



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"LA DIVERSITA' DI GENERE E IL RUOLO DELLE DONNE NEI
CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE"**

RELATRICE:

CH.MA PROF.SSA DONATA FAVARO

LAUREANDA: FRANCESCA ASJA TRENTO

MATRICOLA N. 1160641

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Il candidato, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non sia stato già sottoposto, in tutto in parte, dal candidato o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

INDICE

Introduzione.....	4
 Capitolo 1: La diversità di genere nei CdA, i suoi benefici e la necessità di soglie critiche	 6
1.1 Il genere come elemento di diversificazione del capitale umano. La prospettiva del Diversity Management	6
1.2 L’impatto positivo della diversità di genere sul contesto organizzativo nelle teorie aziendalistiche	7
1.3 Le conseguenze negative di essere minoranza: le teorie sociali e psicologiche sulla limitazione del contributo femminile alla gestione delle organizzazioni	11
 Capitolo 2: Gli effetti della board gender diversity sulla gestione dell’impresa: l’evidenza empirica	 16
2.1 Il nesso tra board diversity e performance nella prospettiva aziendalistica dei ‘business case’	16
2.2 La diversità di genere come fattore di miglioramento della corporate governance	19
2.3 I rischi di una parità “strumentale” e la necessità di misure di effettiva uguaglianza di genere nell’approccio della giustizia sociale	21
 Capitolo 3: La questione della board gender diversity nei principali Paesi europei	 23
3.1 Le politiche a sostegno della partecipazione femminile alla gestione delle imprese in Europa.....	23
3.2 Quante sono le donne nei CdA delle imprese europee? Una fotografia della rappresentanza femminile nei board.....	26
3.3 Il divario di genere nei Paesi europei: la “disparità di partecipazione economica e opportunità”	30
 Conclusioni.....	 33
 Bibliografia	 35

INTRODUZIONE

Negli ultimi dieci anni si è registrato un aumento della presenza femminile nei consigli di amministrazione (CdA) delle società di maggiore dimensione e secondo studi recenti l'Italia è tra i paesi con la più elevata quota di donne sul totale degli amministratori aziendali. Nel 2019 tuttavia, la percentuale di donne nei consigli di amministrazione era pari al 33% in Italia (Credit Suisse, 2019) contro il 44% in Francia e un valore medio in Europa pari a circa il 28% (EIGE, 2019). Permane quindi un significativo divario di rappresentazione di genere nei massimi vertici aziendali.

Nel 1973 Schein condusse un'indagine empirica su 300 dirigenti di livello intermedio, confermando l'ipotesi secondo la quale le figure manageriali maggiormente di successo mostravano caratteristiche, attitudini e temperamenti più comunemente percepiti come maschili. In base a tali risultati venne formulata la celebre espressione “*Think manager, think male*” (Schein & Davidson, 1993). Nonostante questa affermazione risalga ormai a 27 anni fa, l'eco delle relative implicazioni è ancora molto forte; come appena citato, le donne sono sottorappresentate a tutti i livelli delle organizzazioni (McKinsey, 2019).

In particolare, una più diffusa presenza femminile nei CdA, secondo contributi analitici recenti, potrebbe avere effetti positivi sul governo delle imprese e per questa via migliorare i risultati aziendali.

La bassa presenza femminile nei CdA non sembra riconducibile a un gap di capitale umano femminile. In vari paesi, tra i quali l'Italia, le donne hanno oramai livelli di istruzione pari se non superiori rispetto ai coetanei maschi. Le nomine degli amministratori sono tuttavia spesso caratterizzate dalla mancanza di trasparenza e chiarezza circa i criteri di selezione e dalla forte influenza nei processi di nomina stessi di reti sociali informali da cui le donne sono per lo più escluse; questi fattori contribuiscono a spiegare la minore presenza femminile. (Davies, 2011, p.7).

Il presente elaborato intende analizzare il tema della presenza femminile nei CdA e del possibile impatto che questa può avere sulla performance aziendale.

La questione della rappresentatività di genere dei CdA va inserita, secondo gli studi recenti, nell'ambito più generale della “diversità” (*diversity*) di composizione del capitale umano aziendale. Il primo capitolo fornisce una panoramica sul tema del *diversity management*, illustrandone le origini e il significato nel contesto attuale. In questo capitolo verranno presentate le teorie a sostegno dei benefici determinati dalla partecipazione femminile alle attività dei Cda (teoria dell'agenzia, teoria della dipendenza da risorse e teoria dei gradi superiori), mettendo in luce le caratteristiche salienti e positive delle amministratrici. Verranno

poi analizzate le principali teorie che evidenziano gli ostacoli incontrati dalle donne nell'ottenere ed espletare efficacemente l'incarico di amministratrici; il tokensimo, la teoria dell'identità sociale e la teoria della massa critica hanno infatti lo scopo di spiegare il perché il raggiungimento di posizioni apicali nel contesto aziendale sia significativamente più complicato per le donne rispetto alla controparte maschile.

Il secondo capitolo fornisce un quadro generale sintetico relativo agli studi di carattere empirico relativi all'impatto sui processi aziendali della presenza di donne nei CdA. La letteratura empirica è suddivisa in tre categorie: gli studi sul nesso tra donne nei *board* e performance aziendale, i cui risultati si dimostrano spesso non univoci; le analisi che si occupano di determinare gli effetti dell'equilibrio di genere sui processi decisionali e sulle attività di monitoraggio dei CdA; infine, gli studi che cercano di motivare l'importanza della diversità di genere nei CdA su un piano etico e sotto il profilo della giustizia sociale.

Il terzo e ultimo capitolo si concentra invece sul contesto europeo e sull'eterogeneità dello stesso in relazione alla tematica della *board diversity*. Le differenze fra l'Italia e gli altri Paesi europei verranno illustrate attraverso la presentazione delle normative e azioni intraprese dai singoli stati, nonché fornendo un'analisi della situazione dei board europei relativamente alla partecipazione femminile. In conclusione, verrà preso in esame il *Global Gender Gap Report 2020* al fine di ottenere una visione d'insieme per quanto attiene il forte divario di opportunità lavorative offerte a uomini e donne, focalizzandosi sul contesto europeo e italiano.

CAPITOLO 1: LA DIVERSITA' DI GENERE NEI CDA, I SUOI BENIFICI E LA NECESSITA' DI SOGLIE CRITICHE

1.1 Il genere come elemento di diversificazione del capitale umano. La prospettiva del Diversity Management

La questione della rappresentatività di genere degli organi aziendali è parte di una tema più generale di *diversità* del capitale umano di cui dispone l'impresa o l'organizzazione che è al centro della letteratura sul *Diversity Management*. Loden e Rosener (1991) definiscono la diversità come l'insieme di dimensioni intrinseche, primarie e secondarie, che differenziano un gruppo di individui rispetto ad un altro. Le dimensioni primarie della diversità fanno riferimento a tutti quegli elementi che esercitano un'influenza sostanziale sulla nostra identità, come il genere, l'etnia e l'orientamento sessuale, mentre le dimensioni secondarie rappresentano aspetti meno visibili che esercitano un'influenza maggiormente variabile sull'identità, ad esempio il percorso formativo ricevuto, la religione o l'esperienza lavorativa. L'insieme di queste caratteristiche intrinseche permette di connotare ciascun individuo in maniera unica e personale.

L'espressione "*Diversity Management*" venne coniata nel 1987, anno in cui l'Hudson Institute pubblicò il "Workforce 2000", un rapporto all'interno del quale venivano illustrati i trend che avrebbero interessato la forza lavoro americana negli anni a venire, in particolare una crescita più lenta, invecchiamento e maggiore presenza di donne e categorie svantaggiate. Lo studio sottolineava infatti che nei successivi 13 anni solo il 15% dei nuovi entranti nella forza lavoro sarebbe stato costituito da uomini bianchi e americani, una significativa differenza rispetto alla percentuale del 47% che tale categoria rappresentava all'epoca.

Il concetto di *Diversity Management* fa quindi riferimento a misure organizzative atte a promuovere un maggior livello di inclusione tra lavoratori provenienti da background diversi all'interno della struttura organizzativa, attraverso programmi e politiche specifiche che riescano ad implementare la diversità tra i lavoratori. In senso più ampio, il termine indica l'impegno, sistematico e programmato, da parte delle organizzazioni, di assumere, mantenere, ricompensare e promuovere un mix eterogeneo di lavoratori (Ivancevich, Gilbert, 2000).

In questo elaborato verrà analizzata una componente specifica del concetto di *diversity*, ovvero quella della *gender diversity*. In termini occupazionali, la diversità di genere concerne l'equa partecipazione di uomini e donne alla forza lavoro, di conseguenza in un ambiente lavorativo fautore della diversità di genere, uomini e donne dovrebbero

essere assunti nella stessa percentuale, ricevere gli stessi stipendi a parità di mansione e ottenere promozioni con la stessa velocità.

La concezione secondo cui le donne posseggano effettivamente le capacità necessarie per assumere posizioni di vertice è piuttosto recente, in particolare è dovuta ad autori espressamente femministi come Helgesen (1990) e Rosener (1995). Da lì iniziò a diffondersi nella cultura di massa, attraverso articoli di giornale e pubblicazioni, che vi potesse essere una nuova era per il mondo del business guidata da leader donne. Questo cambiamento fu particolarmente forte negli Stati Uniti, dove diversi autori e testate giornalistiche presero apertamente posizione con dichiarazioni davvero significative, il Business Week per esempio dedicò la prima pagina al “New Gender Gap”, dichiarando che “Gli uomini potrebbero essere sconfitti nel contesto di una nuova economia globale che valorizza il potere intellettuale rispetto alla forza” (Conlin, 2003, p.78).

Queste pubblicazioni a sostegno dei vantaggi derivanti dalla leadership femminile suscitarono molto scalpore tra diversi ricercatori accademici specializzati sul tema della leadership che sostenevano teorie diametralmente opposte. Secondo alcuni infatti il genere aveva poca se non alcuna importanza sullo stile ed efficacia della leadership (Dobbins & Platz, 1986), secondo altri invece le qualità desiderabili in un leader andavano ricercate tra caratteristiche che in base agli stereotipi sono identificabili come prettamente maschili (Schein, 1973).

Tuttavia, qualità tipicamente femminili come la cooperazione, l'affiancamento e la collaborazione si sono rivelate spesso particolarmente efficaci. In diversi studi è emerso infatti che le donne sono fautrici di un maggior livello di inclusione, partecipazione e comunicazione continua con i subordinati (Rosener, 1995), che adottano uno stile più cooperativo e meno gerarchico (Helgesen, 1990) e più democratico (Eagly et al., 1990). Secondo Van Knippenberg et al. (2004) l'insieme di queste caratteristiche favorisce la condivisione di informazioni e la formazione di uno spirito comunitario, elementi cruciali per gestire al meglio un'impresa.

Nonostante ciò, il numero di donne che ricopre incarichi di potere è ancora esiguo in numerosi Paesi, sia all'interno dei consigli di amministrazione che nel top management.

1.2 L'impatto positivo della diversità di genere sul contesto organizzativo nelle teorie aziendaliistiche

Ci sono tre principali teorie che suggeriscono come una maggiore diversità di genere del consiglio di amministrazione possa contribuire a migliorarne l'efficacia e la

performance: la teoria dell'agenzia, la teoria della dipendenza da risorse e la teoria dei gradi superiori.

Teoria dell'agenzia

La teoria dell'agenzia descrive la relazione che si viene a creare tra un soggetto, definito principale e l'agente del principale e definisce tale relazione come il contratto che regola i servizi che l'agente deve fornire nell'interesse del principale. Poiché i soggetti coinvolti tenderanno ad analizzare le diverse questioni che si presentano loro in base ai rispettivi e personali interessi, questi ultimi potrebbero non essere allineati se considerati complessivamente. Può infatti accadere che l'agente decida di perseguire il suo proprio interesse, massimizzando il suo potere e guadagno, a scapito del principale (Jensen & Meckling, 1976).

Nel caso specifico dell'impresa, la funzione di monitoraggio del consiglio di amministrazione è basata sulla teoria dell'agenzia, il consiglio deve infatti monitorare il CEO e il resto dei top management assicurandosi che agiscano nell'interesse degli shareholder (Dalton, Daily, Johnson & Ellstrand, 1999). Ciò implica che il consiglio di amministrazione possa adempiere alle sue funzioni solo quando fornisce valutazioni imparziali. Francoeur et al. (2008) suggeriscono che le donne forniscano spesso una prospettiva nuova rispetto a problemi complessi, e che questo possa contribuire alla correzione di bias informativi nella formulazione di strategie e risoluzione di problemi. Diversi studi hanno messo in luce molteplici caratteristiche vantaggiose che distinguono le amministratrici donne dai loro colleghi uomini; uno studio finlandese riferisce che le donne sono più inclini ad assumere ruoli attivi all'interno dei consigli di amministrazione (Virtanen, 2012), altri studi dimostrano invece che le donne sono più propense a fare domande (Bilimoria & Wheeler, 2000), a discutere problemi (Ingley & Van der Walt, 2005), ad adottare atteggiamenti di leadership partecipativa e capacità collaborativa (Eagly & Johnson, 1990) e a far rispettare all'impresa più elevati standard etici (Pan & Sparks, 2012). La presenza di donne favorisce inoltre maggiori livelli di informativa al pubblico (Gul et al, 2011) e una più dettagliata comunicazione dei risultati dell'attività di vigilanza sul management. Alcune ricerche dimostrano anche che le donne partecipano a più meeting (Adams & Ferreira, 2009) e arrivano generalmente più preparate (Pathan & Faff, 2013) rispetto ai loro colleghi uomini. In conclusione, secondo questa teoria, le donne possono contribuire a rafforzare il grado di indipendenza del consiglio di amministrazione e a migliorarne quindi l'efficacia nel ruolo di monitoraggio.

