

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE E
STUDI INTERNAZIONALI

Corso di laurea *Triennale* in Scienze Politiche, Relazioni Internazionali e
Diritti Umani



Donne al vertice: la parità di genere nei consigli
d'amministrazione

Relatore: Prof. MARIO POMINI

Laureanda: LUDMILA-ANDREEA TOPORCEAN
matricola N. 2007291

A.A. 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE.....	2
CAPITOLO I: LA PARITÀ COME OBIETTIVO.....	4
1.1 NOZIONI DI BASE.....	4
1.1.1 <i>Parità e pari opportunità</i>	4
1.1.2 <i>Il genere</i>	5
1.1.3 <i>I consigli d'amministrazione</i>	6
1.2 LA NORMATIVA A FAVORE DELLE DONNE	7
1.2.1 <i>Il quadro dell'Unione europea</i>	7
1.2.2 <i>Il quadro dell'Italia</i>	11
CAPITOLO II: LE DONNE NEI PROCESSI DECISIONALI.....	15
2.1 LE SFIDE ALLA PARITÀ	15
2.1.1 <i>Il soffitto di cristallo</i>	15
2.1.2 <i>Il gender pay gap</i>	19
2.1.3 <i>Il lavoro non retribuito</i>	22
2.2 IL PROFILO DELLE DONNE NEI CONSIGLI D'AMMINISTRAZIONE	24
2.2.1 <i>Il curriculum</i>	24
2.2.2 <i>I settori</i>	27
2.2.3 <i>Il metodo di leadership</i>	29
CAPITOLO III: INVESTIRE SULLE DONNE.....	31
3.1 GLI EFFETTI DELLA PARITÀ SULLE AZIENDE	31
3.1.1 <i>La performance aziendale</i>	31
3.1.2 <i>La sostenibilità aziendale</i>	32
3.2 GLI EFFETTI DELLA PARITÀ SULLA SOCIETÀ	35
BIBLIOGRAFIA	38

INTRODUZIONE

Nonostante le statistiche indichino che la parità di genere sia stata quasi raggiunta in settori importanti come il livello d'istruzione e la salute, le donne sono ancora sottorappresentate nel mercato del lavoro e soprattutto nelle posizioni di leadership. In Italia, le donne costituiscono il 52% della forza lavoro (Istat, 2023) ma rappresentano solo il 43% delle posizioni nei consigli d'amministrazione delle società quotate (Consob, 2023).

Promuovere la partecipazione femminile e raggiungere la parità di genere nella leadership, sia nel contesto aziendale che politico, sono due passaggi cruciali per superare il gender gap in ambito sociale, economico e domestico. L'adozione di interventi coordinati e collettivi da parte dei leader, sia nel settore pubblico che in quello privato, è fondamentale per accelerare il progresso verso la parità di genere, stimolare una crescita rinnovata e una maggiore resilienza. Nonostante siano stati affrontati diversi ostacoli negli ultimi anni e la parità sia stata raggiunta in misura variabile tra diverse aziende, settori ed economie, un numero crescente di stakeholder ha riconosciuto l'importanza e l'urgenza di assumere un ruolo attivo, incrementando le azioni volte al raggiungimento della parità di genere.

Questa tesi di laurea si propone di illustrare come l'inclusione delle donne nei consigli di amministrazione, attraverso l'attuazione di politiche mirate, possa contribuire a promuovere cambiamenti culturali e favorire una maggiore equità di genere. Nel primo capitolo, verranno esaminati i concetti di parità e genere, fornendo una definizione dei consigli di amministrazione. Saranno inoltre delineati gli strumenti adottati sia dallo Stato italiano che dall'Unione europea per promuovere la parità di genere nel mondo del lavoro, con particolare attenzione al meccanismo delle quote di genere, note come "quote rosa". Nel secondo capitolo, si procederà con l'analisi delle sfide quotidiane che le donne affrontano nel contesto lavorativo, per poi approfondire il profilo delle donne presenti nei consigli di amministrazione.

Infine, nel terzo capitolo, si esamineranno gli impatti delle politiche di genere sia sulle performance aziendali, con un aumento delle prestazioni finanziarie e della sostenibilità, sia sulla società nel suo complesso. Vedremo che quando le donne hanno la libertà di esprimersi e contribuire senza restrizioni, l'intera società ne trae beneficio. Di

conseguenza, la parità di genere costituisce un passo cruciale verso la costruzione di un futuro sostenibile e progressista.

