



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

**Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti**

**RICERCA**

DOCUMENTO

# Conciliazione vita-lavoro e gender pay gap

Questionario CNPO 2025

Sugli iscritti all'albo dei dottori commercialisti  
e degli esperti contabili

*Presentazione e analisi dei dati*

25 novembre 2025

COMITATO NAZIONALE PARI OPPORTUNITÀ

■ **Presidente**

Rosa D'Angiolella



## Composizione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

### Presidente

Elbano de Nuccio

### Vice Presidente

Antonio Repaci

### Consigliere Segretario

Giovanna Greco

### Consigliere Tesoriere

Salvatore Regalbuto

### Consiglieri

Gianluca Ancarani

Marina Andreatta

Cristina Bertinelli

Aldo Campo

Rosa D'Angiolella

Michele de Taponatti

Fabrizio Escheri

Gian Luca Galletti

Cristina Marrone

Maurizio Masini

Pasquale Mazza

David Moro

Eliana Quintili

Pierpaolo Sanna

Liliana Smargiassi

Gabriella Viggiano

Giuseppe Venneri

## Collegio dei revisori

### Presidente

Rosanna Marotta

### Componenti

Maura Rosano

Sergio Ceccotti



# Composizione della Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti

---

## Consiglio di gestione

### **Presidente**

Antonio Tuccillo

### **Vice Presidente**

Giuseppe Tedesco

### **Consigliere Segretario**

Andrea Manna

### **Consigliere Tesoriere**

Massimo Da Re

### **Consiglieri**

Francesca Biondelli

Antonia Coppola

Cosimo Damiano Latorre

Claudia Luigia Murgia

Antonio Soldani

## Collegio dei revisori

### **Presidente**

Rosario Giorgio Costa

### **Componenti**

Ettore Lacopo

Antonio Mele

## Comitato Nazionale Pari Opportunità

---

### **Presidente**

Rosa D'Angiolella

### **Delegato Consiglio Nazionale**

Liliana Smargiassi

### **Vice Presidente**

Aurelia Isoardi

### **Segretario**

Francesca Riso

### **Componenti**

Chiara Bedei

Barbara Berardi

Alessandra Berghella

Elena Briata

Claudia Cattani

Orsola Cernerà

Ivana Maria De Michele

Ida Dominici

Luigi Greco

Giuliana Guida

Stefania Longo

Daniela Manicardi

Francesca Marconi

Sabrina Mazza

Simonetta Murolo

Martina Olla

Paola Santoni

Luciano Santoro



---

*A cura del*

## **“Comitato Tecnico Bilancio di Genere”**

### **Coordinatrice**

Rosa D'Angiolella

### **Componenti**

Aurelia Isoardi

Riso Francesca

Bedei Chiara

Berardi Barbara

Briata Elena

Claudia Cattani

Ivana De Michele

Luigi Greco

Giuliana Guida

Stefania Longo

Daniela Manicardi

Francesca Marconi

Simonetta Murolo

Paola Santoni

### **Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti**

Tommaso Di Nardo

Gianluca Scardocci



## Sommario

PREMESSA	1
1. ANALISI DEI DATI	2
1.1. La struttura del campione di rispondenti	2
1.2. Conciliazione vita-lavoro: Sfere della vita familiare	3
1.3. Attività professionale	8
1.4. Aspetti vita-lavoro: Socialità e discriminazione	14
2. IL GENDER PAY GAP	18
NOTA METODOLOGICA	25



---

## Premessa

Il documento elabora i dati emersi nel questionario realizzato dal Comitato Nazionale Pari Opportunità, concentrandosi sui risultati relativi alla conciliazione vita-lavoro e al Gender Pay Gap, due temi centrali nelle Pari Opportunità.

Il questionario è stato progettato nel 2024 ampliando e approfondendo le domande già poste con il questionario 2023.

Nel paragrafo sulla conciliazione vita-lavoro emergono significative difficoltà nell'assistenza familiare e nell'organizzazione dell'attività professionale. Il 54,2% del campione giudica il bilanciamento vita-lavoro negativo (25,3% "assolutamente no", 28,9% "non adeguato"), mentre solo il 2,9% lo ritiene "assolutamente" adeguato. Il restante gruppo lo valuta "abbastanza" (29,5%) o "complessivamente adeguato" (13,4%). La componente negativa è più alta tra le donne (59,4%) rispetto agli uomini (48,4%). Preoccupa, inoltre, il lungo orario di lavoro: il 55,9% dei professionisti supera le 9 ore al giorno.

Il paragrafo sul Gender Pay Gap analizza le possibili cause della disparità nella nostra professione. Questionario e Bilancio di Genere confermano che le donne prevalgono nelle fasce di reddito più basse, gli uomini in quelle più alte. Essendo ancora poco studiato nelle professioni liberali, il tema è stato approfondito per individuare soluzioni efficaci. Da questa esigenza nascono le ipotesi di lavoro qui presentate.

Le ipotesi qui formulate per spiegare il Gender Pay Gap nella professione sono cinque. La prima riguarda il numero di ore lavorate: si è verificato se le donne dichiarano e svolgono mediamente meno ore degli uomini. La seconda considera il ruolo ricoperto nello studio professionale. La terza analizza l'età media, poiché l'anzianità di carriera incide sul reddito professionale. La quarta riguarda la specializzazione: professionisti con competenze o attività più redditizie tendono a dichiarare redditi più alti. È ipotizzabile, quindi, che il Gender Pay Gap possa dipendere da questo fattore nella misura in cui gli uomini tendano a svolgere in misura maggiore delle donne attività specialistiche ovvero attività a più alto valore aggiunto. Infine, la quinta ipotesi valuta fattori psicologici che potrebbero influenzare la determinazione del compenso in modo differente tra uomini e donne.

Queste ipotesi fanno parte di un'analisi più ampia, avviata con il questionario dello scorso anno e ulteriormente approfondita e ampliata nel questionario di quest'anno.

Sulla base delle analisi di questo documento e dei dati del Bilancio di Genere, il CNPO definisce la strategia per ridurre il Gender Pay Gap e guidare le iniziative in materia di Pari Opportunità.



## 1. Analisi dei dati

Nella prima sezione del documento sono presentati i principali risultati dell'indagine. I dati sono esposti nei grafici in percentuale del totale dei rispondenti. Lì dove non diversamente indicato, il campione dei rispondenti, come riportato in dettaglio nella nota metodologica alla fine del documento, è pari a 3.681 unità e copre il 3,1% dell'universo degli iscritti all'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili. Il campione è sufficientemente robusto per il tipo di analisi condotta. Per ulteriori dettagli sulla numerosità e sulla struttura del campione si rimanda alla nota metodologica.

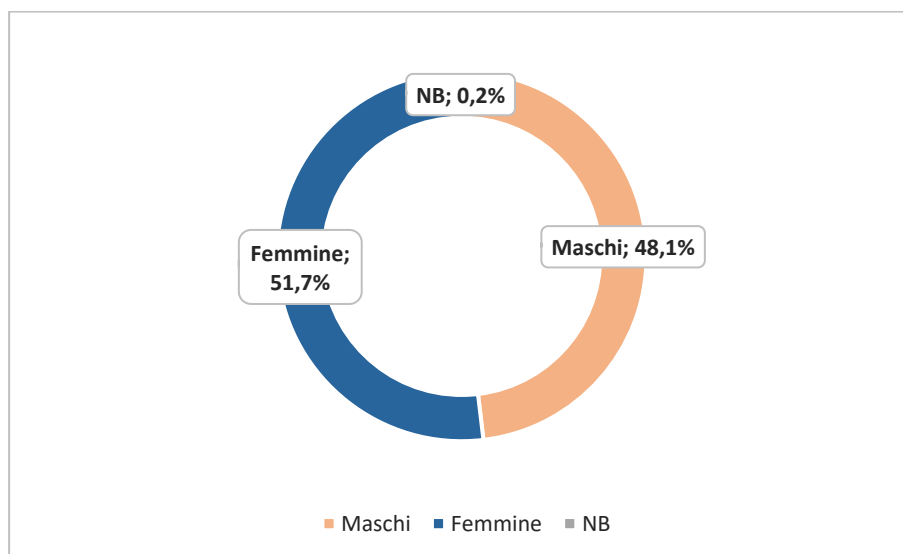
### 1.1. La struttura del campione di rispondenti

Come si evince dai grafici seguenti (1-3), il campione è rappresentato in prevalenza da donne che, come riportato in nota metodologica, sono sovrarappresentate rispetto all'universo degli iscritti all'albo<sup>1</sup>. Il 25% del campione è formato da commercialisti fino a 45 anni di età e, anche in questo caso, il campione è sovrarappresentato nella prima fascia di età, soprattutto rispetto alle due fasce centrali, mentre gli over 65 sono in linea con gli iscritti.

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale, con il 61,5%, la macroarea Nord è più rappresentata rispetto all'universo degli iscritti a scapito, in particolare, di quella del Sud, qui rappresentata dal 25,1% e del Centro, qui rappresentato dal 13,4%.

In definitiva, il campione, come era già accaduto nel corso della Survey 2024, è formato in quote percentuali superiori, rispetto all'universo degli iscritti, da *donne, giovani e area Nord*.

Grafico 1 - Distribuzione per genere del campione. 3.681 rispondenti



<sup>1</sup> Nel questionario, così come riportato nel grafico 1, era possibile indicare anche il genere "non binario". Le risposte sono particolarmente esigue e pari allo 0,2% del campione. Pertanto, come riportato anche in appendice, i relativi dati non sono stati elaborati.

Grafico 2 - Distribuzione per classi di età del campione. 3.681 rispondenti.

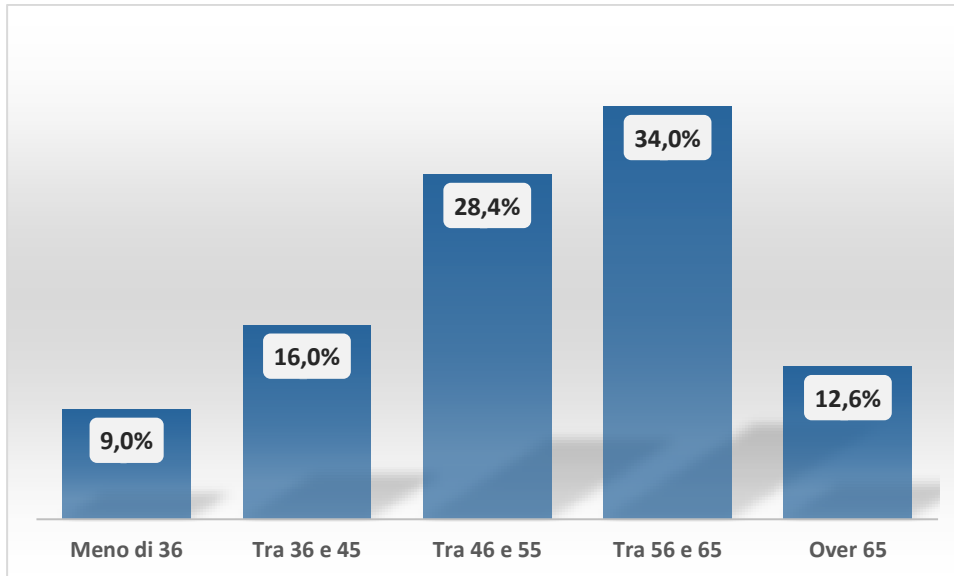
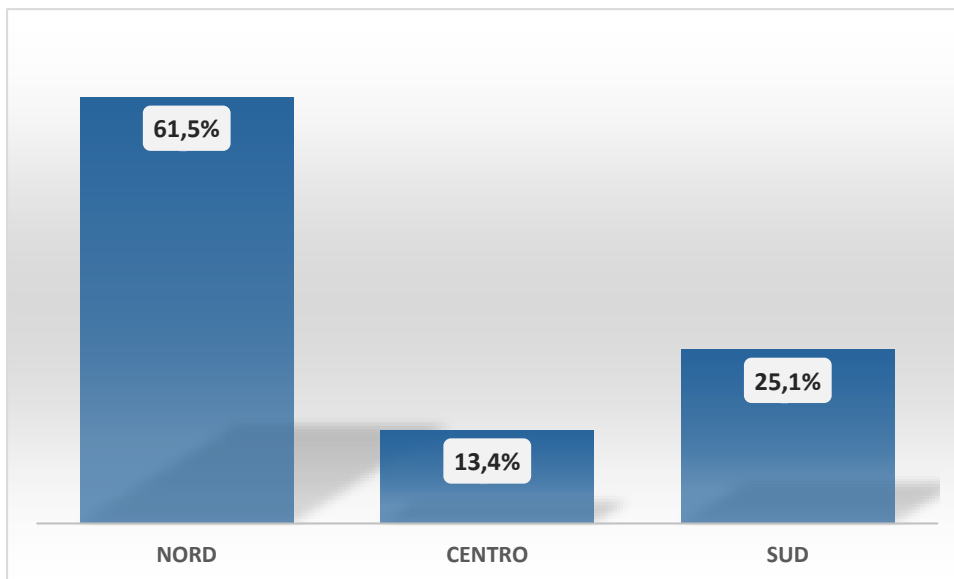


Grafico 3 - Distribuzione del campione per macroarea territoriale. 3.681 rispondenti



## 1.2. Conciliazione vita-lavoro: Sfere della vita familiare

Nei grafici seguenti (4-11) sono riportati i dati relativi ad alcune domande attinenti alla sfera familiare dei rispondenti. Il 71,3% ha dichiarato di avere figli, di cui il 47,1% con figli minorenni e, tra questi, il 12,2% ha figli con meno di sei anni, mentre il 25,9% dichiara di avere genitori e/o parenti anziani o con disabilità da assistere. Per il 43,5% del campione, la nascita di un figlio ha avuto riflessi negativi sull'attività professionale. In particolare, il 13,2% segnala una diminuzione del reddito professionale, il 12,6% invece segnala una crescita inferiore rispetto agli anni precedenti, l'8,1% dichiara di aver subito un arresto della carriera professionale, mentre il 9,6% afferma di aver dovuto rinunciare a incarichi

importanti. Solo per l'11% del campione, invece, il reddito professionale è aumentato a seguito della nascita di un figlio. Tra chi afferma di aver incontrato difficoltà, il 68,8% sono donne contro il 31,2% di uomini. Per contro, tra quelli che hanno dichiarato di aver riscontrato effetti positivi sul reddito professionale il 75,8% sono uomini contro il 24,2% di donne. Se, invece, effettuiamo un'analisi per genere delle singole risposte, appare interessante notare come alla risposta "Sì, perché ho dovuto rinunciare a incarichi importanti" le donne sono il 15,5% contro il 3,9% degli uomini, mentre alla risposta "Sì, che la mia carriera abbia subito un arresto (es. non sono stato/a promosso/a socio/a ecc.)" le donne sono il 15,1% contro l'1,5% degli uomini.

