



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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"IL RUOLO DEL CFO NELLA GOVERNANCE AZIENDALE"

RELATORE:

CH.MO PROF. FABRIZI MICHELE

LAUREANDA: JIDACEVSCHI OLGA

MATRICOLA N. 1096055

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUZIONE | 4 |
| 1. CORPORATE GOVERNANCE | 5 |
| 1.1. CORPORATION | 5 |
| 1.2. PROPRIETARI DI UNA CORPORATION | 6 |
| 1.3. FISCALITA' DELLA CORPORATION | 6 |
| 1.4. PROPRIETA' E CONTROLLO DELLA CORPORATION | 6 |
| 1.4.1. IL MANAGEMENT DELLA CORPORATION | 7 |
| 1.5. CORPORATE GOVERNANCE | 8 |
| 1.6. TEORIE FONDAMENTALI DELLA CORPORATE GOVERNANCE | 9 |
| 1.6.1. TEORIA DELL'AGENZIA | 9 |
| 1.6.2. TEORIA DELLA GESTIONE | 10 |
| 1.6.3. TEORIA DEGLI STAKEHOLDER | 10 |
| 1.6.4. TEORIA DELLA DIPENDENZA DALLE RISORSE | 11 |
| 1.6.5. TEORIA DEI COSTI DELLE TRANSAZIONI | 12 |
| 1.6.6. TEORIA POLITICA | 13 |
| 1.7. DONNE NELLA CORPORATION | 13 |
| 2. CHIEF FINANCIAL OFFICER | 15 |
| 2.1. DEFINIZIONE E RUOLO | 15 |
| 2.2. IL PROFILO DEL CFO NELLE SOCIETA' QUOTATE ITALIANE | 15 |
| 2.2.1. ANALISI | 16 |
| 2.2.2. METODOLOGIA | 17 |
| 2.2.3. RISULTATI E CONCLUSIONI | 17 |
| 2.3. IL CFO NELL'INDUSTRIA 4.0 | 18 |
| 2.3.1. INDUSTRIA 4.0 | 18 |
| 2.3.2. IL CFO NELL'ERA DIGITALE | 19 |
| 2.4. ADOZIONE DEL SISTEMA ERP DA PARTE DELL'CFE | 21 |
| 2.4.1. IL SISTEMA ERP | 21 |
| 2.4.2. ADOZIONE DEL SISTEMA ERP | 22 |
| 3. DONNE – CFO | 27 |
| 3.1. DONNE NELLA GOVERNANCE AZIENDALE | 27 |
| 3.1.1. DONNE NELLA GOVERNANCE | 27 |
| 3.1.2. CFO AL FEMMINILE | 28 |
| 3.2. UGUAGLIANZA DI GENERE IN ITALIA | 30 |
| 3.2.1. LEGGE GOLFO – MOSCA | 30 |
| 3.2.2. ISTITUTO EUROPEO PER L'UGUALIANZA DI GENERE – EIGE | 32 |
| CONCLUSIONI | 34 |
| BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA | 35 |

INTRODUZIONE

Spesso quando si parla delle organizzazioni l'attenzione è incentrata nella figura del Chief Executive Officer oppure nel Board of Directors e viene tralasciata la figura del Chief Financial Officer.

In questo elaborato verrà approfondito il ruolo del direttore finanziario prendendo in considerazione la sua posizione all'interno dell'organizzazione, i suoi modi di operare e la presenza nelle organizzazioni delle donne che ricoprono questo ruolo, per alcune tematiche sono presenti anche alcuni studi condotti.

Il primo capitolo è più introduttivo perché analizza l'ambiente in cui opera il Chief Financial Officer. La figura del direttore finanziario si trova all'interno delle organizzazioni chiamate anche corporation. Quindi vengono descritte le corporation considerando i proprietari, la fiscalità, la governance e le teorie fondamentali con l'aggiunto di uno spunto sulla presenza delle donne nella corporation.

Il secondo capitolo analizza la figura del Chief Financial Officer definendo il suo ruolo all'interno delle organizzazioni. Viene presa in considerazione una ricerca basata sul profilo del direttore finanziario nelle società quotate italiane. La continua evoluzione ha le proprie conseguenze anche nell'industria, di conseguenza si prende in considerazione la formazione della tanto discussa industria 4.0 e la posizione del direttore finanziario dell'era digitale soffermandosi sulle posizioni che deve assumere in un contesto sempre in evoluzione. Rimanendo del contesto evolucionistico viene presa in esame una ricerca sull'adozione del sistema ERP. Viene spiegato il sistema e discussa l'adozione di tale sistema da parte dei CFO in base alle loro caratteristiche.

Il terzo capitolo si concentra sulla presenza delle donne nelle organizzazioni e come vengono accolte negli ambienti in prevalenza maschili. Sono presentate alcune donne che ricoprono il ruolo del direttore finanziario. Una particolare attenzione è rivolta all'uguaglianza di genere in Italia citando la Legge Golfo – Mosca e le ricerche dell'Istituto Europeo per l'uguaglianza di Genere.

1. CORPORATE GOVERNANCE

1.1. CORPORATION

Corporation è il termine inglese con cui viene chiamata una società e precisamente è il termine che si identifica nell'ordinamento italiano con una società per azioni "si tratta di un'entità "artificiale" legalmente definita (una persona giuridica, o "entità legale"), distinta dai proprietari" (Berk 2015). Cian (2014) afferma che le società per azioni insieme alla società a responsabilità limitata e alla società in accomandita per azioni fanno parte della "famiglia delle società di capitali". Si tratta di enti più complessi, destinati allo svolgimento di attività di dimensioni variabili e con una compagine sociale pure più o meno ampia: in queste vesti si possono certamente incontrare enti con pochissimi soci ed esercitanti imprese di modesta rilevanza, ma anche le società finanziariamente più ricche e sviluppate, e coinvolgenti migliaia di soci investitori (Cian 2014).

La società per azioni è un modello pensato per la realizzazione di progetti imprenditoriali complessi che richiedono investimenti (o comunque finanziamenti) consistenti e duraturi e, dunque, anche una compagine societari ampia.

Le prime forme embrionali di questo modello si fanno risalire alle Compagnie delle Indie, caratterizzate da: destinazione congiunta di una molteplicità di micro-risorse; affidamento della gestione esclusiva dell'affare a soggetti estranei; riconoscimento al termine dell'affare di un diritto agli utili proporzionale al conferimento.

Successivamente il modello si evolve: i finanziatori dismettono la qualifica di meri creditori assumendo il ruolo di dominio sull'iniziativa economica con poteri di controllo diventando di fatto soci; il diritto all'utile divenne annuale; le partecipazioni vengono incorporate in titoli di credito liberamente trasferibili (il socio ha la possibilità di attuare il disinvestimento senza sottrarre risorse alla società): si crea il mercato secondario (rivendita) delle partecipazioni (Sandeï 2016).

Alcune delle società di persone si dividono in due gruppi: chiuse, ossia che non fanno ricorso al mercato dei capitali di rischio e sono disciplinate essenzialmente dal Codice civile; e le società cosiddette aperte che fanno ricorso al mercato dei capitali di rischio e sono disciplinate da leggi speciali e per quanto da queste non previsto, dal Codice civile.

1.2. PROPRIETARI DI UNA CORPORATION

Il numero dei proprietari di una corporation non ha limiti. Nella maggior parte dei casi i proprietari di una società come la corporation sono numerosi e ciascuno possiede solo una o più parti delle piccole frazioni dell'impresa. Infatti, l'intero capital sociale è suddiviso in quote che rappresentano le azioni della società.

Il proprietario di una quota di azioni della società è noto come azionista (shareholder, stockholder o equity holder) e ha diritto al pagamento dei dividendi, ossia somme che la società a propria descrizione paga ai detentori delle azioni. Gli azionisti ricevono generalmente una quota dei dividendi proporzionale al numero delle azioni possedute. Per esempio, un azionista che possiede 25% delle azioni della società avrà diritto al 25% del totale dei dividendi pagati (Berk 2015).

Una particolarità delle corporation è che non esiste alcuna indicazione di chi può o non può possedere azioni, questo permette a qualsiasi persona, con o senza conoscenze particolari, "esperienza o qualifiche" (Berk 2015) in materia societaria, di entrare a fare parte dell'assetto proprietario della società.

1.3. FISCALITA' DELLA CORPORATION

Una differenza rilevante tra i diversi tipi di forme societarie è rappresentata dal "regime fiscale al quale sono soggette" (Berk 2015). Siccome una corporation gode di personalità giuridica distinta rispetto alle persone fisiche che ne fanno parte, i profitti di una società di questo tipo sono soggette ad una tassazione separata rispetto ai suoi proprietari.

In effetti gli azionisti pagano le imposte due volte: prima la corporation paga le imposte sul proprio reddito, poi, quando gli utili netti vengono distribuiti agli azionisti, rientrano nei loro redditi personali, sui quali ciascuno paga le imposte personali. Per questo si parla talvolta di sistema a doppia tassazione o "sistema classico", che è adottato, oltre che negli Stati Uniti, anche in alcuni paesi europei come Austria, Belgio, Danimarca e Paesi Bassi (Berk 2015).

1.4. PROPRIETA' E CONTROLLO DELLA CORPORATION

Quasi nella maggior parte dei casi i proprietari di una corporation non possono avere il controllo diretto dell'impresa, la causa è la loro elevata numerosità e la loro possibilità di scambiare le proprie azioni nei mercati. In una corporation, di conseguenza, il controllo diretto della società e la proprietà di quest'ultima sono quasi sempre separati. In questo caso, il controllo diretto della società viene delegata al consiglio di amministrazione (board of directors) e all'amministrazione delegato (Chief Executive Officer).

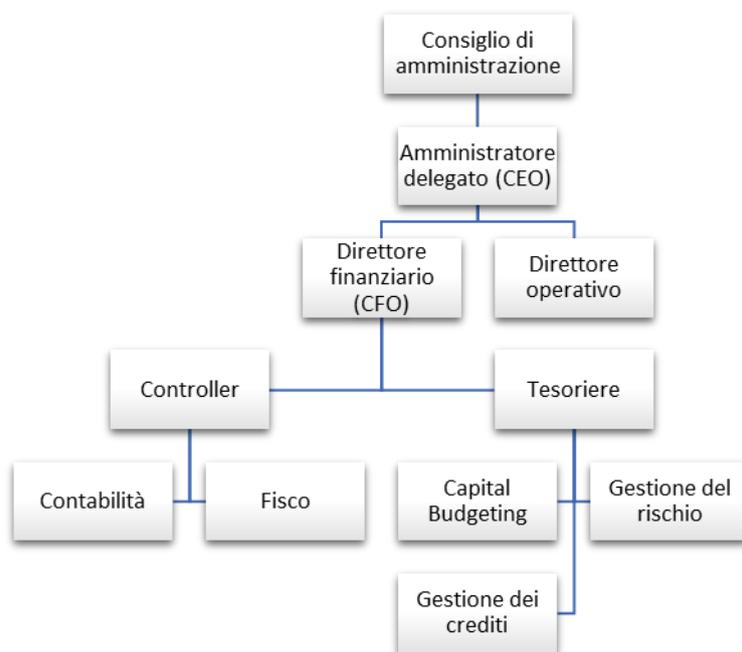
La prima trattazione ed indagine sulla relazione proprietà-controllo risale a Berle e Means (1932) che, nel lavoro “The modern corporation and private property”, dopo aver analizzato, sotto il profilo giuridico ed economico, il sistema societario americano. Giungono alla constatazione di una separazione tra proprietà e controllo, più o meno intensa, in gran parte delle società osservate (Intriso 2009).

