



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"Gender diversity nel governo d'impresa e performance ambientale"**

**RELATORE:**

**CH.MO/A PROF./SSA SAPIENZA ELENA**

**LAUREANDO/A: ARTUSO VERA**

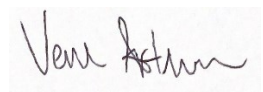
**MATRICOLA N. 1219659**

**ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022**

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma (signature)

A handwritten signature in black ink on a light blue background. The signature appears to read "Vera Astum".

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	4
<b>1. QUOTE ROSA: COSA NON FUNZIONA</b> .....	6
<b>1.1 CRITICHE ALLA LEGGE GOLFO-MOSCA</b> .....	6
<b>1.2 LE PRINCIPALI CAUSE DI UNA DEBOLE RAPPRESENTANZA E ALCUNE SOLUZIONI</b> .....	8
<b>2. INFLUENZA DEL GENERE FEMMINILE NELLA PERFORMANCE ESG D'IMPRESA</b> .....	12
<b>2.1 PERCHE' È IMPORTANTE LA BOARD GENDER DIVERSITY</b> .....	12
<b>2.2 ENVIRONMENTAL PERFORMANCE: COS'È E QUALI SONO GLI INDICI</b> 16	
<b>2.3 MECCANISMI CHE FAVORISCONO UNA MAGGIORE SENSIBILITA' DELLE DONNE AL TEMA AMBIENTALE</b> .....	17
<b>3. DONNE AL POTERE NEL SETTORE BANCARIO</b> .....	22
<b>3.1 GLI INTERVENTI A FAVORE DELLA <i>ENVIRONMENTAL PERFORMANCE</i></b> .....	22
<b>3.2 AVVERSIONE AL RISCHIO</b> .....	25
<b>3.3 SOSTENIBILITA' E STABILITA' COME FATTORI COMPLEMENTARI DEL SISTEMA BANCARIO</b> .....	27
<b>CONCLUSIONE</b> .....	30
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	32

## INTRODUZIONE

In un mondo all'insegna dell'innovazione, del progresso nello sviluppo sostenibile, culturale e sociale, la disparità di genere nelle aziende è un problema rilevante in diversi paesi del mondo, tra cui purtroppo, anche in Italia.

In questo elaborato si analizzerà la potenzialità del ruolo della donna all'interno delle imprese, con particolare riguardo alla performance sostenibile e ambientale, attraverso la raccolta di fonti quali articoli, ricerche, interviste, studi di modelli statistici, teorie economiche e sociali. L'obiettivo sarà quello di fornire informazioni e dimostrazioni che possano facilitare la presa di coscienza e che aiutino il lettore a comprendere al meglio come il problema del cambiamento climatico sia profondamente legato alla disparità di genere, evidenziando la necessità di agire in maniera diversa rispetto a quanto sia stato fatto fino ad oggi.

L'analisi si aprirà con un breve *excursus* sulle principali problematiche che ancora oggi impediscono alle donne di accedere alle funzioni esecutive e direzionali, partendo da una valutazione critica della Legge Golfo-Mosca per proseguire addentrandosi in dinamiche legate alla cultura e agli aspetti sociali delle popolazioni.

Il secondo capitolo rappresenta il fulcro dell'elaborato, attraverso un approfondimento dedicato all'importanza della *board gender diversity*<sup>1</sup> e facendo riferimento ad alcune teorie della letteratura economica che spiegano il funzionamento delle organizzazioni e la scelta delle risorse per perseguire i propri obiettivi.

A seguire troveremo uno studio sull'impatto positivo che tante imprese registrano sulla propria performance ESG grazie all'inclusione delle donne, supportato dall'illustrazione di alcuni meccanismi che contraddistinguono il comportamento e la psiche del genere femminile.

L'ultimo capitolo discuterà il tema in un contesto più specifico ovvero quello bancario. Le banche giocano un ruolo molto importante nella spinta alla transizione ecosostenibile, permettendo lo stanziamento di fondi a favore del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità e adottando al proprio interno alcuni accorgimenti per la salvaguardia degli ecosistemi.

Emergerà come l'approccio delle donne al *risk management*<sup>2</sup> sia differente rispetto a quello adottato dagli uomini a causa dell'influenza di fattori di natura diversa: l'inclusione del genere femminile ai vertici delle banche permette ottimi risultati in termini di solidità e minor rischio di insolvenza.

---

<sup>1</sup> Terminologia utilizzata per indicare la diversità di genere all'interno dei Consigli di Amministrazione delle società.

<sup>2</sup> Attività di gestione del rischio.

Saranno riportati i risultati di alcuni studi empirici a supporto delle conclusioni tratte per facilitare l'apprendimento della teoria.

## 1. QUOTE ROSA: COSA NON FUNZIONA

### 1.1 CRITICHE ALLA LEGGE GOLFO-MOSCA

In Italia il tema delle quote rosa è stato discusso sul piano giuridico con l'approvazione di un'apposita legge grazie alla quale è iniziato un percorso di avvicinamento alla parità di genere in ambito lavorativo.

Si tratta però di un provvedimento che, come si vedrà di seguito, ha dato origine a molti dibattiti e ancora oggi viene messa in discussione la sua efficacia.

La Legge 120/2011 denominata anche "Legge Golfo-Mosca" ha introdotto l'obbligo di inserimento di una quota minima di donne negli organi di amministrazione e nei collegi sindacali delle società quotate.

L'articolo 1 del testo di legge impone di assegnare al genere meno rappresentato almeno un terzo degli amministratori eletti, dove sul rispetto di tale vincolo vigila la Consob<sup>3</sup> e laddove ci siano inadempienze, essa applica delle sanzioni pecuniarie. Si stabilisce inoltre che questi criteri vengano estesi anche al Consiglio di Gestione a patto che sia costituito da almeno tre membri e infine, secondo quanto riportato dall'articolo 3, tutte le disposizioni vengono applicate anche alle società a controllo pubblico.

Le procedure introdotte sono chiare e sembrano promettere grandi passi avanti ma bisogna analizzare quali sono gli effetti reali che hanno avuto in questo ultimo decennio.

Nel 2011 la presenza femminile nei Consigli di Amministrazione era molto debole in circa tutte le società italiane: nelle società di capitali la quota raggiungeva circa il 22%, in quelle quotate e nelle banche circa il 6-7% (Consob & Banca d'Italia, 2021). Dopo dieci anni, l'ultimo rapporto di Teleborsa (2021) ha evidenziato il raggiungimento di un risultato pari al 41% di donne presenti. È un grande risultato in termini di ricomposizione degli organi aziendali anche se, analizzando la situazione nel dettaglio, emerge che la presenza femminile in termini numerici è certamente aumentata ma allo stesso tempo sono pochissime le donne che ricoprono ruoli apicali come quello di Amministratore Delegato o di Presidente dell'organo amministrativo.

Lella Golfo, promotrice della Legge assieme alla collega Alessia Mosca, commenta così i traguardi raggiunti in un articolo del Messaggero: "Da giovane, ero contraria alle quote. Poi, ho capito che era l'unica soluzione possibile. Quando ho presentato la proposta di legge, la Banca d'Italia aveva calcolato che sarebbero serviti cinquant'anni per giungere un tetto di 30% di donne nei posti di comando. Ne abbiamo impiegati dieci e siamo arrivati quasi al

---

<sup>3</sup> Commissione Nazionale per la Società e la Borsa: Istituto rivolto alla tutela e alla vigilanza del mercato finanziario italiano.

40%. Abbiamo raggiunto il traguardo e siamo andati oltre. Il bilancio è, dunque, assolutamente positivo. C'è ancora da fare, però” (Arnaldi 2021)

Nonostante i risultati l'Italia rimane ancora in coda ai principali paesi europei per quanto riguarda l'equità di genere, motivo per il quale nell'intervista Lella continua “Ci siamo fermati solo all'obbligo. Non siamo andati oltre. Il tema è principalmente culturale”.

La maggiore affluenza delle donne nei Consigli di Amministrazione, infatti, non ha influenzato quasi per niente il *gender gap*<sup>4</sup>.

Quanto emerge dall'ultima misurazione del *Gender Equality Index*<sup>5</sup>, calcolato annualmente dall'*European Institute for Gender Equality* (EIGE) è un quattordicesimo posto in classifica per l'Italia con un punteggio pari a circa 62 su 100, dove “100” rappresenta la piena parità di genere raggiunta tra uomini e donne.

I dati estrapolati per il calcolo dell'indice provengono da diversi settori chiave: lavoro, conoscenza, potere, tempo, denaro, salute. Partendo da questo presupposto si può quindi affermare che la disparità di genere non è presente solo nell'ambito lavorativo ma abbraccia tutti gli aspetti della vita quotidiana delle persone, motivo per il quale si parla di “problema culturale”.

Un'altra obiezione alla legge riguarda i destinatari delle direttive emanate. Esse valgono solo per due determinate categorie di società: quelle quotate e quelle pubbliche. Perché non vengono considerate tutte le attività imprenditoriali e non vengono offerte le stesse opportunità? C'è qualcosa che può giustificare tale esclusione, in un paese come l'Italia dove la presenza di PMI<sup>6</sup> è profondamente consolidata e caratterizza il territorio in maniera incisiva?