Il 50,7%, di chi ha figli e/o altri familiari da assistere, ha dichiarato di occuparsi direttamente della loro assistenza. Tra questi, il 60,7% sono donne contro il 39,3% di uomini. Il 53,1% dedica mediamente meno di due ore al giorno all'assistenza e alla cura dei familiari, mentre il 32,3% da 3 a 4 ore e il 14,6% 5 ore e oltre. Esiste, dunque, un problema piuttosto diffuso di assistenza e cura della famiglia. È interessante notare, tra l'altro, che fra le donne che hanno familiari da assistere il 60,7% si occupa direttamente della loro assistenza contro il 39,3% degli uomini. Infine, del 62,7% di uomini che dedica alla cura e all'assistenza dei familiari fino a 2 ore al giorno la quota di donne è del 47,8% è quella di uomini è del 52,2%, nella fascia di chi dedica mediamente da 3 a 4 ore al giorno la quota di donne sale al 64,4% e quella di uomini scende a 35,6% e infine in quella di chi dedica mediamente 5 e più ore al giorno la quota femminile sale ancora al 67,1% e quella maschile si riduce al 32,9%. Il 49,3% del campione che dichiara di non occuparsi direttamente dell'assistenza dei familiari riceve aiuto prevalentemente all'interno della cerchia familiare (33,3% dal partner e 38,2% da altri familiari), mentre solo il 28,5% ricorre a forme di aiuto a pagamento. Mentre, sempre tra quelli che dichiarano di non occuparsi direttamente della cura e dell'assistenza dei propri familiari, quelli che sono aiutati dal partner sono per il 28,4% uomini e solo per il 6,5% donne. È evidente, da questi dati, che lavoro e cura dei familiari rappresentano una forma di lavoro non retribuito, che, all'aumentare delle ore giornaliere dedicate alla cura, rimane maggiormente a carico delle donne.

Grafico 4 - Hai figli? 3.562 rispondenti

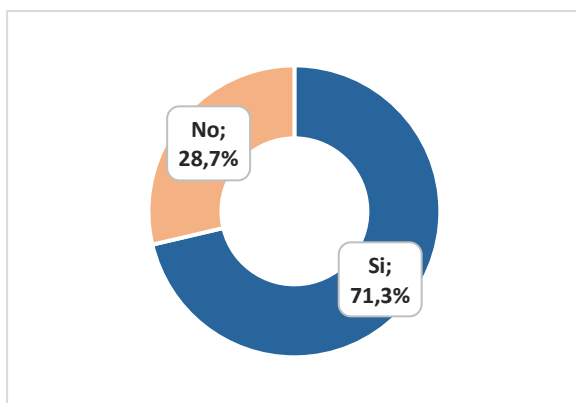


Grafico 4.1 - Distribuzione per genere di chi ha figli

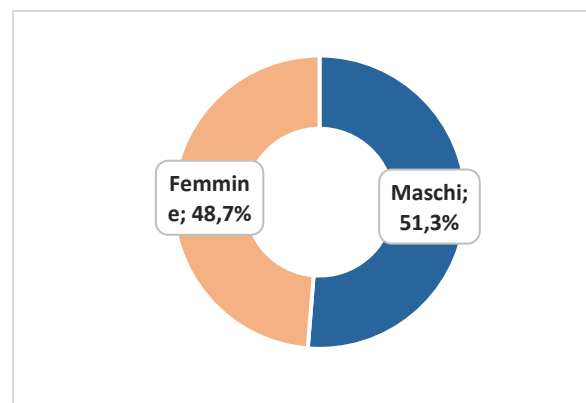


Grafico 5 - Distribuzione per classi di età (anni) di chi ha figli.

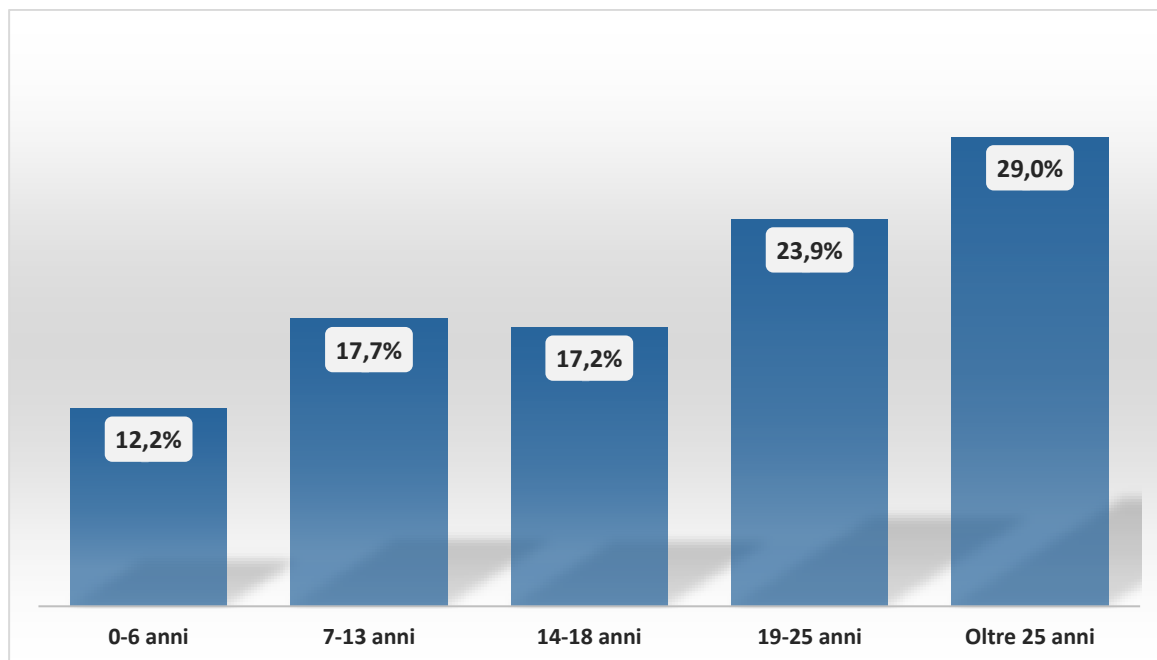
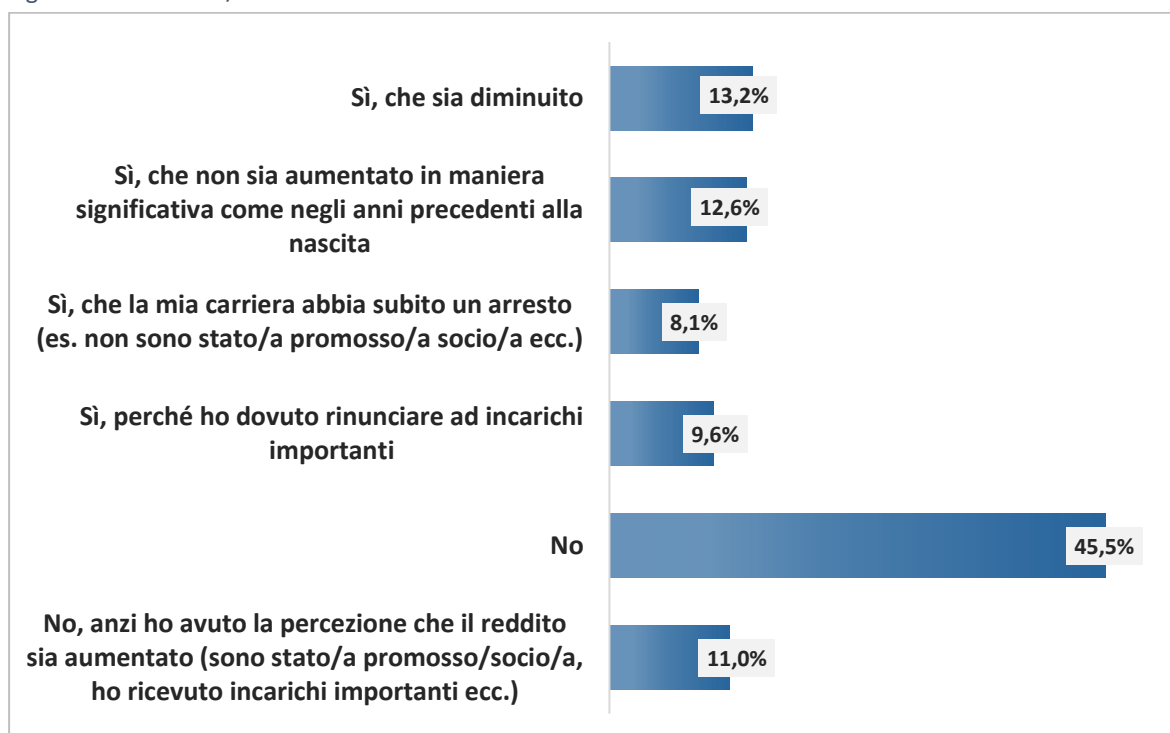
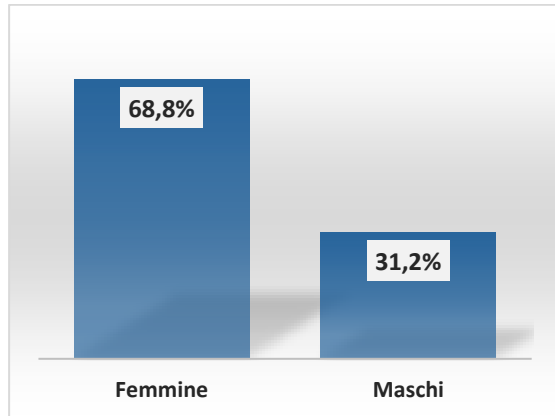


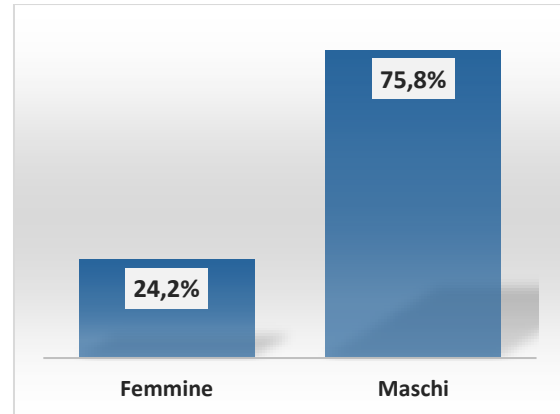
Grafico 6 - Dopo la nascita di un figlio/a (considerando gli anni successivi alla nascita anche fino al quindicesimo anno successivo), hai avuto la percezione che il tuo reddito professionale sia diminuito o che non sia cresciuto significativamente e/o che la tua carriera abbia subito una battuta di arresto?