Secondo i due autori, l'affermazione della società giuridica a responsabilità limitata, quale forma legale di gestione delle relazioni economiche, porta alla differenziazione tra proprietà passiva, tipica degli azionisti privi di responsabilità e proprietà attiva, peculiare di coloro che, detengono i residual control rights, effettivamente esercitano il controllo dell'impresa. Considerando che le decisioni aziendali in grado di influenzare l'attività aziendale competono sostanzialmente al Consiglio di Amministrazione, il controllo viene ad essere esercitato di fatto da quella parte della compagine societaria che, grazie alla partecipazione detenuta, esprime la maggioranza dei consiglieri (Intriso 2009).

1.4.1. IL MANAGEMENT DELLA CORPORATION

Gli azionisti di una corporation esercitano il proprio controllo sulla società eleggendo un consiglio di amministrazione, ossia un gruppo di persone al quale viene conferita l'autorità decisionale all'interno della corporation. Nella maggior parte dei casi, ogni quota azionaria conferisce all'azionista un voto per l'elezione del consiglio di amministrazione, quindi gli investitori che possiedono più azioni influenzano in maniera decisiva le elezioni. Se uno o un numero ristretto di azionisti possiedono la maggior parte delle azioni in circolazione, potrebbero fare parte loro stessi del consiglio di amministrazione o avere diritto di nominare un certo numero di amministratori.

Il consiglio di amministrazione regola le modalità con cui la società deve essere gestita (comprese le retribuzioni dei top manager), imposta la politica aziendale e controlla la performance. La maggior parte delle decisioni sulla gestione quotidiana della società sono delegate dal consiglio al management. L'amministratore delegato o CEO gestisce la società istituendo le regole e le politiche fissate dal consiglio di amministrazione. Il numero di membri del management varia tra società. Non sempre è garantita la separazione dei poteri, infatti non è raro che il CEO sia anche il presidente del consiglio di amministrazione. Il manager finanziario di livello più alto è il chief financial officer (CFO), o direttore finanziario che spesso risponde direttamente al CEO (Berk 2015).



Fonte: riproduzione della figura 1.3: Organigramma di una tipica corporation. (Berk 2015 p. 12)

1.5. CORPORATE GOVERNANCE

Con l'espressione corporate governance si indica, in senso stretto, l'insieme di istituzioni e regole (giuridiche e tecniche) finalizzate ad assicurare un governo d'impresa efficiente e nello stesso tempo corretto nei confronti di tutti i soggetti interessati alla vita dell'impresa stessa, con particolare attenzione alla tutela degli azionisti di minoranza: in senso più ampio, si fanno rientrare nella corporate governance anche le condizioni che si creano nel sistema economico nel quale le imprese si trovano a operare (Fortuna 2007).

Secondo Berk (2015) invece, la corporate governance è l'insieme delle strutture e dei sistemi di controllo istituiti al fine di rendere i manager responsabili verso quei soggetti che esprimono legittime aspettative nei confronti dell'organizzazione.

Gli organi facenti parti del Board della corporation, che "rappresenta e unifica i diversi interessi presenti dell'impresa" (Fortuna 2007) sono suddivisi in base alle proprie mansioni com'è mostrata nella figura sopra indicata, ma il Board e il management tendono a soddisfare lo scopo sociale d'impresa, realizzando l'insieme degli obiettivi in esso convergenti.

I componenti del CdA possono ulteriormente essere distinti in dipendenti e indipendenti, ossia membri detentori o meno di quote di capitale dell'impresa. Gli amministratori dipendenti sono espressione di interessi specifici che confluiscono e si fondano nell'insieme degli obiettivi che l'impresa tende a perseguire e, quindi sono garantiti e direttamente interessati al loro conseguimento; opposta risulta la condizione dei membri indipendenti, il cui ruolo è di

supporto esterno alle politiche d'impresa, in ragione del mandato ad agire che l'assemblea conferisce loro attraverso la nomina (Fortuna 2007).

1.6. TEORIE FONDAMENTALI DELLA CORPORATE GOVERNANCE

1.6.1. TEORIA DELL'AGENZIA

La teoria dell'agenzia rappresenta un importante tassello all'interno della visione contrattualistica dell'impresa, sviluppata a partire da Coase nel 1937 (Genco 2014).

Jensen e Meckling (1976) definiscono una relazione di agenzia come “un contratto in base al quale una o più persone (il principale) obbliga un'altra persona (l'agente) a ricoprire per suo conto una data mansione, che implica una delega di potere all'agente”. Si tratta di una definizione molto generale che comprende qualsiasi relazione tra due individui in cui la situazione di uno dipende da un'azione dell'altro. Ma la tipica relazione principale-agente è quella tra imprenditore e dipendente (Costa 2014).

La teoria dell'agenzia studia i problemi che emergono nel momento in cui appaiono divergenze di interessi tra le due parti in quanto c'è presenza di un'imperfetta informazione sulle diverse situazioni della società ed è presente un'asimmetria informativa tra le parti. Come definisce Costa (2014) dalle asimmetrie informative consegue che l'agente ha normalmente più informazioni del principale sul compito da svolgere. Il contratto tra le due parti non può essere incompleto e ogni tentativo di aumentare il grado di controllo del principale nei confronti dell'agente finisce con un aumento dei costi da sostenere.

L'opportunismo delle parti induce a un uso delle asimmetrie informative a proprio vantaggio, generando due problemi: la selezione avversa (opportunismo ex ante) e l'azzardo morale (opportunismo ex post). [...] In termini più generali, definiamo selezione avversa, od opportunismo ex ante, il comportamento scorretto messo in atto da un soggetto nella fase di stipulazione di un contratto, in presenza di asimmetria informativa, che gli permette nascondere o manipolare informazioni per ingannare la controparte. La selezione è avversa perché, in questa situazione, le transazioni riguardano prevalentemente individui, beni e servizi di cattiva qualità. E definiamo azzardo morale, od opportunismo ex post, il comportamento scorretto messo in atto da un soggetto nell'esecuzione delle sue obbligazioni contrattuali in presenza di asimmetria informativa, contratto incompleto e difficoltà di stabilire, anche a causa della non osservabilità delle azioni, se le parti hanno rispettato i termini del contratto (Costa 2014).

1.6.2. TEORIA DELLA GESTIONE

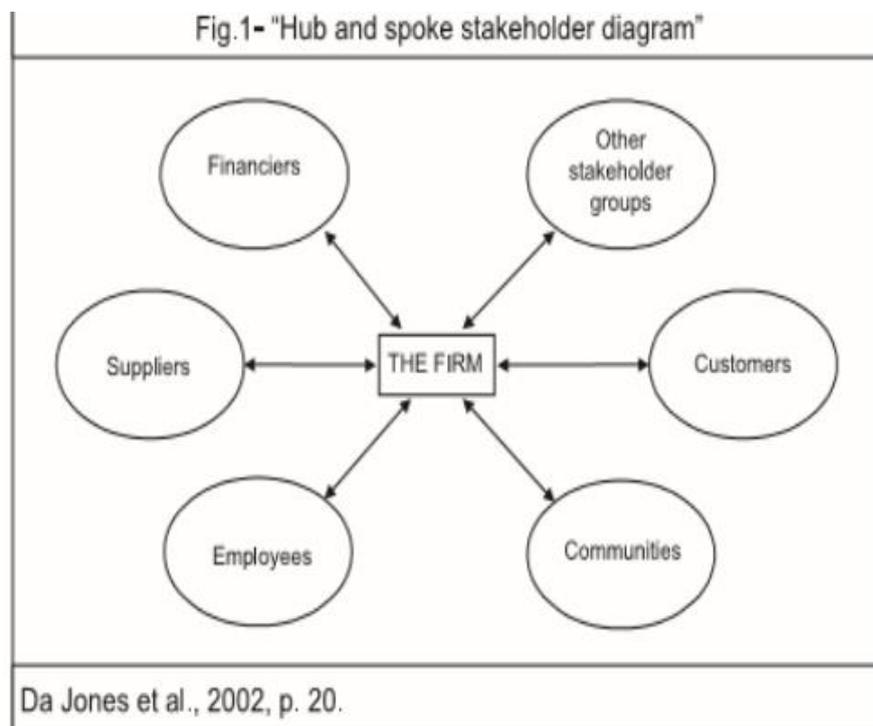
La teoria della gestione ha le sue radici dalla psicologia e dalla sociologia ed è definita da Davis (1997) come *"un steward che protegge e massimizza la ricchezza degli azionisti attraverso prestazioni aziendali, perché così facendo, le funzioni di utilità dello steward sono massimizzate"*. In questa prospettiva, gli steward sono dirigenti e manager di società che lavorano per gli azionisti, proteggono e realizzano profitti per gli azionisti (Abdullah 2009). Rispetto alla teoria dell'agenzia, la teoria della gestione non evidenzia la prospettiva dell'individualismo ma considera il ruolo del top management come un ruolo di supporto, integrando i loro obiettivi con parte dell'organizzazione. La prospettiva della gestione indica che chi svolge il ruolo di supporto è soddisfatto e motivato quando si raggiunge il successo organizzativo.

Agyris (1973) sostiene che la teoria dell'agenzia considera un dipendente o un popolo come un essere economico, che sopprime le aspirazioni di un individuo. Tuttavia, la teoria della gestione riconosce l'importanza delle strutture che potenziano l'amministratore e offrono il massimo autonomia costruita sulla fiducia. Sottolinea la posizione dei dipendenti o dei dirigenti di agire in modo più autonomo in modo da massimizzare i rendimenti degli azionisti. In effetti, ciò può ridurre al minimo i costi volti al monitoraggio e al controllo dei comportamenti (Abdullah 2009).

1.6.3. TEORIA DEGLI STAKEHOLDER

La teoria degli stakeholder è stata integrata nella disciplina gestionale nel 1970 e gradualmente sviluppata da Freeman (1984) incorporando una capacità di organicità aziendale a un'ampia gamma di parti interessate. Wheeler et al, (2002) ha sostenuto che la teoria degli stakeholder derivava da una combinazione delle discipline sociologiche e organizzative. Infatti, la teoria degli stakeholder è meno di una teoria unificata formale e più di un'ampia tradizione di ricerca, che incorpora la filosofia, l'etica, la teoria politica, l'economia, il diritto e la scienza organizzativa. (Abdullah 2009).

Gli stakeholder sono definiti da D'Orazio (2005) come individui o gruppi che sono influenzati da o che influenzano l'organizzazione.



Fonte: D’ORAZIO E. 2005 *Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse*.