Una donna che dimostra di avere le potenzialità e le competenze per poter ricoprire un ruolo importante come quello dell'Amministratore Delegato, dovrebbe vedersi garantire tale opportunità ovunque.

Ecco perché evidentemente, c'è qualcosa di più grande alla base, qualcosa che affonda le sue radici nella cultura e nella psiche umana e riversa i suoi effetti anche in ambito economico. Bisogna inoltre sottolineare che la legge non parla di processo ma di quote, altra ragione per cui essa è stata contestata e criticata fin dall'inizio. Infatti, se i dati dicono che la maggior parte delle donne inserite nei CDA<sup>7</sup> rappresenta soltanto un numero raggiunto e non un'opportunità di crescita, questo vuol dire che ad esse viene negato l'avanzamento della

---

<sup>4</sup> Divario di genere

<sup>5</sup> Indice sviluppato dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) che misura quanto gli Stati membri sono distanti dal raggiungimento di una società di parità di genere. Produce un punteggio da 0 a 100

<sup>6</sup> Piccole e Media Imprese

<sup>7</sup> Consiglio di Amministrazione

carriera e che il loro posizionamento è stato effettuato non per fini strategici, magari nemmeno per meritocrazia, bensì per adempimento ad un obbligo.

Roger Abravanel, saggista e amministratore di diverse società in Italia e all'estero, ha confutato in maniera interessante durante un'intervista la Legge Golfo-Mosca con particolare riguardo all'assenza di un piano interno da seguire. "La Legge non garantisce il raggiungimento dei risultati poiché sarebbe più opportuno modificare il Codice di Autodisciplina<sup>8</sup>, per fare in modo che le imprese si auto-convincano della necessità delle donne". Con questa affermazione Abravanel vuole spiegare l'importanza di uno strumento che regola internamente i rapporti tra gli organi aziendali. È importante che il cambiamento avvenga dall'interno: un'azione concreta, secondo il celebre saggista, potrebbe essere quella di istituire un Comitato Risorse Umane che annualmente si occupi di monitorare le posizioni delle donne, per poter elaborare un piano di successione che proponga le candidate migliori negli anni a venire.

Dalle testimonianze è quindi emerso che la Legge Golfo-Mosca, sebbene sia l'unica ad affrontare la questione della parità di genere nel lavoro, presenta diverse problematiche. Ciò che dovrebbe cambiare è l'approccio e la metodologia con cui la questione viene affrontata. L'errore sta nel fatto che si parla di quote: ciò che viene richiesto è il risultato finale, ovvero il raggiungimento di determinati numeri, non importa come, non si richiede un cambiamento del processo. Le imprese dovrebbero prima di tutto essere educate alla gestione delle risorse umane in maniera egualitaria, per essere poi in grado di elaborare dei piani di avanzamento carriera efficaci.

## **1.2 LE PRINCIPALI CAUSE DI UNA DEBOLE RAPPRESENTANZA E ALCUNE SOLUZIONI**

Se c'è ancora molta strada da fare per abbattere questa problematica, la colpa è da attribuire innanzitutto ai pregiudizi ideologici sulla psicologia femminile che caratterizzano la cultura sociale fin dal principio.

Si pensi che in Italia, solo durante la prima metà del 900' vengono emanate delle norme che consentono l'emancipazione delle donne: sono date estremamente recenti, così come lo è la stessa Legge Golfo-Mosca.

Nel 1919 viene riconosciuta la capacità giuridica della donna<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Codice promosso da Borsa Italiana, contiene raccomandazioni non vincolanti sull'organizzazione e il funzionamento delle società non quotate. Le imprese sono tenute alla pubblicazione di una relazione che descriva la propria struttura, trasmessa poi all'Assemblea e al pubblico

<sup>9</sup> Riferimento alla Legge n. 1176 del 17 luglio 1919



Nel 1945 viene approvato il suffragio femminile<sup>10</sup>.

Nel 1948, grazie alla redazione del testo della Costituzione italiana, nell'art. 3 si garantiscono pari diritti e dignità sociale a tutti i cittadini.

Perché si aspetta così tanto per prendere delle misure definitive su un problema così rilevante?

La letteratura in quasi tutte le sue principali correnti ha sempre descritto il ruolo della donna come quello di madre, dedita all'affetto e alla cura dei familiari, non adatta al potere e alla gestione delle questioni economiche ma dotata di caratteristiche che la rendono predisposta ad altre attività.

Effettivamente molti studi scientifici e di psicologia affermano l'esistenza di alcune differenze tra i due generi dal punto di vista psico-comportamentale; diversità che derivano soprattutto dalle nostre caratteristiche fisiologiche che per natura sono le une diverse dalle altre.

Nella maggioranza delle famiglie sono le donne ad occuparsi quotidianamente dei figli e della casa, dunque, è un dato di fatto che nell'arco della giornata esse debbano disporre di un quantitativo di tempo necessario per potersi dedicare a queste attività. Ancora troppe sono le donne che in Italia svolgono un lavoro part-time, oppure nei casi più estremi sono costrette a lasciare il lavoro per non trascurare i figli o i genitori anziani. Questo rappresenta sicuramente un ostacolo allo sviluppo della carriera lavorativa.

Una soluzione potrebbe essere quella di incrementare il welfare aziendale con misure volte al sostegno della genitorialità, fringe benefit<sup>11</sup>, rimborsi spese legati per esempio alla mobilità o all'istruzione dei figli, promozione di campi estivi e attività ludiche nei periodi di chiusura delle scuole oppure asili nido aziendali per i più piccoli. L'effetto di queste misure non può che essere quello di migliorare la qualità della vita lavorativa dei dipendenti, sviluppare il benessere psico-fisico e favorire il *work life balance*<sup>12</sup>: le persone si sentono più motivate se sanno di poter conciliare facilmente gli impegni e diventano più produttive, aumentando la performance personale e di conseguenza quella aziendale.

In questo modo si favorisce anche l'occupazione femminile che oggi ammonta a meno del 50% per i motivi appena discussi. Il risultato sarà un incremento dell'impiego e una maggiore affermazione delle donne all'interno delle imprese, si aprirà quindi un'offerta più vasta di potenziali candidate ai ruoli di leadership.

Non si tratta solo di una questione di ruoli sociali e a tal proposito è stata fatta una ricerca interessante sul tema a cura di *Peluso et al.* dal titolo "Donne, leadership e il paradosso della priorità". La ricerca si è basata su un'intervista a 2.300 dirigenti di aziende appartenenti a

---

<sup>10</sup> Riferimento al Decreto Legislativo luogotenenziale n. 23 del 1° febbraio 1945

<sup>11</sup> I fringe benefits sono elementi retributivi non monetari, indicati nella busta paga in aggiunta alla retribuzione

<sup>12</sup> Equilibrio tra vita privata e lavorativa

settori e aree geografiche di provenienza diversa, dove i risultati emersi sono alquanto disarmanti e confermano il fatto che sono ancora pochissime le donne ad essere coinvolte nei ruoli apicali.

La maggior parte degli intervistati dichiara di aver adottato delle misure a contrasto della disparità di genere, eppure entrando nel dettaglio della ricerca i numeri raccontano tutt'altra storia: ecco che si parla di *genderwashing*, termine coniato per indicare la pratica attraverso cui le imprese rendono “pulita” la loro immagine agli occhi del mercato in tema di sostenibilità, in questo caso relativamente alla parità di genere. Per intendersi, è esattamente ciò che accade con il *greenwashing*<sup>13</sup> e il problema dell'impatto ambientale.

Questo avviene perché almeno la metà delle aziende coinvolte nella ricerca è titubante circa la capacità delle donne di ricoprire un ruolo di leadership e di essere in grado di incrementare la redditività, perché permane la convinzione che esse siano più propense ad anteporre la famiglia alla carriera. Si tratta di pensieri dettati dagli stereotipi di genere che purtroppo, nella maggior parte dei casi, si tramutano in comportamenti discriminatori che in ogni caso non sono giustificabili. Non bisogna dimenticare che l'inclinazione a una particolare attività non preclude lo sviluppo di competenze in altri ambiti.

Si ritorna quindi al problema iniziale della mentalità e delle convinzioni insidiate nella maggior parte delle persone ancora oggi.

Tutti notano ed ammettono l'esistenza del problema ma ciò che manca è la volontà di cambiare. Un estratto della ricerca dice “Abbiamo chiesto agli intervistati quanto tempo ci vorrà perché le loro aziende mostrino il giusto equilibrio numerico tra donne e uomini in tutti i livelli di leadership. In media la risposta è 54 anni, ovvero più di due generazioni.

Fondamentalmente, questo si traduce in “il problema non è nostro quindi non sta a noi risolverlo””.

Si tratta di un approccio passivo, di procrastinazione che comunica indifferenza alle preoccupazioni della società.

Un altro problema che caratterizza il mercato del lavoro femminile e che influenza negativamente l'occupazione è il *gender pay gap*: la differenza salariale percepita tra uomini e donne.

In media, a cinque anni dalla laurea gli uomini percepiscono circa il 20% in più ricoprendo talvolta ruoli di alto livello o altamente specializzati, esercitando lavoro autonomo o tramite contratti a tempo indeterminato. Per le donne questo avviene in misura minore e i contratti più diffusi sono quelli a tempo determinato (Bruno 2022).