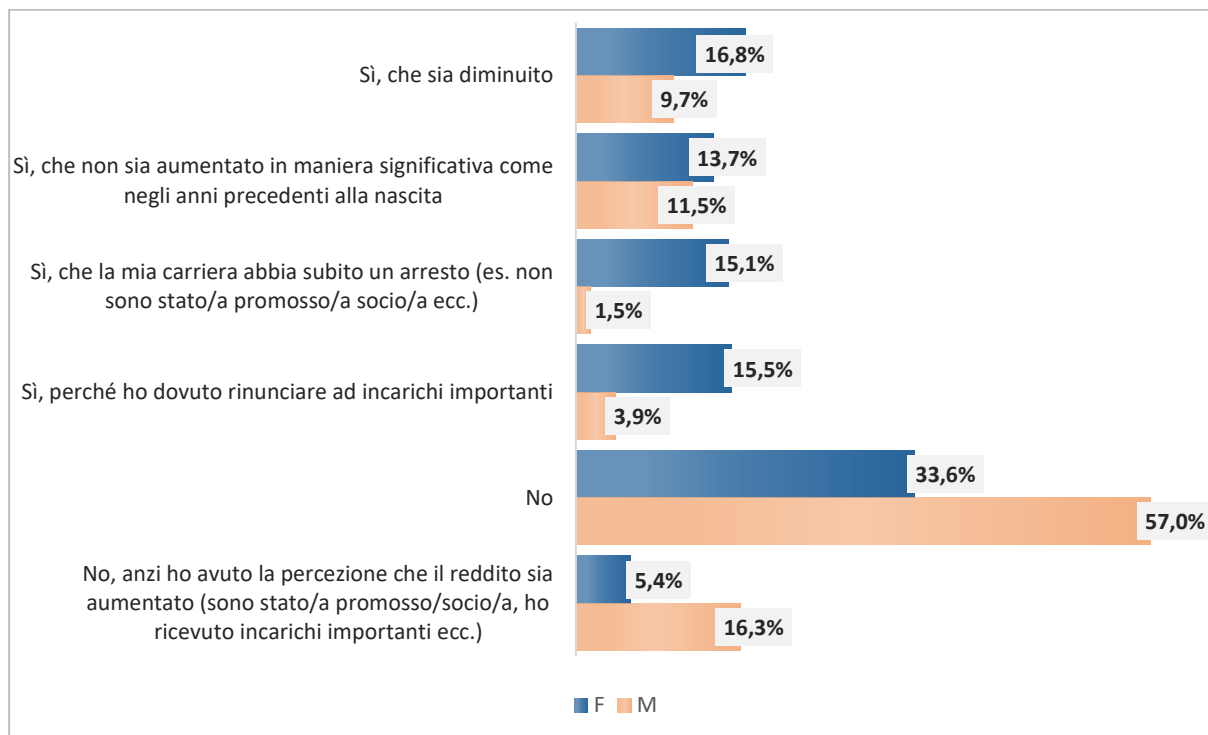
*Grafico 7 - Di cui donne che hanno risposto "Sì" alla domanda precedente.*



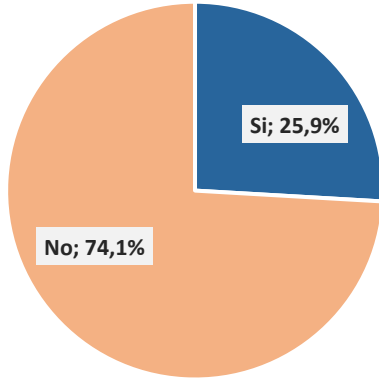
*Grafico 7.1 - Di cui donne che hanno risposto "No, anzi ho avuto la percezione che il reddito sia aumentato" alla domanda precedente.*



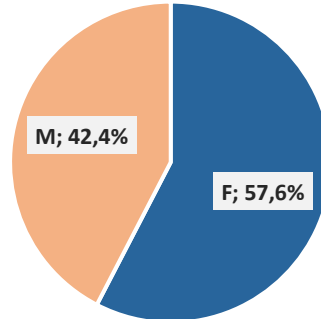
*Grafico 7.2 - Dopo la nascita di un figlio/a (considerando gli anni successivi alla nascita anche fino al quindicesimo anno successivo), hai avuto la percezione che il tuo reddito professionale sia diminuito o che non sia cresciuto significativamente e/o che la tua carriera abbia subito una battuta di arresto? Dati per genere.*



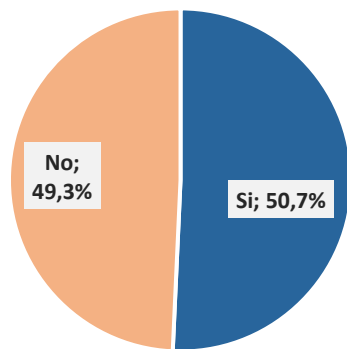
*Grafico 8 - Hai genitori/parenti anziani o con disabilità da assistere? 3.445 rispondenti*



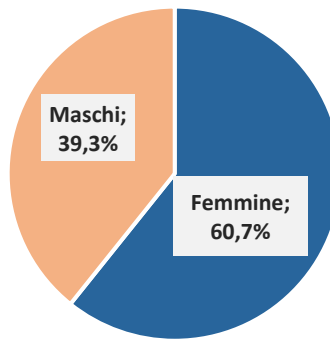
*Grafico 8.1 - Distribuzione per genere di chi ha genitori/parenti anziani o con disabilità da assistere*



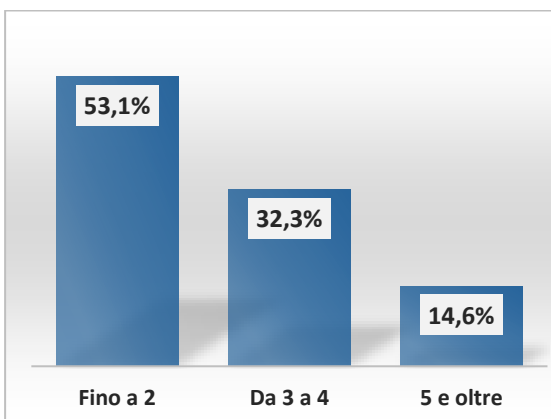
*Grafico 9 - Se Sì, ti occupi direttamente dell'assistenza?*



*Grafico 9.1. - Distribuzione per genere di chi si occupa direttamente dell'assistenza.*



*Grafico 10 - Quante ore dedichi mediamente al giorno all'assistenza ed alla cura dei tuoi familiari? 3.170 rispondenti*



*Grafico 10.1. - Di cui quota donne*

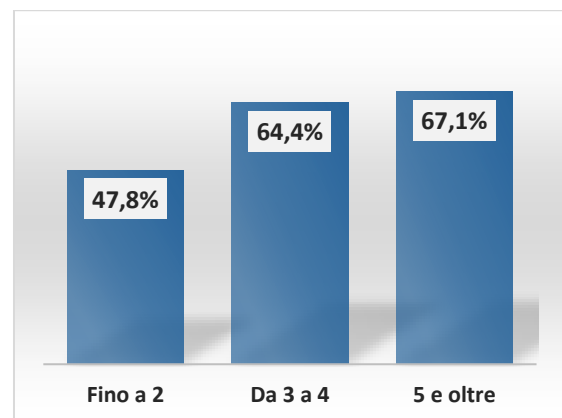


Grafico 11 – Chi si prende principalmente cura dei figli/e o dei genitori/parenti anziani o con disabilità da assistere?

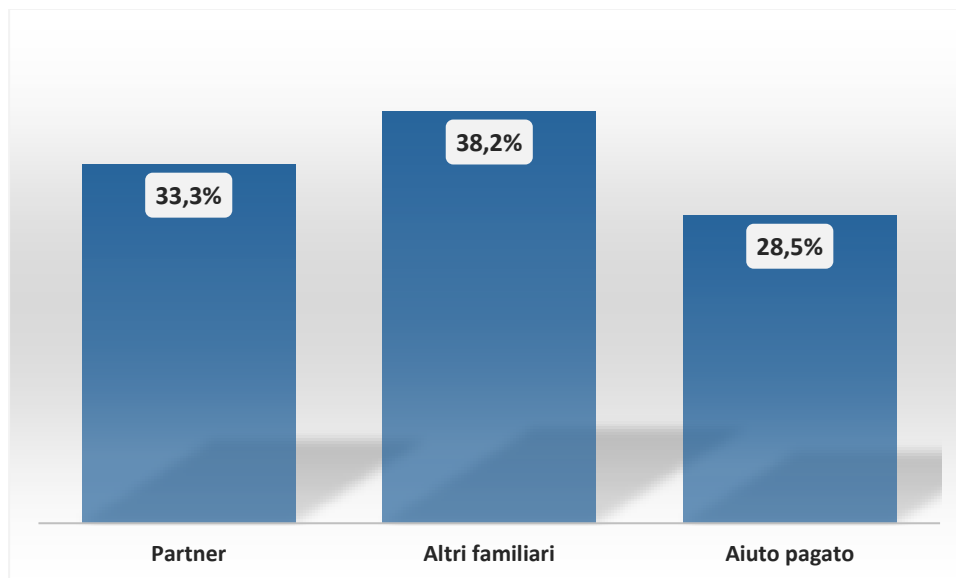
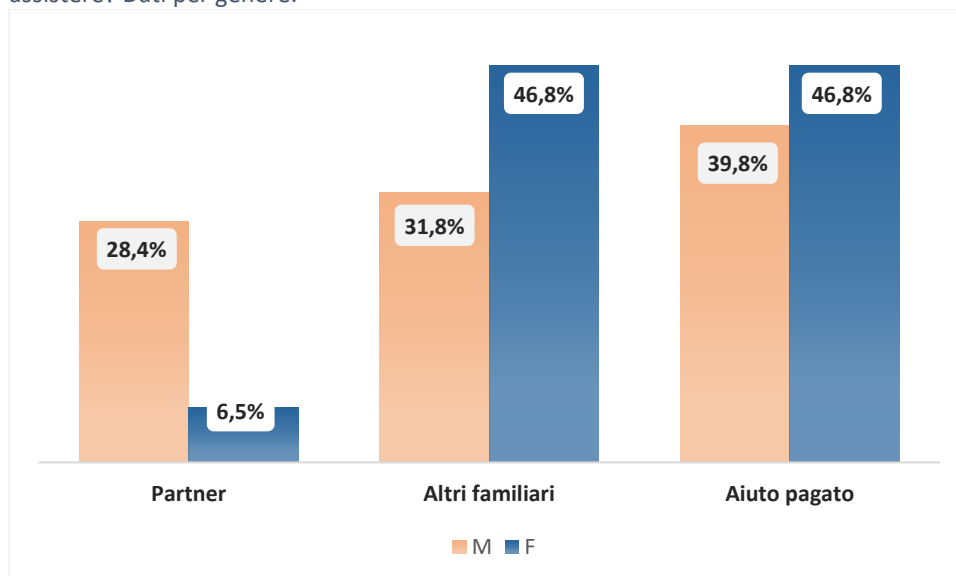


Grafico 11.1 - Chi si prende principalmente cura dei figli/e o dei genitori/parenti anziani o con disabilità da assistere? Dati per genere.



### 1.3. Attività professionale

Nei grafici seguenti (12-18) l'attenzione è dedicata allo svolgimento dell'attività professionale con particolare riguardo all'impegno giornaliero in termini di ore lavorate, al reddito dichiarato, al ruolo ricoperto nello studio professionale, alle aree di specializzazione, all'atteggiamento assunto dal professionista in fase di preparazione del preventivo e al comportamento assunto in fase di esecuzione della prestazione professionale.



La classe di reddito in cui ricade la maggioranza relativa del campione è quella tra 30.001 e 60.000 euro (33,9%). Questa, insieme alla classe successiva, quella da 60.001 a 85 mila euro di reddito, configurabile come classe media, copre il 50,5% del campione. Il 23,5%, invece, dichiara meno di 30 mila euro di reddito annuo, mentre solo il 26% supera gli 85 mila euro di reddito. La gran parte dei commercialisti dichiara di esercitare la professione come titolare di studio (56,0%) oppure come contitolare (18,3%), mentre il 18,7% è collaboratore in un altro studio professionale. Il 7% esercita in forma di condivisione con altri colleghi. Alla domanda rivolta solo a chi ha dichiarato di essere collaboratore in altro studio sul perché non ha ancora assunto la posizione di contitolare, il 31,6% ha risposto che lo studio non lo consente, mentre il 25,1% ha risposto di essere ancora giovane per quel ruolo. Il 9,1% invece segnala di non riuscire a dedicare abbastanza tempo alla professione, mentre l'11,2% sostiene che lo studio presso cui collabora non investe sufficientemente su di lei/lui a livello di incarichi assegnati o di formazione. Solo il 12,3% dichiara di non essere interessato al ruolo, mentre il 10,8% ha risposto "altro". Disaggregando i dati per genere, notiamo che la risposta "Nello studio non investono sufficientemente su di me" è più frequente tra le donne che tra gli uomini (12,9% contro 7,1%), così come la risposta "Non riesco a dedicare abbastanza ore alla professione (11,6% contro 3,2%)". La risposta "Sono giovane, ma ho possibilità di crescita", invece, è più frequente tra gli uomini che le donne (30,1% contro 22,9%) così come la risposta "La struttura dello studio presso il quale collaboro non lo consente" (34,6% contro 30,3%) ma anche la risposta "Non ho interesse" (17,9% contro 9,9%).

Il 55,5%, quindi una larga maggioranza, è impegnato nel proprio studio o nella propria attività professionale per più di 8 ore al giorno in media, contro il 4,7% per meno di 5 ore e il 39,9% per un tempo compreso tra 5 e 8 ore<sup>2</sup>. Nel grafico 16, sono riportate le principali aree di attività professionale svolte dai rispondenti. Ebbene, il 79,6% del campione ha indicato "Contabilità, fisco e paghe", mentre il 73,6% "Consulenza fiscale e societaria". Il 44,9% ha indicato "Revisione", l'11,9% "Procedure concorsuali", l'8,5% "Finanza aziendale", il 5,2% "Ristrutturazione aziendale" e il 3,5% "Procedure di sovra indebitamento".

Per la prima volta, nel questionario CPO nazionale, è stata posta una domanda sull'atteggiamento assunto dal professionista in fase di preparazione del preventivo. Le risposte possibili erano solo tre ed erano predeterminate. Alla domanda hanno risposto in 3.141 soggetti. Ebbene, una larga maggioranza dei professionisti interpellati, il 63,9%, dichiara di trovarsi nella situazione ottimale, cioè chiede un compenso che reputa giusto, adeguato alla prestazione, non trattabile dal cliente e modificabile in caso di lavoro extra, il 30,6% invece chiede un compenso che reputa minimo, cioè un compenso sotto al quale non è disposto ad eseguire il lavoro, mentre il 5,5% chiede un compenso elevato rispetto al minimo così da avere un margine di trattativa con il cliente.