Teoria della dipendenza da risorse

La Teoria della dipendenza da risorse è legata principalmente alla funzione di provvigione di risorse che il consiglio di amministrazione svolge a favore dell'impresa. Secondo Pfeffer (1972), le imprese sono sistemi aperti e dipendono dall'ambiente esterno per quanto riguarda la loro sopravvivenza; di conseguenza esse hanno bisogno di sviluppare delle relazioni con l'esterno in modo da ridurre il loro grado di dipendenza e ottenere le risorse che necessitano. In base a tale teoria, il consiglio di amministrazione rappresenta un'importante fonte di risorse per l'impresa in quanto gli amministratori apportano le loro conoscenze, reti sociali e contatti con l'ambiente esterno e con importanti stakeholder.

Pfeffer e Salancik (1978) ritengono che le risorse procurate dal consiglio di amministrazione determinino quattro tipologie di benefici principali per l'impresa: fornitura di dettagliate informazioni circa le attività di altre organizzazioni che interferiscono con l'impresa in questione; lo sviluppo di canali di comunicazione con altre organizzazioni; aiuto nell'ottenere stanziamenti e supporto da importanti elementi esterni all'impresa; conferimento di legittimità da parte dell'ambiente esterno.

Logicamente, i membri del consiglio di amministrazione andrebbero selezionati in modo tale da massimizzare l'accesso a risorse critiche. Anche in questo caso le donne si rivelano essere un'aggiunta preziosa, in quanto secondo Ibarra (1992), le donne sviluppano generalmente reti di relazioni più diversificate rispetto agli uomini.

Secondo uno studio condotto da Arfken, Bellar ed Helms (2004) le donne costituiscono una risorsa fondamentale in quanto hanno una maggiore comprensione di alcune tipologie di mercati, dal momento che ne costituiscono la percentuale più significativa di consumatori.

Hillman, Cannella ed Harris (2002) hanno inoltre dimostrato che all'interno dei consigli di amministrazione, la percentuale di donne che detiene lauree specialistiche e dottorati è più elevata rispetto alla percentuale maschile, e che la maggioranza delle donne ha alle spalle una carriera diversa da quella aziendale, riuscendo così ad apportare una gamma di risorse maggiormente specializzate e diversificate, legate per esempio all'ambito delle pubbliche relazioni, consulenza legale o del marketing.

In conclusione, la presenza femminile consente di ampliare a livello quantitativo e qualitativo la disponibilità di risorse, interconnessioni con il mercato e informazioni, favorendo il miglioramento della creatività e dell'innovazione per quanto riguarda i processi di risoluzione dei problemi (Terjesen, Couto & Francisco, 2015).

Teoria dei Gradi Superiori

La teoria dei gradi superiori (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984) suggerisce che il background e gli attributi dei manager di livello più elevato sono direttamente correlati ai risultati delle imprese. Sebbene inizialmente formulata in relazione alla composizione del management, tale teoria venne successivamente applicata anche ai consigli di amministrazione.

Secondo Hambrick (2007) gli amministratori si distinguono l'uno dall'altro in base alle rispettive strutture cognitive, ovvero i processi di ricerca ed elaborazione delle informazioni, e questo fa sì che contribuiscano in modo diverso agli obiettivi aziendali. Ne deriva che la composizione del consiglio di amministrazione costituisce un fattore determinante per la performance dell'impresa.

Le strutture cognitive sono contingenti alle esperienze, conoscenze e valori di ciascun soggetto (Hambrick, 2007). Poiché generalmente uomini e donne hanno esperienze, conoscenze e valori di riferimento diversi, l'eterogeneità in termini di genere del consiglio di amministrazione è in grado di influenzare la performance dell'impresa (Carpenter, 2002).

Le differenze nelle strutture cognitive tra amministratori uomini e donne sono dovute ad una molteplicità di fattori; in termini di conoscenza, le donne tendono ad avere più titoli universitari, soprattutto più lauree specialistiche e dottorati (Carter et al., 2010), inoltre possiedono generalmente conoscenze più approfondite nell'ambito del marketing e delle vendite (Groysberg & Bell, 2013).

Alcune differenze sono determinate anche dall'esperienza lavorativa, le donne che entrano a far parte di consigli di amministrazione solitamente non hanno ricoperto in precedenza il ruolo di amministratore delegato o di direttore operativo e provengono frequentemente da settori non commerciali (Hillman et al., 2002).

Le donne inoltre ricoprono ruoli diversi dagli uomini anche all'infuori del contesto lavorativo, spesso infatti detengono il controllo delle scelte d'acquisto in ambito familiare e questo permette loro di avere una comprensione più approfondita di alcuni mercati (Campbell & Minguez-Vera, 2008). Alcuni studi dimostrano poi che i membri donne dei consigli di amministrazione hanno interessi più diversificati e slegati dall'ambito lavorativo rispetto ai colleghi uomini, specialmente per quanto riguarda la filantropia e i servizi sociali (Groysberg & Bell, 2013).

In conclusione, la presenza di donne contribuisce a diversificare le prospettive e le strutture cognitive disponibili all'interno del consiglio di amministrazione, in modo che l'impresa possa raggiungere un livello di comprensione del mercato e degli stakeholder

più completo (Carter et al., 2003). Grazie alle caratteristiche che le contraddistinguono, le donne concorrono al processo di sviluppo e potenziamento delle capacità decisionali del consiglio di amministrazione e, in ultima istanza, della capacità dell'impresa di raggiungere efficacemente i propri obiettivi.

	Teoria dell'agenzia	Teoria della dipendenza da risorse	Teoria dei Gradi Superiori
Ruolo del consiglio di amministrazione	Controllo e supervisione del management	Permettere all'azienda di accedere alle risorse di cui ha bisogno	Ricerca, elaborazione e valutazione delle informazioni necessarie ai processi decisionali
Base teorica	Economia e finanza	Sociologia e teoria organizzativa	Management
Diversity e performance	Le amministratrici donne favoriscono valutazioni imparziali grazie alla loro più pronunciata tendenza a fare domande, discutere e a far rispettare standard etici elevati	Le amministratrici donne tendono a sviluppare reti sociali più diversificate e specializzate	Le strutture cognitive femminili sono diverse da quelle maschili a causa di differenze in termini di conoscenze, esperienze e valori di riferimento
Vantaggi dell'equilibrio di genere nel CdA	Maggior livello di monitoraggio dell'operato del management	Maggiore qualità di risorse ed informazioni	Miglioramento dei processi decisionali del CdA attraverso la diversificazione delle strutture cognitive
Studi rappresentativi	Jensen & Meckling, 1976	Pfeffer, 1973; Pfeffer & Salancik, 1978; Hillman et al., 2000	Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984

Tabella 1: Le teorie aziendalistiche e la diversità di genere

Fonte: Elaborazione personale

1.3 Le conseguenze negative di essere minoranza: le teorie sociali e psicologiche sulla limitazione del contributo femminile alla gestione delle organizzazioni

La sotto rappresentazione delle donne nei vertici delle imprese ha effetti negativi sulle decisioni aziendali ma essa stessa rischia di creare un circolo vizioso. Secondo diversi studi infatti, appartenere a un gruppo minoritario riduce potenzialmente la probabilità che il punto di vista dei membri delle minoranze venga incorporato nelle decisioni collettive. Questa visione si applica anche al caso dei CdA. Nelle pagine seguenti si analizzeranno le principali teorie di natura sociale e psicologica che individuano le barriere sociali alla “voce” delle donne nei vertici delle imprese.

Tokenismo

Il concetto di Tokenismo fa riferimento alla pratica di limitarsi a gesti superficiali o simbolici, per esempio l'assunzione di un esiguo numero di soggetti appartenenti a minoranze, con l'obiettivo di dare una parvenza di inclusione e diversità.

Kanter (1977) ha condotto uno studio sulle impiegate di un'impresa a dominanza maschile della Fortune 500 per analizzare come la percentuale di donne influenzasse i processi collettivi. Ha definito un gruppo come sbilanciato quando la proporzione è di 85:15, in cui i membri della maggioranza (85%) sono stati definiti "dominanti" e i membri della minoranza (15%) come "tokens" ovvero "simboli". Secondo Kanter essere un *token* ha tre conseguenze principali, la visibilità, la polarizzazione e l'assimilazione.

La visibilità è determinata dal fatto che i membri della minoranza si sentono costantemente sotto osservazione e questo fa sì che subiscano forti pressioni ad ottenere performance ottimali. In una situazione come questa c'è l'idea che anche solo un piccolo errore possa essere fatale e che quindi sia necessario lavorare e impegnarsi in misura maggiore degli altri per vedersi riconosciuti i successi individuali. Un'altra possibile conseguenza è il fatto che la minoranza possa decidere di mantenere un basso profilo e diventare socialmente invisibile a causa delle pressioni che impongono di non surclassare i dominanti (Gustafson, 2008).

La polarizzazione implica che la maggioranza si senta minacciata o comunque a disagio nell'interazione con i *token*. Questo determina processi di eccessiva enfaticizzazione delle somiglianze tra i dominanti e delle differenze rispetto alla minoranza. Una delle principali conseguenze è che i membri della minoranza vengano frequentemente esclusi da network informali al di fuori del consiglio di amministrazione, in cui avvengono importanti processi di socializzazione (Gustafson, 2008), incorrendo quindi in serie difficoltà ad accedere ad informazioni e sperimentando isolamento sociale (Hambrick et al, 1996).

Infine, c'è il concetto di assimilazione, in base al quale i *token* sono costretti a conformarsi a categorie stereotipate definite dai dominanti (Li, 1994). Kanter (1977) definisce questo processo come "incapsulazione", poiché di fatto i token vengono obbligati a ricoprire ruoli caricaturali che possono portarli a percepire delle barriere nell'esercitare la loro influenza.

Inoltre, i membri della maggioranza possono essere spinti a dare ai membri della minoranza valutazioni negative basandosi puramente su stereotipi (Tsui et al, 1992), come è accaduto per esempio in Norvegia prima dell'implementazione della legge sulle

quote rosa nel 2003, in quanto era apparsa essere opinione comune nei canali mediatici che le donne non sarebbero state in grado di fornirne dei contributi significativi ai consigli di amministrazione a causa della loro mancanza di esperienza sul campo (Milne, 2009).

Teoria dell'Identità Sociale

Una seconda teoria che si occupa delle conseguenze determinante dall'appartenenza ad un gruppo di minoranza è la Teoria dell'Identità Sociale, sviluppata da Tajfel e Turner tra gli anni '70 e '80.

Tajfel definisce l'identità sociale come “quella parte del concetto di sé di un individuo che deriva dalla conoscenza che l'individuo stesso ha sulla sua appartenenza ad un gruppo sociale (o più gruppi sociali), oltre che dal valore e significato emotivo legato a quell'appartenenza” (1981). Possiamo dedurre che l'identità sociale vada a colmare la distanza che esiste tra il concetto di individuo e il concetto di gruppo.

Tale teoria sostiene che gli individui costruiscono la loro identità sociale in base a diverse categorie sociali, in particolare secondo Jackson et al (1992) la base primaria per il processo di categorizzazione è determinata da caratteristiche demografiche salienti come il genere, l'etnia e l'età.

In base a tale processo, gli individui tendono a confrontarsi con i soggetti che li circondando in base all'osservazione di attributi fisici. L'osservazione reciproca fa sì che vengano creati dei sottogruppi, poiché si cerca di circondarsi da soggetti che condividono caratteristiche demografiche simili.

Questo meccanismo fa sì che la maggioranza sviluppi un senso di coerenza e sicurezza che va poi a rinforzare il senso di autostima e auto percezione (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1986). Inoltre, secondo Singh e Vinnicombe (2004) i membri della maggioranza tenderanno a valutare in maniera diversa una medesima azione in base all'identità di chi l'ha compiuta: se l'esecutore appartiene all'in-group la valutazione sarà generalmente più favorevole.

Teoria della massa critica

Alcuni studiosi sostengono che la ridotta influenza che le donne esercitano nei consigli di amministrazione sia dovuta al numero di donne nel consiglio, e che quindi sia necessario raggiungere una massa critica per far sì che le donne possano contribuire efficacemente ai processi decisionali (Konrad et al, 2008).

La teoria della massa critica suggerisce infatti che la natura delle interazioni di un gruppo dipende dalle dimensioni dello stesso; quando le dimensioni raggiungono una specifica soglia, detta massa critica, il grado di influenza del sottogruppo aumenta, determinando così un cambiamento qualitativo nella natura delle interazioni del gruppo. (Torchia, Calabrò & Huse, 2011).

In particolare, Konrad, Kramer ed Erkut (2008) hanno condotto un'indagine sul concetto di massa critica, intervistando 50 donne riguardo la loro esperienza come membri di consigli di amministrazione di imprese della Fortune 500. Sono stati valutati tre diversi casi, quello in cui vi era una sola donna nel consiglio, due donne e infine tre o più donne. I risultati dell'analisi suggeriscono che, sebbene anche solo la presenza di due donne possa contribuire a rompere alcuni stereotipi, è necessaria una massa critica per riuscire a cambiare veramente le dinamiche comunicative prettamente maschili, e questa massa critica è determinata dalla presenza di almeno tre donne.

Le donne appartenenti a consigli di amministrazione in cui tutti i loro colleghi erano uomini, hanno riportato l'esigenza di dover lavorare molto più duramente per essere ascoltate e incluse. Quando vi è una sola donna infatti, il genere è la caratteristica chiave che attrae automaticamente l'attenzione di tutti, poiché costituisce l'elemento più ovvio che differenzia la donna dal resto del gruppo; i membri del consiglio tendono quindi a sviluppare aspettative sulla loro collega basate unicamente sul suo essere donna.