---

<sup>13</sup> Termine inglese che indica le strategie di comunicazione attraverso cui l'impresa crea un'immagine sostenibile di sé sotto il profilo dell'impatto ambientale, traendo in inganno il consumatore

Un rapporto della Commissione Europea (2017) riassume i motivi principali che alimentano il divario retributivo di genere che riprendono in parte le argomentazioni riportate in precedenza: una bassa rappresentanza nei ruoli di alto livello non permette alle donne di ottenere gli stessi bonus e promozioni che percepiscono gli uomini; le donne trascorrono 4 ore al giorno contro le 9 ore settimanali dei maschi nello svolgimento di compiti non retribuiti (famiglia e casa); alcune professioni come quella dell'insegnante e dell'addetta alle vendite, sono sovra rappresentate dal genere femminile e trattandosi di lavori che spesso soffrono di condizioni precarie, si percepiscono salari inferiori.

Cultura, ruoli sociali, condizioni del mercato del lavoro e differenze salariali sono tutti fattori che insieme disincentivano l'uguaglianza di genere.

Ogni anno gli organismi istituzionali, presentano relazioni, analisi, dati e tabelle che continuano a mostrare una lenta progressione nello sviluppo della parità. In Italia gli interventi attuati sono stati pochi, forse perché non si è ancora insidiata la consapevolezza dell'esistenza di un potenziale che non è adeguatamente sfruttato e individuare le conseguenze di un problema così complesso non è ovvio senza adeguati supporti.

Nei prossimi capitoli si analizzerà tale potenziale mettendo in evidenza tutti i vantaggi derivanti dalla leadership femminile.

## **2. INFLUENZA DEL GENERE FEMMINILE NELLA PERFORMANCE ESG D'IMPRESA**

### **2.1 PERCHE' È IMPORTANTE LA BOARD GENDER DIVERSITY**

Quando si parla di performance d'impresa si discute la capacità di tutti i principali attori coinvolti nella gestione delle attività, di prendere decisioni efficaci ed efficienti che permettano il raggiungimento degli obiettivi preposti.

Tutte le società, per funzionare bene, dovrebbero progettare una buona *Corporate Governance*. Borsa Italiana definisce tale termine come “sistema di direzione e controllo, e cioè quell'insieme di meccanismi e di regole, giuridiche e tecniche, finalizzate alla conduzione del governo dell'impresa, che sia non solo efficace ed efficiente, ma anche corretto ai fini della tutela di tutti i soggetti interessati alla vita dell'impresa” (Borsa Italiana). Quando si parla di *Corporate Governance* si fa riferimento a tre parti principali coinvolte nel governo societario: azionisti, Consiglio di Amministrazione e management. Questi ultimi due vengono considerati ruoli apicali, funzioni direttive ed esecutive dove si registra la più bassa presenza di donne nella maggior parte delle società italiane.

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo esecutivo per eccellenza, in quanto il suo compito consiste nel rappresentare ed applicare gli interessi dell'Assemblea degli azionisti, soprattutto in termini di processi strategici e obiettivi di lungo periodo. Costituisce una funzione di vertice e le sue mansioni principali possono essere così riassunte: redazione delle scritture contabili e del bilancio d'esercizio, rappresentazione della società nei confronti di terzi e in giudizio, approvazione dei compensi al management, convocazione dell'assemblea e deliberazione delle decisioni strategiche.

Uno dei maggiori problemi che spesso sorge nei CDA<sup>14</sup>, legato ai membri che vi partecipano, è il conflitto di interessi: nel caso in cui gli amministratori detengano dei rapporti interpersonali tra di loro, quali amicizie, rapporti professionali o legami di parentela, che condividano appieno le stesse idee e convinzioni, spesso costituisce un ostacolo al miglioramento della performance d'impresa. Se da un lato, come accade nelle imprese familiari, un Consiglio omogeneo dove non compaiono quasi mai idee divergenti rende i processi decisionali più snelli e veloci, dall'altro non permette sempre lo sviluppo di idee innovative e fuori dagli schemi. Viene ostacolata la generazione di nuove opportunità. Lo stesso problema può sorgere nel caso in cui un membro ricopra il ruolo di amministratore in più società: egli potrebbe sfruttare le informazioni che possiede per favorire la sua

---

<sup>14</sup> CDA: abbreviazione per Consiglio di Amministrazione

personale carriera, non dedicandosi più allo scopo aziendale quanto piuttosto, come accade generalmente, alla sua remunerazione.

Il conflitto di interessi causa la perdita del ruolo principale di rappresentazione degli interessi degli azionisti portando a favore il raggiungimento di guadagni personali e recando danni anche agli altri *stakeholder*: ecco perché tale problematica viene trattata e sanzionata ai sensi dell'art. 2391 del Codice civile, il quale regola gli interessi degli amministratori.

Si possono citare diversi scandali a livello nazionale e internazionale che testimoniano la caduta di grandissime società proprio a causa di un denominatore comune, la debolezza della *governance* aziendale: Cambridge Analytica (2018), Enron (2001), Parmalat (2003) per riportare i più recenti. Il fallimento di tutte queste aziende è stato dettato dalla presenza di interessi che nulla avevano a che fare con quella che doveva essere la *mission* aziendale, generando una distorsione delle attività spesso nascosta agli occhi degli *stakeholder*.

Una soluzione a questo problema è quella di includere nel Consiglio e nelle funzioni direzionali soggetti che hanno caratteristiche e potenziali diversi.

Avere un *board*<sup>15</sup> composto da persone differenti permette di ottenere una visione ampliata del mercato e dei processi strategici: ogni persona nel suo genere, nella sua cultura, nelle sue attitudini, rappresenta una risorsa preziosa in quanto potrebbe offrire delle opportunità e maggiori possibilità di crescita per le imprese.

Il tema si ricollega ad una teoria economica che spiega i meccanismi di funzionamento e comportamento delle organizzazioni e che può essere utile a capire l'importanza della *board gender diversity*.

Si tratta della teoria della dipendenza dalle risorse (si veda Pfeffer e Salancik, 1977) basata sulla convinzione che le imprese, per funzionare, hanno bisogno e soprattutto dipendono dalle risorse fornite dall'ambiente in cui operano; l'ambiente a sua volta esercita un'influenza diversa a seconda delle sue caratteristiche. La chiave del successo organizzativo è quindi rappresentata dalle risorse.

Rispetto all'impresa l'ambiente viene inteso come l'insieme delle forze interne ed esterne che influenzano l'attività e i processi aziendali ed esso si suddivide in microambiente e macroambiente, i quali interagiscono di continuo tra di loro.

Il microambiente comprende tutti quei soggetti che influenzano la capacità competitiva dell'impresa e che sono prevalentemente interni ai processi: fornitori, clienti, concorrenti, intermediari, dipendenti, azionisti.

---

<sup>15</sup> Consiglio di Amministrazione

Il macroambiente è rappresentato da forze esterne che non possono essere direttamente controllate dall'impresa: ambiente demografico, politico, socioculturale, naturale, tecnologico e l'impresa si rapporta con esso per cogliere le opportunità e per cercare di controllare eventuali minacce.

Nel caso in studio, gli amministratori che compongono il Consiglio rappresentano il microambiente, di conseguenza costituiscono parte di quelle forze che determinano i punti di forza e di debolezza di un'organizzazione per questo motivo è essenziale gestire correttamente le risorse umane al fine di eliminare il più possibile il rischio di conflitto e di insuccesso.

Successivamente si analizzerà la risorsa rappresentata dal membro di genere femminile e si discuteranno tutti gli aspetti che agevolano e incentivano la propensione alle tematiche sostenibili.

Uno studio (IFC, 2017) mette in evidenza quattro ambiti aziendali dove la presenza delle donne nel board esercita un'influenza positiva:

- Redditività (ROE)
- Prezzo delle azioni
- Performance e innovazione
- Tasso di crescita annuale

Analizzando tutti i punti in sequenza si può notare come ognuno di essi sia in relazione con l'altro: l'influenza genera effetti su una molteplicità di aspetti che caratterizzano le organizzazioni.

Il ROE è un indice di bilancio che misura la redditività del capitale proprio, ovvero la capacità dell'impresa di produrre reddito grazie agli investimenti effettuati dagli azionisti. È un indice ampiamente utilizzato per controllare l'equilibrio economico-finanziario e fornisce indicazioni sulla qualità economica delle decisioni effettuate.

Le imprese che includono una buona percentuale di donne nei propri *board* hanno di solito un ROE maggiore delle altre, come risultato di una diversificazione dei profili e delle esperienze che si concretizza in attività innovative e sostenibili generanti redditività. Inoltre, secondo Il Sole 24 Ore la crescita di tale indice è favorita anche dal minor tasso di fallimento che caratterizza queste imprese (Vento, M. 2013)

Quando una società mostra un miglioramento di performance e redditività tramite la pubblicazione del bilancio, solitamente fattori quali per esempio l'aumento dei profitti, l'effettuazione di nuovi investimenti o la promozione di politiche strategiche innovative, causano un aumento della domanda delle azioni e quindi un innalzamento dei prezzi.