Freeman (1984), come è noto, presenta il modello degli stakeholder come uno schema in cui l’impresa è il fulcro di una ruota e gli stakeholder sono al termine dei raggi della ruota (Fig. 1). Questo modo di concettualizzare l’impresa è diventato la regola in quanto è considerato come adeguatamente descrittivo delle relazioni impresa-stakeholder (D’Orazio 2005).

Freeman nel 1984 osservava che le richieste provenienti da proprietari, clienti, dipendenti e fornitori – gli stakeholder tradizionalmente considerati dai modelli di management – erano accompagnate dalle richieste provenienti da nuovi gruppi emergenti di stakeholder potenzialmente capaci di influenzare grandemente l’organizzazione – stati, concorrenti, associazioni dei consumatori, ambientalisti, gruppi di interesse e media. Egli pertanto criticava i modelli tradizionali di management, etichettati come “visione manageriale” dell’impresa e avvertiva che “la visione manageriale dell’impresa semplicemente non offre nessuno modo unificante di comprendere i cambiamenti che sono avvenuti o che avverranno (D’Orazio 2005).

1.6.4. TEORIA DELLA DIPENDENZA DALLE RISORSE

La teoria della dipendenza dalle risorse, rispetto alle altre teorie, si concentra sul ruolo dei soggetti facenti parte del consiglio di amministrazione del fornire risorse necessarie per

l'azienda. Per Piciocchi (2015) la Teoria della Dipendenza dalle Risorse (TDR), in precedenza definita da Pfeffer e Salancik (1978), stabilisce che:

- tutte le organizzazioni dipendono dalle risorse impiegate nel processo operativo di input-trasformazione-output;

- non tutte le risorse impiegate solo in dotazione e/o producibili da parte dell'organizzazione.

Il portato della TDR pone, quindi, una particolare attenzione alle dinamiche di scenario e di contesto e al monitoraggio dei soggetti detentori di "risorse scarse", ai fini dell'acquisizione dall'esterno di quanto necessario, con il tentativo di controllare nel tempo il grado di influenza degli stessi resource-holder. Questa prospettiva implica la necessità di prevedere adeguati assetti relazionali e meccanismi negoziabili utili a garantire elasticità e flessibilità strutturali, tanto per l'interpretazione dei cambiamenti, quanto per mantenere una chiara e forte identità del contesto (Siano e al. 2015).

Hillman e al. (2000) sostengono che la teoria della dipendenza dalle risorse si concentra sul ruolo che i dirigenti svolgono nel fornire o proteggere le risorse essenziali a un'organizzazione attraverso i loro collegamenti con l'ambiente esterno.

1.6.5. TEORIA DEI COSTI DELLE TRANSAZIONI

La teoria dei costi delle transazioni fu avviata per la prima volta da Cyert e da March (1963) e successivamente teoria descritta ed esposta da Williamson (1996). La teoria dei costi di transazione era un'alleanza interdisciplinare di diritto, economia e organizzazioni. Questa teoria cerca di vedere l'azienda come un'organizzazione che comprende persone con punti di vista e obiettivi diversi (Abdullah e al. 2009).

Clerico e al. (2007) definiscono come costi di transazione l'insieme dei costi sostenuti dai soggetti che sono protagonisti di uno scambio allo scopo di definire, iniziare, controllare e completare una transazione. In maniera più analitica, possiamo individuare tre tipologie di questo tipo di costi: costi d'uso del mercato; i costi di gestione della struttura gerarchica (impresa) e i costi per l'interazione con la Pubblica Amministrazione.

In particolare, per quanto concerne i costi d'uso del mercato questi sono costituiti dal complesso dei costi che un'impresa si trova a sostenere per interagire, a vario titolo, con gli agenti esterni. [...] I costi di gestione della struttura gerarchica sono costituiti dai costi che l'impresa si trova a sostenere per governare l'insieme dei contratti all'interno della propria struttura: un esempio è costituito dai costi connessi alla gestione del personale dipendente e non dipendente. Infine, per ciò che concerne i costi per l'interazione con la Pubblica

Amministrazione il riferimento è a tutti quei costi che un'impresa deve sostenere per adempiere agli obblighi previsti nei confronti dello Stato ai vari livelli (Clerico e al. 2007).

1.6.6. TEORIA POLITICA

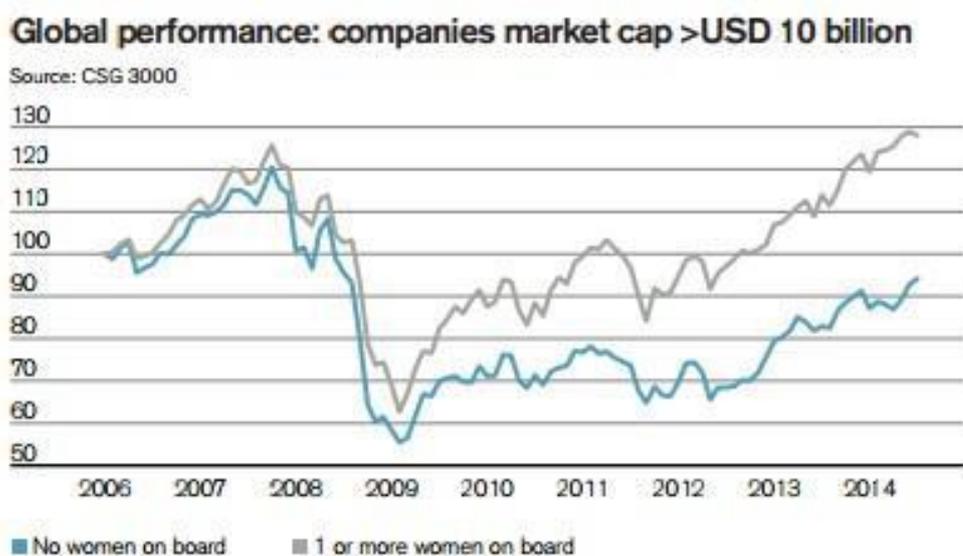
Abdullah (2009) spiega che la teoria politica porta l'approccio di sviluppare il sostegno al voto da parte degli azionisti, piuttosto che acquistando il potere di voto. Quindi avere un'influenza politica nel governo societario può dirigere la corporate governance all'interno dell'organizzazione. L'interesse pubblico è molto riservato in quanto il governo partecipa al processo decisionale aziendale, tenendo conto delle sfide culturali (Pound, 1993). Il modello politico evidenzia che l'assegnazione del potere societario, dei profitti e dei privilegi è determinata a favore dei governi. Il modello politico di governo societario può avere un'enorme influenza sullo sviluppo della governance. Negli ultimi decenni, il governo di un paese è stato visto per avere una forte influenza politica sulle imprese. Di conseguenza, vi è un ingresso di politica nella struttura di governance o nel meccanismo delle imprese (Hawley e Williams, 1996).

1.7. DONNE NELLA CORPORATION

Molti studi manageriali hanno concentrato la loro attenzione sul tema del "Diversity management" e sulla posizione assunta dalle donne nelle aziende. La conclusione è stata che il genere è spesso un elemento di discriminazione, in quanto il pensiero dominante riteneva che solo gli uomini avessero le capacità, le competenze e le skills adatte per gestire in modo efficace ed efficiente un'azienda, sostenendo erroneamente, invece, che le donne non fossero in possesso di tali competenze e che, perciò, non potessero assumere una posizione di rilievo come quella di consigliere del Consiglio di amministrazione, direttore marketing, responsabile della logistica e così via. Recentemente nuove indagini condotte da diverse università ed istituti di ricerca hanno smentito questa concezione: le donne non solo hanno competenze tali da poter gestire un'azienda ma la loro presenza nei vertici manageriali contribuisce a determinare una performance reddituale superiore grazie alla loro leadership ed a delle caratteristiche che non contraddistinguono spesso gli uomini, quali l'avversione al rischio, la gestione delle relazioni interpersonali, la creatività.

Il grafico che segue è il risultato di una ricerca condotta su un campione di 3000 imprese nel mondo e mostra come dal 2006 ad oggi la performance finanziaria ed azionaria delle aziende indagate sia nettamente incrementata grazie alla presenza delle "donne nel board": tutto ciò è particolarmente evidente se focalizziamo la nostra attenzione sul quinquennio 2009 - 2014.

Un'altra fonte, invece, conferma come oggi le aziende italiane richiedano sempre più figure femminili tra i propri manager: infatti, nella categoria dei middle-manager vi è stato mediamente un incremento delle assunzioni di donne del 25,7% (media delle assunzioni tra nord, centro e sud Italia). Nonostante questi dati incoraggianti, i numeri ci dicono che siamo ancora lontani dal poter dire che oggi l'universo femminile possa giocarsela ad armi pari con gli uomini nel mondo della gestione aziendale (Attanasio e al. 2014/2015).



Fonte: Attanasio e al. 2014/2015 *Donne ai vertici – Managers Donna*.

2. CHIEF FINANCIAL OFFICER

2.1. DEFINIZIONE E RUOLO

Il Chief Financial Officer (spesso chiamato con l'acronimo CFO) che dall'inglese corrisponde al direttore finanziario, è una figura dirigenziale nell'organizzazione di un'azienda e ha la responsabilità della gestione e della pianificazione generale delle attività finanziarie di un'azienda.

Secondo Berk (2015) il ruolo principale di un direttore finanziario consiste nel prendere decisioni nelle tre aree principali sotto la sua responsabilità:

DECISIONI DI INVESTIMENTO: la funzione più importante di un direttore finanziario consiste nel prendere le varie decisioni di investimento dell'impresa. In questo caso il financial manager deve fare una accurata analisi dei costi e dei benefici di tutti i progetti di investimento che l'impresa intende intraprendere e successivamente decidere quali di essi rappresentano un buon impiego del denaro investito dagli azionisti dell'impresa.

DECISIONI DI FINANZIAMENTO: in seguito alle decisioni di investimento il direttore finanziario deve determinare in che modo devono essere reperiti i mezzi per metterle in atto. È molto importante l'entità degli investimenti. In caso di investimenti di grande dimensione può essere richiesto alla corporation di ottenere capitali aggiuntivi e spetta al direttore finanziario decidere se in un determinato caso è opportuno richiedere più denaro agli azionisti nuovi o attuali oppure prendere denaro a prestito.

GESTIONE DELLA CASSA PER TESORERIA: consiste nell'avere sufficiente cassa da poter pagare le obbligazioni nella gestione giornaliera. Il direttore finanziario deve assicurarsi che nell'impresa ci siano mezzi sufficienti da pagare gli obbligazionisti e controlla che tale compito venga svolto con correttezza, nel caso in cui ciò non avviene, risolvere gli eventuali problemi. Questa attività è anche comunemente chiamata come gestione del capitale circolante, è molto importante in un'impresa giovane o in crescita, in quanto decisioni sbagliate potrebbero portarla dal successo al fallimento.

2.2. IL PROFILO DEL CFO NELLE SOCIETÀ QUOTATE ITALIANE

In uno studio condotto da Elisa Roncagliolo (2017) vengono esaminate le caratteristiche del Chief Financial Officer delle società quotate italiane in termini di formazione ed esperienza professionale pregressa, sesso e età.