Nei casi in cui le donne erano invece due, la situazione migliorava sensibilmente in quanto si andava a sviluppare un crescente senso di inclusione e sicurezza, una diminuzione degli stereotipi e un maggior livello di validazione e consolidamento determinati dall'avere una partner strategica. Permangono comunque ancora molti lati negativi, diverse amministratrici sostenevano infatti di dover comunque impegnarsi più dei loro colleghi uomini per essere ascoltate. Per di più, nei consigli di amministrazione con due donne, possono diffondersi teorie di "cospirazione", cioè la paura che le due donne possano agire in collusione se viste passare troppo tempo insieme, di conseguenza alcune intervistate hanno dichiarato di adottare atteggiamenti che possano fugare queste teorie, per esempio lo scegliere di sedersi lontane durante le riunioni.

L'ultimo caso è quello con almeno tre donne nel consiglio di amministrazione, il caso sicuramente più favorevole. Le donne hanno infatti riportato di sentirsi più a loro agio in quanto il genere smetteva di essere una barriera alla comunicazione e partecipazione, e di sentirsi quindi più ascoltate e più inclini a partecipare proattivamente alle discussioni.

Da queste considerazioni si possono ricavare delle importanti implicazioni relative all'elaborazione di politiche volte a favorire la parità di genere, in particolare, in un contesto a maggioranza maschile come quello dei consigli di amministrazione, è necessaria la presenza di almeno tre donne per consentire loro di interagire ed esercitare un livello di influenza rilevante sullo stile di lavoro, processi e obiettivi del consiglio di amministrazione (Torchia, Calabrò & Huse, 2011).

Questo filone di letteratura sottolinea in sostanza la necessità che la presenza femminile nei CdA superi delle soglie critiche. Non è sufficiente insomma la pura presenza simbolica di donne per poter avere i pieni benefici della diversità di management e questo è un punto rilevante ai fini di policy (ad esempio, sulle quote rosa).

	Tokenismo	Teoria dell'identità sociale	Teoria della Massa critica
Base teorica	Sociologia	Psicologia sociale	Politiche di Genere
Origine delle barriere alla diversity	Una percentuale femminile $\leq 15\%$ fa sì che le donne vengano relegate al ruolo di "simboli"	Gli individui tendono a circondarsi da soggetti con cui condividono caratteristiche demografiche simili, il genere costituisce una di queste	È necessario il raggiungimento di una determinata massa critica (3 soggetti), affinché una minoranza possa apportare contributi efficaci
Conseguenze	Le donne subiscono visibilità, polarizzazione e assimilazione	La componente femminile tende ad essere esclusa poiché non conforme agli attributi demografici che caratterizzano la maggioranza maschile	La presenza di solo una o due donne in CdA determina per queste ultime difficoltà ad interagire ed esercitare influenza in misura significativa
Studi rappresentativi	Kanter, 1977	Tajfel, 1981; Tajfel & Turner, 1986	Konrad et al., 2008

Tabella 2: Interpretazioni teoriche delle disparità di genere

Fonte: Elaborazione personale

CAPITOLO 2: GLI EFFETTI DELLA BOARD GENDER DIVERSITY SULLA GESTIONE DELL'IMPRESA: L'EVIDENZA EMPIRICA.

Una questione fondamentale è quella di comprendere se effettivamente una maggiore diversità nella composizione dei board abbia un impatto positivo sulle principali variabili aziendali. La letteratura empirica che ha cercato di rispondere a questa domanda è molto estesa e diversificata. Gli studi seguono fondamentalmente tre criteri complementari (Valsan, 2015).

2.1 Il nesso tra board diversity e performance nella prospettiva aziendalistica dei 'business case'

Secondo la letteratura aziendalistica, la parità di genere all'interno dei consigli di amministrazione andrebbe incoraggiata nella misura in cui contribuisca in maniera effettiva alla performance dell'azienda. Numerosi studi empirici si sono infatti occupati dell'analisi della relazione esistente tra la diversità di genere del consiglio di amministrazione e varie misure di performance. Questo tipo di studi utilizza per lo più la metodologia qualitativa dei casi aziendali.

In uno studio condotto da Catalyst nel 2011 è emerso che le imprese della Fortune 500 il cui consiglio di amministrazione contava al suo interno tre o più donne da almeno quattro anni, hanno registrato performance significativamente superiori rispetto a quelle di imprese simili ma prive di donne, specialmente in termini di ROS, ROE e ROIC. Tuttavia, nell'analisi stessa viene specificato che si tratta semplicemente di una correlazione statisticamente significativa che non implica in alcun modo una relazione di causalità.

I risultati sono contrastanti, un primo gruppo di ricerche ha evidenziato una relazione positiva tra *board diversity* e performance aziendale.

Diversi studiosi hanno fondato la loro analisi sulla teoria dell'agenzia, sostenendo che l'indipendenza del consiglio di amministrazione fosse un elemento imprescindibile per garantirne il corretto funzionamento nell'interesse degli shareholder e che una più significativa diversità all'interno del consiglio di amministrazione potesse garantire maggiori livelli di indipendenza. Lo studio di Carter, Simkins e Simpson (2003) è fondato su tale approccio ed è stato condotto attraverso l'analisi di dati riguardanti imprese della Fortune 1000 e utilizzando come stime della performance finanziaria aziendale il ROA e l'indice Torbin's Q. I risultati mostrano una relazione positiva statisticamente significativa tra la presenza di donne e minoranze nel CdA e il valore dell'impresa.

La relazione tra diversità di genere del CdA e performance finanziaria è stata indagata anche da Campbell e Mínguez-Vera (2007), i quali hanno deciso di restringere il campione di analisi ad imprese spagnole e di misurare la performance con una proxy dell'indice Torbin's Q. La Spagna è un paese in cui la partecipazione delle donne alla forza lavoro era tradizionalmente piuttosto bassa, ma a seguito di interventi governativi la percentuale ha raggiunto il 51.85% (The World Bank, 2019). Ciò che emerge è che, sebbene la sola presenza di amministratrici donne non influisca sul valore aziendale, la diversità del CdA (intesa come la percentuale di amministratrici donne) ha invece un impatto positivo sullo stesso, suggerendo che le imprese dovrebbero puntare all'equilibrio di genere poiché in grado di generare benefici economici.

L'ipotesi di relazione positiva tra diversità di genere e performance finanziaria è confermata anche dall'indagine globale di Noland, Moran e Kotschwar (2016) condotta su circa 22,000 imprese. I risultati dello studio suggeriscono che la presenza di donne nei consigli di amministrazione e nelle alte sfere manageriali contribuisca a rafforzare la performance aziendale. L'impatto è evidente soprattutto relativamente alle percentuali di donne che ricoprono ruoli esecutivi, seguito dalla percentuale di donne nei CdA; la presenza di donne CEO non ha effetti degni di nota.

Questo mette in luce l'importanza di facilitare l'accesso delle donne a tutti i livelli della gerarchia manageriale e non limitarsi semplicemente a posizionare le donne ai vertici. La magnitudo di queste correlazioni non è trascurabile, per le imprese profittevoli, passare da assenza di leadership femminile al 30% di rappresentazione è associato ad un incremento del 15% del margine di ricavo netto.

Seguendo l'ottica del *business case*, si rivelano particolarmente interessanti anche i risultati del modello di regressione costruito da Terjesen, Couto e Francisco (2016), i quali hanno analizzato congiuntamente gli effetti sulla performance aziendale determinati dalla presenza nel CdA di amministratori indipendenti e di amministratrici donne. I risultati mettono infatti in luce come una maggiore percentuale di amministratori indipendenti e di amministratrici donne sia associata a performance d'impresa migliori, tuttavia l'effetto marginale delle donne è maggiore (3.5% vs 0.7%); una possibile spiegazione è dovuta al fatto che molti paesi richiedono alle imprese quotate di mantenere una percentuale minima di membri indipendenti che non risulta essere quella ottimale.

Allo stesso tempo però, diverse ricerche hanno registrato esiti diametralmente opposti. Adams e Ferreira (2009) hanno illustrato come la relazione positiva tra le misure di performance aziendale e la diversità di genere, documentata da diversi studi, non sia in realtà robusta ai tentativi di analizzare l'endogeneità della diversità, e che anzi, l'effetto

medio della *diversity* sul valore di mercato e sulla performance operativa sembra essere negativo. I due autori sostengono che la relazione tra queste due dimensioni sia in realtà molto complessa e che sia fortemente influenzata dal contesto di riferimento; in generale infatti, in imprese con sistemi di governance deboli l'eterogeneità del board può contribuire a migliorarne la performance, mentre in contesti in cui i meccanismi di governance sono solidi, la diversità può condurre a fenomeni di eccessivo monitoraggio, finendo per ridurre il valore azionario.

Secondo Ciavarella (2017) la presenza di donne all'interno dei consigli di amministrazione non determina effetti significativi sulla performance, effetti positivi si riscontrano solamente incrementando il numero di amministratrici che ricoprono incarichi esecutivi.

Nell'analisi condotta da Comi et al. (2017) circa gli effetti delle quote di genere sulla performance aziendale di imprese collocate in Belgio, Francia, Spagna e Italia, le autrici evidenziano una correlazione insignificante (nel caso del Belgio) o addirittura negativa (in Francia e Spagna) nei diversi paesi considerati ad eccezione dell'Italia, in cui la presenza femminile ha prodotto effetti positivi sulla produttività aziendale. Questo perché in Italia l'implementazione delle quote di genere ha portato a processi di ristrutturazione dei consigli di amministrazione in cui sono stati definiti criteri di selezione più meritocratici e stringenti. Le imprese hanno infatti assunto donne altamente qualificate e con alle spalle gli stessi anni di esperienza lavorativa degli amministratori in carica, anche se in ambiti diversi da quello del CdA; inoltre sono stati designati amministratori uomini particolarmente esperti per compensare la mancanza di esperienza delle colleghe neolette. Questo studio sottolinea quindi l'importanza del contesto specifico del paese di riferimento nell'influenzare gli effetti derivanti dalla partecipazione femminile e dimostra quindi che le considerazioni di analisi empiriche condotte su singoli paesi non possono essere automaticamente assolute.

A livello teorico la correlazione tra la diversità di genere del CdA e la performance dell'impresa può essere determinata da quattro elementi diversi: potrebbe indicare che la *diversity* è effettivamente la causa determinante della migliore performance; secondariamente, potrebbe significare che le imprese di successo possono contare su maggiori risorse da investire in politiche di *diversity*; ancora, la relazione potrebbe essere determinata dal fatto che le imprese più importanti sono sottoposte a maggiori pressioni per quanto riguarda l'equilibrio di genere dei loro consigli di amministrazione; infine, si potrebbe dedurre che essendo il numero di amministratrici qualificate piuttosto esiguo, esse scelgano di lavorare in aziende affermate (Broome, Conley and Krawiec, 2011). Questo tipo di studi sconta del resto anche il limite di non essere sempre generalizzabile in quanto

fondato su casi aziendali, la cui scelta non necessariamente riflette metodi rigorosi. Per queste ragioni, determinare in maniera precisa quali siano gli effetti indagati dalla prospettiva del *business case* risulta particolarmente difficile.

2.2 La diversità di genere come fattore di miglioramento della corporate governance

La letteratura è molto più unanime nel considerare gli effetti positivi della diversità di genere per quanto riguarda il miglioramento dei processi decisionali del consiglio di amministrazione e della sua funzione di monitoraggio sull'operato del management. Si ritiene infatti che le donne possano apportare nuove e diverse prospettive, esperienze e capacità in grado di rafforzare l'efficacia della corporate governance delle imprese e del CdA in particolare.

Ottimizzare i processi decisionali del consiglio di amministrazione è particolarmente importante poiché quest'organo ha il compito di fornire pareri e suggerimenti nella formulazione della strategia aziendale. La teoria che giustifica gli effetti positivi della partecipazione femminile ai processi decisionali del board è essenzialmente la teoria della dipendenza da risorse, gli amministratori sono infatti considerati come dei fornitori di risorse di diversa natura, come contatti con il mondo esterno, pareri e consigli, quindi più variegata sarà la tipologia di risorse, più il CdA sarà capace di apportare benefici all'impresa. Un CdA maggiormente equilibrato dal punto di vista del genere garantisce infatti l'incontro di una più ampia varietà di conoscenze, le amministratrici possono contribuire significativamente all'elaborazione di strategie grazie alla loro comprensione delle complessità ed incertezze che riguardano le decisioni aziendali (Post & Byron, 2015). L'influenza positiva esercitata dalle amministratrici donne sulle dinamiche dei meeting è stata dimostrata da Adams e Ferreira (2009) attraverso l'osservazione di un pannello di dati riguardanti società quotate relativi agli anni 1996-2003. È emerso infatti che le donne hanno problemi di presenza inferiori del 29% rispetto ai loro colleghi e che gli amministratori uomini tendono a diminuire le assenze quanto maggiore è la percentuale di donne in CdA; nelle imprese con consigli di amministrazione più eterogenei vengono inoltre offerti più incentivi remunerativi legati alla performance e vengono tenute più riunioni.

I board che registrano al loro interno una significativa partecipazione femminile tendono inoltre ad essere più attivamente coinvolti nelle attività centrali alle responsabilità del CdA, quali il monitoraggio e l'elaborazione di strategie (Post & Byron, 2015). I due autori sottolineano che l'esito non è necessariamente correlato a performance di mercato migliori quanto piuttosto ad una maggiore rendicontazione contabile.