La variazione del prezzo delle azioni può essere effetto sia del contributo strategico apportato

concretamente dalle donne, sia può derivare da una tendenza che caratterizza in questi anni il mercato finanziario: l'attenzione degli investitori è sempre più focalizzata verso i fattori ESG<sup>16</sup>; molti fondi vengono quindi destinati a quelle aziende che migliorano la diversità di genere e che investono le loro risorse nello sviluppo sostenibile, ottenendo come risultato un incremento del proprio valore di mercato.

Questa nuova propensione degli investitori stimola le imprese al raggiungimento di obiettivi ESG: è importante focalizzarsi non solo sulla ricerca di metodi volti a favorire l'attuazione di piani sostenibili (per esempio, la finanza sostenibile), ma anche sul divulgare una consapevolezza che si insidi in tutti gli attori del sistema economico, sociale, politico.

Consapevolezza che dovrebbe essere somministrata tramite gli strumenti educativi della società.

Lo scopo comune delle imprese è quello di rispondere alle esigenze del mercato, dunque, se i bisogni cambiano esse dovranno a loro volta adattarsi per sopravvivere.

Il terzo punto sottolinea nuovamente che il contributo delle donne non apporta vantaggi solo in termini reddituali e di mercato azionario.

Con il termine "performance" si indica il contributo fornito da un'entità nella realizzazione di un'attività, un obiettivo, un comportamento. Di consuetudine, per valutare l'andamento di una società vengono utilizzati gli indici per l'analisi di bilancio, i quali si suddividono in indici finanziari ed economici: essi indagano la redditività aziendale estrapolando un insieme di dati provenienti dallo stato patrimoniale e dal conto economico, come avviene con il ROE precedentemente spiegato. Tuttavia, utilizzare la redditività come unico indicatore di buona salute dell'impresa è alquanto riduttivo perché significherebbe attribuire all'attività imprenditoriale uno scopo puramente lucrativo dove non si tengono in considerazione le altre tipologie di esternalità.

Il bilancio di sostenibilità è uno strumento utile che arricchisce la valutazione della performance, rivolto a tutti gli *stakeholder*, utilizzato per divulgare informazioni di carattere non finanziario e impiegato nell'analisi della prestazione ambientale, sociale, socioeconomica.

Infine, il tasso di crescita è un'altra misura di valutazione che mostra gli effetti positivi precedentemente elencati in termini di fatturato. I settori in fase di espansione dove competono imprese che vendono prodotti e servizi innovativi, sono spesso caratterizzati da alti tassi di crescita.

---

<sup>16</sup> Acronimo di Environmental, Social e Governance e si riferisce a tre fattori che misurano il grado di sostenibilità di un investimento

Si è potuto constatare che la *board gender diversity* non costituisce solo una buona regola di *governance* da seguire. La parità di genere è uno dei diritti fondamentali dell'uomo garantiti dall'Unione Europea ma dovrebbe essere concepita con un significato che va oltre il semplice concetto di "diritto"; bisogna interpretarla come una possibilità aperta per migliorare il futuro, sviluppare i rapporti tra le diverse culture e società, migliorare l'economia e l'ambiente in cui viviamo.

Queste sfere di interesse e l'obiettivo della parità di genere possono essere riassunte nell'abbreviazione "ESG" la quale significa *Environmental, Social and Governance*. Gli investimenti ESG di cui oggi molte imprese si occupano riguardano il collocamento delle risorse in attività sostenibili.

Come si potrà constatare nei paragrafi successivi, gli interessi del genere femminile sembrano essere altamente compatibili con le tematiche ambientali e questo favorisce un incremento della qualità della performance aziendale: si dimostrerà attraverso alcuni studi come l'impronta di una leadership in rosa possa risultare determinante nella transizione ecosostenibile.

## **2.2 ENVIRONMENTAL PERFORMANCE: COS'È E QUALI SONO GLI INDICI**

Le ultime tendenze del mercato e l'elaborazione di nuovi indici per l'analisi della performance ESG hanno evidenziato come l'attenzione degli investitori verso la responsabilità sociale e ambientale delle imprese stia sempre più incrementando.

Il presente capitolo si focalizzerà sull'aspetto ambientale, tuttavia è necessario aprire tale studio illustrando prima il concetto di responsabilità contestualizzato alla performance ESG nella sua interezza, che riguarda non solo il cambiamento climatico ma anche gli aspetti sociali e organizzativi dell'ambiente lavorativo.

Il termine inglese utilizzato per esprimere questo concetto è *Corporate Social Responsibility* (CSR) e rappresenta una risposta alla famosa "teoria degli *stakeholder*" elaborata da Robert Edward Freeman (si veda Freeman, 1984), la quale spiega che gli *stakeholder* sono tutti i portatori di interesse per l'impresa in grado di influenzare gli scambi tra le organizzazioni. Tali interessi differiscono da quelli degli *shareholder*<sup>17</sup> per la loro natura prevalentemente non economica e riguardano ciò che l'impresa esprime attraverso la CSR: sviluppo sostenibile e politiche ambientali (*Environmental*), etica, politiche di lavoro dei dipendenti, investimenti sostenibili, attività di beneficenza e volontariato (*Social*), inclusione della diversità, politiche retributive eque (*Governance*).

---

<sup>17</sup> Azionisti



Negli ultimi anni il problema del cambiamento climatico è diventato più rilevante e molte imprese hanno modificato le loro strategie per cercare di adattarsi o per quantomeno ridurre l'impatto negativo in termini di emissioni, inquinamento e qualità delle risorse utilizzate. La valutazione della performance ambientale avviene secondo la norma internazionale ISO 14001<sup>18</sup> la quale definisce l'*environmental performance* come la prestazione relativa alla gestione degli aspetti ambientali e determina inoltre i requisiti per ottenere una certificazione di qualità basata sulla misurazione, valutazione e monitoraggio della politica aziendale. La norma non stabilisce degli specifici criteri di prestazione, attesta piuttosto la corretta gestione delle attività considerando il ciclo di vita dei prodotti e l'impatto che si verifica in ogni fase del processo. Tale norma può essere applicata a qualsiasi tipo di organizzazione (ISO, 2015).

Le imprese, per avere una visione efficace dei dati e per comunicare facilmente al pubblico i risultati raggiunti, utilizzano gli indici.

Un indicatore ambientale è un parametro che viene utilizzato per mostrare le condizioni di un sistema ambientale e permette il confronto tra le organizzazioni e l'interpretazione dei risultati.

A questo proposito è interessante l'*environmental performance index*, un sistema creato per la misurazione della performance in tre categorie specifiche (EPI, 2022):

- Prestazioni sui cambiamenti climatici: emissioni di CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, impronta carbonica
- Salute ambientale: qualità dell'aria e dell'acqua, gestione dei rifiuti e del riciclaggio
- Vitalità dell'ecosistema: biodiversità, perdita di praterie, boschi e zone umide, qualità dell'agricoltura e della pesca

I risultati riportano un 23° posto in classifica per l'Italia mentre sul podio spiccano i paesi del Nordeuropa quali Danimarca, Regno Unito, Finlandia.

### **2.3 MECCANISMI CHE FAVORISCONO UNA MAGGIORE SENSIBILITA' DELLE DONNE AL TEMA AMBIENTALE**

Nel nostro territorio LifeGate ha condotto il settimo Osservatorio sullo stile di vita sostenibile che dimostra la prevalenza delle donne nell'adozione di comportamenti a protezione dell'ecosistema naturale: l'analisi procederà con una descrizione di tali comportamenti e la loro messa in relazione con l'*environmental performance index*, ai fini di mostrare e

---

<sup>18</sup> Norma a adesione volontaria emanata dall'Organizzazione internazionale per la normazione

descrivere i meccanismi che inducono il genere femminile a dedicarsi con più enfasi ai temi ambientali.

In un articolo (Fant, S., 2022) si introduce innanzitutto il concetto “*eco gender gap*” per indicare un divario di genere sulla *green economy*: sono tanti gli studi a sostegno di questa teoria anche se, come cita l’articolo “le prove non sono così evidenti”. Probabilmente tale paradosso deriva proprio dal fatto che la presenza femminile nelle aziende rimane ancora poco consolidata, di conseguenza è difficile misurare e determinare concretamente i vantaggi apportati.

La psicologa Anna Castiglione affronta la tematica affermando l’esistenza di alcuni fattori psico-sociali che alimentano il coinvolgimento delle donne nell’attivismo ambientale: *caring*, egualitarismo, percezione del rischio, modo di guardare alla crisi climatica.

Il *caring* indica un atteggiamento volto alla cura e protezione del prossimo e deriva dal ruolo fisiologico delle donne, quello di madre, e dalla loro forte empatia che le rende ancora più dedite e coinvolte nelle faccende sociali.

Applicato al contesto aziendale questo comportamento può tradursi in iniziative volte a salvaguardare la salute e la qualità della vita delle persone: ricerca di materie prime sostenibili, energia rinnovabile, corretto smaltimento dei rifiuti e utilizzo di materiali riciclabili o *plastic free*. Queste azioni migliorano il ciclo di vita del prodotto e l’impatto che quest’ultimo può avere sul consumatore e sull’ambiente che ci circonda.