Un'altra domanda che è stata posta per la prima volta è quella relativa al comportamento tenuto dal professionista in fase di esecuzione della prestazione professionale. La domanda ha come finalità quella di valutare il grado in cui il professionista riesce a valorizzare il contenuto extra della prestazione

---

<sup>2</sup> Per vedere la suddivisione delle ore lavorate rispetto al genere si rimanda al paragrafo relativo al Gender Pay Gap.



professionale, quello cioè non rientrante nell'incarico assunto. Anche in questo caso le risposte erano predeterminate ma erano possibili più risposte. Ebbene, una larga maggioranza del campione ha indicato di essersi trovato nella situazione meno favorevole. Infatti, il 60,9% ha dichiarato che "se necessario per la buona riuscita del lavoro, esegue la prestazione extra incarico senza richiedere compensi aggiuntivi". Solo il 18,6% si è trovato invece nella situazione opposta, quella cioè di concordare prima un compenso aggiuntivo. Il 17,8% ha dichiarato di fare fatica a rifiutare proposte di lavoro, anche quando sono pagate male o quando si trova in una situazione di sovraccarico lavorativo.

In generale, i dati relativi all'attività professionale mostrano alcune importanti criticità nell'organizzazione della stessa rispetto alla conciliazione vita-lavoro. A destare maggiore preoccupazione è il tempo eccessivo che la gran parte dei commercialisti dedica all'attività professionale.

Grafico 12 - Distribuzione del campione per fascia di reddito. 3.426 rispondenti

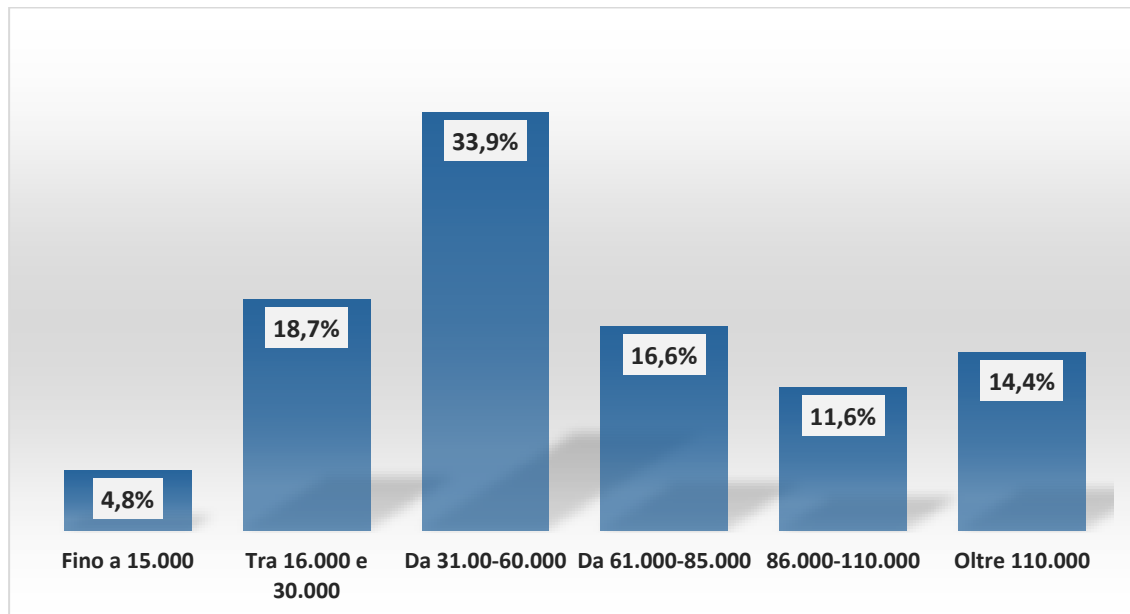


Grafico 13 - Qual è il tuo ruolo in studio o nella struttura in cui lavori? 3.426 rispondenti

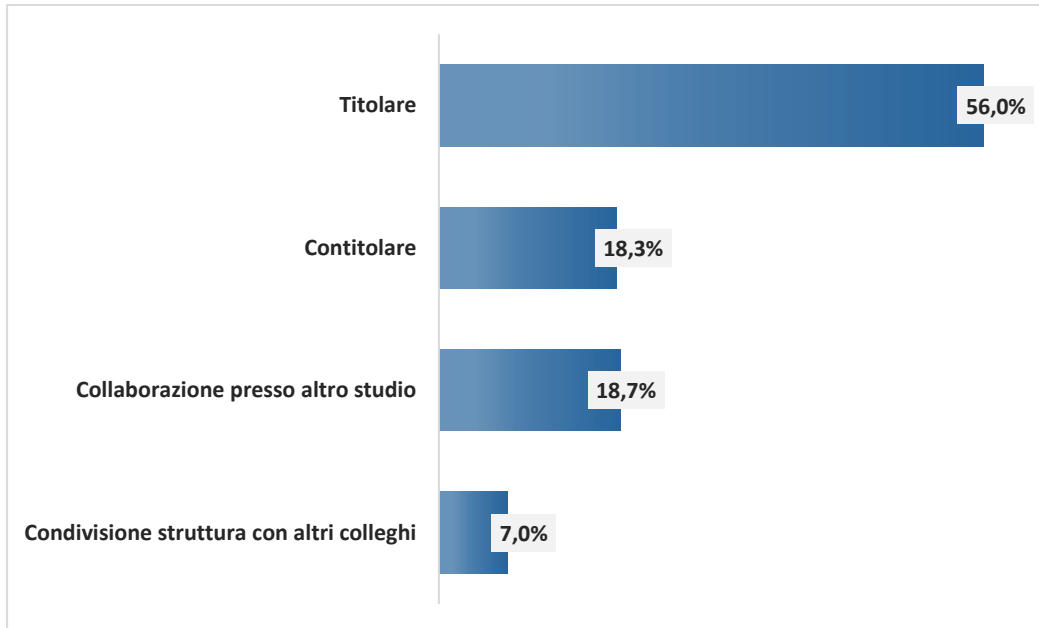
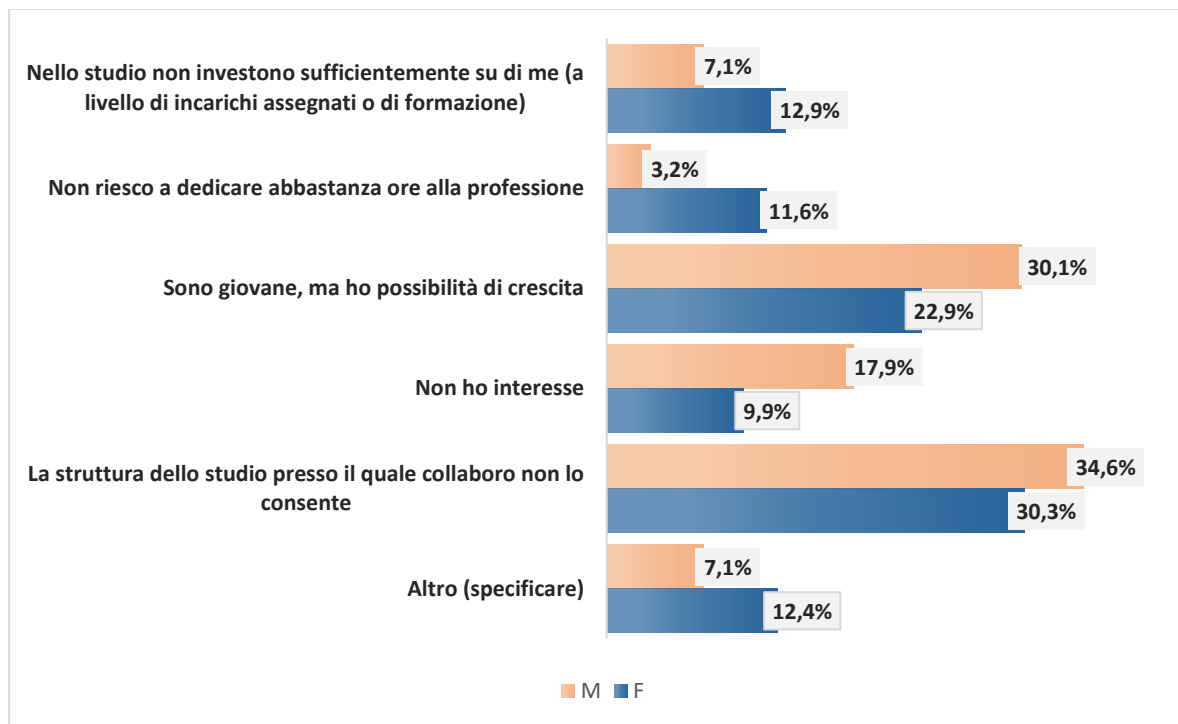


Grafico 14 - Per chi ha il ruolo di collaboratore presso altro studio, secondo la tua percezione per quale ragione non hai assunto il ruolo di contitolare?



*Grafico 14.1* - Per chi ha il ruolo di collaboratore presso altro studio, secondo la tua percezione per quale ragione non hai assunto il ruolo di contitolare? Dati per genere.



*Grafico 15* - Quante ore al giorno ti impegna mediamente l'attività professionale? 3.141 rispondenti

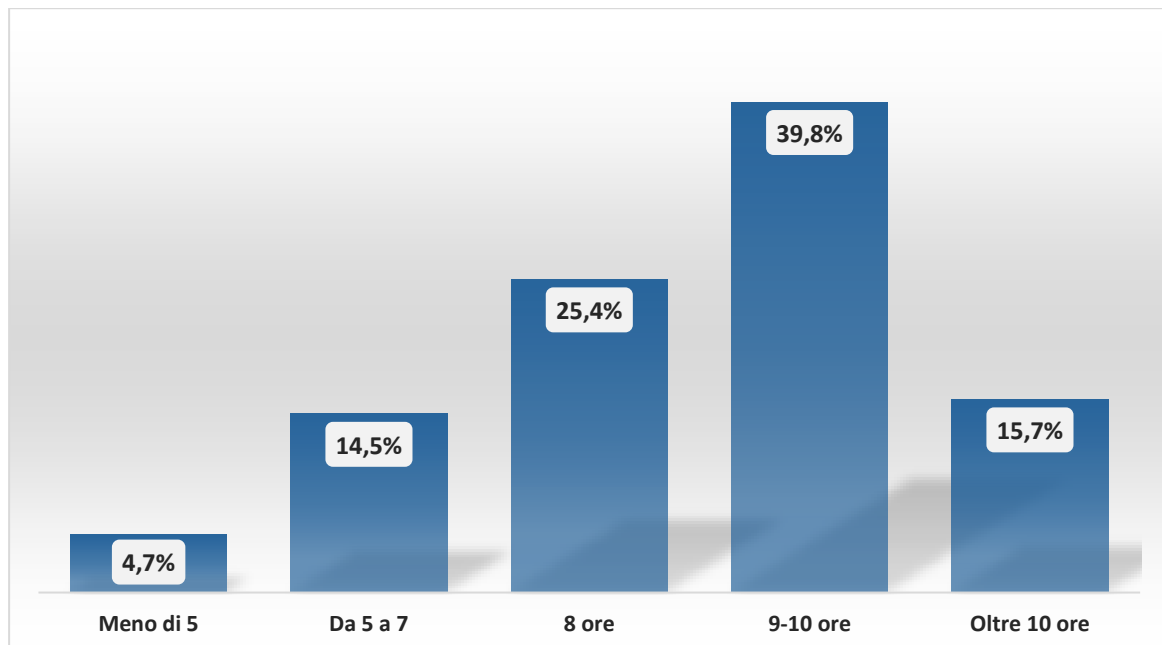


Grafico 16 - Indica i principali settori di attività nei quali operi attualmente 3.141 rispondenti (possibili max tre risposte)

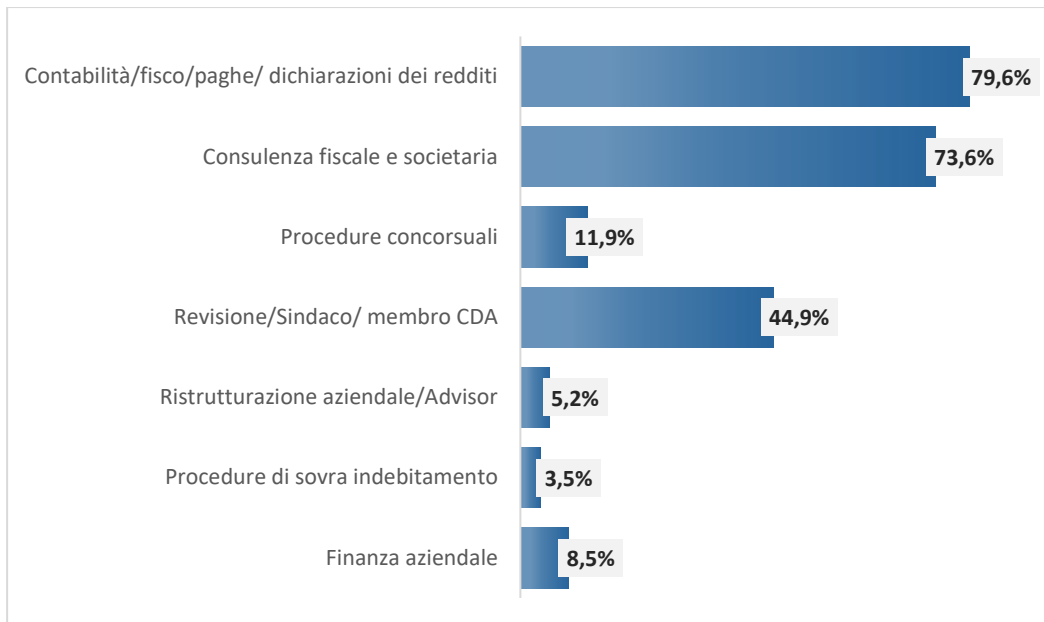


Grafico 17 - Descrivi il tuo atteggiamento in fase di preparazione del preventivo: (non è possibile avere risposte multiple) 3.141 rispondenti