Gupta et al. (2015) hanno analizzato l'impatto determinato dall'eterogeneità in termini di genere e di etnia del consiglio di amministrazione sulla performance finanziaria e non dell'azienda, dimostrando come una maggiore diversità non determini per forza miglioramenti a livello finanziario, quanto piuttosto a livello di CSR, generando benefici di lungo termine per quanto riguarda l'immagine dell'impresa. Ciò si verifica perché i *board* maggiormente diversificati prestano più attenzione alle istanze di tutti gli stakeholder, senza focalizzarsi esclusivamente sulle esigenze degli azionisti, impegnandosi su molteplici fronti come quello ambientale e sociale e determinando dei vantaggi per la società nel suo complesso.

Significativo può essere anche il contributo femminile alla funzione di monitoraggio espletata dal CdA. Tale contributo viene spiegato attraverso la teoria dell'agenzia, le donne sono in grado di rafforzare l'indipendenza del consiglio di amministrazione e la sua funzione di monitoraggio, poiché sono generalmente escluse dai meccanismi tipici dei network maschili. Infatti, uno dei principali fattori che impedisce ai consigli di amministrazione di svolgere l'attività di monitoraggio in maniera efficiente è l'instaurarsi delle dinamiche tipiche del pensiero di gruppo, definito da Janis (1972) come il fenomeno psicologico che si verifica nelle situazioni in cui a causa della fedeltà nei confronti del gruppo e del desiderio di armonia, si instaura la tendenza a minimizzare i conflitti, sopprimere il dissenso e deliberare senza prima valutare in maniera critica tutte le alternative disponibili. In un consiglio di amministrazione poco differenziato, gli amministratori saranno per lo più uomini con istruzione, esperienze professionali, età e nazionalità simili; in un contesto del genere i meccanismi del pensiero di gruppo possono verificarsi facilmente. La presenza di amministratrici donne può quindi favorire la presa in considerazione di una più ampia gamma di prospettive e una loro più approfondita valutazione, generando così decisioni migliori e più bilanciate (Forbes and Milliken, 1999). Si ritiene infatti che le donne tendano ad applicare standard etici più elevati (Pan & Sparks, 2012), a prepararsi in maniera più approfondita e attenta per le riunioni (Singh et al., 2002) e che in generale si facciano carico delle responsabilità fiduciarie loro assegnate più seriamente rispetto agli uomini (Adams & Ferreira, 2009).

Le amministratrici donne inoltre hanno in media maggiori probabilità di essere membri esterni del consiglio di amministrazione, ciò fa sì che si trovino meno frequentemente in situazioni di conflitto di interesse e che possano quindi assumere un ruolo rilevante ed essenziale nell'ambito delle iniziative di monitoraggio.

2.3 I rischi di una parità “strumentale” e la necessità di misure di effettiva eguaglianza di genere nell’approccio della giustizia sociale

Secondo la prospettiva della giustizia sociale, promuovere la presenza femminile e in generale la diversità nei consigli di amministrazione è la cosa giusta da fare in termini di correttezza, pari opportunità e lotta alla discriminazione (Valsan, 2015). Dare priorità alle amministratrici donne è un modo per compensare la discriminazione e l’esclusione dai livelli più alti della gerarchia aziendale che per molto tempo le donne hanno subito (Broome, Conley & Krawiec, 2013). La parità di genere rappresenta il risultato moralmente più corretto.

Giustificare l’implementazione della diversità di genere nel contesto aziendale sulla base di ragioni economiche costituisce tuttavia l’approccio dominante di diverse teorie e studi; secondo tale prospettiva, le politiche di *diversity* meriterebbero di essere intraprese solo con il fine di ottenere dei benefici tangibili, quali l’aumento della redditività, maggiori livelli di produttività e innovazione, ampliare la gamma di capacità della forza lavoro e così via. Il fondamento logico in questi casi è essenzialmente di tipo pragmatico, si focalizza sui risultati dei processi decisionali senza racchiudere al suo interno considerazioni di carattere etico (Gotsis & Kortezi, 2013). La conseguenza più significativa è che nelle aziende si replicano le differenze sociali che caratterizzano l’ambiente esterno, aggravando o mantenendo le disuguaglianze. Perriton (2009) suggerisce che limitarsi ad un approccio utilitaristico alla *diversity* restringa le discussioni sul tema della giustizia sociale, facendo sì che vengano fornite risposte inadeguate a tali questioni: i processi di mercato tendono quindi a produrre discriminazione e non parità, determinando posizioni diseguali tra uomini e donne all’interno dell’ambiente lavorativo.

Nella maggior parte dei casi le politiche di *diversity* vengono applicate in maniera strumentale, senza prevedere un’integrazione con i processi aziendali; sarebbe invece opportuno creare un clima all’interno dell’organizzazione tale da fornire un supporto alla diversità, in modo da massimizzare gli esiti positivi che ne derivano.

In questo senso si rivelano particolarmente importanti i processi di integrazione rispetto a quelli di assimilazione o separazione, in quanto al fine di favorire i benefici dati dall’eterogeneità dei lavoratori si rivela necessario permettere loro di far leva e mantenere le rispettive fonti di unicità, attraverso politiche di gestione del personale *pro-diversity* (Samnani, Boekhorst & Harrison, 2012).

Significativo è anche il clima etico di un’impresa, ovvero la percezione dei lavoratori circa il grado di valorizzazione e incoraggiamento di comportamenti eticamente corretti promosso da un’organizzazione, poiché in grado di influenzare la relazione tra clima di

diversity e il ricambio del personale. I risultati dello studio condotto da Stewart et al. (2011) si sono dimostrati a supporto dell'esistenza di una relazione negativa tra queste due dimensioni, dall'analisi è infatti emerso che la volontà di cambiare lavoro è minore nei contesti in cui i lavoratori percepiscono attenzione sia nei confronti della diversità che nel rispetto di standard etici elevati, rendendo così evidente che le organizzazioni debbano impegnarsi su entrambi i fronti.

Triana, Wagstaff e Kim (2012) hanno analizzato un campione di 190 lavoratori, dimostrando che la valorizzazione individuale della diversità influenza la relazione negativa esistente tra il livello percepito di discriminazioni nei confronti delle minoranze etniche e di genere e la percezione relativa alla giustizia procedurale del trattamento delle minoranze sul luogo di lavoro. Lo studio si è mostrato a favore del principio di giustizia deontica, in base al quale gli individui agiscono in conformità ai loro personali valori morali per determinare cosa sia giusto e cosa no. I soggetti che personalmente sostengono l'importanza della diversità hanno infatti mostrato reazioni negative più forti nei confronti di trattamenti discriminatori verso le minoranze. La percezione di maltrattamenti nei confronti delle minoranze può quindi danneggiare la reputazione di un'impresa agli occhi dei dipendenti ma anche i risultati economici della stessa; la giustizia procedurale riguarda infatti l'equità percepita delle procedure decisionali all'interno di un'organizzazione e si dimostra un fattore particolarmente rilevante poiché in grado di influenzare numerosi aspetti, quali il livello di soddisfazione, impegno, comportamento civico e performance dei lavoratori.

Da un punto di vista etico il *diversity management* dovrebbe abbandonare il focus sulla profittabilità e impegnarsi nel modellare un ambiente organizzativo in cui a tutti i partecipanti viene concessa l'opportunità di mostrare il proprio vero potenziale (Gotsis & Kortezi, 2013).

In questo modo è possibile eliminare in misura considerevole rappresentazioni stereotipate e ridurre le tensioni e i conflitti tra differenti gruppi identitari; aumentare il benessere delle minoranze; incoraggiare la cooperazione, il lavoro collaborativo e la fiducia reciproca tra gli impiegati; favorire la formazione di reti sociali diversificate (Gotsis & Kortezi, 2013).

CAPITOLO 3: LA QUESTIONE DELLA BOARD GENDER DIVERSITY NEI PRINCIPALI PAESI EUROPEI

3.1 Le politiche a sostegno della partecipazione femminile alla gestione delle imprese in Europa

L'uguaglianza di genere è un diritto fondamentale garantito dall'articolo 23 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea. Inoltre, l'articolo 8 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea stabilisce che “Nelle sue azioni l'Unione mira ad eliminare le ineguaglianze, nonché a promuovere la parità, tra uomini e donne”. La disuguaglianza di genere nei consigli di amministrazione continua ad essere però un problema significativo in tutti i paesi membri, proprio in ragione di ciò, l'Unione Europea è intervenuta attraverso molteplici iniziative finalizzate ad agevolare ed incoraggiare la partecipazione femminile alla forza lavoro, soprattutto per quanto riguarda gli incarichi al vertice delle organizzazioni.

Il 3 Marzo 2010 è stata presentata la “Strategia Europa 2020” a cura della Commissione Europea. Sebbene quest'ultima non affronti direttamente il tema della rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione, si tratta comunque di un importante traguardo in termini di occupazione femminile, in quanto uno degli obiettivi concerne l'innalzamento al 75% del tasso di occupazione di donne e uomini per la fascia d'età compresa tra i 20 e 64 anni.

Il 5 Marzo dello stesso anno è stata presentata la “Carta delle donne”, promossa dalla allora commissaria europea per la Giustizia, i Diritti fondamentali e la Cittadinanza Viviane Reding. Si tratta di una dichiarazione politica fondamentale in cui la Commissione europea rafforza le sue responsabilità a favore della parità di genere, attraverso una serie di impegni basati su principi di uguaglianza fra uomini e donne.

I paesi membri hanno quindi intrapreso una serie di iniziative volte a promuovere la parità di genere. In generale, i provvedimenti che sono stati attuati in accordo ad una prospettiva di *gender balance on corporate boards* sono riconducibili a due modelli: provvedimenti normativi definibili come *hard law* e iniziative a carattere volontario, identificate come *soft law* (Callegari, 2015).

Provvedimenti normativi in alcuni paesi europei

Diversi paesi europei hanno deciso di implementare misure legislative per risolvere il problema della sotto rappresentazione femminile nei CdA. Tali provvedimenti si distinguono a seconda del tipo di organizzazione a cui si rivolgono, al contenuto degli

obiettivi e obblighi previsti, tempi di riferimento, nonché alla previsione o meno di un sistema sanzionatorio (Callegari, 2015). L'apripista in questo senso è stata la Norvegia, il primo paese al mondo ad aver imposto le quote di genere all'interno dei consigli di amministrazione societari. Nel 2003 la Norvegia ha infatti stabilito l'obbligo per le società quotate e per quelle statali di implementare quote rosa da un minimo del 33% ad un massimo del 50% in base al numero complessivo degli amministratori, pena rifiuto di iscrizione al registro delle imprese per le società di nuova costituzione e rischio di scioglimento con ordine della Corte per le società già esistenti. I risultati sono stati particolarmente significativi in quanto la legge è entrata effettivamente in vigore nel 2006 e due anni dopo l'obiettivo era già stato raggiunto (Rosso, 2015). Provvedimenti simili sono stati adottati in Francia, Italia, Belgio, Germania, Austria e Portogallo in cui sono state imposte delle vere e proprie legislazioni vincolanti relative alle quote di genere che prevedono sanzioni in caso di inottemperanza (Tabella 3).

In Italia in particolare, il 12 luglio 2011 è stata approvata la legge 120/2011 *Golfo-Mosca*. Nella sua formulazione originaria la norma prevedeva che al primo rinnovo dopo dodici mesi dall'entrata in vigore della legge, un quinto dei posti dei board e dei collegi sindacali venisse riservato al genere meno rappresentato. Al secondo e al terzo rinnovo, invece, si saliva a una quota pari a un terzo dei membri dei CdA. A Dicembre 2019 è stata approvata una proroga con alcune difformità rispetto alla legge previgente, in particolare il periodo di applicazione è stato esteso ai sei mandati consecutivi e la percentuale è passata da un terzo a due quinti. Sono stati mantenuti il criterio di gradualità e le sanzioni, che prevedono, per le società quotate inadempienti, un richiamo della Consob con tempo quattro mesi per adeguarsi. Al termine del periodo, qualora la società non abbia provveduto, è previsto un secondo richiamo della Consob e una multa pecuniaria che arriva fino a un milione di euro per i CdA. Se la quota non sarà rispettata dopo altri tre mesi il board o il collegio sindacale decadrà. (Cuomo & Mapelli, 2011).

Diverso è il caso di Spagna e Paesi Bassi (De Cabo et al., 2019): La Ley Orgánica 3/2007 spagnola infatti, non reca quote minime di rappresentanza e non prevede misure sanzionatorie, semplicemente il Governo può decidere di favorire le imprese che seguono le direttive nell'assegnare appalti pubblici; in Olanda invece, dal 2013 il Codice Civile prevede l'applicazione di quote di genere nei CdA pari al 30% ma non sono contemplate conseguenze negative in caso di inottemperanza; ci si basa infatti sul principio "*comply or explain*", le imprese che non rispettano quanto richiesto dall'ordinamento devono spiegarne le ragioni nel resoconto annuale.

In altri paesi come Danimarca, Finlandia e Polonia invece, quote di genere sono state prescritte esclusivamente per le organizzazioni pubbliche (Commissione Europea, 2019).