Abitualmente CFO si occupava solo dell'ambito finanziario dell'attività aziendale concentrandosi sulla supervisione dell'informazione finanziaria, preparazione del bilancio d'esercizio e degli altri documenti di rendicontazione economico-finanziaria periodica. Oggi, il ruolo del CFO è notevolmente cambiato. È richiesto che questa figura aziendale abbia un maggior grado di flessibilità e competenze trasversali, in particolare il direttore finanziario deve possedere competenze che gli permettano di agire tra i leader della governance aziendale.

Sono stati effettuati diversi studi che hanno evidenziato caratteristiche personali del CFO, come l'esperienza professionale passata e la sua formazione che vanno ad influenzare l'attività di reporting, le scelte di investimento e alcune decisioni aziendali, ma tutti questi studi erano focalizzati sul contesto statunitense. Lo studio di Roncagliolo (2017) è il primo che approfondisce la figura aziendale del CFO nel contesto europeo e soprattutto italiano.

2.2.1. ANALISI

Il ruolo del direttore finanziario negli ultimi decenni si è notevolmente ampliato e diversi studi scientifici si sono concentrati su questa figura aziendale. Alcuni studi hanno dimostrato che l'influenza del CFO sulle performance dell'azienda è maggiore rispetto a quella del CEO stesso (Chava and Purnanandam 2010).

Numerosi studi empirici hanno evidenziato la rilevanza della formazione personale ed esperienza professionale passata del CFO, rappresentata dal fatto di avere una formazione riconducibile alla funzione contabile. Al riguardo è stata fatta una distinzione: "accountant CFO" e "non accountant CFO". L'importanza di tale distinzione risiede nel fatto che un background nell'area accounting si associa ad un particolare atteggiamento nei confronti delle decisioni aziendali e nella gestione delle situazioni caratterizzate da notevole incertezza. [...] dimostrando, infatti, che manager con un accounting background son maggiormente avversi al rischio, e dunque più prudenti, rispetto a non accountant (Roncagliolo 2017).

Le domande di ricerca che si esaminano nello studio di Roncagliolo (2017) sono le seguenti:

"RQ1: quali sono le caratteristiche dei CFOs delle società quotate italiane in termini di background, sesso ed età?"

"RQ2: le caratteristiche individuali dei CFOs delle società quotate italiane sono associate, e in che modo, a particolari caratteristiche dell'azienda quali la dimensione, il livello di indebitamento e la profittabilità?"

2.2.2. METODOLOGIA

Per condurre lo studio sono state prese in considerazione le società italiane quotate in borsa nell'aprile del 2016 escludendo le società in liquidazione. Per queste aziende è stato identificato il direttore finanziario prendendo informazioni dal sito delle società. Successivamente per ogni CFO sono state raccolte le informazioni relative al sesso, età ed esperienza pregressa dai curriculum pubblicamente disponibili online come documenti ufficiali della società oppure i social network come "LinkedIn", individuando 227 soggetti.

Di conseguenza sono state costruite tre variabili dummy: ACCOUNTANT CFO, FEMALE CFO e YOUNG CFO. La variabile ACCOUNTANT CFO assume valore 1 nel caso in cui il direttore finanziario abbia un'esperienza pregressa nel ruolo di contabile oppure come revisore dei conti. La variabile FEMALE CFO assume valore 1 nel caso in cui il direttore finanziario sia una donna e assume valore 0 nel caso contrario. La variabile YOUNG CFO assume valore 1 nel caso in cui il direttore finanziario abbia un'età minore o pari alla mediana delle età dei soggetti inclusi nel campione di studio e zero nel caso contrario. È stato realizzato un t-test analizzando le grandezze contabili come la dimensione, la profittabilità e l'indebitamento, per verificare l'associazione delle qualità individuali del CFO con specifiche caratteristiche individuali.

2.2.3. RISULTATI E CONCLUSIONI

I risultati mostrano che i direttori finanziari delle società italiane quotate in larga maggioranza hanno un passato occupazionale nell'area della contabilità (84%) come revisore contabile, controller, titolo di dottore commercialista oppure una precedente carica di CFO.

Per quanto riguarda la parità di genere la ricerca evidenzia uno forte squilibrio: 88% dei direttori finanziari sono uomini mentre invece solo 12 % sono donne.

Con riferimento all'età pare che la situazione sia omogenea, da tener conto però che l'età mediana dei soggetti inclusi nel campione risulta 51 anni.

La ricerca conclude che nelle società quotate italiane il profilo del Chief Financial Officer è ben delineato, infatti nella maggior parte dei casi si tratta di uomini con un precedente impiego nell'area contabile. Le società italiane con CFO uomo e di età più avanzata sono mediamente più grandi mentre invece le imprese con performance economiche peggiori presentano CFO donne.

Inoltre, Roncagliolo (2017) afferma che l'analisi da lei condotta presenta delle limitazioni dovuta a non sempre agevole reperibilità delle informazioni personali.

2.3. IL CFO NELL'INDUSTRIA 4.0

2.3.1. INDUSTRIA 4.0

L'evoluzione della tecnologia porta il direttore finanziario a seguire le tendenze tecnologiche, nell'era della digital transformation questo manager assume un ruolo ancora più strategico allineando bilancio, ricavi e investimenti IT. Questo implica che tra le altre competenze un CFO deve anche conoscere, e in alcuni casi saper usare, le nuove tecnologie digitali.

È il CFO 4.0, in grado di orientare le decisioni relative al percorso di digitalizzazione dell'impresa (Licata 2019).

Per capire in che modo cambia il ruolo del direttore finanziario è importante capire cosa rappresenta l'industria 4.0 e l'evoluzione che ha portato il modo di produrre a questa trasformazione tecnologica.

L'evoluzione del concetto di Industria 4.0 può riassumersi in quattro principali step:

- **Industria 1.0 (1784):** l'Industria 1.0 consiste in una rivoluzione della manifattura rispetto all'utilizzo dell'energia. In particolare, grazie all'invenzione della macchina a vapore, è possibile introdurre nelle fabbriche una meccanizzazione della produzione, consentendo una maggiore velocità e potenza [...].
- **Industria 2.0 (1870):** l'Industria 2.0 è quella che sorge con l'utilizzo dell'elettricità e del petrolio, che consentono un ulteriore incremento dei livelli di meccanizzazione e di produzione. Si assiste all'affermazione della famosa catena di montaggio, simbolo della produzione di massa [...].
- **Industria 3.0 (1970):** in fabbrica viene introdotta l'ICT di prima generazione e attraverso il connubio fra informatica ed elettronica è possibile incrementare ulteriormente i livelli di automazione in ambito produttivo ed organizzativo [...].
- **Industria 4.0:** si chiama Industria 4.0 il nuovo orizzonte cui tendono una produzione e una distribuzione più smart, vale a dire più intelligenti, più veloci e più efficienti. La maggior intelligenza della fabbrica è conquistata grazie a un mix tecnologico di automazione, informazione, connessione e programmazione, che stanno dando il via a un cambio di paradigmi tecnologici e culturali e che, coinvolgendo il sistema manifatturiero in tutte le sue forme, introducono nuovi concept di sviluppo e di servizi all'insegna di una digital transformation [...]. (Culasso e al. 2019)

| Demand environment | Industry 1.0 | Industry 2.0 | Industry 3.0 | Industry 4.0 |
|---------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|
| <i>Simple Market</i> | Volume | | | |
| <i>Stable Market</i> | | Volume e varietà | | |
| <i>Volatile Market</i> | | | Volume, varietà e tempi di consegna | |
| <i>Unknown</i> | | | | Sconosciuta |

Fonte: Culasso e al. 2019 *Il ruolo del controller nell'era digitale: un caso di successo*.

La tabella illustra l'evoluzione della trasformazione industriale in relazione della domanda di mercato.

2.3.2. IL CFO NELL'ERA DIGITALE

In un articolo di Bubbio (2018) in cui è presentato “il decalogo delle nuove esigenze a cui il responsabile amministrazione, finanza e controllo deve cercare di rispondere per evolvere il suo ruolo nei processi aziendali” si parla di come si sta evolvendo il ruolo del direttore finanziario che oltre all'uso degli strumenti tradizionali come il budget si aggiungono anche altre attività come la pianificazione e il controllo. Di seguito sono elencate le dieci nuove esigenze a cui il CFO deve rispondere in caso contrario la “progressiva emarginazione” (Bubbio 2018) potrebbe diventare un rischio:

- Condividere e aiutare a far condividere la strategia aziendale: il direttore finanziario deve fare in modo che la strategia aziendale venga diffusa tra i vertici aziendali, per fare ciò è necessario che essa sia arricchita di contenuto aggiungendo la pianificazione finanziaria. È importante definire lo scenario planning ossia un contesto in cui ci si troverà ad operare analizzando e misurando le opportunità e i rischi.
- Passare da una scarsa disponibilità al cambiamento ad attivatore del cambiamento: non basta accettare il cambiamento ma bisogna anche essere promotori e attivatori di quest'ultimo. Questo compito viene facilitato attraverso l'introduzione di nuovi strumenti del sistema amministrativo e di controllo.
- Creare le condizioni organizzative per l'attuazione della strategia: come prima cosa, il direttore finanziario deve concentrare la propria attenzione sulle performance di lungo termine, tralasciando le performance di breve periodo, questo risulta una cosa positiva in quanto non è importante avere sempre più clienti ma è fondamentale che siano fedeli e affidabili. Come seconda cosa, bisogna adottare strumenti come la balanced scorecard (bsc) o scheda di valutazione bilanciata che permettono di condividere la strategia mediante la costituzione di un gruppo esecutivo che deve elaborarla e poi

attuarla. Come terza cosa, se alcune soluzioni sembrano troppo avventate è bene almeno elaborare un piano strategico.