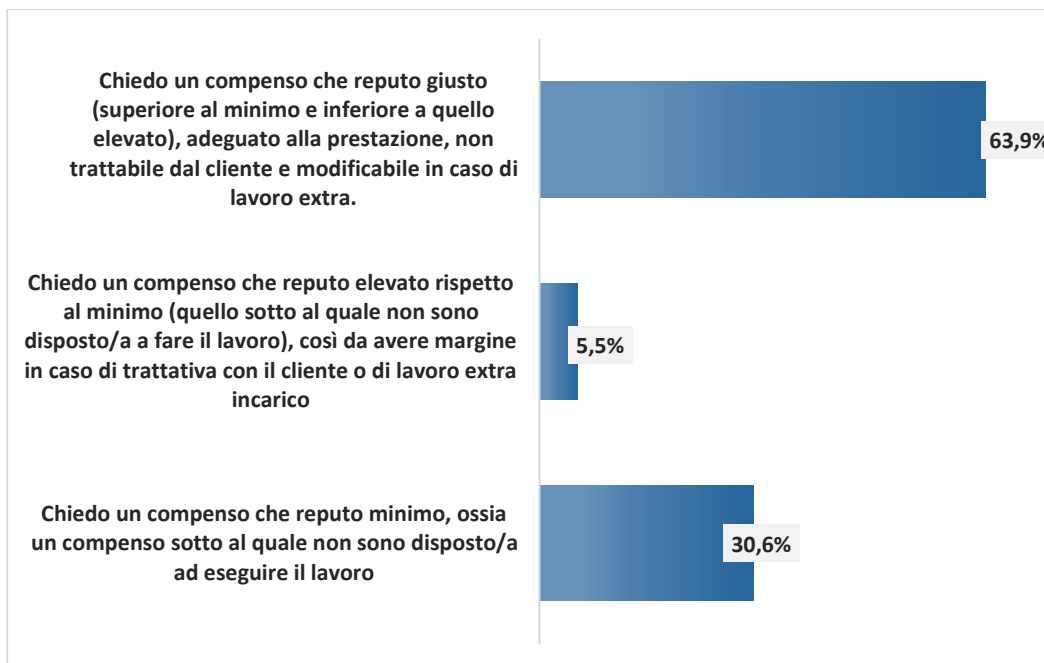


Grafico 18 - In fase di esecuzione della prestazione professionale in quale dei seguenti comportamenti ti riconosci: 3.141 rispondenti (possibili più risposte)



#### 1.4. Aspetti vita-lavoro: Socialità e discriminazione

Nei grafici seguenti (19-23) il focus è su alcuni aspetti della relazione “vita-lavoro” che attengono principalmente alla sfera personale piuttosto che a quella familiare. Innanzitutto, viene posta attenzione sul bilanciamento vita privata-lavoro. Qui per il 54,2% del campione la risposta è negativa, nel senso di ritenere “assolutamente no” (25,3%) o comunque “non adeguato” (28,9%) il bilanciamento vita-lavoro. Solo il 2,9% risponde “assolutamente sì”. Per gli altri, il bilanciamento vita-lavoro è abbastanza adeguato (29,5%) o comunque adeguato (13,4%). Se osserviamo i dati per genere, la componente negativa è più elevata tra le donne (59,4%) rispetto agli uomini (48,4%). Per quanto delicata e per certi aspetti difficile da affrontare, la domanda successiva fa i conti con alcune situazioni che palesano comportamenti che configurano in misura più o meno diversa forme di violenza economica. Innanzitutto, va precisato che il 56,9% dichiara di non aver mai riscontrato casi simili o di non saperli riconoscere con certezza. Nella restante parte del campione, la parte più significativa ha indicato l’ “esclusione da decisioni utili di una socia o di un socio professionista titolare di quote”. Questa situazione è seguita dall’ “esclusione dalla gestione dei conti o del patrimonio comune del coniuge/partner” (17,7%), mentre il 10,2% segnala nel proprio studio la “presenza di clientela in situazione di dipendenza economica, senza autonomia né accesso diretto alle proprie risorse”. Il 9,8% segnala compensi o redditi regolarmente dichiarati ma occultati per ridurre il mantenimento o impedire l’indipendenza economica della/del coniuge vittima facente parte della propria clientela. Infine, il 5,2% indica la presenza di donazioni o cessioni, fatte per sottrarre beni a un familiare o socio/a economicamente più debole appartenente alla propria clientela. È interessante, inoltre, rilevare come

l'81,9% dichiara di essere al corrente del fatto che tali comportamenti configurano in effetti una qualche forma di violenza economica e tra questi il 13,9% dichiara di essere interessato a ricevere formazione e informazione in merito. Per contro il 18,2% non ravvisa in tali comportamenti una forma di violenza economica.

Alla domanda sul significato che ognuno attribuisce al concetto di pari opportunità all'interno della professione, il 47,8%, cioè la parte più significativa, del campione ha risposto "stesso trattamento indipendentemente dal genere e dall'età" seguito dal 32,3% che ha indicato "pari opportunità lavorative e di incarichi" e dal 25,3% che dichiara "pari dignità professionale". Percentuali più basse si riscontrano per "pari tutele e pari servizi assistenziali" (6,8%) e "pari compenso" (6,6%).

Infine, per quanto riguarda il giudizio relativo all'utilità della formazione accreditata erogata dai vari ordini territoriali tramite i loro CPO e a livello nazionale in materia di pari opportunità, il 63,4% risponde favorevolmente, mentre solo il 14,9% dichiara di non apprezzarne l'utilità. Il 22,7% non si esprime dichiarando "non so, non seguo".

Grafico 19 - Ritieni adeguato il tuo bilanciamento vita privata-lavoro? 3.141 rispondenti

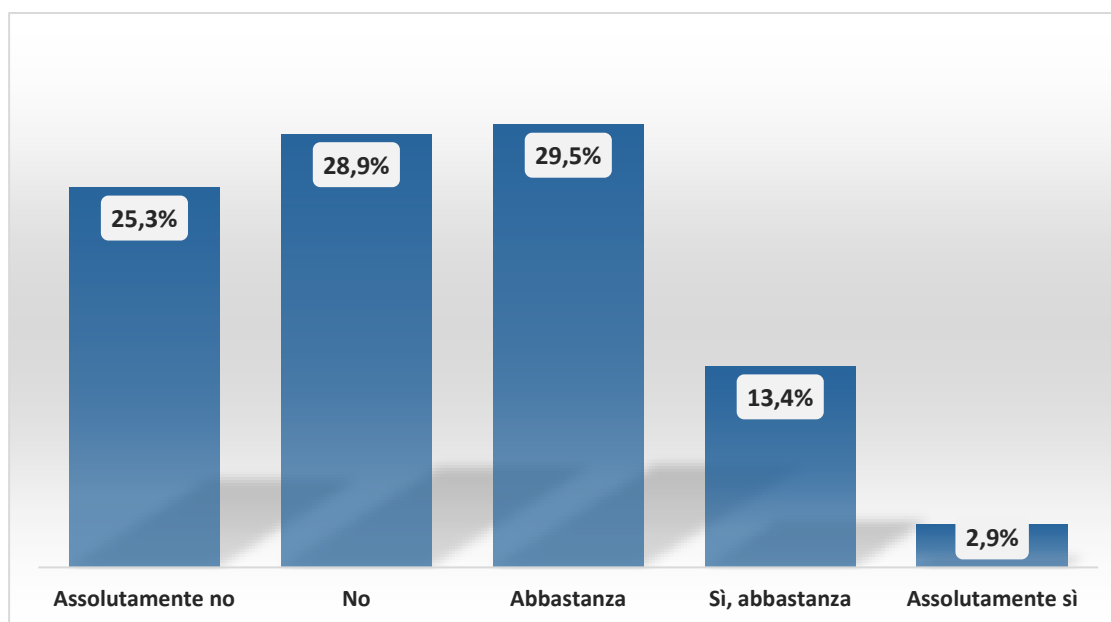


Grafico 19.1 - Dati per genere.

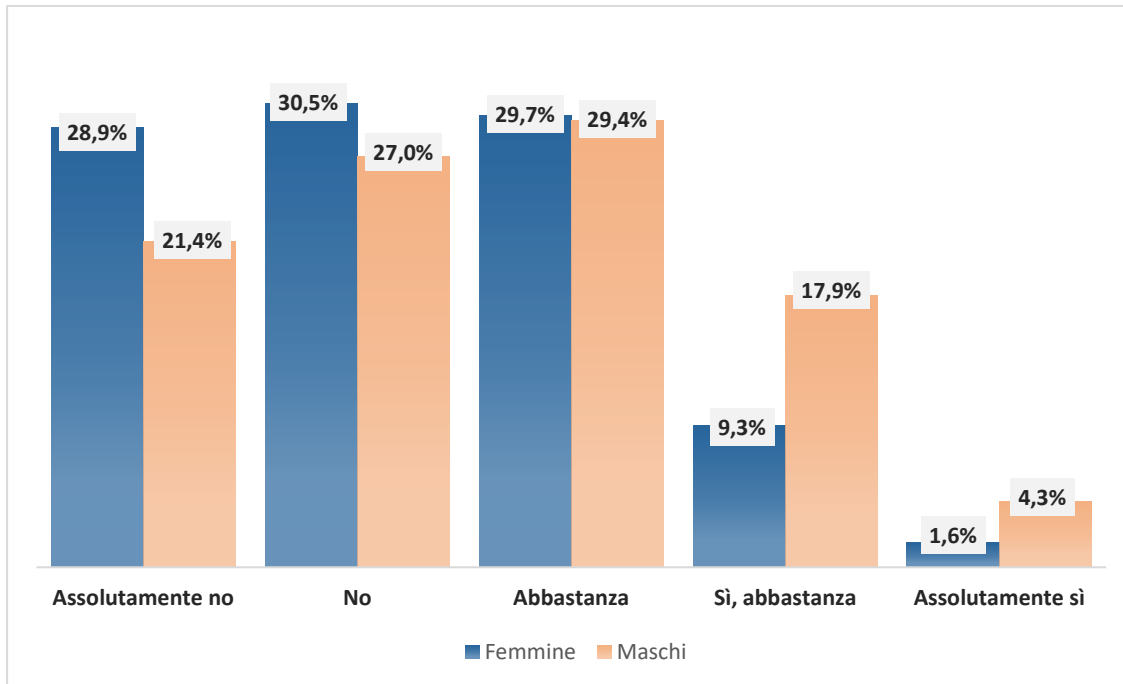


Grafico 20 - Ti è mai capitato durante lo svolgimento della tua attività lavorativa di assistere a situazioni di questo genere, se sì sbarrare la casella. Possibili più risposte. Totale risposte 3.141

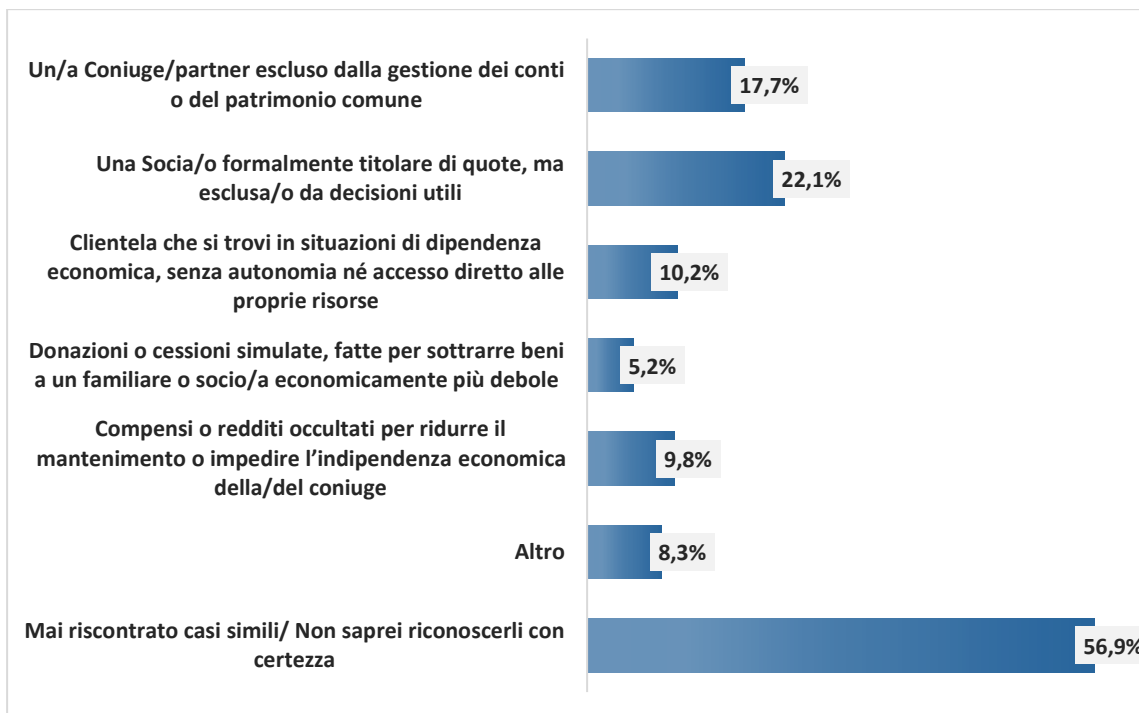




Grafico 21 - Sei a conoscenza del fatto che questi comportamenti configurano violenza economica, che è quella forma di violenza perpetrata da un soggetto nei confronti di un altro il quale abusa della fiducia goduta per gestire le attività dell'altro con un suo tornaconto e con disprezzo per l'indebitamento dell'altro. Totale risposte 3.141