Paese	Quota (%)	Tipo di imprese coinvolte	Anno di approvazione	Pena in caso di inottemperanza
Austria	30%	Società quotate e con più di 1000 dipendenti	2017	Nullità della nomina avvenuta in violazione alle quote minime previste
Belgio	33%	Società quotate	2011	In caso di mancata applicazione le nomine sono considerate nulle e viene sospesa la remunerazione degli amministratori
Francia	40%	Società quotate in mercati regolamentati e quelle che, pur non essendo quotate, per tre esercizi consecutivi, abbiano impiegato un numero medio di almeno 500 lavoratori dipendenti, ovvero abbiano conseguito un volume d'affari netto o un totale di bilancio di almeno 50 milioni di euro	2011	In caso di mancata applicazione le nomine sono considerate nulle e viene sospeso il versamento del gettone di presenza a tutti gli amministratori
Germania	30%	Società per azioni e in accomandita per azioni quotate in borsa caratterizzate dalla gestione paritetica	2015	Nullità della nomina avvenuta in violazione alle quote minime previste
Italia	20% al primo rinnovo del CdA 40% nei successivi	Società quotate in mercati regolamentati e società a controllo pubblico	2011	Sanzione pecuniaria amministrativa e possibile scioglimento del CdA
Portogallo	33%	Società quotate e società a controllo pubblico	2017	Nel caso di enti pubblici, l'inadempimento determina la nullità della nomina. Per le imprese quotate vi è una dichiarazione di non conformità da parte dell'Autorità di Mercato e le nomine vengono considerate meramente provvisorie

Tabella 3: Caratteristiche delle normative relative a quote di genere vincolanti in Europa

Fonte: Rielaborazione propria di dati contenuti nei Report: Dai soliti “noti” alla “gender diversity”: come cambiano gli organi di amministrazione e controllo delle società (*Giurisprudenza Italiana, 2015*) e 2019 Report on equality between women and men (*Commissione Europea, 2019*)

Iniziative volontarie in alcuni paesi europei

In molti paesi europei i governi hanno scelto di non emanare normative specifiche e di lasciare maggiore autonomia alle imprese, permettendo loro di intraprendere iniziative volontarie caratterizzate da maggior flessibilità. Queste iniziative possono essere costituite da raccomandazioni di autorità regolamentari, codici di autoregolamentazione, adozione di *best practices* o dalla condivisione tra più società di politiche e obiettivi di *welfare* (Callegari, 2015).

Un primo esempio sono i codici di corporate governance; in Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Paesi Bassi, Polonia, Spagna e Svezia i codici nazionali di corporate governance promuovono, in misura differente, la diversità di genere nei consigli di amministrazione (Commissione Europea, 2012).

Alternativamente, in alcuni paesi sono state definite delle regole, sotto forma di statuti, a cui le imprese possono decidere di conformarsi o meno. Nei Paesi Bassi esiste il “*Talent to the Top*”, un codice che costituisce una dichiarazione pubblica di impegno in cui viene richiesto alle imprese firmatarie di stabilire degli obiettivi quantitativi relativamente alla rappresentazione femminile nel senior management. Le imprese devono poi misurare i loro risultati e divulgarli in un resoconto annuale. All’inizio del 2019, le imprese sottoscrittrici erano più di 260 (talentnaardetop.nl).

In Danimarca invece il codice “*Charter for more women in management*” incoraggia le imprese a stimolare le donne ad occupare posizioni manageriali. Inoltre, dal 2010, la Danimarca ha implementato il “*Recommendation for more women on supervisory boards*”, in base al quale le imprese si impegnano ad assumere più manager donne nei consigli di sorveglianza delle società a responsabilità limitata danesi (Commissione Europea, 2012).

Infine, sempre più diffuso è il caso di singole imprese che, riconoscendo l’importanza della diversità di genere, adottano misure concrete a supporto della partecipazione femminile. Tali misure riguardano per esempio lo stabilire volontariamente degli obiettivi, sviluppare strategie e mezzi di assunzione, formazione e guida per i dipendenti, promuovere la riconciliazione tra vita lavorativa e familiare e così via. La Germania costituisce in questo senso un esempio virtuoso, le società della Dax30 avevano iniziato ad intraprendere iniziative volontarie per la parità di genere già prima dell’introduzione nel 2015 della legge relativa all’imposizione di quote di genere obbligatorie nei consigli di sorveglianza delle imprese quotate (Rivaro, 2015).

3.2 Quante sono le donne nei CdA delle imprese europee? Una fotografia della rappresentanza femminile nei board

Il Report della Consob “Board diversity and firm performance across Europe” (2017) fornisce una panoramica sulla situazione europea relativamente al tema della *board diversity*, prendendo in analisi sei paesi rappresentativi: Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito.

Il Report sottolinea come la presenza femminile nei CdA fosse tendenzialmente piuttosto esigua fino al 2012. L’Italia nel 2012 registrava il livello di partecipazione più

basso, pari al 10.5%. Dal 2012 in poi, grazie ai provvedimenti citati nel precedente paragrafo, il numero medio di amministratrici ha iniziato ad aumentare. La crescente femminilizzazione dei board tuttavia, non ha riguardato nella stessa misura i ruoli di amministratrice indipendente ed esecutiva. Nel campione osservato infatti, nel 2016 le donne ricoprivano in media il 30.4% dei ruoli non esecutivi e solo il 6.5% di quelli esecutivi. Questo può in parte essere spiegato tramite le modalità con cui le imprese hanno reagito a seguito delle iniziative legislative e di autoregolamentazione promosse dai rispettivi governi. Infatti, le amministratrici nominate a seguito di queste misure sono per lo più indipendenti, solo in rari casi ricoprono ruoli esecutivi (Consob, 2015). Nonostante le numerose iniziative abbiano portato ad incoraggianti passi in avanti, la sotto rappresentazione delle donne nei consigli di amministrazione e in generale nelle posizioni manageriali, rimane una questione importante per i paesi membri dell'Unione. In base alla relazione della Commissione Europea "Report on equality between woman and men in the EU" (2019), la proporzione di donne nei consigli di amministrazione delle maggiori imprese quotate europee ha raggiunto il 26.7% nell'Ottobre 2018. Come si può notare dalla Figura 1, i CdA continuano ad essere composti prevalentemente da uomini e solamente in Francia, in cui la componente femminile costituisce il 44% si raggiunge la soglia minima per l'equilibrio di genere (40%).

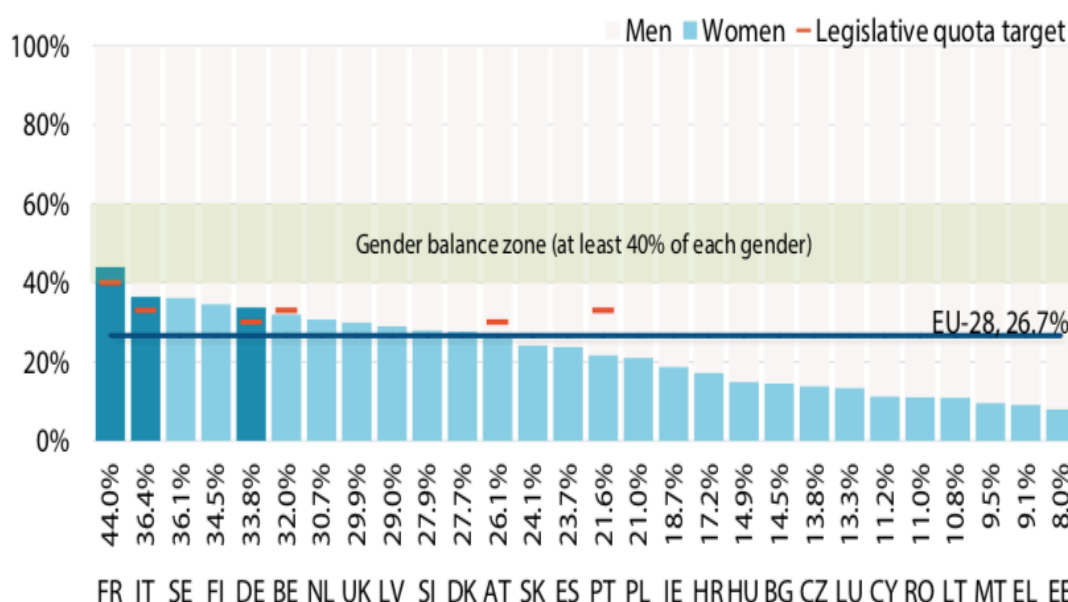


Figura 1: *Proporzione fra uomini e donne nei CdA delle maggiori imprese quotate nel mercato europeo nell' Ottobre 2018*

Fonte: *European Institute for Gender Equality, Gender Statistics Database*

In base ai dati dell'European Institute for Gender Equality (EIGE), nell'Aprile 2019 la percentuale di amministratrici a livello europeo ha raggiunto il 28%, crescendo di circa un punto percentuale rispetto ai sei mesi precedenti. Come si può notare dalla Figura 2, la differenza tra azione e inazione è particolarmente evidente, il maggiore contributo è stato infatti apportato dai sei paesi in cui sono state applicate quote legislative obbligatorie.

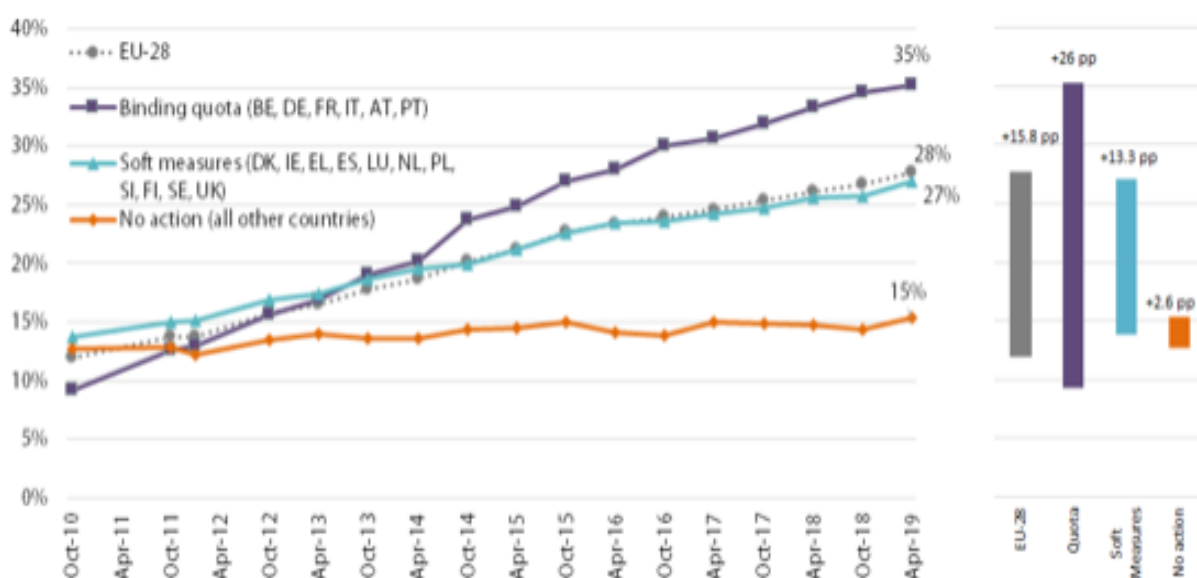


Figura 2: cambiamento della percentuale di donne nei CdA delle maggiori imprese quotate nel periodo Ottobre 2010-Aprile 2019 in base al tipo di azione intrapresa

Fonte: European Institute for Gender Equality, Gender Statistic Database

Il focus dell'elaborato si sposta ora sul contesto italiano. Prima della Legge 120/2011, i consigli di amministrazione italiani erano costituiti per lo più da uomini; alla fine del 2010 infatti, le donne costituivano in media poco meno del 7% dei membri dei CdA e solo un'impresa su due contava una donna fra gli amministratori (Consob, 2018). Dal 2012 in poi il numero di donne presenti nei board italiani è aumentato progressivamente, raggiungendo il 33.1% nel 2019 (Credit Suisse, 2019). Poiché negli anni il numero medio di amministratori è rimasto costante a circa 10 membri, si può dedurre che gli obiettivi stabiliti dalla Legge Golfo-Mosca sono stati raggiunti attraverso la sostituzione di amministratori preesistenti. Un dato molto interessante riguarda le società di nuova quotazione: la legge italiana sulle quote rosa prevede infatti che le quote obbligatorie vengano applicate solo nelle nomine del CdA successive alla quotazione, tuttavia secondo quanto riportato dalla Consob nel Report "Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy" (2018), già alla fine del 2016, le donne

detenevano quasi tre seggi nei consigli di amministrazione delle società di recente quotazione; inoltre, la percentuale di seggi assegnati a donne nelle società che avevano già intrapreso la seconda e terza nomina del consiglio di amministrazione, superava ampiamente la quota del 33% richiesta per legge (rispettivamente 37.2% e 39.6%).

L'introduzione delle quote di genere nel contesto societario italiano ha avuto dei risvolti rilevanti anche in relazione alle caratteristiche dei consigli di amministrazione, descritti dettagliatamente nel report della Consob sopracitato.

Innanzitutto, i CdA italiani sono sempre stati caratterizzati dalla presenza di amministratori famigliari, ovvero amministratori imparentati o comunque legati all'azionista di maggioranza. Con l'aumento del numero di donne, la percentuale degli amministratori famigliari è rimasta pressoché stabile al 16%, a causa del trend in diminuzione che ha interessato le donne (le amministratrici famigliari sono passate dal 50% nel 2008 all'11.8% nel 2016) e un trend in aumento che ha invece caratterizzato gli uomini (dal 15.6% al 17.4%).

Il numero di amministratori indipendenti è aumentato soprattutto grazie al contributo femminile. Mentre infatti la percentuale si è mantenuta stabile per quanto riguarda gli uomini, il numero di amministratrici indipendenti è in continua crescita dal 2013 e nel 2019 la percentuale femminile ha raggiunto il 72% (Consob, 2019).