CAPITOLO I: LA PARITÀ COME OBIETTIVO

1.1 Nozioni di base

1.1.1 Parità e pari opportunità

Il principio di uguaglianza entra per la prima volta nel discorso internazionale nel 1948, con la Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo delle Nazioni Unite. Questo principio sancisce che tutte le persone devono essere trattate in modo equo e giusto, senza discriminazioni fondate su caratteristiche personali quali il genere, l'etnia, la religione, l'origine nazionale, l'orientamento sessuale, l'età o la disabilità. Questa idea di uguaglianza, concepita in senso formale, riguarda sia l'esercizio del potere giudiziario che di quello legislativo: da una parte vi è l'obbligo di applicare le norme in maniera imparziale (uguaglianza di fronte alla legge), mentre dall'altra vi è il divieto di emanare provvedimenti discriminatori (uguaglianza nella legge).

Tuttavia, è presto diventato evidente che l'uguaglianza formale non è sufficiente poiché ignora le disuguaglianze di partenza e le barriere che impediscono ad alcuni determinati gruppi di individui di accedere a opportunità specifiche. In ragione di questo, è sorto il dovere di attuare delle pratiche atte a ridurre gli effetti discriminatori derivanti dalle differenti dotazioni naturali o sociali degli individui, realizzando il principio di uguaglianza sostanziale.

Le misure attuate in conformità con il principio di uguaglianza sostanziale, che realizzano una discriminazione inversa, prendono il nome di "azioni positive". Le azioni positive hanno l'obiettivo di garantire pari opportunità a tutti gli individui, negli aspetti che condizionano la loro dignità e il loro benessere. Includono misure di protezione, che hanno lo scopo di proteggere i soggetti vulnerabili per ridurre gli effetti negativi delle differenze di fatto, e misure di promozione che vogliono compensare le disuguaglianze che derivano da assetti istituzionali o processi storico sociali.

La Dichiarazione è stato un primo passo verso il riconoscimento dell'uguaglianza, e ad essa sono seguiti ulteriori strumenti. L'approccio verso l'uguaglianza sta migliorando, ma non siamo ancora immuni agli stereotipi di genere e alle disparità. Ad oggi le ineguaglianze tra uomini e donne persistono, specialmente nel mercato del lavoro.

1.1.2 Il genere

Il genere non è un concetto statico, ma una costruzione sociale che ha subito variazioni significative nel corso dei periodi storici e nelle diverse culture. Anche se il termine "genere" è ampiamente utilizzato, non esiste una definizione unanimemente accettata tra i teorici femministi. La distinzione tra sesso e genere ha guadagnato rilevanza a partire dagli anni '70, quando si è iniziato a riconoscere che mentre esistono differenze biologiche tra uomini e donne, il genere è una costruzione complessa e culturalmente codificata (West & Zimmerman, 1987), un atto performativo che si manifesta attraverso le azioni quotidiane e le rappresentazioni culturali (Butler, 1990). Il discorso del genere è fortemente inscritto entro le relazioni di potere, e influenza direttamente il modo in cui le persone sono percepite e trattate nella società.

Secondo la teoria del ruolo sociale di Eagly (1987), la società ascrive dei ruoli specifici ad ogni genere, e in base a questi ruoli di genere predefiniti, le donne e gli uomini sono spinti a rappresentarne le caratteristiche. Gli stereotipi di genere si sviluppano dalla divisione di genere del lavoro che caratterizza una società: gli uomini devono mantenere economicamente la famiglia dunque ci si aspetta che siano proattivi, decisi, dominanti e assertivi; d'altro canto, l'aspettativa per le donne è che siano le principali responsabili dei lavori domestici e dunque vengono socializzate ad essere timide, compassionevoli e premurose (Eagly & Karau, 2002). Uomini e donne sono anche educati diversamente: mentre gli uomini sono incentivati a svolgere più attività all'aperto e sport di squadra, le donne sono incoraggiate a partecipare nei lavori domestici (Fitzsimmons & Callan, 2016). Nemmeno le strutture organizzative sono neutrali rispetto al genere, anzi sono conseguenza diretta delle pratiche discorsive che influenzano i manager. Gli stereotipi di genere hanno effetto sui contratti, sui documenti, sulle gerarchie e sulle offerte di lavoro (Acker, 1990). Un manager uomo assegna alle donne le mansioni che assicurano il buon funzionamento dell'ufficio, come il prendere appunti, l'organizzare eventi, o il presiedere alle riunioni; queste mansioni richiedono tempo e impegno, ma fanno ben poco per aumentare i profitti dell'azienda o per dare una spinta alla carriera della donna. Queste "non promotable tasks" sono svolte per la maggior parte da donne. Mentre gli uomini sono considerati leader naturali e vengono promossi in posizioni di successo, le donne si

vedono assegnare le mansioni meno importanti (Babcock, Peyser, Vesterlund, & Weingart, 2022).