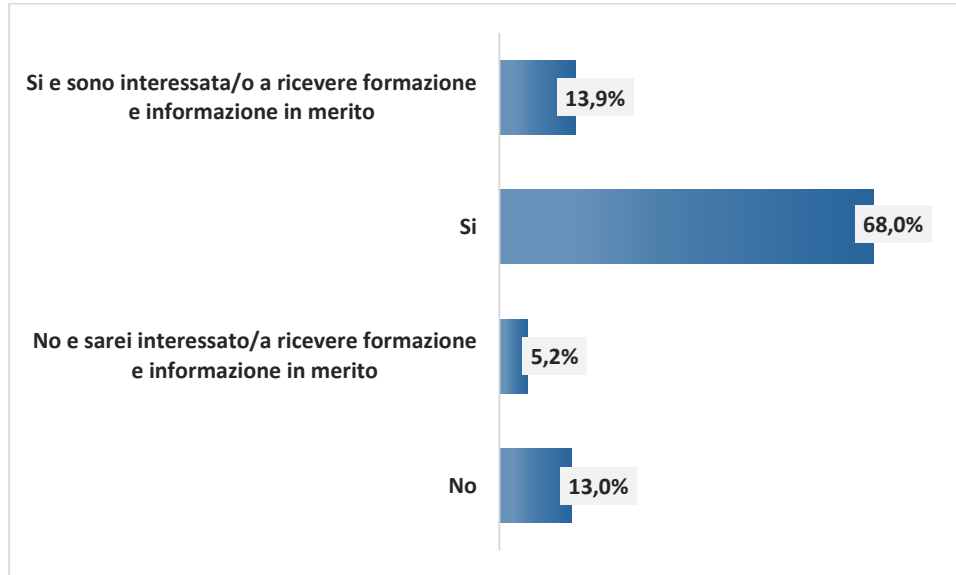


Grafico 22 - Cosa significa secondo te Pari Opportunità nella nostra professione? Possibili più risposte. Totale risposte 3.144

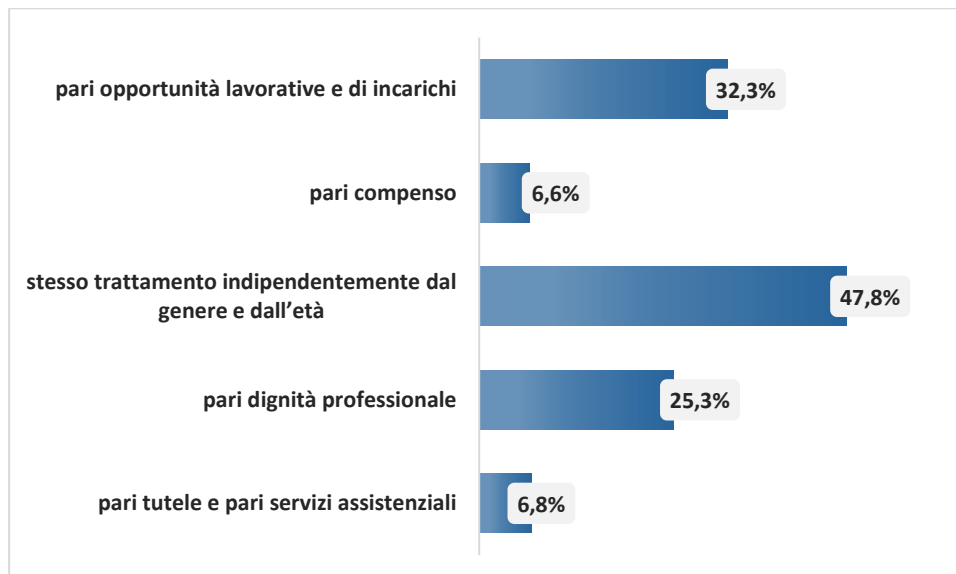
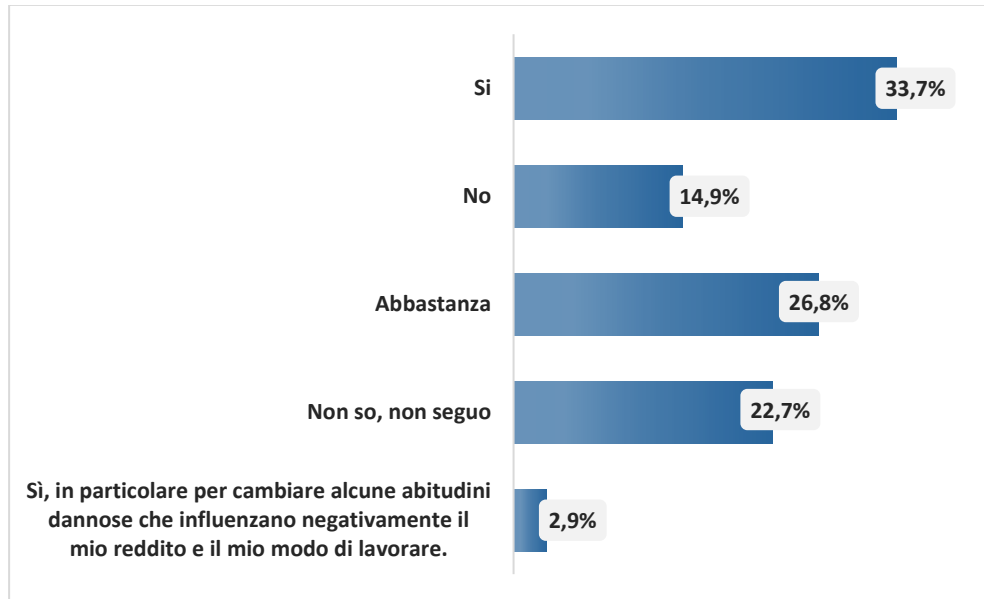


Grafico 23 - Ritieni che la formazione accreditata erogata dai vari Ordini territoriali tramite i loro CPO e a Livello nazionale, in materia di pari opportunità sia utile? Totale risposte 3.144



## 2. Il gender pay gap

Come è noto, nella professione di commercialista, al pari delle altre professioni liberali, esiste un differenziale di reddito significativo tra i generi. In questo paragrafo, presenteremo un'analisi dei dati raccolti tramite il questionario CPO nazionale 2025 con l'obiettivo di approfondire il tema del gender pay gap anche per formulare e verificare alcune ipotesi teoriche.

Come si può vedere dal grafico seguente, le donne sono maggiormente presenti nelle fasce di reddito più basse, mentre gli uomini in quelle più elevate. Per tutti, uomini e donne, la fascia di reddito maggiormente dichiarata dai rispondenti è stata quella da 30.001-60.000 euro.

Il 66,5% delle donne ha redditi medi inferiori a 60.000 contro il 47,4% degli uomini e, viceversa, il 33,5% delle donne ha redditi medi superiori a 60.000 euro contro il 52,6% degli uomini.

Grafico 24 - Classi di reddito per genere

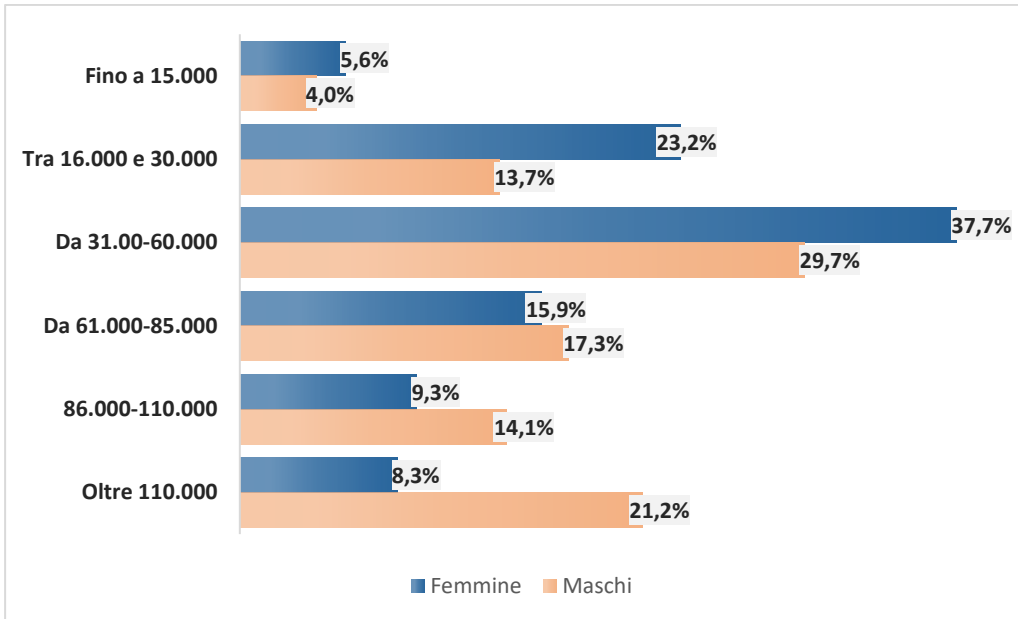
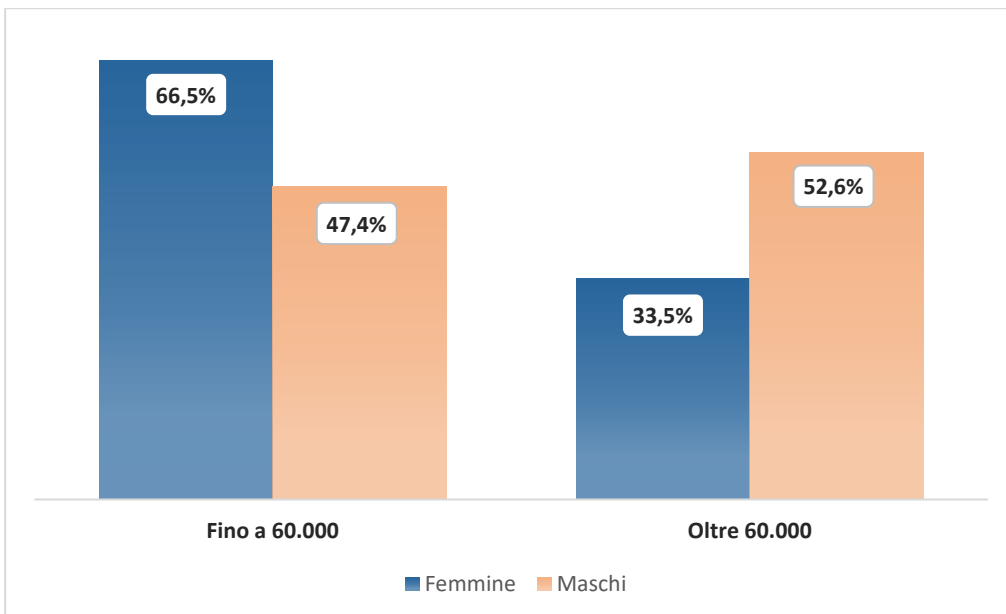


Grafico 25 - Classi di reddito per genere. Accorpamento.

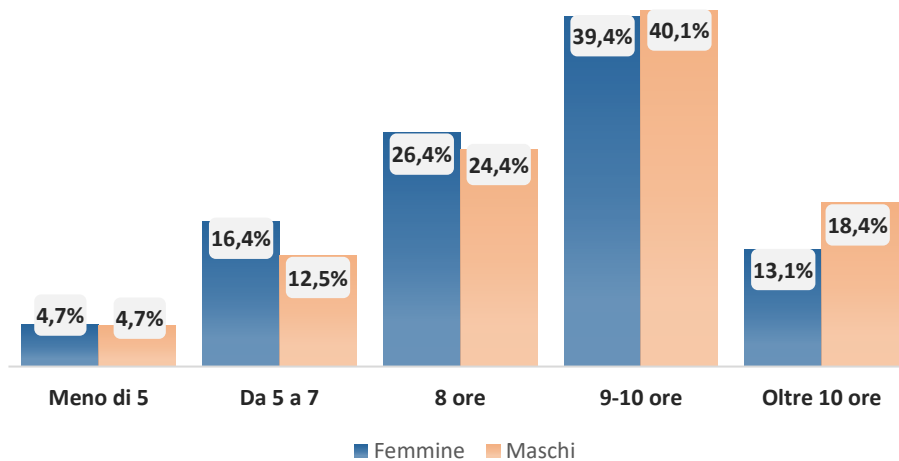


Una prima ipotesi di lavoro è stata quella di verificare la possibilità che ad incidere sul differenziale possa essere il numero di ore lavorate, ovvero il fatto che le donne possano aver indicato e svolto effettivamente un numero medio di ore lavorate per giorno inferiore a quello degli uomini.

Sulla base dei dati raccolti tramite il questionario, i commercialisti italiani dedicano mediamente più di 8 ore al giorno alla propria attività professionale. A differenza del questionario 2024, in questo caso, i dati, come risulta anche dal grafico seguente, mostrano differenze di genere più marcate, infatti, il 41,6% degli uomini ha dichiarato di lavorare meno di 8 ore al giorno contro il 47,5% delle donne, mentre il 52,5% delle donne ha dichiarato di lavorare più di 8 ore al giorno contro il 58,5% degli uomini.