La crescente partecipazione femminile ha contribuito anche ad incrementare il livello di istruzione dei CdA, relativamente alla percentuale di amministratori con lauree triennali e magistrali. Mentre tali percentuali hanno registrato un aumento contenuto per quanto riguarda gli amministratori di sesso maschile (dal 2008 al 2016 si contano aumenti rispettivamente del 8% e 4%), negli stessi anni il livello di istruzione femminile è cresciuto significativamente, aumentando del 24% per quanto riguarda le lauree triennali e del 13.6% per le magistrali.

Le donne hanno inoltre concorso all'ampliamento delle aree di competenza ed expertise dei board italiani, poiché a differenza degli uomini che vantano un background professionale prettamente manageriale, esse possiedono più frequentemente esperienze lavorative legate al contesto accademico e della consulenza.

Possiamo infine analizzare le dimensioni e i settori che caratterizzano le imprese italiane maggiormente diversificate dal punto di vista del genere. Le informazioni provengono dal Report della Banca d'Italia "*Women on corporate boards in Italy*" (2013). Quanto all'industria, il rapporto mette in luce come la presenza di amministratrici sia più elevata nei settori dell'informatica/telecomunicazioni e dei beni di consumo. Il settore dell'informatica e telecomunicazioni comprende imprese generalmente piccole e

dinamiche, in cui l'elevato livello di complessità può generare forti asimmetrie informative tra management e CdA; proprio per questo è necessario incrementare al massimo l'efficacia dell'attività di monitoraggio, elemento che giustificerebbe la nomina di amministratrici. In relazione alle dimensioni invece, la presenza di donne è particolarmente elevata nelle società di piccola capitalizzazione e nelle imprese dell'indice STAR, si tratta cioè di imprese di medie dimensioni soggette a requisiti di trasparenza, liquidità e corporate governance particolarmente stringenti.

3.3 Il divario di genere nei paesi europei: la “disparità di partecipazione economica e opportunità”

L'esigua partecipazione femminile ai consigli di amministrazione è solo uno dei sintomi di un problema più ampio, legato alle disparità di genere ancora esistenti, in misura diversa, in tutti i paesi del mondo.

Il Global Gender Gap Index è stato introdotto per la prima volta nel 2006 dal World Economic Forum come strumento di misurazione dell'ampiezza delle disparità di genere e della sua evoluzione nel corso del tempo. L'indice fornisce delle analisi comparative relative al divario tra uomini e donne, esaminando quattro categorie fondamentali, denominate sotto-indici: partecipazione economica e opportunità, rendimento scolastico, salute e sopravvivenza ed infine l'empowerment politico. Al momento, l'indice permette di confrontare 153 paesi.

Ai fini dell'elaborato, l'analisi sarà focalizzata sulla questione della partecipazione economica e opportunità. Tale sotto-indice comprende tre concetti fondamentali: il divario partecipativo, il divario remunerativo e il divario in termini di promozione.

I dati del Global Gender Gap Report 2020 riportano a livello medio una chiusura del divario in termini di partecipazione economica ed opportunità pari al 58%, a testimonianza del fatto che esiste ancora un divario pari a 42 punti percentuali da colmare. Si tratta del secondo divario più ampio tra i quattro, preceduto solo dall'empowerment politico. Per di più, il divario è aumentato di un punto percentuale rispetto all'anno scorso. Il Report sottolinea l'ampia dispersione esistente tra i paesi più performanti e quelli in fondo alla classifica: i primi dieci paesi sono infatti riusciti a chiudere il gap almeno all'80%, a differenza degli ultimi dieci in cui il divario è chiuso solo al 40%.

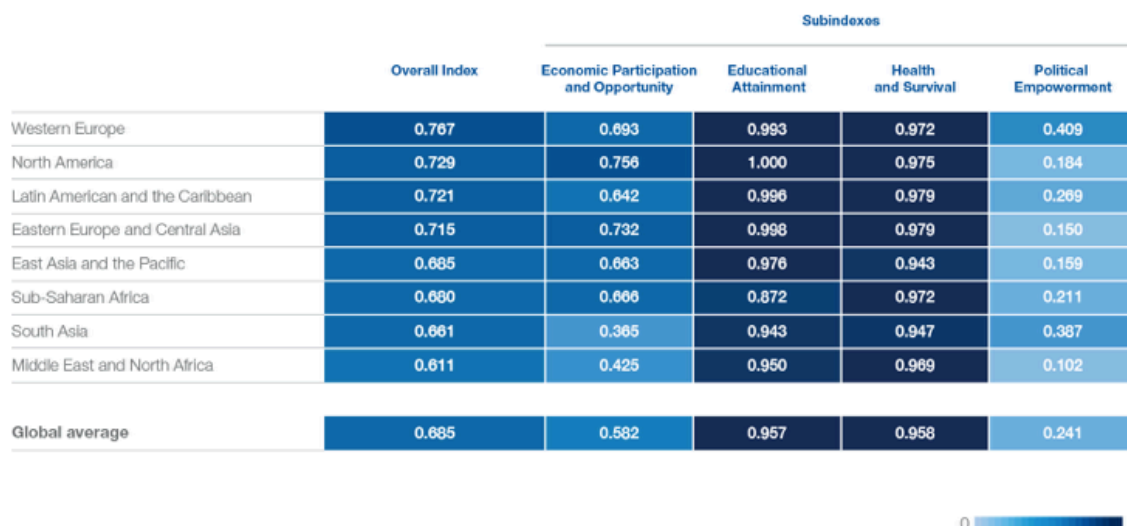


Figura 3: performance regionali nel 2020, divise per sotto-indici

Fonte: World Economic Forum, Global Gender Gap Index, 2020

L'Europa Occidentale ottiene a livello complessivo i risultati migliori fin dal 2006, registrando un *gender gap* pari al 23% (Figura 3) che secondo le previsioni sarà chiuso tra 54 anni. I quattro paesi al mondo maggiormente equilibrati dal punto di vista del genere sono infatti paesi dell'Europa Occidentale: Islanda, Norvegia, Finlandia e Svezia e in generale, 21 dei 24 paesi collocati in questa regione appartengono alla prima metà della classifica; le eccezioni sono costituite da Grecia (84esimo), Malta (90esimo) e Cipro (91esimo). Tuttavia, esaminando solamente il sotto-indice di partecipazione economica e opportunità, L'Europa Occidentale (69.3%) risulta terza, preceduta da America del Nord (75.6%) e Europa Orientale/Asia Centrale (73.2%). Da questo punto di vista l'Italia in particolare occupa la 117esima posizione, con un divario di genere in termini di partecipazione economica chiuso solo al 59.6%.

Le cause di questo divario sono molteplici. Innanzitutto, le donne sono tendenzialmente meno presenti sul mercato del lavoro rispetto agli uomini in tutti i paesi dell'Unione Europea, il tasso di partecipazione alla forza lavoro per la fascia d'età 15-64 anni, corrisponde infatti al 68.6% per le donne (55.8% in Italia) contro l'80.3% per gli uomini (in Italia 75.5%) in base ai dati Eurostat (2020).

Un ulteriore aspetto che contribuisce a creare disuguaglianze in merito alla partecipazione economica è la disproporzione del carico di responsabilità legate alla cura della casa e dei figli. In nessun paese al mondo la quantità di tempo occupata in lavoro non retribuito (soprattutto domestico e di volontariato) è uguale tra uomini e donne, l'Italia è uno dei paesi Europei in cui le donne spendono la maggior quantità di tempo nella cura della casa e della famiglia, con una media di 3.2 ore al giorno (EIGE,

2019). Ciò si riflette sui tassi di partecipazione; secondo i dati Eurostat (2020), in Europa solo il 63% delle donne con figli piccoli (meno di 6 anni) lavora (in Italia il 53.4%), a differenza dell'89.9% degli uomini (in Italia l'87.1%).

Esistono anche dei significativi disincentivi di natura economica, il gender pay gap è ancora piuttosto alto in Europa, attestandosi al 16% nel 2019 (EIGE, 2019) e si va a sommare alla struttura del sistema di tassazione e del sistema previdenziale di molti paesi europei per cui le alte aliquote marginali scoraggiano gli individui che percepiscono redditi più bassi dal cercarsi un'occupazione.

Per favorire le opportunità di carriera delle donne è necessaria l'implementazione di politiche sociali che consentano di redistribuire in maniera più equa le faccende domestiche e vadano ad eliminare i disincentivi economici all'occupazione femminile; nel lungo termine la lotta alla disparità di genere richiederà anche delle vere e proprie trasformazioni a livello sociale e culturale.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato prende in esame la rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione. I relativi contributi possono essere ricondotti a tre filoni.

Nella prima parte sono state analizzate le teorie accademiche alla base del tema della *board diversity*. La teoria dell'agenzia, la teoria della dipendenza da risorse e la teoria dei gradi superiori illustrano i benefici e vantaggi determinati da un maggiore equilibrio di genere del *board*, rispettivamente il potenziamento delle capacità di monitoraggio, la provvigione di risorse uniche e competitive all'azienda e il miglioramento dei processi decisionali dei consigli di amministrazione attraverso la diversificazione delle strutture cognitive dei membri dello stesso. Il tokenismo, la teoria dell'identità sociale e la teoria della massa critica concettualizzano invece le ragioni a fondamento della sistematica discriminazione di genere che le donne subiscono nei CdA, che determina processi di esclusione, creazione di stereotipi e isolamento.

Le ricerche empiriche, presentate nel secondo capitolo, sul nesso tra diversità di genere nei CdA e performance raggiungono risultati non sempre tra loro coerenti; dimostrando in alcuni casi una relazione positiva tra le due dimensioni, in altri una relazione nulla o addirittura negativa. Varie possono essere le ragioni di questi risultati ancora incerti, e quindi non è possibile raggiungere una chiara conclusione. Risultati maggiormente omogenei sono ottenuti da un secondo gruppo di ricerche focalizzato sulla relazione tra eterogeneità del board e miglioramento dei processi decisionali e di monitoraggio, relazione che risulta positiva nella maggior parte dei questi studi. Infine, il terzo filone di analisi empiriche si pone come obiettivo il raggiungimento della parità di genere nei *board* secondo una prospettiva etica, in base alla quale la *diversity* può contribuire a processi di miglioramento solo se considerata come un valore sociale necessario per porre fine alle discriminazioni e promuovere le pari opportunità.

Nella terza parte di questo elaborato, è stato preso in esame il contesto europeo e italiano, analizzando la normativa implementata nei diversi paesi per favorire la parità di genere nel contesto delle organizzazioni. È possibile osservare come nei paesi in cui vigono normative più stringenti sono stati raggiunti traguardi maggiormente significativi.

È stata poi valutata la situazione generale dei CdA europei in termini di *gender diversity*, focalizzandosi sulle caratteristiche che interessano il contesto italiano, quali ad esempio l'aumento del livello medio di istruzione dei membri dei *board* e del numero di amministratori indipendenti proprio grazie alla crescita della partecipazione femminile.

Infine, l'analisi del *Global Gender Gap Report 2020* ha permesso di fare il punto della situazione in termini di divario di genere, concentrandosi soprattutto sugli aspetti legati alla partecipazione economica e opportunità. Ciò che è emerso è che in Europa esiste ancora una forte spaccatura tra i paesi nordici, che si fanno promotori di una maggiore parità di genere, e i paesi mediterranei, in cui vige ancora una concezione patriarcale del ruolo della donna all'interno della società, vista spesso come madre e moglie prima che come lavoratrice.

Il presente elaborato permette quindi di trarre le seguenti conclusioni.

Il Diversity Management si rivela essere sempre di più un fattore imprescindibile per il successo di un'organizzazione, in un contesto come quello attuale caratterizzato da elevata complessità demografica infatti, diversificare la forza lavoro diventa necessario per migliorare la capacità di interazione con il pubblico. In particolare, tra le numerose modalità in cui è possibile declinare il concetto di diversità, è importante porre l'accento sul valore della diversità di genere. Sebbene infatti l'analisi del legame tra equilibrio di genere e performance finanziaria mostri risultati diversificati e contrastanti, l'apporto positivo determinato dalla presenza di donne nei CdA in termini di miglioramento della governance è comprovato in misura significativa da molti studi.

Rispetto al passato le numerose iniziative intraprese hanno permesso di registrare significativi progressi, tuttavia le imprese dovrebbero continuare ad investire sulle donne, al momento ancora sottorappresentate, e far leva sulle risorse, capacità e conoscenze che queste ultime sono in grado di apportare per migliorare i processi aziendali. Poiché diverse teorie riscontrano l'esigenza di superare una soglia minima di rappresentazione femminile per consentire il prodursi dei relativi potenziali benefici, le misure implementate dai paesi europei, in particolare i provvedimenti normativi di cui fanno parte le quote di genere, si dimostrano necessarie per raggiungere tali soglie minime e riuscire così a dimostrare che anche le donne possiedono le competenze necessarie per ricoprire incarichi ai vertici aziendali.

Allo stesso tempo è importante ricordare che le quote rosa servono ad arginare le conseguenze prodotte dalla discriminazione di genere subita dalle donne, non risolvono le cause a monte. È fondamentale quindi instaurare un dialogo all'interno degli ambienti di lavoro improntato sul valore della diversità al fine di correggere i bias cognitivi e decostruire gli stereotipi che ostacolano la crescita professionale delle donne.

BIBLIOGRAFIA

Adams R., Ferreira D. (2009). "Women in the boardroom and their impact on governance and performance" in *Journal of Financial Economics*, 94(2), pp. 291-309. Disponibile su <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X09001421?via%3Dihub> [Data di accesso: 06/06/20].

Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004). "The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards" in *Journal of Business Ethics*, 50(2), pp. 177–186. Disponibile su <https://link.springer.com/article/10.1023%2FB%3ABUSI.0000022125.95758.98> [Data di accesso: 07/06/20].

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). "Social identity theory and the organization" in *The Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20–39. Disponibile su https://www.jstor.org/stable/258189?origin=crossref&seq=2#metadata_info_tab_contents [Data di accesso: 28/05/20].

Bilimoria, D., & Wheeler, J. V. (2000). "Women corporate directors: current research and future directions" in *Women in management: Current research issues*, 2, pp. 138–163. Disponibile su [https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=ssdbOpKg3DwC&oi=fnd&pg=PA138&dq=Bilimoria,+D.,+%26+Wheeler,+J.+V.+\(2000\).+"Women+corporate+directors:+current+research+and+future+directions"+in+Women+in+management:+Current+research+issues,+2,+pp.+138-163.+%5BData+di+accesso:%5D&ots=FU9hFarZPa&sig=igCrblCzzwhI6NjRdEELFCW61RM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=ssdbOpKg3DwC&oi=fnd&pg=PA138&dq=Bilimoria,+D.,+%26+Wheeler,+J.+V.+(2000).+"Women+corporate+directors:+current+research+and+future+directions"+in+Women+in+management:+Current+research+issues,+2,+pp.+138-163.+%5BData+di+accesso:%5D&ots=FU9hFarZPa&sig=igCrblCzzwhI6NjRdEELFCW61RM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [Data di accesso: 04/06/20].

Bianco M., Ciavarella A., Signoretti R. (2013). "Women on Corporate Boards in Italy" in *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, n. 174. Disponibile su https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2297407 [Data di accesso: 14/06/20].

Broome, L., Conley, J. and Krawiec, K. (2011). "Dangerous categories: Narratives of corporate board diversity" in *North Carolina Law Review* 87(3), pp. 759-808. Disponibile su <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/nclr89&div=26&id=&page=>> [Data di accesso: 12/06/20].

- Broome, L., Conley, J. and Krawiec, K. (2013). "The danger of difference: Tensions in directors' views of corporate board diversity" in *University of Illinois Law Review* 2013(3), pp. 919-958. Disponibile su <<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/unilllr2013&div=29&id=&page=>> [Data di accesso: 12/06/20].
- Bruno, G. S. F., Ciavarella A., Linciano N. (2018). "Boardroom Gender Diversity and Performance of Listed Companies in Italy" in *CONSOB Working Papers*, No 86. Disponibile su <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3251744> [Data di accesso: 14/06/20].
- Callegari M. (2015). "Profili comparatistici" in *Giurisprudenza Italiana*, ottobre, p 2262. Disponibile su <<http://hdl.handle.net/2318/1639385>> [Data di accesso: 13/06/20].
- Campbell K., Mínguez-Vera A. (2008). "Gender diversity in the boardroom and firm financial performance" in *Journal of business ethics*, 83(3), pp. 435-451. Disponibile su <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9630-y>> [Data di accesso: 23/05/20].
- Carpenter, M. A. (2002). "The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance" in *Strategic Management Journal*, 23, pp. 275-284. Disponibile su <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.226>> [Data di accesso: 10/06/20].
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). "The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance" in *Corporate Governance: An International Review*, 18, pp. 396–414. Disponibile su <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>> [Data di accesso: 10/06/20].
- Carter, D.A., Simkins, B.J. and Simpson, W.G. (2003). "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value" in *Financial Review*, 38, pp. 33-53. Disponibile su <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-6288.00034>> [Data di accesso: 10/05/20].
- Catalyst (2011). "The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008)". Disponibile su <<https://www.catalyst.org/wp->

content/uploads/2019/01/the_bottom_line_corporate_performance_and_womens_representation_on_boards_2004-2008.pdf> [Data di accesso: 07/06/20].

Ciavarella A. (2017). “Board diversity and firm performance across Europe” in *CONSOB Working Papers*, No. 85. Disponibile su <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3084114> [Data di accesso: 12/06/20].

Comi S., Grasseni M., Origo F., Pagani L. (2017). “Where Women Make the Difference. The Effects of Corporate Board Gender-Quota on Firms’ Performance across Europe” in *University of Milan Bicocca Department of Economics, Management and Statistics Working Paper*, No. 367. Disponibile su <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3001255> [Data di accesso: 12/06/20].

Conlin, M. (2003). “The New Gender Gap: From kindergarten to grad school, boys are becoming the second sex” in *Businessweek*. Disponibile su <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2003-05-25/the-new-gender-gap>> [Data di accesso: 22/05/20].

Credit Suisse (2019). “The Cs Gender 3000: The changing face of companies”, Credit Suisse Research Institute. Disponibile su <<https://www.credit-suisse.com/kr/en/investment-banking-apac/content-hub/research-institute.html>> [Data di accesso: 12/06/20].

Cuomo, S., Mapelli, A. (2011). “Gender diversity e corporate governance dopo la legge Golfo-Mosca” in *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell’Università L. Bocconi*, No. 6, pp. 41–48. Disponibile su <<https://asiaconference.bocconialumni.it/dotAsset/ac1b9773-e16e-49a5-b449-0eaf9913563a.pdf>> [Data di accesso: 13/06/20].

Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). “Number of directors and financial performance: A meta-analysis” in *Academy of Management Journal*, 42, pp. 674-686. Disponibile su <<https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/256988>> [Data di accesso: 04/06/20].

Davies, M. (2011). “Women on boards - The Davies Report”, *Government of the United Kingdom: Department for Business, Innovation & Skills*, No. URN 11/745. London: GEO/BIS. Disponibile su

<https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf> [Data di accesso: 19/05/20]

De Cabo, R. M., Terjesen, S., Escot, L., Gimeno, R. (2019). “Do ‘soft law’ board gender quotas work? Evidence from a natural experiment” in *European Management Journal*, 37(5), pp. 611-624. Disponibile su <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237319300040>> [Data di accesso: 13/06/20].

Dobbins, G. H., Platz, S. J. (1986). “Sex Differences in Leadership: How Real Are They?” in *The Academy of Management Review*, 11(1), pp. 118-127. Disponibile su <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1986.4282639>> [Data di accesso: 22/05/20].

Eagly, A. H., Johnson, B. T. (1990). “Gender and leadership style: A meta-analysis” in *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 233-256. Disponibile su <<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.108.2.233>> [Data di accesso: 23/05/20].

Elstad B., Ladegard G. (2010). “Women on Corporate Boards: Key Influencers or Tokens?” in *Journal of Management and Governance*, 16, pp. 595-615. Disponibile su <https://www.researchgate.net/profile/Gro_Ladegard/publication/226616009_Women_on_corporate_boards_Key_influencers_or_tokens/links/004635183b609114fd000000/Women-on-corporate-boards-Key-influencers-or-tokens.pdf> [Data di accesso: 17/05/20].

European Commission (2010). “Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth”, Bruxelles. Disponibile su <<https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>> [Data di accesso: 20/05/20].

European Commission (2010). “Women’s Charter Declaration”, Bruxelles. Disponibile su <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0078&from=EN>> [Data di accesso: 20/05/20].

European Commission (2012). “Women in economic decision-making in the EU: Progress report”, Bruxelles. Disponibile su <<https://www.west-info.eu/gender-equality-if-not-with-the-good-with-the-bad/progress-report/>> [Data di accesso: 20/05/20].

European Commission (2019). “Report on Equality between women and men in the EU”, Bruxelles. Disponibile su https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en.pdf [Data di accesso: 20/05/20].

Forbes, D. and Milliken, F. (1999). “Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups” in *Academy of Management Review* 24(2), pp. 489-505. Disponibile su <http://assets.csom.umn.edu/assets/48780.pdf> [Data di accesso: 06/06/20].

Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). “Gender diversity in corporate governance and top management” in *Journal of Business Ethics*, 81, pp. 83–95. Disponibile su <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-007-9482-5> [Data di accesso: 04/06/20].

Global Gender Gap Report 2020 (2019). World Economic Forum. Disponibile su <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality> [Data di accesso: 14/06/20].

Gotsis G., Kortezi Z. (2013). “Ethical paradigms as potential foundations of diversity management initiatives in business organizations” in *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), pp. 948-976. Disponibile su <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2016/08/4752-English.pdf> [Data di accesso: 01/06/20].

Groysberg, B. & Bell, D. (2013). “Dysfunction in the boardroom” in *Harvard Business Review*, 91, pp. 89-97. Disponibile su <http://www.role.uk.com/uploads/5/2/8/8/52884055/dysfunction-in-the-boardroom-harvard-business-review.pdf> [Data di accesso: 10/06/20].

Gustafson, J. L. (2008). “Tokenism in policing: An empirical test of Kanter’s hypothesis” in *Journal of Criminal Justice*, 36, pp. 1–10. Disponibile su <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047235207001250> [Data di accesso: 26/05/20].

Gul, F. A., Srinidhi, B., & Ng, A. C. (2011). “Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices?” in *Journal of Accounting and Economics*, 51, pp. 314–338. Disponibile su

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49835531/Does_board_gender_diversity_improve_the_20161024-11152-1u4kol9.pdf?1477322752=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDoes_board_gender_diversity_improve_the.pdf&Expires=1596647389&Signature=KAxIfTWc-EGWUS-03Y0IMajRxKxyXDNTKobV5UwoEVqG6dY7VNrZBJgQj2i1X-4GnvFQqQfPkQ-NBGrVc1ZJVi0oki48ypezc4vKRNpMicOU~VQPb4FO5dmaeDZiR-L1TBsPTcYmQ9Fsch-jh7SIyR4AsGSgD1EVX8GbJ~X4tKkWm8Aw7HzxlGFOUGdlrEnzEDW77Z91tY6k0oHsNT88SSBX4iZpFc4ScLJ24OngapEKauOFoUhdZxXY4uBUJud6KMA1WcI0pYkSRHaC4nG1b556-uWhqRZCXk0gbaoVLmLdgspQLw6K465afNtYt3vKmDj0b4YfXeyWdNcvjeC6Uw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> [Data di accesso: 05/06/20].

Gupta P.P., Lam K.C., Sami H., Zhou H. (2015). “Board diversity and its effect on firm financial and non- financial performance” in *SSRN Electronic Journal*. Disponibile su <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2531212> [Data di accesso: 16/05/20].

Hambrick, D. C. (2007). “Upper echelons theory: An update” in *Academy of management review*, 32(2), pp. 334–343. Disponibile su <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2007.24345254>> [Data di accesso: 10/06/20].

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). “Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers” in *Academy of management review*, 9(2), pp.193–206. Disponibile su <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1984.4277628>> [Data di accesso: 10/06/20].

Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). “The influence of top management team heterogeneity on firms’ competitive moves” in *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659–684. Disponibile su <<https://www.jstor.org/stable/2393871?seq=1>> [Data di accesso: 27/05/20].

Helgesen S. (1990). “The Female Advantage: women’s way of leadership” in *New York, N.Y.: Doubleday Currency*. Disponibile su <<https://books.google.it/books?id=jQbdx7V7sFEC&hl=it>> [Data di accesso:].

Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Harris, I. C. (2002). “Women and racial minorities in the boardroom: how do directors differ?” in *Journal of Management*, 28(6), pp.747–763. Disponibile su <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920630202800603>> [Data di accesso: 07/06/20].

Ibarra, H. (1992). "Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm" in *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 422–447. Disponibile su <<https://www.jstor.org/stable/2393451?seq=1>> [Data di accesso: 07/06/20].

Ingley, C., & Van der Walt, N. (2005). "Do board processes influence director and board performance? Statutory and performance implications" in *Corporate Governance: An International Review*, 13, pp. 632–653. Disponibile su <<https://bit.ly/33uFCzi>> [Data di accesso: 04/06/20].

Ivancevich, J. M., Gilbert, J. A. (2000). "Diversity Management" in *Public Personnel Management*, 29(1), pp. 75-92. Disponibile su <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/009102600002900106>> [Data di accesso: 21/05/20].

Jackson, S. E., Stone, V. K., & Alvarez, E. B. (1992). "Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team oldtimers and newcomers". In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (pp. 45–109). Greenwich, CT: JAI Press. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/309615727_Socialization_amidst_diversity_The_impact_of_demographics_on_work_team_oldtimers_and_newcomers/link/5a50e52a0f7e9bbc1054099d/download> [Data di accesso: 5/06/20].

Janis, I. L. (1972). "Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes". Atlanta: Houghton Mifflin. Disponibile su <https://pdfs.semanticscholar.org/aea2/2b1d20013932e7fdc7567b39e3652b912078.pdf?_ga=2.111499396.1036174011.1596645104-1427393446.1591279222> [Data di accesso: 13/06/20].

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure" in *Journal of Financial Economics* 3(4), pp. 305-360. Disponibile su <<http://dspace.kottakkalfarookcollege.edu.in:8001/xmlui/bitstream/handle/123456789/335/1-s2.0-0304405X7690026X-main.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [Data di accesso: 04/06/20].

Johnston, W. B. (1987). "Workforce 2000: Work and workers for the 21st century: Executive summary". Indianapolis, IN: Hudson Institute. Disponibile su <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED290887.pdf>> [Data di accesso: 21/05/20].

Kanter, R. M. (1977). "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women" in *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, pp. 965-990. Disponibile su <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4684-4754-5_5> [Data di accesso: 27/05/20].

Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). "Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards" in *Organizational Dynamics*, 37(2), pp. 145–164. Disponibile su <https://www.researchgate.net/profile/Alison_Konrad/publication/256923992_Critical_Mass_The_Impact_of_Three_or_More_Women_on_Corporate_Boards/links/5873cde008aebf17d3b09d99/Critical-Mass-The-Impact-of-Three-or-More-Women-on-Corporate-Boards.pdf> [Data di accesso: 30/05/20].