- Evitare la trappola della performance annuale: non bisogna concentrarsi solo sulla performance annuale ma anche su altri aspetti come il bilancio sociale, ambientale e quello della sostenibilità. È importante aprire gli orizzonti e non prendere in considerazione il raggiungimento degli obiettivi solo nell'arco dell'anno solare, per questo si crea prima una vista storica prendendo in considerazione gli ultimi 7 anni ampliando il proprio orizzonte di analisi sperando poi, di riuscire a fare la stessa cosa proiettata per il futuro.
- Passare dalle logiche del cost control a quelle del cost management: il direttore finanziario quando effettua l'analisi dei costi non può limitarsi soltanto ad un confronto tra il budget dell'anno attuale e quello dell'anno precedente. È necessario passare dai singoli elementi di costo e dal “dove” al “perché” si è speso per capire quali siano le attività e i processi che hanno assorbito le risorse e con quale risultato (Bubbio 2018). Un'analisi di questo tipo aiuta a capire meglio come allocare i costi in modo da migliorare la produttività dei processi e per attivare la riallocazione delle risorse. Fra l'altro i costi non sono più sotto controllo poiché il loro driver, che sino a una ventina di anni fa era il volume di produzione / vendita, è oggi prevalentemente rappresentato dalla complessità (Bubbio 2018).
- Più che creare valore economico preoccuparsi di generare valore aggiunto: spesso il valore economico è il centro di attenzione per gli azionisti. Sarebbe utile considerare l'intelligenza che porta alla creazione di quel valore e in questo modo si scopre il valore aggiunto che compone il prodotto o il servizio offerto ai clienti.
- Aiutare a creare nuovi miti: il mito della crescita del fatturato è importante ma l'attenzione deve essere rivolta sulla cassa e sulla gestione del cliente. L'andamento finanziario del cliente potrebbe avere ripercussione sull'azienda quindi è meglio incentrare risorse alla gestione del cliente scoprendo che non tutti i clienti sono uguali.
- Aiutare a individuare le poche variabili aziendali strategicamente rilevanti: bisogna essere selettivi quando si ha di fronte una grande quantità di dati e bisogna non trascurare la qualità utilizzando mappe strategiche che analizzano le relazioni di causa-effetto tra la strategia aziendale e le variabili di gestione operativa.
- Attivare una gestione allargata delle informazioni: le informazioni rilevanti non arrivano solo dall'area finanza ma da varie aree dentro e fuori dall'azienda. Organizzare tutte le informazioni e la loro gestione efficace porta da un vantaggio

competitivo. La tecnologia e le soluzioni informatiche facilitano molto nella gestione delle informazioni.

- Sfruttare le potenzialità dell'era digitale: la digitalizzazione ha portato al bisogno di preoccuparsi di interpretare e gestire grandi quantità di dati per non essere travolti dalle informazioni sempre più numerose sia come numero che come qualità. Come conseguenza nascono anche nuove figure come i data scientist ma questo non basta, forse la strada da intraprendere è di usare le nozioni e gli strumenti base della statistica.

2.4. ADOZIONE DEL SISTEMA ERP DA PARTE DELL'CFO

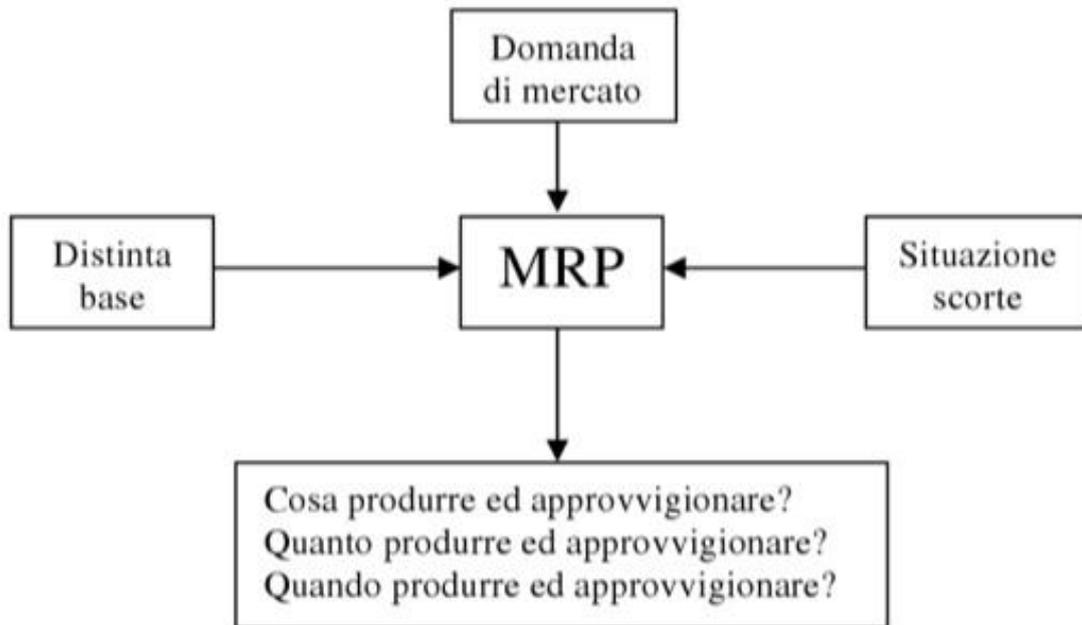
2.4.1. IL SISTEMA ERP

Il termine ERP è l'acronimo di Enterprise Resources Planning, ovvero “pianificazione delle risorse aziendali”, e rappresenta oggi l'insieme delle tecniche e dei programmi che vengono implementati per permettere di gestire informaticamente ed organizzativamente un'azienda (Levy 2006).

L'introduzione di un sistema ERP è un passo importante per un'azienda. Negli ultimi anni ci sono state aziende che sono fallite per aver cercato di introdurre un sistema non adatto alle proprie necessità o non adatto alla propria struttura organizzativa della azienda. Al contrario altre aziende hanno introdotto questo sistema in modo adeguato e hanno ottenuto risultati positivi traendo vantaggi in termini di efficienza e competitività.

Il cuore dei sistemi ERP è un algoritmo di nome MRP. Dall'inglese Materials Requirements Planning, cioè il sistema che pianifica il fabbisogno dei materiali, ossia la tecnica che permette ad un'azienda di funzionare tenendo conto dei vari fattori che le sono necessari (distinta base, cicli di produzione, lead time, ordini di vendita, di acquisto e di produzione, ecc.) (Levy 2006).

Descrizione del sistema MRP



Fonte: LEVY G. *La logistica nei sistemi ERP. Dalla distinta base alla produzione.* 2006 (pag.31)

2.4.2. ADOZIONE DEL SISTEMA ERP

A causa dei cambiamenti importanti all'interno della tecnologia dell'informazione (IT), le aziende sentono il bisogno di sviluppare sempre più sistemi di pianificazione delle risorse aziendali (ERP). L'adozione di un sistema ERP è un passo molto importante per un'azienda, non solo dal punto di vista economico – finanziario, ma anche dal punto di vista organizzativo. L'intera attività produttiva si deve adattare al nuovo sistema della pianificazione delle risorse cercando di sfruttare al massimo le sue potenzialità affinché risulti un mezzo proficuo per l'azienda. Per l'introduzione di un tale sistema è necessaria un'approvazione dal direttore finanziario in quanto proprio a lui spetta reperire i mezzi necessari per implementare questo nuovo sistema all'interno dell'organizzazione. A tale proposito, una ricerca di Hiebl e al. (2017) analizza le caratteristiche del Chief Financial Officer e l'adozione del sistema ERP.

2.4.2.1. ANALISI

L'analisi della ricerca viene condotta su 296 grandi e medie imprese austriache con lo scopo di esaminare la relazione tra le caratteristiche dei Chief Financial Officer (CFO) e l'adozione del sistema ERP (Enterprise Resource Planning). In particolare "... studiamo gli effetti diretti dell'età del CFO, dell'istruzione, del mandato e del reclutamento sull'adozione del sistema

ERP e anche se questi effetti sono moderati dal CFO responsabile finale della funzione IT di un'azienda o meno.” (Hiebl 2017)

2.4.2.2. METODOLOGIA

Di seguito viene esposta la metodologia dello svolgimento dello studio con l'esposizione delle ipotesi prese in considerazione, successivamente riassunte dall'organigramma sottostante.

Implementare un sistema ERP è una grande innovazione per i processi organizzativi dell'azienda ma c'è sempre il rischio che questa innovazione porti ad un fallimento creando costi aggiuntivi significativi o informazioni dannose per le imprese. Risulta che i manager più giovani sono più aperti alle pratiche innovative rispetto ai più anziani che potrebbero non sfruttare a pieno i potenziali vantaggi dell'innovazione.

H 1: Le imprese con un CFO relativamente vecchio hanno adottato un sistema ERP meno spesso rispetto alle imprese che hanno un CFO relativamente giovane.

Il CFO più anziano sarà più riflessivo nelle decisioni che potrebbero portare un rischio per l'azienda, in questo caso l'adozione del sistema ERP, lo stesso vale nel caso in cui il mandato di un CFO sia di lunga durata. Quindi si presenta una relazione negativa tra l'età del CFO e il mandato e l'adozione del sistema ERP.

H 2: Le imprese che hanno un CFO di lunga durata hanno adottato un sistema ERP meno spesso rispetto alle imprese che hanno un CFO con un mandato relativamente breve.

Un'importante influenza ha l'educazione di un top manager. I CFO che hanno un'istruzione di grado più alto sanno che l'implementazione di sistemi innovativi può portare ad un grande vantaggio l'azienda. Essendo l'ERP un sistema amministrativo complesso è positivo collegare questo all'istruzione universitaria del CFO.

H 3: Le imprese che dispongono di un CFO che abbia avuto un'istruzione universitaria hanno adottato un sistema ERP più spesso delle aziende che dispongono di un CFO non istruito all'università.

Anche l'esperienza di un top manager influisce sulle scelte da lui prese ampliando la sua mente e promuovendo in questo modo scelte strategiche innovative.

In particolare, Hambrick e Mason (1984) riferiscono questa proposta ai risultati che dimostrano che i dirigenti provenienti dall'esterno di un'impresa tendono ad apportare più

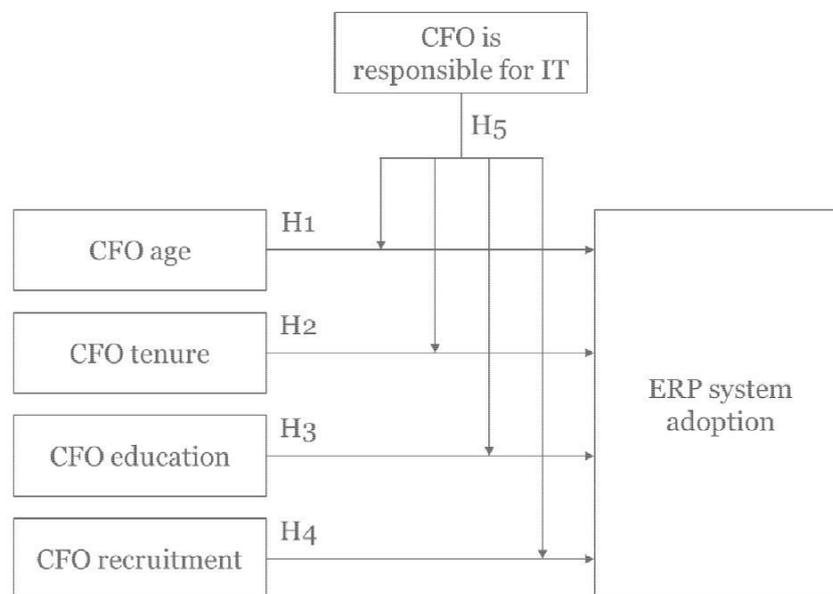
modifiche alle strutture e alle procedure di un'impresa rispetto a quelle scelte dall'interno. Pertanto, questo documento (lo studio) studia se le aziende con CFO assunti esternamente hanno adottato un sistema ERP più spesso delle aziende con un CFO promossi internamente (Hiebl 2017).

H 4: le imprese che hanno un CFO assunto in modo indipendente hanno adottato un sistema ERP più spesso delle aziende che hanno un CFO promosso internamente.