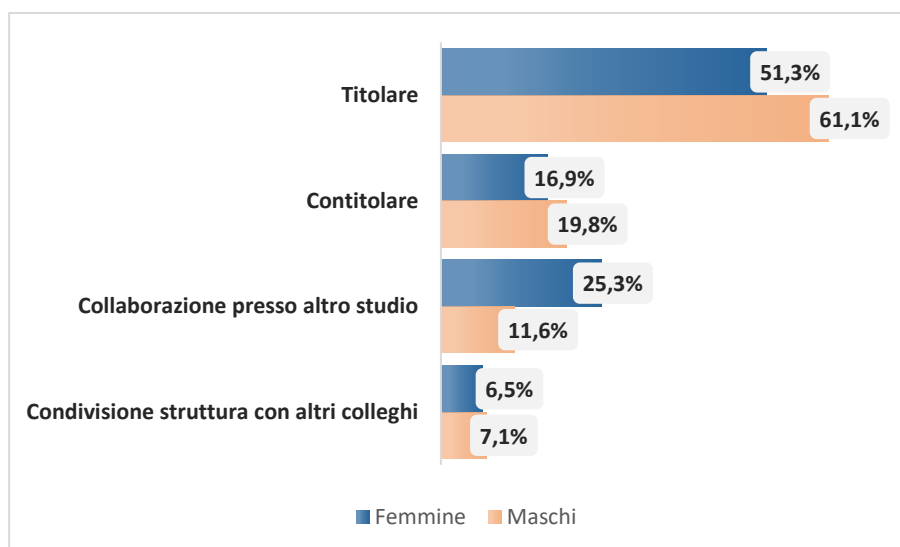
Si tratta, dunque, di una differenza importante in grado di spiegare almeno in parte il differenziale. Il gender pay gap, quindi, potrebbe trovare nella differenza di ore lavorate tra i generi una prima possibile ancorché parziale spiegazione.

Grafico 26 - Ore lavorate per genere



Una seconda ipotesi è relativa al ruolo ricoperto dalle donne nello studio professionale. Anche in questo caso, come si può riscontrare dal grafico seguente e come evidenziato già nel questionario 2024, emergono alcune differenze di genere, ad esempio, nel ruolo di titolare dello studio, le donne presentano un differenziale di dieci punti circa rispetto agli uomini ed una percentuale più del doppio, con un divario di circa 14 punti percentuali, nel ruolo di collaboratore di studio che, normalmente, è considerata una posizione meno importante. Si tratta di differenze significative che potrebbero, almeno in parte, spiegare il gender pay gap osservato all'inizio.

Grafico 27 - Ruolo ricoperto nello studio professionale per genere





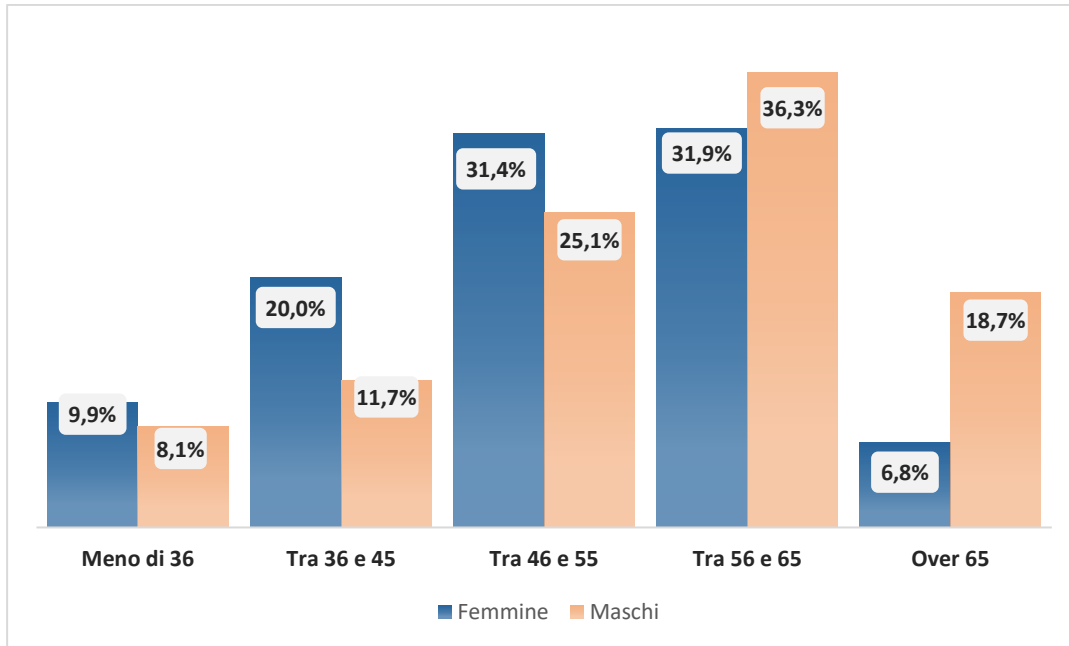
Inoltre, quest'anno si è proceduto con l'analisi di questa seconda ipotesi, andando ad indagare su quali possano essere gli ostacoli riscontrati all'avanzamento di carriera e se questi presentino differenze di genere. Secondo quanto emerso nel grafico 7.2 riportato a pag. 6, dopo la nascita di un figlio/a, il 15,1% delle donne dichiara di aver subito un arresto della carriera professionale (contro 1,5% degli uomini) e il 15,5% afferma di aver dovuto rinunciare a incarichi importanti (contro il 3,9% degli uomini). Questo potrebbe contribuire a spiegare da un lato come mai le donne ricoprano maggiormente posizioni meno prestigiose e dall'altro servirebbe anche a spiegare in parte il gender pay gap, poiché la rinuncia ad incarichi importanti ha riflessi sia sul reddito che sulla possibilità di far carriera internamente.

Secondo quanto emerso dal grafico 14.1 riportato a pag. 12, alla domanda "Per chi ha il ruolo di collaboratore presso altro studio, secondo la tua percezione per quale ragione non hai assunto il ruolo di contitolare" notiamo che la risposta "Nello studio non investono sufficientemente su di me" è più frequente tra le donne rispetto agli uomini (12,9% contro 7,1%), così come la risposta "Non riesco a dedicare abbastanza ore alla professione (11,6% contro 3,2%), mentre è più frequente tra gli uomini che le donne la risposta "Sono giovane, ma ho possibilità di crescita" (30,1% contro 22,9%) così come la risposta "La struttura dello studio presso il quale collaboro non lo consente" (34,6% contro 30,3%) ma anche la risposta "Non ho interesse" (17,9% contro 9,9%).

Una terza ipotesi presa in considerazione per provare a spiegare il gender pay gap tra i commercialisti italiani è l'età media rispetto al genere. È noto, infatti, che l'età, ovvero l'anzianità di carriera professionale, incide notevolmente nella spiegazione dell'evoluzione del reddito medio professionale. Infatti, il gap reddituale tra giovani e meno giovani, riscontrabile ad esempio tra gli under quaranta e gli over sessanta, è normalmente molto alto.

Ciò significa che, nella professione di commercialista, il reddito medio aumenta con il crescere dell'età e, quindi, dell'esperienza. Ebbene, ritornando ai dati del questionario, le donne con meno di 45 anni sono state il 29,9% delle rispondenti contro il 19,8% degli uomini; mentre quelle over 46 anni sono state il 70,1% delle rispondenti contro l'80,2% degli uomini. Anche in questo caso, emerge una differenza, anche se non significativa, in grado di spiegare in parte il gender pay gap.

Grafico 28 - Classe di età per genere

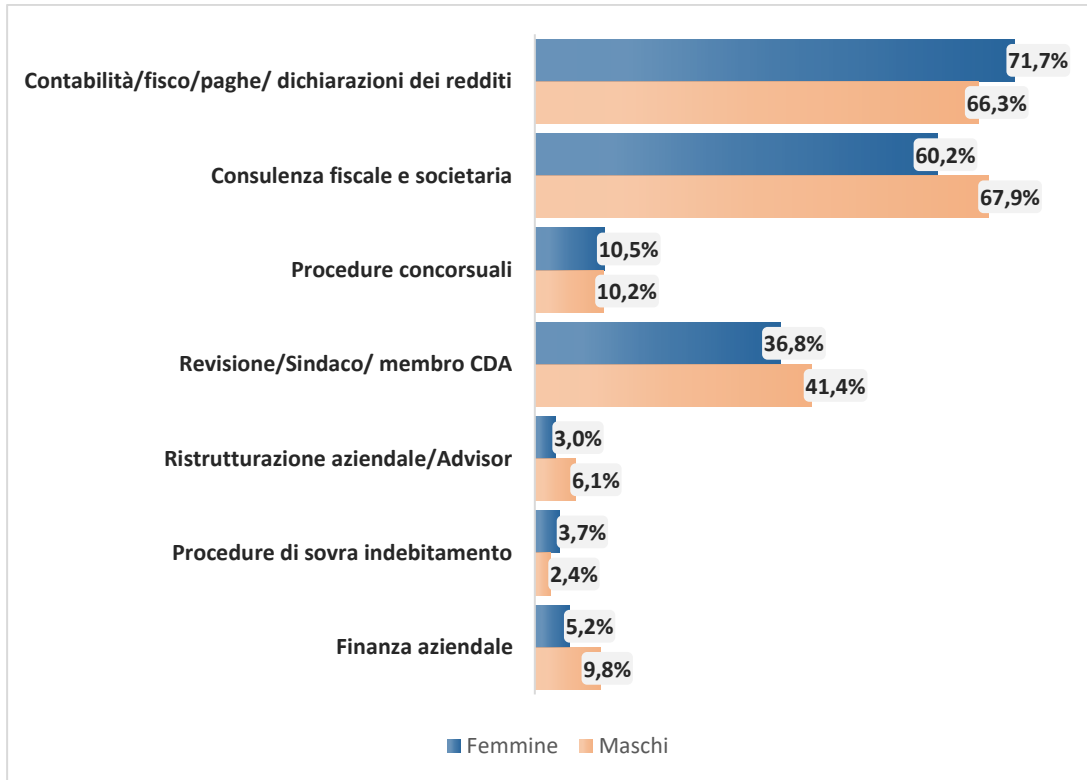


Un'altra ipotesi presa in considerazione è la specializzazione professionale. È possibile, infatti, che professionisti con specializzazioni particolari, cioè che ricavano il proprio fatturato da attività professionali maggiormente redditizie, dichiarino redditi medi più elevati. È ipotizzabile, dunque, che il gender pay gap possa dipendere da questo fattore nella misura in cui gli uomini tendano a svolgere in misura maggiore delle donne attività specialistiche ovvero attività a più alto valore aggiunto.

Come emerge dal grafico seguente, le donne si specializzano maggiormente, rispetto agli uomini, nell'ambito della contabilità, fisco e paghe, mentre gli uomini nella consulenza fiscale e societaria e nella revisione.

In particolare, il differenziale rispetto all'attività "Contabilità, fisco e paghe", considerata generalmente, quella a più basso valore aggiunto, è pari a 5,4 punti, mentre il divario nella "Consulenza fiscale e societaria" è pari a 7,2 punti circa. A questi si aggiunge anche un'altra piccola differenza, quella in materia di incarichi di revisione, pari a 4,6 punti percentuali e quella in materia di finanza aziendale, pari a 4,6 punti anch'essa. Mentre, invece, nelle procedure concorsuali non c'è differenza e nelle procedure da sovra indebitamento c'è un divario al contrario, tuttavia le procedure da sovra indebitamento sono meno remunerative rispetto al ruolo di Advisor o alla ristrutturazione aziendale. Pur non trattandosi di differenziali significativi, quelli osservati sono in grado di contribuire a spiegare anche qui una parte del gender pay gap.