Li, J. (1994). "Demographic diversity, tokenism, and their effects on individuals' behaviour in group processes" in *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 229–243. Disponibile su <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.1994.10344730>> [Data di accesso: 27/05/20].

Linciano N., Ciavarella A., Signoretti R., Pierantoni L., Della Libera E. (2020). "Report on corporate governance of Italian listed companies" in *CONSOB Statistics and analyses*. Disponibile su <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3124437> [Data di accesso: 14/06/20].

Loden, M., Rosener, J. B. (1991). "Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource" in *Homewood*, Il: Business One Irwin. Disponibile su <<https://archive.org/details/workforceamerica00lode/page/n279/mode/2up>> [Data di accesso: 15/05/20].

McKinsey & Company (2019). "Women in the Workplace 2019". McKinsey & Company. Disponibile su <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019>> [Data di accesso: 19/05/20].

Milne, R. (2009). "Skirting on the boards" in *Financial Times*, June 14. Disponibile su <<https://www.ft.com/content/c6d8c8a2-5902-11de-80b3-00144feabdc0>> [Data di accesso: 28/05/20].

Noland M., Moran T., Kotschwar B. (2016). "Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey" in *Peterson Institute for International Economics*, Working Paper No. 16-3.

Disponibile su <https://www.aepsal.com/wp-content/uploads/2016/02/Estudio_rentabilidad_igualdad_genero.pdf> [Data di accesso: 12/06/20].

Pan, Y., & Sparks, J. R. (2012). “Predictors, consequence, and measurement of ethical judgments: Review and meta-analysis” in *Journal of Business Research*, 65, pp. 84–91. Disponibile su <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631100035X> [Data di accesso: 05/06/20].

Pathan, S., & Faff, R. (2013). “Does board structure in banks really affect their performance?” in *Journal of Banking & Finance*, 37, pp. 1573–1589. Disponibile su <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43339699/Does_Board_Structure_in_Banks_Really_Aff20160303-20501-8swjrt.pdf?1457075083=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDoes_board_structure_in_banks_really_aff.pdf&Expires=1596642816&Signature=VmaalGFxn9kXoAQ8b1mFWj7NY6-dt~LddYhfRtkwe7QM7FmzJmzOHD29AfPD~eCMhfjVhRjEFTmoSLuHQY5vPGpj7FDjNYPp1CklFjaib-3pcAKliwA2TlymCyWKIII-Cdla63LWBle3Qbi8lMxS0DNBCxeUu3QOWpczE2x7E3DWuaFsy9VaqB7PVSxN69rd3vk3d7hYuq-C9ZBe-g~rsPVijZMqwKEEjvIlbSeuSMJYINe9kLsMTkecOUv2OaZJf2hRIUd5zvaRLJwE~yf5N5VEveIMKdRPIWLnYBSonsLrJngm6MiKs8KuESGT4T0Q7vusD5gk6cXIPbZOpyw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> [Data di accesso: 06/06/20].

Perriton, L. (2009). “We don’t want complaining women! A critical analysis of the business case for diversity” in *Management Communication Quarterly*, Vol. 23 No. 2, pp. 218-44. Disponibile su <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0893318909343122>> [Data di accesso: 07/06/20].

Pfeffer, J. (1972). “Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment” in *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 218-228. Disponibile su <<https://www.jstor.org/stable/2393956?seq=1>> [Data di accesso: 07/06/20].

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). “A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design” in *Administrative Science Quarterly*, 23(2), pp. 224-253. Disponibile su <<https://www.jstor.org/stable/2392563?seq=1>> [Data di accesso: 07/06/20].

Post C., Byron K. (2015). "Women on boards and firm financial: a meta-analysis" in *Academy of Management Journal* 58(5), pp. 1546-1571. Disponibile su <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2013.0319>> [Data di accesso: 15/05/20].

Rivaro R. (2015). "Dalla moral suasion alla recente riforma legislativa tedesca" in *Giurisprudenza Italiana*, ottobre, pp. 2271-2273. Disponibile su <http://hdl.handle.net/2318/1639385> [Data di accesso: 13/06/20].

Rosener, J.B. (1995). "America's competitive secret: Utilizing women as a management strategy". *New York: Oxford University Press*. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/289748552_America%27s_Competitive_Secret_Women_Managers> [Data di accesso: 13/05/20].

Rosso M.C. (2015). "Un'isola felice per la parità di genere: il modello norvegese" in *Giurisprudenza Italiana*, ottobre, pp. 2263-2267. Disponibile su <http://hdl.handle.net/2318/1639385> [Data di accesso: 13/06/20].

Samnani, A.K., Boekhorst, J.A. and Harrison, J.A. (2012). "Acculturation strategy and individual outcomes: cultural diversity implications for human resource management" in *Human Resource Management Review*, Vol. 22 No. 4, pp. 323-335. Disponibile su <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63341274/HRMR_-_Samnani_Boekhorst_Harrison20200517-50838-18xpezeg.pdf?1589749459=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAcculturation_strategy_and_individual_ou.pdf&Expires=1596643219&Signature=UiCtRP22rIyOvon1LbkM~gSTDjUhc63KvvIRbUuubtCM1BF0mzt54D-BMoRPXg9xeUf0X9YCeHLzSwdIANK-HXa~FeuWmxP9iF0uXhRbz7PFqOu1tV3mBbUrJYOW1yO8V1Kd-8P7VjTMG3czAVoER9HIhEWBqhzApEJBDsWdLy07d7htLEnd-cQ4hoC-MITIL9pBCHwYD80E9vzDrQF2XAe1Z3ra1nmaZRRelfQmQKoBxcjOO03yNjt54zxdEZkoj3UQkgFQO6ImsVAd1gTsnL5VbDx3vQa2JIAzOfJuyAflycXj5BbDoJNOR8ABhcVWTlwOc87Wz86iNUqELTVGfA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> [Data di accesso: 07/06/20].

Schein, V. E. (1973). "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics" in *Journal of Applied Psychology*, 57(2), pp. 95-100. Disponibile su

<https://www.researchgate.net/publication/18383314_The_Relationship_Between_Sex_Role_Stereotypes_and_Requisite_Management_Characteristics> [Data di accesso: 19/05/20]

Schein, V. E., Davidson, M. J. (1993). "Think Manager, Think Male" in *Management Development Review*, 6(3). Disponibile su

<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000000738/full/html>> [Data di accesso: 19/05/20]

Singh, V., Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2002). "Gender and impression management:

Playing the promotion game" in *Journal of Business Ethics*, 37, pp. 77-89. Disponibile su

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42826342/Gender_and_Impression_Management_Playing20160218-20525-1tl4ciw.pdf?1455867083=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGender_and_impression_management_Playing.pdf&Expires=1596643512&Signature=Zs5QmV4SfgMuM34zKVyfpDU0vuBohYA15Mxdn~lV8rqKepnQk1aOLAH-oLqdW8afWpR28XNvbzYQjJcNBx1vjpuYF9OefoMo2C4mHb20k3XhsS3yKV9xyu-gKEMENfAWK9ddQfRqXy96vSv06J9c3KiAoz4XRRqdqr-FzStvli10fGv3lNiWj-oM6bX08x-hCKu8dKmX~FJ3Y0nu2FwapVXrlcdRL7lLfWSVHCaAPll2bGaWmot2DZme9owl7c906-phRg8HCu0l7sVdNEh-u~Hq8NeBautpllqIhF5Y6OsVAX~YoUCxornHrXRj6wHhUy9RC6Z2R8bG-JE27KQvA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> [Data di accesso: 18/05/20].

Singh, V., & Vinnicombe, S. (2004). "Why so few women directors in top UK boardrooms?

Evidence and theoretical explanations" in *Corporate Governance: An International Review*,

12(4), pp. 479–488. Disponibile su <[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x)

8683.2004.00388.x> [Data di accesso: 29/05/20].

Singh, V., Terjesen, S., & Vinnicombe, S. (2008). "Newly appointed directors in the

boardroom: How do women and men differ?" in *European Management Journal*, 26, pp. 48–

58. Disponibile su

<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/4221/Newly_appointed_directors_in_the_boardroom.pdf?sequence=1> [Data di accesso: 18/05/20].

Stewart, R., Volporie, S.D., Avery, D.R. and McCay, P. (2011). "You support diversity, but are you ethical? Examining the interactive effects of diversity and ethical climate perceptions on turnover intentions" in *Journal of Business Ethics*, Vol. 100 No. 4, pp. 581-593.

Disponibile su <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-010-0697-5>> [Data di accesso: 05/06/20].

Tajfel, H. (1981). "Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology". *Cambridge: Cambridge University Press*. Disponibile su <[https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=ldA8AAAAIAAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Tajfel,+H.+\(1981\).+\"Human+Groups+and+Social+Categories:+Studies+in+Social+Psychology\".+Cambridge:+Cambridge+University+Press&ots=mo8V6dfVMx&sig=Ld7Kk0OixIfqvrLOhldRw80a0UY&redir_esc=y#v=onepage&q=Tajfel%2C%20H.%20\(1981\).%20\"Human%20Groups%20and%20Social%20Categories%3A%20Studies%20in%20Social%20Psychology\".%20Cambridge%3A%20Cambridge%20University%20Press&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=ldA8AAAAIAAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Tajfel,+H.+(1981).+\)> [Data di accesso: 28/05/20].

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). "The social identity theory of intergroup behavior". In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, pp. 7-24. Disponibile su <> [Data di accesso: 28/05/20].

Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). "Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity" in *Journal of Management & Governance*, 20(3), pp. 447-483. Disponibile su <https://www.researchgate.net/profile/Siri_Terjesen/publication/271725343_Does_the_presence_of_independent_and_female_directors_impact_firm_performance_A_multi-country_study_of_board_diversity/links/550f4d0e0cf2752610a00cf3/Does-the-presence-of-independent-and-female-directors-impact-firm-performance-A-multi-country-study-of-board-diversity.pdf> [Data di accesso: 11/05/20].

Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011) "Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass" in *Journal of Business Ethics*, 102(2), pp. 299-317. Disponibile su <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42865507/Women_Directors_on_Corporate_Boards_From20160220-1588-1056yiy.pdf?1455964456=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DWomen_Directors_on_Corporate_Boards_From.pdf&Expires=1596643847&Signature=TpgE9OmJk-pjbrQks74swjU1KeZVS-sGVJAAKu9tT83EM7Q3vtSuG0aVGSjn2JwT~g1EawLagqN9BFBIMTdHxStpya0ruJHAjME6ildwH~OA1Jn~rOGjKQVzkKFbq7-VbgovkGk0ySSjinZUEtGUqbpzovYCYTPPUCxIN9I5J-h5OWsrmT20DUibv~~S4AO00-GiMK96b9rXjkWztHYv0RVXT0tjRTW2TJhXjbcnCQNjTXVXNfnrHRvqsUitLAv5JIY>

A2sYWwIBW6fhxv49opUL7w7Dnf8NdzfzK~oC0vFHcb0MQsF6C6cKqfkVl4SnjBmWyDvRHZEdfZu0jWAXw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> [Data di accesso: 03/06/20].

Triana, M., Wagstaff, M.C. and Kim, K. (2012). “That’s not fair. How personal value for diversity influences reactions to the perceived discriminatory treatment of minorities” in *Journal of Business Ethics*, Vol. 111 No. 2, pp. 211-218. Disponibile su <http://www.mtriana.com/mary/papers/Triana,%20Wagstaff,%20Kim_2012_JBE.pdf> [Data di accesso: 06/06/20].

Tsui, A. S., Egan, T. D., & O’Reilly, C. A. (1992). “Being different-relational demography and organizational attachment” in *Administrative Science Quarterly*, 37(4), pp. 549–579. Disponibile su <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50806763/Tsui_Egan___OReilly_1992.pdf?1481317376=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBeing_Different_Relational_Demography_an.pdf&Expires=1596643912&Signature=LVEj2TCCygttspzA4QXLwCFhOyB3etzvGk6M119jSWEsS6-FnqaBW9saN0AUTCAp0Pj~Om03tqqMOqKxLACS8n5u43Tu5bLg42nWElaHMB9HN6QG~tC3rF16jmPRfFwryHyMN2ngIeGg6VZdn93ny3lgyPFsmX112Ub8lo558oc5D1WlKp4gOZi1ll-9BhX2SQkfgB2gJvzmN0TrEWcxLijcoMQ6sqjkrvlafqUESj75IxxvGmFPa8y-m6nTlFQly5rqdFigdmKZFxMcWhJhLRc1h4ZPu7lgVQQBdktBUnXBF4BvC2wx1DjPbDoULQf-Pe3JP2DTy2b904SeZAICZg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> [Data di accesso: 27/05/20].

Valsan R. (2015). “Gender diversity in the boards of directors: A corporate governance perspective” in *European Union Centre of Excellence Working Papers*, University of Alberta, No. 2. Disponibile su <<https://www.ualberta.ca/european-union/-/media/eucentre/pdfs/working-papers/remus-valsanworking-papergender-diversity.pdf>> [Data di accesso: 17/05/20].

Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W. and Homan, A.C. (2004). “Work group diversity and group performance. An integrative model and research agenda” in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 6, pp. 1008-1022. Disponibile su <<https://pdfs.semanticscholar.org/c51f/7ea26e52f82cdfbba3c4e82c284b2b300f18.pdf>> [Data di accesso: 24/05/20].

Virtanen, A. (2012). “Women on the boards of listed companies: Evidence from Finland” in *Journal of Management and Governance*, 16, pp. 571–593. Disponibile su <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-010-9164-z> [Data di accesso: 04/06/20].