Anche rispetto all’attività di vendita e di servizi alla clientela, il *caring* può esprimersi mediante attività quali assistenza durante e post-vendita, promozioni, servizi di consulenza personalizzati, garanzie prestate. Inoltre, può essere incentivato il comportamento sostenibile e responsabile anche tra i clienti utilizzando etichette e certificazioni che comunichino la sostenibilità del prodotto, divulgando quindi informazioni e incrementando la consapevolezza negli acquisti. Si tratta di servizi volti a prendersi cura del cliente che indirettamente migliorano la qualità del prodotto e riducono gli sprechi, rendendo il *business* più sostenibile e *green*.

Un altro aspetto che viene coinvolto è il welfare aziendale e dunque la creazione di un ambiente di lavoro stimolante e collaborativo fondato sul benessere e sull’etica, partendo dai fringe benefits ai servizi dedicati ad attività sportive o ludiche, alle agevolazioni concesse per trasporti, viaggi, acquisti...

Il *caring* riguarda perciò diverse dimensioni tra loro relazionate: ambientale, economica, sociale e rientra negli interventi di CSR.

In effetti l’*eco gender gap* emerge dalla differenza tra gli stili di vita condotti dai due generi: le scelte di consumo delle donne vertono su prodotti e servizi che generano in media

emissioni meno inquinanti e sempre di più emerge l'attenzione verso la qualità delle risorse utilizzate nella produzione, in particolar modo dei settori della cosmesi, abbigliamento e alimentari.

Altri comportamenti responsabili riguardano soprattutto la raccolta differenziata, il minor utilizzo di energia elettrica e gas e la spesa per i consumi. Entrambi i generi nel tempo hanno adottato in misura maggiore queste accortezze ma i dati svelano che le donne si impegnano di più negli acquisti e nei consumi sostenibili con un 88% contro il 68% degli uomini (Comieco, 2022), parlando in particolare delle nuove generazioni che sempre di più esigono una comunicazione trasparente e un contatto diretto con le imprese.

A proposito della percezione del rischio è interessante uno studio condotto da Giorgio Cesari, Segretario Generale dell'Autorità di bacino del fiume Tevere, focalizzato sul rischio derivante da catastrofi naturali.

L'analisi è sostenuta da una tesi principale secondo la quale le donne sono maggiormente avverse al rischio rispetto agli uomini e percepiscono gli effetti delle perdite in modo molto più incisivo rispetto ai rendimenti che si potrebbero ottenere investendo in attività ad alto rischio. Alla base sussiste quindi una differenza nella valutazione sia delle conseguenze negative sia del grado di vulnerabilità.

Ecco perché i rischi di alluvione, terremoti, eruzioni vulcaniche preoccupano di più le donne soprattutto nei paesi in via di sviluppo dove esse incontrano più difficoltà ad accedere al lavoro e di conseguenza ad uscire dalla povertà. In questi paesi le donne rappresentano dal 43% al 70% della forza lavoro agricola (Soletti, C., 2018), occupandosi personalmente di allevamento e agricoltura per garantire cibo ed acqua alla famiglia e soprattutto per assicurare ai figli uno stile di vita dignitoso.

L'avversione al rischio, quindi, dipende dal maggior grado di coinvolgimento delle donne nelle questioni sociali e di egualitarismo, dove per egualitarismo si intende “concezione politico-sociale ... tendente a realizzare, accanto all'uguaglianza di diritto, un'uguaglianza di fatto, fondata sull'equa ripartizione dei beni e delle fortune tra tutti i membri di una società organizzata” (Treccani). Questa definizione spiega chiaramente il motivo per cui le donne si sentono maggiormente coinvolte nella promozione di tale principio.

Da questi ultimi punti discende il modo diverso di guardare alla crisi climatica tra i generi: si è affermato che le donne con minor possibilità di accesso al lavoro, istruzione, reddito, sanità e cibo sono più attente al cambiamento climatico.

Una relazione del Parlamento europeo (Engstrom, 2017) attesta questa teoria affermando che i paesi maggiormente colpiti dalle conseguenze climatiche sono soprattutto quelli più poveri, la cui economia dipende dalle risorse naturali e spesso essi non detengono nemmeno la colpa di

tali problematiche, al contrario dei paesi industrializzati che producono più emissioni ma non sembrano accorgersi dell'emergenza in corso.

Il cambiamento climatico è alimentato dalla disparità di genere: ecco perché il Parlamento europeo invita le istituzioni dei paesi membri a fortificare la leadership femminile per permettere alle donne di far parte ai processi decisionali e di dar voce ad una forza non ancora ascoltata.

Si è potuto constatare che l'impegno delle donne nella salvaguardia degli obiettivi sostenibili dipende soprattutto dalla stessa disparità, dai diversi comportamenti e interessi degli individui, stili di vita, condizioni economiche del paese.

Tuttavia, è interessante proseguire l'approfondimento con un ulteriore studio che individua altri tre meccanismi di derivazione psicosociale che favoriscono l'impegno delle donne nella responsabilità sociale d'impresa:

- Aspettative sul ruolo di genere
- Differenze funzionali di genere
- Discriminazione di genere

Si tratta essenzialmente di stereotipi e pregiudizi comuni tra le popolazioni ma rifiutati sempre di più nelle società maggiormente industrializzate ed avanzate.

Le aspettative sui ruoli definiscono il comportamento tipico degli individui sulla base di norme generalmente accettate (si veda Eagly e Wood, 1999): a fondamento di queste norme si insidia la cultura e i meccanismi sociali per i quali all'interno di un gruppo ci si aspetta che ognuno ricopra un determinato ruolo in simil modo rispetto ai propri pari, esprimendo quindi la propria identità di genere.

L'Istat in occasione della giornata contro la violenza delle donne ha pubblicato una relazione sui più comuni stereotipi di genere che ancora oggi persistono nel nostro paese, in maggiore percentuale nelle regioni del Sud. La convinzione più diffusa riguarda la predisposizione della donna alla cura della famiglia e della casa, mentre le decisioni economiche e il successo nel lavoro riguardano gli uomini.

L'identità di genere comunque non può essere stereotipata e chiusa alle visioni comuni, non più nella società odierna e soprattutto tra le nuove generazioni, di conseguenza anche i ruoli non possono e non dovrebbero essere identificati con il genere.

Tuttavia, proprio a causa dei ruoli e delle aspettative per le donne risulta ancora difficoltoso abbattere il famoso "soffitto di cristallo" che blocca l'avanzamento della loro carriera.

Non a caso le donne ai vertici delle imprese sono maggiormente esposte ad atti discriminatori e ostacolanti, proprio per il fatto di essersi dimostrate competitive e capaci di affermarsi; aspettative che per la teoria dei ruoli di genere sono classificate tipicamente nel genere

maschile. L'esposizione a tali atti spinge le donne a battersi per la correttezza e la trasparenza nei processi aziendali e si riflette in una maggiore responsabilità sociale e attenzione all'egualitarismo.

### 3. DONNE AL POTERE NEL SETTORE BANCARIO

#### 3.1 GLI INTERVENTI A FAVORE DELLA *ENVIRONMENTAL PERFORMANCE*

Nonostante non risulti spesso evidente agli occhi dei consumatori, la sostenibilità ambientale è un obiettivo che abbraccia anche il settore bancario.

Le banche gestiscono i rapporti con imprese e privati, raccogliendo il risparmio tra il pubblico ed esercitando attività di concessione del credito (TUB, D. Lgs. 1° settembre 1993, n. 385).

Il loro ruolo è quindi molto importante in quanto facilita il trasferimento delle risorse finanziarie permettendo ai soggetti di disporre e di destinare a loro volta tali risorse all'esercizio di determinate attività.

La presenza delle donne nei *board*, come è già stato analizzato in precedenza, aiuta le organizzazioni a sviluppare obiettivi di sostenibilità e a migliorare la performance ambientale grazie all'esistenza di differenze di genere in termini di attitudini, priorità, percezione del rischio, visione del cambiamento climatico.

Recentemente la società di analisi Statista e Il Sole 24 Ore hanno cooperato nella realizzazione di una lista che raggruppa i nomi delle 200 imprese più sostenibili in Italia nel 2022, dove spicca una buona percentuale pari al 14,5% di presenze nel settore bancario (Statista et al, 2022): Intesa Sanpaolo, UniCredit, Banca Generali, Banco Bpm, Bnl, Mediobanca sono alcune tra le istituzioni più celebri nominate in lista. Assieme al settore assicurativo e alle PMI si rivelano essere i motori trainanti della sostenibilità nell'anno in corso.

Per comprendere al meglio quali sono gli interventi svolti a favore dell'ambiente, bisogna porgere una lente di ingrandimento sui piani d'impresa elaborati.

Intesa Sanpaolo, per esempio, ha elaborato nel 2018 un piano triennale per la transizione ecologica che ha previsto tre obiettivi fondamentali: una transizione verso la *green e circular economy*<sup>19</sup>, la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e dei consumi energetici, la gestione responsabile delle risorse. I risultati a fine 2021 mostrano lo stanziamento di fondi a favore di imprese che promuovono progetti di sviluppo sostenibile, una riduzione dell'inquinamento e dell'utilizzo di carta e un maggiore impiego di energia rinnovabile; infine, Intesa ha aderito a diversi piani internazionali volti a perseguire il rispetto dell'ambiente e la protezione dei diritti umani.