È in questo contesto che emerge il concetto di “regimi di disuguaglianza organizzativa” (Acker, 2006), e la necessità di intervenire per ridurli attraverso pratiche di mainstreaming di genere che redistribuiscano il potere, l’influenza e le risorse in una maniera giusta ed equilibrata tra i generi.

L'idea di genere è strettamente collegata al potere, e sono gli uomini a trarre vantaggio da questa orientazione ideologica basata sulla disparità delle donne sul posto di lavoro, non le donne (Gaszo, 2004).

1.1.3 I consigli d’amministrazione

I consigli di amministrazione (CDA) sono organi di gestione all'interno delle società di capitali. In ogni Paese la normativa è diversa, ma in Italia sono disciplinati dal Codice civile al titolo V del libro V, agli artt. 2380-2409 *novesdecim*.

Solitamente gli amministratori vengono eletti dall’assemblea dei soci, ma possono essere revocati dal proprio ruolo in qualsiasi momento. Hanno il compito di gestire e supervisionare le attività e le politiche dell'azienda, garantendo che gli interessi degli azionisti siano rappresentati e tutelati. In particolare, gli amministratori hanno il compito di approvare le strategie sulla gestione della società, di curare e tenere le scritture contabili, di redigere il bilancio d’esercizio (che dovrà essere approvato dall’assemblea dei soci), e di rappresentare la società di fronte a terzi e in giudizio. Gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell’incarico e dalle loro specifiche competenze (art. 2392) e sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall’inosservanza di tali doveri.

In quanto organo collegiale, il CDA non può provvedere alla direzione quotidiana dell’azienda, che dunque viene delegata al management. Il CDA nomina e licenzia i manager, ne stabilisce la remunerazione e ne sorveglia l’operato per scongiurare l’opportunismo.

Nell’ultimo ventennio la composizione del CDA è diventato un tema molto dibattuto, al punto da introdurre normative che assicurino l’equilibrio tra i generi. In particolare, l’Italia è stato uno dei primi Paesi ad introdurre un sistema di quote di genere, dove la

normativa stabilisce che il genere meno rappresentato deve costituire almeno un terzo degli amministratori eletti delle società quotate. L'ente che vigila sul rispetto della normativa è la commissione nazionale per la società e per la borsa (Consob), e ogni anno stila dei report sulle società italiane quotate.

1.2 La normativa a favore delle donne

1.2.1 Il quadro dell'Unione europea

Secondo l'ultimo report del World Economic Forum (2023), l'Europa è la regione dove la parità di genere è la più elevata in tutti gli indici considerati (partecipazione economica e opportunità, livello d'istruzione, salute e sopravvivenza, empowerment politico), con una percentuale del 76,3%. L'Islanda, la Norvegia e la Finlandia sono i Paesi con i migliori risultati sia nella regione che nel mondo, mentre l'Ungheria, la Repubblica Ceca e il Cipro sono le ultime della regione. Nessuno Stato ha raggiunto la completa parità di genere. Alla velocità attuale, l'Europa raggiungerà la parità di genere nel 2090, e il mondo intero la raggiungerà nel 2154 (contro il 2120, stimato nel periodo pre-pandemia SARS-CoV-2).

L'uguaglianza di genere è uno dei principi fondamentali del progetto europeo, e l'Unione europea si è impegnata formalmente a sostenerlo nell'articolo 8 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea:

“Nelle sue azioni l'Unione mira ad eliminare le ineguaglianze, nonché a promuovere la parità, tra uomini e donne.”

Ma il primo passo verso l'uguaglianza di genere risale al Trattato di Roma nel 1957, che segna la nascita della Comunità economica europea (CEE), dove all'articolo 119 afferma il principio della parità salariale:

“Ciascuno Stato membro assicura durante la prima tappa, e in seguito mantiene, l'applicazione del principio della parità delle retribuzioni fra i lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro...”

Fondamentale poi è stata la Direttiva 75/117/CEE, che ha ampliato il principio di uguaglianza nella retribuzione facendo riferimento ai lavori di pari valore. Le direttive

successive hanno ampliato questo schema legislativo. La Direttiva 76/207/CEE parla di parità di trattamento nell'accesso alla sfera lavorativa e a quella dell'istruzione collegandola al concetto di "discriminazione indiretta", cioè l'insieme dei criteri che si rivelano ingiusti anche se non sono apparentemente discriminatori. La Direttiva 79/7/CEE introduce una graduale attuazione del principio di parità di trattamento tra gli uomini e le donne in materia di sicurezza sociale (proteggendo da malattie, invalidità, vecchiaia, infortuni sul lavoro, malattie professionali e disoccupazione), e le Direttive 6/378/CEE e 86/613/CEE del 1986 la ampliano ulteriormente includendo anche la tutela della maternità.