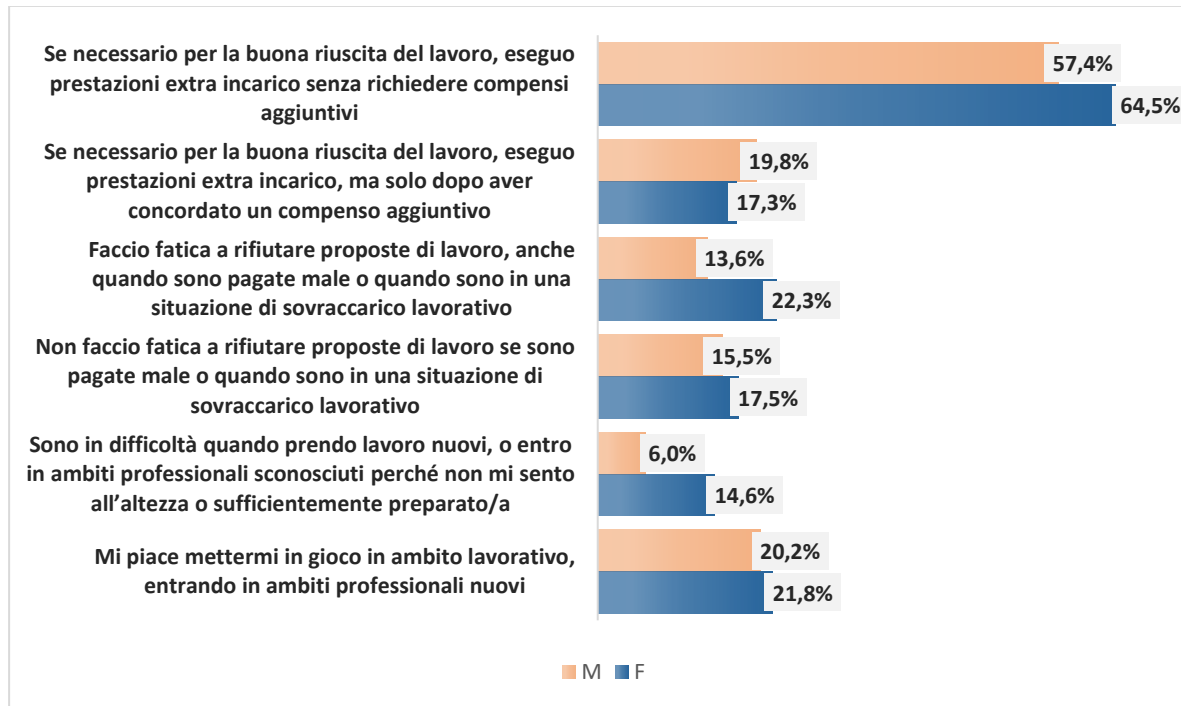
Grafico 29 - Ambito di specializzazione per genere



Un'ultima ipotesi riguarda motivazioni più di carattere psicologico che possono influenzare la determinazione del compenso professionale. Nell'analisi per genere della domanda relativa al comportamento assunto in fase di esecuzione della prestazione professionale, emerge molto chiaramente come le donne tendono a subire più degli uomini la condizione negativa, quella riscontrata nella prima tipologia di risposta (64,5% contro 57,4%). È interessante notare anche che le donne tendono in misura maggiore degli uomini a dichiarare di essere in difficoltà "quando prendo lavoro nuovi, o entro in ambiti professionali sconosciuti perché non mi sento all'altezza o sufficientemente preparata" (14,6% contro 6%). Infine, le donne sono anche quelle che più degli uomini fanno "fatica a rifiutare proposte di lavoro, anche quando sono pagate male o quando sono in una situazione di sovraccarico lavorativo" (22,3% contro 13,6%). Anche questo potrebbe in parte contribuire a spiegare il gender pay gap.



Grafico 30 - In fase di esecuzione della prestazione professionale in quale dei seguenti comportamenti ti riconosci: 3.141 rispondenti (possibili più risposte). Dati per genere



## Nota Metodologica

Il Questionario CPO Nazionale sugli Iscritti all'Albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili è stato somministrato on line ad un ampio campione di Commercialisti italiani nel periodo giugno-ottobre 2025.

Nelle tabelle seguenti viene riportato l'universo di tutti gli iscritti all'Albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili al 31 dicembre 2024 per tutti i singoli strati di popolazione interessata dall'indagine statistica. In totale si tratta di 40 differenti strati per genere e regioni e 100 differenti strati per classi di età e regioni. Nella tabella 1 sono riportate le quote percentuali dei 140 strati descritti riferite al totale iscritti all'albo al 31 dicembre 2024. Nella tabella 2, invece, sono riportate le quote percentuali del campione di rispondenti al sondaggio, costituiti da 3 mila e 500 unità, secondo gli stessi strati di popolazione descritti in precedenza. Come si può facilmente notare dalla tabella 3, nel campione di rispondenti si osserva una proporzione molto più elevata di donne rispetto al peso che le stesse hanno sugli iscritti all'Albo. In particolare, la differenza è di circa 18 punti percentuali. A livello regionale, si va dal 37% del Molise al 3% della Puglia. Il fatto che le donne siano sovra rappresentate nel campione, rispetto all'Albo, non costituisce un problema per la presente indagine. Il campione appare, comunque, significativo. Non solo per la sua numerosità particolarmente elevata, ma anche perché, a parte lo squilibrio tra i generi, risultano rappresentati in maniera adeguati tutti i singoli strati della popolazione.

Nella tabella 4 sono riportate le quote campionarie per ogni singolo strato. Qui si osservano tassi di risposta molto diversi tra i vari strati e, in particolare, tra le varie regioni. Si va da un minimo dello 0,7% a un massimo del 38,1%. Complessivamente, invece, il campione copre il 3% della popolazione, un tasso molto elevato tale da indicare una particolare robustezza del campione.

Tabella 1 - Quote % degli iscritti all'Albo per genere e classi di età

Regioni	M	F	<=35	36-45	46-55	56-65	Oltre 65
<b>Abruzzo</b>	64,0%	36,0%	5,8%	16,9%	32,2%	32,7%	12,4%
<b>Basilicata</b>	63,7%	36,3%	5,6%	14,1%	30,0%	37,6%	12,7%
<b>Calabria</b>	66,9%	33,1%	6,6%	17,4%	35,7%	30,5%	9,9%
<b>Campania</b>	63,4%	36,6%	7,6%	16,7%	32,1%	33,9%	9,6%
<b>Emilia Romagna</b>	65,8%	34,2%	10,8%	16,6%	27,4%	31,7%	13,4%
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	67,3%	32,7%	8,2%	15,1%	25,7%	35,2%	15,8%
<b>Lazio</b>	64,3%	35,7%	7,2%	15,5%	28,8%	35,4%	13,1%
<b>Liguria</b>	62,9%	37,1%	7,4%	11,4%	23,4%	39,9%	17,8%
<b>Lombardia</b>	65,3%	34,7%	12,8%	18,0%	25,4%	29,7%	14,2%
<b>Marche</b>	65,9%	34,1%	9,8%	17,1%	27,1%	31,0%	15,0%
<b>Molise</b>	65,2%	34,8%	6,6%	21,0%	30,5%	32,5%	9,4%
<b>Piemonte</b>	66,2%	33,8%	11,1%	15,7%	25,6%	32,7%	14,9%
<b>Puglia</b>	63,8%	36,2%	5,4%	14,3%	31,3%	36,5%	12,5%



Sardegna	67,4%	32,6%	5,0%	16,3%	36,1%	30,6%	12,1%
Sicilia	67,2%	32,8%	6,0%	14,4%	30,6%	35,0%	14,0%
Toscana	65,8%	34,2%	8,1%	13,5%	26,5%	36,1%	15,9%
Trentino Alto Adige	66,7%	33,3%	13,9%	22,6%	27,2%	23,3%	13,0%
Umbria	65,8%	34,2%	7,2%	16,2%	26,5%	36,6%	13,5%
Valle d'Aosta	68,9%	31,1%	10,7%	12,4%	33,1%	32,0%	11,8%
Veneto	68,7%	31,3%	11,2%	17,9%	27,7%	28,7%	14,4%
Italia	66,1%	33,9%	8,9%	16,2%	28,6%	32,9%	13,3%

Tabella 2 - Quote % del Campione di rispondenti per genere e classi di età

Regioni	M	F	<=35	36-45	46-55	56-65	Oltre 65
Abruzzo	33,3%	66,7%	11,9%	16,7%	14,3%	47,6%	9,5%
Basilicata	46,2%	53,8%	3,8%	7,7%	46,2%	34,6%	7,7%
Calabria	60,1%	39,9%	4,0%	17,3%	35,8%	36,4%	6,4%
Campania	55,7%	44,3%	8,6%	17,2%	27,8%	38,2%	8,1%
Emilia Romagna	35,4%	64,6%	8,7%	18,1%	24,4%	33,9%	15,0%
Friuli Venezia Giulia	49,4%	50,6%	10,0%	14,4%	26,7%	34,2%	14,7%
Lazio	40,8%	59,2%	5,6%	13,6%	32,0%	36,0%	12,8%
Liguria	48,8%	51,2%	3,5%	15,5%	17,0%	42,0%	21,9%
Lombardia	45,8%	54,2%	13,2%	16,6%	26,6%	32,3%	11,3%
Marche	50,8%	49,2%	15,3%	16,1%	22,9%	32,2%	13,6%
Molise	28,1%	71,9%	9,4%	6,3%	28,1%	53,1%	3,1%
Piemonte	34,9%	65,1%	12,3%	19,8%	28,3%	33,0%	6,6%
Puglia	61,1%	38,9%	4,2%	11,1%	38,9%	27,8%	18,1%
Sardegna	47,2%	52,8%	2,8%	16,7%	44,4%	30,6%	5,6%
Sicilia	48,0%	52,0%	3,9%	14,5%	31,6%	35,5%	14,5%
Toscana	39,7%	60,3%	7,1%	13,5%	24,8%	44,0%	10,6%
Trentino Alto Adige	48,9%	51,1%	12,8%	21,3%	19,1%	27,7%	19,1%
Umbria	43,6%	56,4%	4,5%	16,4%	27,3%	40,0%	11,8%
Valle d'Aosta	63,9%	36,1%	6,0%	18,1%	41,0%	25,3%	9,6%
Veneto	48,8%	51,2%	11,8%	16,9%	32,1%	26,6%	12,6%
Italia	48,5%	51,5%	8,9%	16,1%	28,4%	34,2%	12,5%

Tabella 3 - Differenza in quote % del Campione di rispondenti rispetto agli Iscritti all'Albo per genere e classi di età

Regioni	M	F	<=35	36-45	46-55	56-65	Oltre 65
Abruzzo	-30,6%	30,6%	6,1%	-0,2%	-17,9%	14,9%	-2,9%
Basilicata	-17,5%	17,5%	-1,8%	-6,4%	16,2%	-3,0%	-5,0%
Calabria	-6,8%	6,8%	-2,5%	-0,1%	0,2%	6,0%	-3,5%
Campania	-7,7%	7,7%	1,0%	0,6%	-4,3%	4,3%	-1,5%
Emilia Romagna	-30,4%	30,4%	-2,2%	1,5%	-3,0%	2,1%	1,5%
Friuli Venezia Giulia	-17,9%	17,9%	1,8%	-0,6%	0,9%	-1,0%	-1,1%



Lazio	-23,5%	23,5%	-1,6%	-1,9%	3,2%	0,6%	-0,3%
Liguria	-14,2%	14,2%	-3,9%	4,1%	-6,5%	2,2%	4,1%
Lombardia	-19,5%	19,5%	0,4%	-1,4%	1,2%	2,6%	-2,9%
Marche	-15,1%	15,1%	5,4%	-1,0%	-4,2%	1,2%	-1,4%
Molise	-37,1%	37,1%	2,8%	-14,7%	-2,4%	20,6%	-6,3%
Piemonte	-31,2%	31,2%	1,1%	4,1%	2,7%	0,3%	-8,3%
Puglia	-2,7%	2,7%	-1,3%	-3,2%	7,6%	-8,7%	5,5%
Sardegna	-20,2%	20,2%	-2,2%	0,4%	8,4%	0,0%	-6,6%
Sicilia	-19,1%	19,1%	-2,1%	0,1%	1,0%	0,5%	0,5%
Toscana	-26,1%	26,1%	-1,0%	0,0%	-1,7%	7,9%	-5,2%
Trentino Alto Adige	-17,7%	17,7%	-1,1%	-1,3%	-8,1%	4,3%	6,2%
Umbria	-22,2%	22,2%	-2,6%	0,2%	0,8%	3,4%	-1,7%
Valle d'Aosta	-5,1%	5,1%	-4,7%	5,7%	7,8%	-6,7%	-2,2%
Veneto	-20,0%	20,0%	0,7%	-1,0%	4,4%	-2,2%	-1,9%
Italia	-17,7%	17,7%	0,0%	-0,2%	-0,2%	1,3%	-0,8%

Tabella 3 - Quote campionarie (rapporto percentuale dei singoli domini campionari sull'universo degli iscritti all'albo).

Regioni	M	F	<=35	36-45	46-55	56-65	Oltre 65
Abruzzo	0,7%	2,5%	2,7%	1,3%	0,6%	1,9%	1,0%
Basilicata	2,1%	4,3%	2,0%	1,6%	4,5%	2,7%	1,8%
Calabria	3,6%	4,9%	2,5%	4,0%	4,1%	4,8%	2,6%
Campania	2,5%	3,4%	3,2%	2,9%	2,5%	3,2%	2,4%
Emilia Romagna	0,8%	2,8%	1,2%	1,6%	1,3%	1,6%	1,6%
Friuli Venezia Giulia	16,6%	35,1%	27,7%	21,7%	23,5%	22,0%	21,1%
Lazio	0,6%	1,5%	0,7%	0,8%	1,0%	0,9%	0,9%
Liguria	7,5%	13,4%	4,6%	13,2%	7,0%	10,2%	11,9%
Lombardia	1,1%	2,4%	1,6%	1,4%	1,6%	1,6%	1,2%
Marche	3,0%	5,5%	6,0%	3,6%	3,2%	4,0%	3,5%
Molise	2,8%	13,2%	9,1%	1,9%	5,9%	10,4%	2,1%
Piemonte	0,8%	3,0%	1,7%	2,0%	1,7%	1,6%	0,7%
Puglia	0,7%	0,8%	0,6%	0,6%	0,9%	0,6%	1,1%
Sardegna	1,2%	2,8%	1,0%	1,8%	2,2%	1,8%	0,8%
Sicilia	1,3%	2,9%	1,2%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%
Toscana	1,2%	3,4%	1,7%	1,9%	1,8%	2,4%	1,3%
Trentino Alto Adige	2,2%	4,5%	2,7%	2,8%	2,1%	3,5%	4,4%
Umbria	4,6%	11,4%	4,4%	7,0%	7,1%	7,6%	6,0%
Valle d'Aosta	43,1%	54,5%	26,3%	68,2%	57,6%	36,8%	38,1%
Veneto	5,6%	12,9%	8,4%	7,5%	9,1%	7,3%	6,9%
Italia	2,1%	4,3%	2,9%	2,9%	2,9%	3,0%	2,7%



Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili  
Piazza della Repubblica, 59  
00184 Roma