Nel consiglio di amministrazione, se non ci sono responsabile delle funzioni IT all'interno, allora questo ruolo viene assunto dal CFO. In questo caso ci si aspetta che le caratteristiche del direttore finanziario siano più adatte per l'adozione dei sistemi ERP.

H 5: le relazioni tra le caratteristiche del CFO e l'adozione del sistema ERP come previsto nelle ipotesi H 1 – H 4 saranno più pronunciate se il CFO è responsabile dell'IT a livello di consiglio di amministrazione.

Modello di ricerca:



Fonte: HIEBL M., e al., *Chief financial officer (CFO) characteristics and ERP system adoption: An upper – echelons perspective* 2017. *Journal of Accounting & Organizational Change*.

Per testare le cinque ipotesi prese in considerazione sono stati raccolti i dati utilizzando un questionario online. Ai CFO, di tutte le 5.827 aziende austriache che avevano almeno 50 dipendenti al momento dello studio, è stato mandato via e-mail un invito a partecipare al sondaggio indicando espressamente che solo il CFO doveva rispondere alle domande

menzionate. Sono state ricevute 488 risposte delle quali 192 sono state eliminate a seguito di risposte incomplete.

Infine, 210 dei 296 CFO hanno risposto che la loro azienda aveva adottato un sistema ERP, così le restanti 210 risposte hanno costituito la base dei risultati presentati di seguito, che rappresentano un tasso di risposta dei dati utilizzabili del 3,6% (Hiebl 2017).

Le variabili usate sono: “CFO age”, “CFO tenue”, “CFO education”, e “CFO recruitment”. In più è stata creata un varabile “CFO responsible IT” chiedendo agli intervistati se i CFO sono responsabili o meno dei problemi IT nella loro azienda a livello di consiglio di amministrazione.

Oltre alle informazioni descritte sopra vengono esaminate anche le informazioni sulle imprese relative a: le dimensioni delle imprese, il settore industriale, le quotazioni in borsa, lo status di filiale, lo status di azienda familiare, la strategia competitiva e le prestazioni soggettive.

2.4.2.3. RISULTATI E CONCLUSIONI

Sebbene i nostri dati non mostrino una relazione significativa tra l'età e il mandato dei CFO e l'adozione del sistema ERP, i nostri risultati indicano che le aziende con CFO assunti esternamente hanno adottato un sistema ERP molto più spesso delle aziende con CFO promossi. Sorprendentemente, scopriamo che nelle aziende in cui il CFO non ha ricevuto un'istruzione universitaria, i sistemi ERP sono adottati più spesso che in aziende con CFO universitari. La nostra analisi degli effetti di interazione tra le caratteristiche del CFO e il CFO responsabile dell'IT sull'adozione del sistema ERP non ha prodotto risultati significativi, il che indica che il reclutamento e l'istruzione dei CFO sono un'analisi dell'adozione del sistema ERP indipendentemente dal fatto che il CFO sia responsabile o meno dell'IT (Hiebl 2017).

Come si può vedere, le imprese del nostro campione sono prevalentemente di medie dimensioni (58,1%) e non sono quotate in borsa (68,8%). Circa il 40% delle imprese campione può essere considerato come imprese manifatturiere, il 27,3% appartiene al settore servizi, il 18,2% sono imprese al dettaglio e il 14,8% delle imprese appartiene a un settore diverso da quello sopra citato. Circa tre quarti dei CFO nel nostro campione hanno ricevuto un'istruzione universitaria e circa la metà dei CFO sono stati reclutati nella loro posizione attuale al di fuori della loro attuale azienda. Circa il 48% dei CFO ha 45 anni. L'età 45 anni è stata scelta, perché 45 era la mediana dell'età dei CFO. I CFO hanno mantenuto la loro posizione per quasi 8 anni in media. Circa il 40% dei CFO ha la responsabilità per le questioni IT nelle loro aziende a livello di consiglio di amministrazione, il che conferma anche la nostra

constatazione che i CFO sono spesso membri del consiglio di amministrazione responsabili dell'IT in questo campione austriaca (Hiebl 2017).

3. DONNE – CFO

3.1. DONNE NELLA GOVERNANCE AZIENDALE

L'uguaglianza di genere (gender equality) si riferisce all'offerta delle medesime opportunità per uomini e donne in tutte le sfere della vita sociale ed economica. Tuttavia, la disponibilità delle medesime opportunità non garantisce che tutti i soggetti possano ugualmente accedervi. Ne deriva che per realizzare una concreta ed efficace uguaglianza fra i generi è indispensabile rimuovere eventuali ostacoli che impediscono agli individui di poter usufruire delle possibilità offerte, tenendo in considerazione il pregresso storico e culturale su cui si basa l'attuale status degli individui stessi (equità di genere o gender equity). L'equità di genere si innesta, pertanto, in un più ampio processo di riequilibrio nella distribuzione delle risorse e del valore creato sulla base dei diritti propri delle persone (Gennari 2015).

Si tratta di un processo fortemente dinamico, che è andato sviluppandosi nel XX secolo su più ambiti (concettuale, normativo, strategico, attuativo) e per tappe successive, che nei tempi più recenti, hanno condotto a riconoscere la differenza di genere come elemento da valorizzare, consentendo alle donne di avere paritariamente a propria disposizione tutti gli strumenti per acquisire e sviluppare capacità e opportunità di scelta e di gestire in ogni ambito della vita e del lavoro (Andriolo e al. 2016).

3.1.1. DONNE NELLA GOVERNANCE

Gennari (2015) afferma che "... una maggiore presenza femminile nelle posizioni apicali sembrerebbe: migliorare le performance aziendali; facilitare la conoscenza dei bisogni dei clienti; rafforzare una cultura aziendale improntata ai valori etici."

Quando si parla delle donne e dei livelli alti della struttura organizzativa dell'azienda si utilizza il termine "soffitto di cristallo" per indicare la barriera invisibile che allontana le donne dalle posizioni di vertice.

Soffitto di cristallo, in inglese glass ceiling, è una metafora utilizzata per la prima volta nel 1986, all'interno di un articolo del celebre giornale americano Wall Street Journal. Dopo il suo primo utilizzo, il concetto del soffitto di cristallo ha conosciuto una rapida ascesa ed è ormai divenuto un termine di uso comune, conosciuto anche come tetto di cristallo o soffitto di vetro. Con questa espressione figurata, utilizzata per definire la segregazione occupazionale verticale di genere, si vuole rendere l'idea di una barriera invisibile ed indistruttibile come il cristallo, che ostacola le donne nella crescita professionale. Le donne credono infatti di avere le stesse opportunità degli uomini nel raggiungere posizioni di successo e non sono quindi in

grado di scorgere dal basso, cioè all'inizio della loro carriera, questa barriera, che può quindi essere definita invisibile. Oltre ad essere impercettibile, il soffitto di cristallo risulta essere anche solido, perché in grado di fermare la realizzazione della parità e quindi limitare la carriera femminile (Piccari 2016).

Per contrastare il problema del soffitto di cristallo, viene intrapresa la politica del gender mainstreaming.

Il gender mainstreaming comporta l'integrazione della prospettiva del "genere" in tutti i piani, i programmi, i progetti, le politiche e, più in generale, in tutte le decisioni e gli interventi degli organismi pubblici di diverso livello, sia nazionali che sovranazionali, ciascuno nell'ambito delle proprie attribuzioni istituzionali, ma con una visione unitaria e condivisa. Nello svolgimento delle attività e nell'attivazione delle procedure – dalla fase di pianificazione alla fase di monitoraggio dei risultati – è necessario, quindi, prendere in considerazione gli effetti delle azioni pubbliche sulle condizioni di vita degli uomini e delle donne (Pulejo 2011).

Il Direttore Generale dei diritti umani e degli affari legali del Consiglio Europeo nel 2009 ha pubblicato un manuale su: Gender Budgeting.

Bilancio di genere (Gender Budgeting): documento di bilancio che analizza in ottica di genere l'impatto delle scelte politiche e gli impegni economici - finanziari di una organizzazione. Alla base del bilancio di genere, vi è la considerazione che: esistono differenze tra uomini e donne per quanto riguarda le esigenze, le condizioni, i percorsi, le opportunità di vita, di lavoro e di partecipazione ai processi decisionali; le politiche sono neutre rispetto al genere ma al contrario determinano un impatto differenziato su uomini e donne. Bilancio di genere è uno strumento che consente di guardare all'interno dell'organizzazione, per valutare l'impatto sugli uomini e sulle donne di ogni azione pianificata in ogni area e ad ogni livello (Maretti).

3.1.2. CFO AL FEMMINILE

Nelle diverse organizzazioni non solo gli uomini hanno ruoli importanti, ma anche le donne. Di seguito sono presentate 5 donne di successi nel mondo della finanza ovvero donne che ricoprono o hanno ricoperto il ruolo di direttore finanziario e il loro percorso di carriera.

Amy Hood, CFO Microsoft: con una laurea in economia alla Duke University e un MBA ad Harvard, entra in Microsoft nel 2002, dopo un'importante esperienza in Goldman Sachs, dove ricopriva diversi ruoli nell'investment banking e capital markets. Nel 2013, dopo 11 anni di servizio in Microsoft, diventa CFO e il suo contributo è fondamentale nell'acquisizione di LinkedIn.

Microsoft Corporation è un'azienda d'informatica.

Kelly Kramer CFO Cisco: ha lavorato per 20 anni in General Electric, durante i quali matura una significativa esperienza nella pianificazione finanziaria e nei vari processi M&A. Poi entra in Cisco nel 2012, dove ricopriva il ruolo di Vicepresidente del Dipartimento di Corporate Finance, poi prende il comando del settore finanziario nel ruolo di CFO, nel 2015. La sua laurea in matematica, conseguita alla Purdue University, è un'eccezione alla più comune specializzazione in finanza.

Cisco Systems è un'azienda multinazionale specializzata nella fornitura di apparati networking.

Catherine Lesjak CFO HP: si laurea in biologia a Stanford e prosegue gli studi a Berkeley, dove si laurea in finanza. Con oltre 20 anni di Hewlett – Packard, è considerata una veterana della società nonché esperta delle dinamiche aziendali che hanno accompagnato HP negli anni.

Hewlett – Packard è una multinazionale statunitense dell'informatica, attiva sia nel mercato del software e dei servizi collegati all'informatica. All'inizio del 2011 era il primo produttore mondiale di computer portatili per unità vendute.

Julie Bradley CFO TripAdvisor: fino al 2015, anno in cui rassegna le dimissioni per trascorrere più tempo insieme alla famiglia e ai figli, ha segnato la storia del portale dei viaggi più grande al mondo. Con Bradley al comando, infatti, la società duplica il fatturato in quattro anni e conclude ben 17 acquisizioni. Prima di entrare in TripAdvisor è stata CFO di Art Technology Group e Vicepresidente del Dipartimento di Finanza in Akamai Technologies, lavorando ancor prima in Deloitte per sette anni.

TripAdvisor è un'azienda statunitense di viaggi e ristoranti che pubblica recensioni di alberghi, bed and breakfast e altri contenuti relativi ai viaggi.