---

<sup>19</sup> Green economy: modello economico che guarda all'impatto ambientale e sociale al fine di promuovere uno sviluppo sostenibile. Circular economy: sistema economico basato sull'ecosostenibilità e sulle risorse rigenerabili

Anche Bnl attraverso il suo report di sostenibilità (Bnl, 2021) comunica agli stakeholder il proprio *modus operandi*: nelle politiche ambientali spicca una particolare attenzione ai finanziamenti *green* per la protezione degli oceani e della biodiversità, ma anche per la creazione di impianti eolici, fotovoltaici, idrici con l'obiettivo di ridurre le emissioni.

I consumi interni vengono gestiti attraverso strutture ad efficienza energetica, sostituzione del materiale cartaceo, sistemi di illuminazione naturale.

Una particolarità di Bnl è la recente creazione nel 2021 di un Comitato Corporate Social Responsibility che si occupa di proporre, pianificare, gestire e sviluppare i progetti relativi agli obiettivi ESG e di sostenibilità. Si tratta di un organo interno all'impresa che enfatizza l'interesse sul tema e comunica con il Consiglio di Amministrazione e la Direzione.

Attraverso questi due esempi emergono tre canali mediante i quali le banche possono influenzare la propria performance ESG:

- L'attività di erogazione e produzione dei servizi
- L'attività di programmazione e organizzazione delle risorse
- Modello di governance

Il primo canale è di tipo diretto in quanto riguarda il *core business*<sup>20</sup> aziendale a cui vengono indirizzati la maggior parte degli investimenti.

Le operazioni di finanziamento rappresentano un'attività principale di *core business* e si distinguono per i destinatari che possono essere imprese e consumatori. Quando si decide lo stanziamento dei fondi, le banche richiedono una serie di requisiti da rispettare e analizzano la situazione del cliente, per questo motivo un contributo importante che esse offrono riguarda la concessione del credito alle imprese sostenibili. A tal proposito UniCredit, così come tante altre banche e istituzioni hanno creato in simil modo, ha realizzato il prodotto "Finanziamento Futuro Sostenibile" a supporto delle imprese che si impegnano a svolgere e a raggiungere entro tre anni almeno due tra i nove obiettivi ESG proposti che possono essere così riassunti: riduzione o compensazione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, approvvigionamento di energia elettrica, attività di sostegno alla comunità, sviluppo del welfare aziendale, formazione interna sui temi sostenibili, promozione di un management femminile, inclusione nel lavoro delle categorie protette.

Spesso uno degli ostacoli che le aziende si trovano a dover fronteggiare nell'elaborazione di un progetto ecosostenibile è il costo in termini di acquisizione, modifica, costruzione di impianti e attrezzature. Si tratta di un vero e proprio investimento da effettuare e non è raro l'abbandono di tali iniziative proprio a causa dell'indisponibilità di capitale, ecco spiegata

---

<sup>20</sup> Principale attività di carattere operativo, determina lo scopo dell'impresa ed è finalizzata alla generazione di fatturato

l'importanza dell'attività bancaria in questi sensi. Promuovendo fondi a favore della sostenibilità le banche vedranno incrementare non solo la propria performance ma anche quella dei clienti, elevando la qualità dell'intero sistema economico.

Il secondo e il terzo canale sono indiretti, in quanto riguardano l'ambiente interno tramite cui le imprese organizzano la propria struttura e determinano le proprie unità divisionali o funzionali.

Un compito importante per le aziende riguarda l'organizzazione e la programmazione delle risorse, che si focalizza sia sulla struttura dei propri immobili e impianti sia sul reperimento delle risorse di input da utilizzare per la produzione degli output. Proprio come avviene tra le famiglie con le abitazioni, anche le banche possono migliorare l'impatto ambientale progettando degli stabilimenti che sfruttino nuove tecnologie quali energia rinnovabile, sistemi di illuminazione a basso consumo energetico, materiale da lavoro riciclabile ed ecosostenibile. Inoltre, è fondamentale l'attività di progettazione dei flussi di lavoro chiamata anche *flow layout management*. Si sente spesso parlare di *lean production* nel settore manifatturiero, con cui si intende "un insieme di tecniche e strategie che parte dalla filosofia organizzativa che punta all'annullamento degli sprechi all'interno dei processi" (Make Group): si tratta quindi di un sistema sostenibile che migliora la qualità dei prodotti offerti e riduce l'impatto ambientale.

È comune e viene spontaneo associare questo tipo di produzione alle attività industriali ma l'approccio può, e anzi dovrebbe essere esteso anche al settore terziario. Si parla dunque di *lean service* nelle imprese ospedaliere, dei trasporti, istruzione, amministrazioni pubbliche e istituzioni finanziarie.

Ai fini dell'analisi dei flussi di materiale e di lavoro, le imprese di solito creano una mappa che identifica i nodi delle principali attività lungo il processo e le relazioni esistenti di essi. Una ricerca (Rizky et al., 2018) condotta sulle banche in Indonesia analizza il processo di erogazione del credito ai consumatori evidenziando che i maggiori sprechi sono causati dalla scarsa comunicazione tra i dipendenti di front office e di back office, errori e perdita di opportunità, ritardo nei tempi di consegna e ripetizione di azioni non necessarie. È chiaro come tutto ciò porti ad un'inefficienza dei processi che si manifesta con una insoddisfazione da parte dei clienti, ma tale inefficienza cela anche uno spreco di risorse che impatta negativamente sulla sostenibilità quali lo sperpero di energia elettrica e materiale di consumo. Le soluzioni proposte riguardano la standardizzazione dei processi e un'adeguata formazione per i dipendenti, dove è necessario stabilire i ruoli e le funzioni di ciascuno e definire in maniera chiara le relazioni che intercorrono tra ognuno.



Entra in gioco il terzo canale: la struttura di governance. Parlando di ruoli, si è potuto constatare nei capitoli precedenti l'importanza della *Corporate Governance* e come quest'ultima, se impostata secondo i principi di *gender diversity*, rappresenti essa stessa uno strumento a favore della sostenibilità.

Analizzando la situazione nel nostro paese emerge che fino al 1965 nessuna donna poteva avere accesso alle cariche direttive della Banca d'Italia: solo nel 1938 si abolisce la clausola di nubilitato, clausola che se inserita nei contratti permetteva il licenziamento immediato delle lavoratrici nel momento successivo al matrimonio; nel 1962 viene sancita l'equiparazione del personale femminile a quello maschile in merito agli effetti economici e previdenziali. Anche nel settore bancario quindi l'ascesa delle donne è stata permessa solo sessant'anni fa.

A partire dal 2011 con l'emanazione della legge Golfo-Mosca le banche quotate e pubbliche sono state sottoposte alle quote rosa.

Nel 2014 Banca d'Italia ha condotto una prima analisi per verificare i progressi effettivamente svolti dalle banche nel territorio italiano (Del Prete e Stefani, 2015) e i risultati mostrano percentuali bassissime, ancora di più per i ruoli di amministratore delegato e presidente. Una visione che riflette le problematiche della legge, analizzate in precedenza nel capitolo 1.

Successivamente la stessa Banca d'Italia, per favorire l'inclusione, ha lanciato un invito non prescrittivo a tutte le banche del territorio nazionale, anche non quotate, ad impegnarsi nel garantire una presenza femminile più consistente, stabilendo una soglia minima nei *board* del 20% e spingendosi fino al 33% nelle istituzioni di dimensioni più elevate (Capone, 2020).

Anche a livello europeo l'Italia si piazza agli ultimi posti ed emerge una notevole differenza tra il numero di donne impiegate nel ruolo di consigliere esecutivo e non esecutivo: quest'ultimo registra una presenza femminile maggiore, figura che in effetti non svolge funzioni direttive e che ancora una volta mostra la tendenza delle imprese a collocare le donne nei ruoli che non permettono l'influenza delle decisioni strategiche.

### **3.2 AVVERSIONE AL RISCHIO**

Il tema della *board gender diversity* nel settore bancario è emerso soprattutto a seguito della crisi finanziaria del 2007-2008, conseguenza evidente dell'inefficienza del governo societario delle banche. Subito dopo sono stati indagati e discussi vari interventi volti a favorire una migliore attività di gestione del rischio al fine di evitare di soccombere nuovamente a simili catastrofi.

Per *risk management* si intende quindi "un processo aziendale volto alla gestione completa ed integrata dei rischi, mediante attività sistematiche quali identificazione, misurazione,

valutazione, trattamento del rischio” (Anra, 2020). È un’attività che afferisce la corretta allocazione delle risorse al fine di creare valore per gli stakeholder e garantire solidità.

Molte ricerche dimostrano che l’avversione al rischio è diversa tra i due generi:

tendenzialmente, le donne sono molto meno propense al rischio rispetto agli uomini e effettuano scelte di investimento proiettate nel lungo periodo a causa di fattori legati al loro ciclo di vita e a caratteristiche biologiche e psicologiche della loro natura (Incorvati, L., 2020).

