzo 7). *World's Most Gender-Diverse Corporation Says Secret to Success Is Childcare*. Retrieved Marzo 8, 2021, from Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-07/top-banker-in-norway-links-latest-no-1-ranking-to-childcare>
- World Economic Forum. (2021, Marzo). *Global Gender Gap Report 2021*. Tratto il giorno Agosto 9, 2021 da World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- World Health Organization. (s.d.). *Gender Inequality Index (GII)*. Tratto il giorno Agosto 8, 2021 da Sito ufficiale World Health Organization: [https://www.who.int/data/nutrition/nlis/info/gender-inequality-index-\(gii\)](https://www.who.int/data/nutrition/nlis/info/gender-inequality-index-(gii))