Colette Kress CFO Nvidia: laurea in finanza alla University of Arizona ed MBA alla Southern Methodist University, ha giocato un ruolo decisivo per Nvidia: quando è diventata CFO, nel 2013, il valore dato alla società da Wall Street era pari a 9.3 miliardi di dollari; oggi parliamo di 47 miliardi di dollari. Il merito è suo ed è stata anche testimone del miglior quarter della storia dell'azienda, con azioni il cui valore è cresciuto rapidamente, triplicandosi nel giro di un anno.

Nvidia Corporation è un'azienda produttrice di processi grafici, schede madri e componenti per prodotti multimediali per PC e console come la prima Xbox, PlayStation 3 e Nintendo Switch.

3.2. UGUAGLIANZA DI GENERE IN ITALIA

L'Italia, rispetto agli altri paesi europei è molto lontana dall'uguaglianza di genere. Per contrastare questo fenomeno è stata introdotta la legge Golfo – Mosca sulle direttive dell'Unione Europea.

In questi primi cinque anni di applicazione della legge, l'Italia ha conseguito risultati superiori a quelli previsti: il numero di donne nelle posizioni apicali è aumentato e gli incrementi registrati sono stati così significativi da consentire all'Italia di superare la media europea e di collocarsi fra le best practice europee. Studi teorici e verifiche empiriche condotte su scala europea ed internazionale hanno indagato la complessa relazione tra presenza delle donne nei consigli di amministrazione, miglioramenti nella gestione e nella leadership ed effetti sulle performance e sul valore delle aziende. I potenziali benefici della diversità di genere negli ultimi anni hanno richiamato altresì l'attenzione di attori del mercato e regolatori europei i quali hanno iniziato a raccomandare o a richiedere alle imprese quotate anche un'eterogenea composizione di genere degli organi di governo e di favorire la partecipazione delle donne ai processi decisionali (Pastore 2019).

3.2.1. LEGGE GOLFO – MOSCA

La Legge Golfo – Mosca n. 120/2011:

Art. 1

Equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate

1. Dopo il comma 1-bis dell'articolo 147-ter del testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58, e successive modificazioni, è inserito il seguente:

«1-ter. Lo statuto prevede, inoltre, che il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi. Il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti. Tale criterio di riparto si applica per tre mandati consecutivi. Qualora la composizione del consiglio di amministrazione risultante dall'elezione non rispetti il criterio di riparto previsto dal presente comma, la Consob diffida la società interessata affinché si adegui a tale criterio entro il termine massimo di quattro mesi dalla diffida. In caso di inottemperanza alla

diffida, la Consob applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 100.000 a euro

1.000.000, secondo criteri e modalità stabiliti con proprio regolamento e fissa un nuovo termine di tre mesi ad adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza rispetto a tale nuova diffida, i componenti eletti decadono dalla carica. Lo statuto provvede a disciplinare le modalità di formazione delle liste ed i casi di sostituzione in corso di mandato al fine di garantire il rispetto del criterio di riparto previsto dal presente comma. La Consob statuisce in ordine alla violazione, all'applicazione ed al rispetto delle disposizioni in materia di quota di genere, anche con riferimento alla fase istruttoria e alle procedure da adottare, in base a proprio regolamento da adottare entro sei mesi dalla data di entrata in vigore delle disposizioni recate dal presente comma. Le disposizioni del presente comma si applicano anche alle società organizzate secondo il sistema monistico».

2. Dopo il comma 1 dell'articolo 147-quater del testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58, e successive modificazioni, è aggiunto il seguente:

«1-bis. Qualora il consiglio di gestione sia costituito da un numero di componenti non inferiore a tre, ad esso si applicano le disposizioni dell'articolo 147-ter, comma 1-ter».

3. All'articolo 148 del testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e successive modificazioni, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) dopo il comma 1 è inserito il seguente:

«1-bis. L'atto costitutivo della società stabilisce, inoltre, che il riparto dei membri di cui al comma 1 sia effettuato in modo che il genere meno rappresentato ottenga almeno un terzo dei membri effettivi del collegio sindacale. Tale criterio di riparto si applica per tre mandati consecutivi. Qualora la composizione del collegio sindacale risultante dall'elezione non rispetti il criterio di riparto previsto dal presente comma, la Consob diffida la società interessata affinché' si adegui a tale criterio entro il termine massimo di quattro mesi dalla diffida. In caso di inottemperanza alla diffida, la Consob applica una sanzione amministrativa pecuniaria da euro 20.000 a euro 200.000 e fissa un nuovo termine di tre mesi ad adempiere. In caso di ulteriore inottemperanza rispetto a tale nuova diffida, i componenti eletti decadono dalla carica. La Consob statuisce in ordine alla violazione, all'applicazione ed al rispetto delle disposizioni in materia di quota di genere, anche con riferimento alla fase istruttoria e alle procedure da adottare, in base a proprio regolamento da adottare entro sei mesi dalla data di entrata in vigore delle disposizioni recate dal presente comma»;

b) al comma 4-bis, dopo le parole: «ai commi» è inserita la seguente: «1-bis,».

Fonte: Gazzetta Ufficiale: LEGGE 12 luglio 2011, n. 120

La legge Golfo-Mosca n. 120/2011 ha introdotto in Italia le quote di genere nella composizione degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate e delle società a controllo pubblico. Non si tratta di una legge ‘per le donne’ ma le statistiche parlano chiaro: il genere meno rappresentato negli organi societari – e, quindi, da tutelare – è quello femminile. In realtà, le donne entrano nel mercato del lavoro meglio equipaggiate dei maschi ma questo vantaggio non si trasforma, poi, in opportunità di carriera poiché in pochi casi esse accedono ai ruoli decisionali apicali (Rossi 2013).

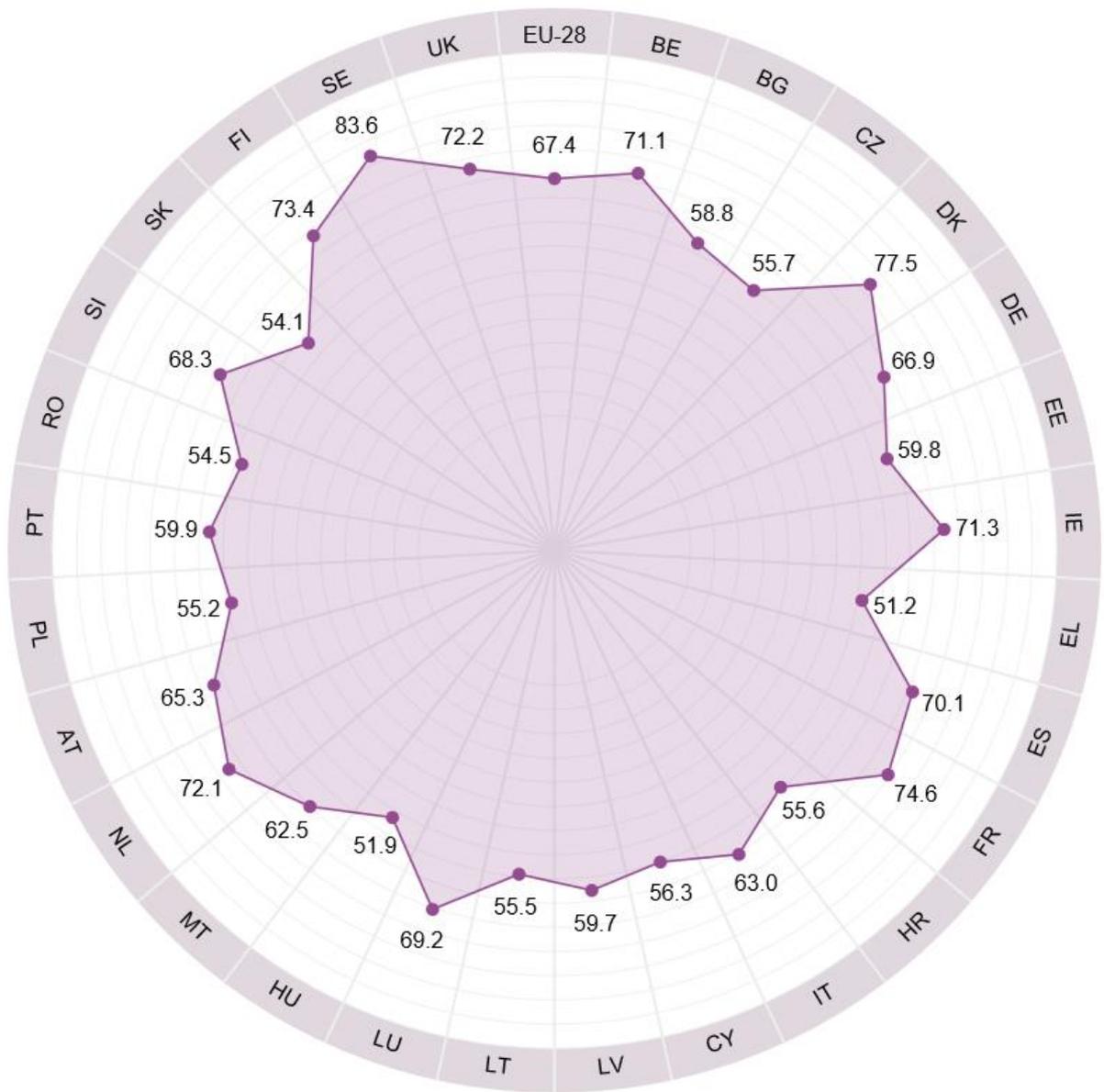
Mediante l’introduzione di questa legge, l’Italia si è avviata lungo la strada indicata dall’Unione Europea e già percorsa da altri paesi con l’introduzione del dovere di rispettare l’equilibrio tra i generi all’interno degli organi societari.

3.2.2. ISTITUTO EUROPEO PER L’UGUALIANZA DI GENERE – EIGE

L’istituto europeo per l’uguaglianza di genere (EIGE) è l’unica agenzia dell’UE dedicata esclusivamente alla parità di genere. L’agenzia si occupa di rendere la parità di genere, tra uomo e donna, una realtà all’interno e all’esterno dei confini dell’Unione Europea, in modo che tutti gli individui possano avere le stesse opportunità di vita, indipendentemente dal genere. Per fare ciò vengono individuati i divari di genere raccolti e analizzati i dati sulle disuguaglianze tra uomo e donna.

Ad ogni stato membro dell’Unione Europea viene assegnato un punteggio che permette di confrontare più facilmente l’uguaglianza di genere tra i vari paesi. Vengono esaminati vari ambiti come: lavoro, ricchezza, conoscenza, tempo, potere, salute e violenza; per stabilire i divari di genere tra uomo e donna.

L’immagine sottostante è il grafico in cui viene rappresentata la differenza di genere nei vari paesi europei considerando anche il valore medio in Unione Europea. L’Italia ha un punteggio di 63.0, 4 punti al di sotto della media europea 67.4 punti.