Per esempio, durante la fase di maternità esse tenderanno ad avere meno entrate in quanto si verifica inevitabilmente un’interruzione del lavoro (in certi casi questa tramuta addirittura in perdita totale) e il reddito viene conservato per far fronte alle esigenze familiari e prendersi cura dei figli (*caring*). Oppure, fattori di natura diversa quali le differenze salariali non permettono alla donna di disporre dello stesso quantitativo di risorse da investire.

Tra gli studi empirici della letteratura risulta interessante quello di Maxfield et al., il quale individua dei fattori aggiuntivi non ancora trattati che impattano sull’avversione al rischio: potere, autoefficacia, network.

Le donne considerano il potere come un mezzo per ottenere uno scopo spesso sociale, lo sfruttano per portare a termine degli obiettivi che possano produrre del benessere da condividere; al contrario gli uomini tendono ad utilizzare il potere soprattutto per interessi personali e a considerarlo non come un mezzo ma come il fine.

Le donne a cui viene conferito il potere di creare un impatto sono più propense al rischio perché sono incentivate a investire le risorse in nuovi progetti e attività per creare benessere, motivo per cui si è potuto constatare che inserendo le donne nei consigli di amministrazione il risultato si riflette in un miglioramento della performance, soprattutto in tema di sostenibilità e ambiente.

L’autoefficacia invece conferisce capacità di credere in sé stessi e di conseguenza favorisce la propensione al rischio, portando gli individui a investire di più e ad attendersi risultati migliori. Tuttavia, l’autoefficacia e l’autostima sono inferiori nelle donne come rivela un esperimento (Exley et al., 2019) che ha condotto un test di domande su un gruppo di individui, ai quali al termine veniva chiesto quali fossero le proprie aspettative di successo: nonostante ottenessero gli stessi risultati, gli uomini mostravano una fiducia maggiore in sé stessi rispetto alle donne. L’autoefficacia può essere un fattore che favorisce l’avversione al rischio ed è strettamente collegata al possesso delle conoscenze come verrà specificato con il prossimo fattore.

Il network viene inteso come l'insieme delle conoscenze appartenenti a uno specifico ambito. Possedere un network sviluppato significa avere una maggiore consapevolezza delle proprie azioni, si rischia di più.

L'educazione finanziaria è un altro tema cruciale per il genere femminile: secondo l'IVASS c'è un divario non indifferente tra uomini e donne nel profilo delle conoscenze a causa di componenti quali il tasso di alfabetizzazione finanziaria, la localizzazione geografica, condizione socioeconomica. Dagli studi emerge che nel contesto nazionale il Meridione, le donne e i giovani sono i gruppi che posseggono le minori conoscenze.

La mancanza di educazione finanziaria viene sottolineata anche dal Comitato Edufin; questo fattore contribuisce alla bassa presenza di donne ai vertici delle banche.

Ecco perché sarebbe importante riformare il sistema di istruzione prevedendo fin da subito la somministrazione di nozioni in tema finanziario e assicurativo, per permettere alle persone una migliore gestione del proprio reddito e patrimonio e per potenziare l'attività di risk management.

### **3.3 SOSTENIBILITA' E STABILITA' COME FATTORI COMPLEMENTARI DEL SISTEMA BANCARIO**

Alcuni studi hanno analizzato l'esistenza di una relazione positiva tra la quota di donne presenti nei *board* delle banche e la loro performance non finanziaria.

Nel seguente paragrafo si riporteranno e si commenteranno i risultati di due ricerche con l'obiettivo di confrontarle e individuarne i punti in comune a favore delle ipotesi effettuate.

Il primo studio (Birindelli et al., 2019) elabora dei modelli per individuare un'eventuale relazione tra la performance sostenibile di un campione di banche in Europa, Medio Oriente e Africa e alcune variabili indipendenti: la quota di donne nei *board*, il genere del CEO<sup>21</sup> e la presenza di una *critical mass*. Quest'ultima, nello specifico, si riferisce ad una teoria sociologica (si veda Kanter, 1977) per la quale all'interno di un gruppo, si adotta una nuova idea o comportamento solo se viene raggiunta una determinata soglia di individui "iniziatori" chiamata *critical mass* che inizia e conduce il processo.

Sono state prese in analisi anche delle variabili legate alle caratteristiche del paese di origine quali il PIL, un indice che misura il grado di protezione degli investitori, le quote di genere.

Lo studio riporta due evidenze particolari:

- C'è un rapporto non lineare tra la quota di donne nel *board* e la performance ambientale

---

<sup>21</sup> Chief Executive Officer, corrisponde in italiano all'amministratore delegato

- La presenza di un CEO di genere femminile supporta la teoria della *critical mass*

In merito al primo risultato si può affermare che non sempre il miglioramento della performance è collegato al numero di donne amministratrici presenti in Consiglio: viene confutata perciò la teoria della *critical mass* in quanto, ancora una volta, si prova che il metodo giusto non consiste nello stabilire delle quote quanto piuttosto nel reclutare persone di “qualità” in termini di competenze, capacità, conoscenze, innovazione.

Tuttavia, se nel modello statistico si aggiunge la variabile “*CEO woman*” emerge un esito a favore della teoria appena respinta. Sembra che la presenza di una Amministratrice delegata favorisca l’introduzione di un maggior numero di coetanee nei ruoli apicali di amministrazione e direzione, dando di conseguenza maggiore potere ad una massa critica di donne nella spinta di iniziative ambientali e sostenibili. Inoltre, pare che le donne CEO siano presenti nei paesi caratterizzati da maggiore parità di genere che implica anche un alto grado di istruzione e al tempo stesso, quasi paradossale, anche nei paesi a basso reddito.

La seconda ricerca è stata condotta dal Fondo Monetario Internazionale su un numero ben più ampio di banche provenienti da 72 paesi diversi, tra cui anche gli Stati Uniti e le Americhe. Il modello studiato mette in relazione la presenza delle donne con una maggiore stabilità bancaria; non si collega propriamente al tema ambientale ma risulta essere comunque utile per capire l’importanza della *gender diversity* nel settore finanziario.

Le variabili indipendenti principali utilizzate sono la quota di donne nel *board*, l’esperienza finanziaria, il PIL del paese d’origine. Le variabili sono presenti in modo speculare alla ricerca precedente ed anche in questo caso emergono gli stessi risultati, in cui si sottolinea l’effettiva esistenza di una relazione positiva tra il coinvolgimento delle donne e un miglioramento della stabilità bancaria e dove la loro presenza è consolidata soprattutto nei paesi emergenti al contrario di ciò che ci si aspetta. Quest’ultimo aspetto è stato sottolineato anche nel capitolo 2.2 e può essere spiegato come segue: se il livello del reddito pro-capite è mediamente basso anche i consumi lo saranno, di conseguenza maggiori risorse possono essere destinate agli obiettivi di sviluppo sostenibile.

La solidità delle banche dotate di un *board* fondato sulla *diversity* si è dimostrata anche durante un evento molto importante che ha segnato e tutt’ora segna con le sue conseguenze la società odierna: la crisi finanziaria del 2008. Nel report si evidenzia che in quel periodo le banche più stabili avevano di fatto una quota maggiore di donne amministratrici, dunque, si conferma nuovamente l’ipotesi sottoposta ad esame: l’attenzione alla parità di genere garantisce una migliore performance finanziaria e di conseguenza diminuisce la probabilità di soccombere a eventi disastrosi come quello del 2008.

Quest'ultimo aspetto è molto importante perché nel mantenere una buona stabilità finanziaria, si diminuiscono i rischi che potrebbero impattare negativamente sulla società e sull'ambiente. Si è potuto constatare che entrambi gli studi indagano con prospettive diverse (il primo direttamente, il secondo indirettamente) le evidenze della letteratura in materia di leadership al femminile e sostenibilità.

## CONCLUSIONE

Dal presente elaborato si può affermare che l'obiettivo inizialmente preposto è stato raggiunto: consolidare la presenza femminile nelle imprese aiuta non solo a raggiungere una società egualitaria ma ha risvolti positivi sulle problematiche ambientali e permette il miglioramento della performance sostenibile.

La profonda relazione che sussiste tra la struttura delle organizzazioni odierne e l'ambiente che le circonda determina il futuro degli ecosistemi, per questo motivo è importante per le imprese adottare misure concrete volte all'inclusione e alla creazione di opportunità per salvaguardare le generazioni future.

Si è potuto constatare che la materia legislativa in merito alle quote minime obbligatorie non è sufficiente a generare una adeguata consapevolezza proprio perché il famoso "tetto di cristallo" regge su problematiche quali stereotipi di genere e convinzioni che non possono essere abbattute tramite un semplice obbligo numerico imposto dalle autorità.

Tuttavia, gli stessi atteggiamenti morali e intellettuali che ostentano l'esclusione delle donne possono essere utilizzati per spiegare la spinta motivazionale di queste ultime che si ritrovano più coinvolte in azioni a sostegno della società e soprattutto dell'ambiente.

Le imprese rappresentano gli attori del sistema economico e le loro decisioni producono un impatto colossale sulle condizioni ambientali: per migliorare la propria performance e garantire uno sviluppo sostenibile viene sottolineata l'importanza della *board gender diversity* per facilitare il raggiungimento degli obiettivi ESG. Innanzitutto, il cambiamento deve avvenire all'interno delle organizzazioni, offrendo maggiori opportunità al genere meno rappresentato di mettersi in gioco e dimostrare le proprie capacità.