European Institute for Gender Equality, Gender Equality Index 2019

CONCLUSIONI

Il ruolo della figura del Chief Financial Officer è in continua evoluzione come anche l'ambiente organizzativo in cui opera e la tecnologia che lo circonda. Questo significa che i direttori finanziari di oggi si evolvono anche loro, assumendo nuovi ruoli e nuovi approcci per essere in linea con le richieste delle organizzazioni e un passo più avanti nell'ambiente competitivo da cui sono circondati.

Rispetto al passato, quando per diventare un direttore finanziario veniva richiesta in prevalenza l'esperienza in ruoli simili, adesso questo non basta più. Sempre più spesso, anzi quasi sempre, il direttore finanziario per assumere tale ruolo deve possedere l'istruzione universitaria di primo o anche di secondo livello.

Grazie al sostegno dell'Unione Europea e successivamente dei singoli stati membri, le donne hanno la possibilità di conciliare il lavoro e la famiglia superando in questo modo il "soffitto di cristallo" e arrivando alla pari di molti uomini non solo dal punto di vista dell'istruzione ma anche considerando le cariche ai livelli superiori che riescono a raggiungere. Di conseguenza in loro ruolo nella società viene amplificato con la possibilità dell'assunzione non solo del ruolo delle madri e mogli ma anche delle lavoratrici e donne di successo.

Sempre più spesso si possono trovare nella letteratura studi che affrontano argomenti collegati al direttore finanziario e alle scelte che intraprende in relazione a caratteristiche personali. Questo suscita maggiore curiosità nell'analizzare il ruolo del direttore finanziario in relazione con altri ambiti che apparentemente non hanno un collegamento. Sarebbe interessante studiare le decisioni del Chief Financial Officer in relazione con le politiche sempre più incentrate sulla salvaguardia dell'ambiente, ma al momento non ci sono documenti che possano trattare queste due tematiche congiunte.

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

ABDULLAH H., SAN VALENTINO B., 2009. *Teorie fondamentali ed etiche della Corporate Governance*, Università Putra Malesia, Facoltà di Economia & Management.

Disponibile su <

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.320.6482&rep=rep1&type=pdf>

> [15/07/2019]

ANDRIOLO M., VIASSONE M., 2016 *Donne e management una questione di opportunità*. FrancoAngeli Milano. Disponibile su <

http://www.francoangeli.it/Area_PDFDemo/365.1147_demo.pdf > [14/02/2020]

ATTANASIO F., DI COSTANZO M., DI MEGLIO S., et al., 2014/2015 *Donne ai vertici – Managers Donna*. Relazione finale laurea magistrale, Università degli studi di Napoli Federico II, Dipartimento di economia, management, istituzioni. Disponibile su: <

https://www.researchgate.net/profile/Silvia_Di_Meglio/publication/286458866_Donne_ai_vertici_-_Managers_donna/links/566b2d6608ae62b05f04c616/Donne-ai-vertici-Managers-donna.pdf > [10/12/2019]

BERK J., P. DEMARZO, edizione italiana a cura di O. MORRESI, D. VENANZI. *Finanza Aziendale 1*. 3^a edizione 2015 Pearson Italia - Milano, Torino.

BUBBIO A, 2018 *CFO nell'era digitale* [online]. Disponibile su <

<https://www.manageritalia.it/files/23142/dir-3-18-management-bubbio.pdf> > [02/10/2019]

CETRA ed al., a cura di CIAN M., 2014. *Diritto commerciale*. Giappichelli – Torino.

CHAVA and PURNANANDAM 2007 *Determinants of the floating-to-fix rate debt structure of firms*. In RONCAGLIOLO E. 2017 *Il profilo del CFO nelle società quotate italiane*.

Economia Aziendale Online. Business and Management Sciences International Quarterly Review. Vol. 8 – N. 2/2017 Pavia. Disponibile su <

<http://193.204.40.129/index.php/ea/article/viewFile/1846/1976> > [27/01/2020]

CLERICO G., NOVARESE M., RIZZELLO S., 2007 *I costi di transazione: analisi teorica e indagine empirica*. Giuffrè editore – Milano. Disponibile su: <

https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=FbzloXjk-pMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=teoria+costi+transazione&ots=a-PnbCVBoR&sig=T-gq5CrgOOqr_w8abroVzHxMSjw#v=onepage&q=teoria%20costi%20transazione&f=false > [10/12/2019]

COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014 *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. Terza edizione. Milano: McGraw-Hill Education.

CULASSO F., VIASSONE M., BOSCHIS I., 2019 *Il ruolo del controller nell'era digitale: un caso di successo*. Disponibile su < file:///F:/All%20Files/Documenti/Office/Università/Triennale/Prova%20Finale/Materiali%20Vari/cap%202/ruolo%20controller%20era%20digitale%20Culasso_Boschis_2_2019%20.pdf > [28/01/2020]

D'ORAZIO E. 2005 *Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse*. Notizie di Politeia. Centro studi Politeia – Milano
Disponibile su < www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/art_d_orazio_np_78.pdf > [19/11/2019]

FORTUNA F. *Corporate Governance: soggetti, modelli e sistemi* 2007 Milano. Disponibile su < https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=hlWLS0Lm4AC&oi=fnd&pg=PA43&dq=corporate+governance&ots=59LhQIMpUf&sig=230eaJXMLc2NW_0enj6Fv5jWI14&redir_esc=y#v=onepage&q=corporate%20governance&f=false > [14/11/2019]

Gazzetta Ufficiale: LEGGE 12 luglio 2011, n. 120. Disponibile su < <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg> > [12/02/2020]

GENCO P. *Corporate governance: sistemi e strutture di governo dell'impresa* 2014. Giappichelli Editore – Torino. Disponibile su < https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=XIo3BQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=teorie+corporate+governance&ots=R5OeWuLpAk&sig=13JXoBBy2GBrEXyepIcKjVvrWtw&redir_esc=y#v=onepage&q=teorie%20corporate%20governance&f=false > [19/11/2019]

GENNARI F. *L'uguaglianza di genere negli organi di corporate governance* 2015. FrancoAngeli s.r.l. Milano. Disponibile su < https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=n-DnCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=donne+nella+governance&ots=iLMbzMP0A_&sig=oj_ItmY3zpnP8pw9w_FV-B0Zv7I#v=onepage&q=donne%20nella%20governance&f=false > [10/02/2020]

HIEBL M., GARTNER B., DULLER C., *Chief financial officer (CFO) characteristics and ERP system adoption: An upper – echelons perspective* 2017. Journal of Accounting & Organizational Change. Disponibile su < https://www.researchgate.net/publication/301646891_Chief_financial_officer_CFO_characteristics_and_ERP_system_adoption_An_upper-echelons_perspective > [04/02/2020]

INTRISANO C. *Finanza condizionata e teoria del valore volume XIV proprietà e controllo: dual class, patti parasociali e gruppi piramidali*. 2009 Aracne editrice. Roma. Disponibile su < <http://www.aracneeditrice.it/pdf/9788854829268.pdf> > [13/11/2019]

LEVY G. *La logistica nei sistemi ERP. Dalla distinta base alla produzione*. 2006 FrancoAngeli Milano. Disponibile su < https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=d_hCqy5C68EC&oi=fnd&pg=PA5&dq=sistema+erp&ots=Tg9JZZgQ3K&sig=5NZG8L9C9dimWWBtJmIZS6rK0NY#v=onepage&q=sistema%20erp&f=false > [03/02/2020]

LICATA P. 2019 *Il Direttore Finanziario nell'era digitale: nasce il CFO 4.0*. Digital4. Disponibile su: < <https://www.digital4.biz/finance/digital-cfo/direttore-finanziario-cfo-4-0/> > [28/01/2020]

MARETTI M., *Strumenti di Gender Mainstreaming (GM) in Europa: Gender Budgeting, Participatory Gender Audit*. Slide Dipartimento di Scienze Giuridiche e Sociali Università degli Studi di Chieti – Pescara. Disponibile su < <https://www.unich.it/sites/default/files/2-gender-mainstreaming-e-bilancio-di-genere-maretti.pdf> > [17/02/2020]

PASTORE P., 2019 *Le donne dei board societari: impatto su governance e performance. Evidenze empiriche in Italia*. FrancoAngeli, Milano. Disponibile su < <https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=m75ODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=cfo+>

[donne&ots=yrPyc93eco&sig=YlScIkDO8zAXLKLfJKnCYUWHowk&redir_esc=y#v=onepage&q=cfo%20donne&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=YlScIkDO8zAXLKLfJKnCYUWHowk&redir_esc=y#v=onepage&q=cfo%20donne&f=false) > [18/02/2020]

PICCARI D., 2016 *Segregazione occupazionale verticale di genere: come combattere il soffitto di cristallo. Un confronto tra Svizzera e Paesi Nordici*. Tesi di Bachelor. Disponibile su < tesi.supsi.ch/1370/1/Piccari_Deborah_Tesi_Bachelor.pdf > [17/02/2020]

PULEJO L., 2011 *La gender equality nell'economia dell'azienda. Strategie e strumenti di mainstreaming di genere per lo sviluppo sostenibile*. Collana di Studi Economico Aziendali dell'Università degli Studi di Messina. FrancoAngeli Milano. Disponibile su < https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=Ylwz_Z_qO6gC&oi=fnd&pg=PA7&dq=istituto+europeo+uguaglianza+di+genere&ots=Rr9AKqtcc&sig=jBcTBcongNw1GRpFGUSv7Unt5GM#v=onepage&q=istituto%20europeo%20uguaglianza%20di%20genere&f=false > [13/02/2020]

RONCAGLIOLO E. 2017 *Il profilo del CFO nelle società quotate italiane*. Economia Aziendale Online. Business and Management Sciences International Quarterly Review. Vol. 8 – N. 2/2017 Pavia. Disponibile su < <http://193.204.40.129/index.php/ea/article/viewFile/1846/1976> > [23/01/2020]

ROSSI G., 2013 *Tempo di donne negli organi di governo delle società: la prospettiva economico aziendale*. Forum Editrice Universitaria Udinese. Udine. Disponibile su < <https://forumeditrice.it/percorsi/storia-e-societa/donne-e-societa/donne-politica-e-istituzioni-il-tempo-delle-donne/tempo-di-donne-negli-organi-di-governo-delle> > [12/02/2020]

SANDEI C. slide usate durante il corso di *Diritto Commerciale*. 2016 Università degli studi di Padova.

SIANO A., VOLLERO A., SIGLIOCCOLO M. 2015 *Corporate communication management: accrescere la reputazione per attrarre risorse*. Giappichelli editore - Torino. Disponibile su: < https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=czQsCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=teoria+dipendenza+dalle+risorse&ots=6FNh2ot5mf&sig=dH7V6frMs2wObqQ4WA9_x5WZL5c#v=onepage&q=teoria%20dipendenza%20dalle%20risorse&f=false > [9/12/2019]

<https://businessandleaders.it/2017/10/13/cfo-5-donne-successo-nel-mondo-della-finanza-aziendale/> [17/02/2020]

<https://eige.europa.eu/it/in-brief> [12/02/2020]

<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/compare-countries/index/graph>
[12/02/2020]