Le donne conducono uno stile di vita mediamente più sostenibile degli uomini; sono più sensibili e empatiche, si preoccupano in misura maggiore del benessere personale e di quello altrui, per questo sono più propense ad investire in progetti *green* e le ritroviamo spesso coinvolte in vere e proprie associazioni di attivismo. Da queste constatazioni deriva la correlazione tra la presenza femminile nei ruoli apicali e l'incremento delle prestazioni ambientali.

L'utilizzo di materie prime ecosostenibili, energia rinnovabile, impianti e strutture a basse emissioni inquinanti, sistemi di smaltimento di rifiuti e utilizzo di materiali riciclabili sono le maggiori misure adottate che migliorano l'*environmental performance index*.

Il modello della *green economy* richiede ingenti investimenti; l'analisi delle istituzioni bancarie ha portato alla luce il problema delle quote rosa all'interno di un settore che, grazie

alla sua tipica attività di erogazione del credito, si fa promotore della transizione ecologica e agevola tale processo nel sistema economico.

Grazie alle differenze di genere nell'avversione al rischio, le donne si rivelano individui in media meno propensi a rischiare rispetto agli uomini e più prudenti nei confronti degli investimenti a rendimento incerto. Non sempre la scelta di portafogli ad alta volatilità e rischiosità è la scelta migliore per ottenere maggiore reddito.

Il comportamento adottato nei confronti del rischio è un aspetto importante per tutte le imprese che hanno a che fare con il *risk management*, ma soprattutto per gli istituti di credito in quanto costituiscono le fondamenta del sistema economico e sociale e hanno perciò un forte impatto sull'ambiente e sulle relazioni tra gli attori.

Una donna alla guida di una banca può portare maggiore stabilità, oltre che una migliore performance sostenibile: gli studi empirici riportati nell'ultimo capitolo forniscono la prova del mantenimento della correlazione positiva donne-performance anche nel settore bancario.

## BIBLIOGRAFIA

Abgravanel, R., s.d. *Quote rosa in cda, dibattito sulla legge Golfo-Mosca* [Intervista] s.d.

Arnaldi, V., 2021. Quote rosa, 10 anni di buone sorprese (ma l'Italia è ancora indietro per la parità nelle aziende). *Il Messaggero* [Online]. Disponibile su:

<[https://www.ilmessaggero.it/donna/mind\\_the\\_gap/quote\\_rosa\\_donne\\_cda\\_aziende\\_quante\\_sono\\_inps\\_news\\_oggi-6017313.html](https://www.ilmessaggero.it/donna/mind_the_gap/quote_rosa_donne_cda_aziende_quante_sono_inps_news_oggi-6017313.html)> [Data di accesso: 21/05/2022]

Al-Shaer, H., Zaman, M., 2016. Board gender diversity and sustainability reporting quality. *Journal of Contemporary Accounting & Economics* [Online], 12 (3), 210-222. Amsterdam: Elsevier. Disponibile su:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1815566916300480>> [Data di accesso: 11/06/2022]

Birindelli, G., Iannuzzi, A., Savioli, M. 2019. The impact of women leaders on environmental performance: Evidence on gender diversity in banks. *Wiley Online Library* [Online], 26 (6), 1485-1499. Hoboken: Wiley-Blackwell. Disponibile su <<https://doi.org/10.1002/csr.1762>> [Data di accesso: 29/03/2022]

Bruno, E., 2022. Gender gap: le donne guadagnano il 20% in meno degli uomini. *Il Sole 24 Ore* [Online]. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/il-gender-gap-tempi-covid-donne-guadagnano-20percento-meno-uomini-AE6QYpAB>> [Data di accesso: 02/05/2022]

Capone, D., 2020. *Diversità e inclusione nelle banche italiane: un'analisi empirica delle misure a sostegno della presenza femminile nei board*. Roma: Banca d'Italia [Online]

Disponibile su: <[https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2020-0552/QEF\\_552\\_20.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2020-0552/QEF_552_20.pdf)> [Data di accesso: 07/06/2022]

Consob & Banca d'Italia, 2021. *La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*. [Online] Disponibile su:

<[https://www.consob.it/documents/46180/46181/20210308\\_Ossevatorio.pdf/7f31b28d-b53b-4cdb-9309-d30a7ddb7bcc](https://www.consob.it/documents/46180/46181/20210308_Ossevatorio.pdf/7f31b28d-b53b-4cdb-9309-d30a7ddb7bcc)> [Data di accesso: 15/03/2022]



Commissione europea, 2017. *Divario retributivo di genere in Italia*. [Online] Disponibile su: <[https://ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc\\_id=4813](https://ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=4813)> [Data di accesso: 10/07/2022]

Cook, A., Glass, C., 2017. Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? *Sage Journals* [Online], 71(7), 897-924. New York: Sage Publications. Disponibile su: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726717729207>> [Data di accesso: 13/07/2022]

Del Prete, S., Stefani, M., 2015. *Women as 'gold dust': gender diversity in top boards and the performance of Italian banks*. Roma: Banca d'Italia. [Online] Disponibile su: <[https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/temi-discussione/2015/2015-1014/en\\_tema\\_1014.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/temi-discussione/2015/2015-1014/en_tema_1014.pdf)> [Data di accesso: 07/06/2022]

Dlgs. 1° settembre 1993, n. 385

Fant, S., 2022. Cosa si intende per eco gender gap. *LifeGate* [Online]. Disponibile su: <<https://www.lifegate.it/eco-gender-gap>> [Data di accesso: 22/07/2022]

IFC, 2017. *Investing in Women: new evidence for the business case*. Washington: IFC. [Online] Disponibile su: <<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/ac8fca18-6586-48cc-bfba-832b41d6af68/IFC+Invest+in+Women+October+2017.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IYLVAcA>> [Data di accesso: 15/05/2022]

Kessler, J., Exley, C., 2019. The gender gap in self-promotion. *The Quarterly Journal of Economics* [Online], 137 (3), 1345-1381. Cambridge: NBER. Disponibile su <<https://academic.oup.com/qje/article/137/3/1345/6513425>> [Data di accesso: 29/04/2022]

L. 12 Luglio 2011 n. 120

Liu, C., 2018. Are women greener? Corporate gender diversity and environmental violations. *Journal of corporate finance* [Online], 52, 118-142. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.08.004>> [Data di accesso: 29/03/2022]

Maxfield, S., et al., 2010. Gender and risk: women, risk taking and risk aversion. *Gender in Management* [Online], 25 (7), 586-604. Bingley: Emerald Publishing. Disponibile su: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17542411011081383/full/html>> [Data di accesso: 12/07/2022]

Mazzotta, R., Ferraro, O., 2020. Does the gender quota law affect bank performances? Evidence from Italy. *Corporate Governance* [Online], 20 (6), 1135-1158. Bingley: Emerald Publishing. Disponibile su: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CG-08-2019-0252/full/html?skipTracking=true>> [Data di accesso: 25/07/2022]

Paoloni, M., Paoloni, P., Lombardi, R. 2019. The impact on the governance of the gender quotas legislation: the Italian case. *Measuring Business Excellence* [Online], 23 (3), 317-334. Bingley: Emerald Publishing. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1108/MBE-02-2019-0019>> [Data di accesso: 28/03/2022]

Peluso, M., Heller Baird, C. & Kesterson-Townes, L., s.d. Donne, leadership e il paradosso delle priorità. *IBM*. [Online] New-York: IBM. Disponibile su: <<https://www.ibm.com/downloads/cas/3DA5YANW#:~:text=Abbiamo%20scoperto%20che%20la%20stragrande,non%20costituisce%20una%20priorit%C3%A0%20aziendale>> [Data di accesso: 25/03/2022]

Sahay, R., et al., 2017. *Banking on Women Leaders: A Case for More?* Washington: International Monetary Fund. [Online] Disponibile su: <<https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/09/07/Banking-on-Women-Leaders-A-Case-for-More-45221>> [Data di accesso: 10/07/2022]

Teleborsa, 2021. Consob, Noia: "Nei Cda 41% di consiglieri donna. Legge Golfo-Mosca ha rotto tetto di cristallo". *La Stampa* [Online] Disponibile su: <<https://finanza.lastampa.it/News/2021/12/10/consob-noia-nei-cda-41percento-di-consiglieri-donna-legge-golfo-mosca-ha-rotto-tetto-di-cristallo-/NTIfMjAyMS0xMi0xMF9UTEI>> [Data di accesso: 18/05/2022]

Vento, M., 2013. I cda con più donne hanno maggior successo e rischiano meno il default. *Il Sole 24 Ore* [Online] Disponibile su: <<https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-08->

[07/donne-hanno-maggior-successo-140502.shtml?uuid=AbxNn8KI](https://www.lifegate.it/trend/osservatorio-2021)> [Data di accesso:  
10/08/2022]

LifeGate & Eumetra MR, 2021. *7° Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile*.

Milano: LifeGate [Online] Disponibile su: <<https://www.lifegate.it/trend/osservatorio-2021>>

[Data di accesso: 03/07/2022]