Uno degli strumenti più efficaci per raggiungere l'uguaglianza di genere è il gender mainstreaming, idea sviluppata per la prima volta a Nairobi durante la Terza Conferenza Mondiale sulle Donne nel 1985 e successivamente rielaborata durante la Quarta Conferenza a Pechino nel 1995. Il mainstreaming di genere è stato istituzionalizzato nel 1998, con il Trattato di Amsterdam che non si è limitato ad affermare la parità tra uomo e donna (articolo 2), ma ha reso il genere una questione che permea tutti i campi d'azione della legge comunitaria (articolo 3). Il Trattato di Amsterdam ha inoltre stabilito che il consiglio può adottare provvedimenti opportuni per combattere le discriminazioni fondate sul sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali (articolo 13). È con questo Trattato che viene affermato per la prima volta il principio che afferma l'uguaglianza di opportunità tra i generi in tutti i settori, e non solo in quello lavorativo.

Nel 1995 avviene l'adesione alla Dichiarazione di Pechino delle Nazioni Unite, dove tra l'altro viene affermato anche il principio delle pari opportunità tra i generi e della non discriminazione delle donne in ogni settore della vita.

Anche i Consigli Europei a Lisbona e a Nizza nel 2000 hanno contribuito al progresso delle politiche di genere. In particolare, al Consiglio di Lisbona ha sviluppato una strategia che mirava a promuovere le pari opportunità tra gli obiettivi essenziali da sostenere e sviluppare. Ha specificamente scelto nuovi obiettivi per le donne, concentrandosi principalmente sull'aumento dell'occupazione femminile. Mentre al Consiglio Europeo di Nizza, la Carta dei diritti fondamentali riconosce le pari opportunità di genere e il principio della non discriminazione, legittimando le "azioni positive" che

possono causare una discriminazione temporanea (D'Ascenzo, 2011). L'articolo 23 della Carta di Nizza stabilisce che:

“La parità tra uomini e donne deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione.

Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato.”

Inoltre i diritti alla protezione della vita familiare e professionale, tutelando la donna dai rischi della maternità sulla carriera, sono garantiti dal secondo comma dell'articolo 33:

“Al fine di poter conciliare vita familiare e vita professionale, ogni individuo ha il diritto di essere tutelato contro il licenziamento per un motivo legato alla maternità e il diritto a un congedo di maternità retribuito e a un congedo parentale dopo la nascita o l'adozione di un figlio.”

Inoltre, a partire dagli anni Ottanta, la Comunità ha avviato una serie di Programmi d'azione (PdA), dei piani quinquennali impegnati nel raggiungimento delle pari opportunità, i quali in seguito al Trattato di Amsterdam hanno introdotto anche la pratica del gender mainstreaming. Il 5 marzo 2020 la Commissione europea ha presentato il suo piano più recente, la Gender Equality Strategy 2020-2025, che ha come obiettivo la parità di genere tenendo conto delle diversità individuali. Nello specifico, gli obiettivi sono: eliminare la violenza di genere; raggiungere un'uguale partecipazione in tutti i settori dell'economia; occuparsi della disparità salariale e di quella delle pensioni; chiudere il divario di assistenza di genere; ottenere un equilibrio di genere nei processi decisionali e in politica. Questa strategia combinerà l'idea del gender mainstreaming con quella dell'intersezionalità.

Il primo step di questa strategia è stato proporre nuove misure vincolanti sulla trasparenza retributiva, con la speranza di ridurre la disparità salariale.

Ma la novità più importante è l'emanazione della Direttiva 2022/2381, detta anche “Women on Boards”. Proposta già un decennio prima ma sempre ostacolata da alcuni Stati membri, la Direttiva è finalmente entrata in vigore il 22 novembre 2022. L'obiettivo è di aumentare al 40% il genere sottorappresentato nei consigli aziendali delle società quotate, in modo da contribuire a superare il cosiddetto “soffitto di cristallo”. Ad oggi c'è

una notevole disparità tra gli Stati membri dell'Unione Europea: sono donne solamente il 30,6% dei membri del consiglio di amministrazione delle più grandi società europee quotate in borsa.

Gli Stati membri avranno due anni dalla pubblicazione della direttiva per incorporarne le disposizioni nelle loro leggi nazionali. Le aziende avranno poi tempo fino al 30 giugno 2026 per conformarsi all'obiettivo del 40% di amministratori non esecutivi o al 33% per tutti i membri del consiglio (inclusi i manager). La direttiva non si applica alle piccole e medie imprese che hanno meno di 250 dipendenti. Poiché anche le aziende più grandi che non sono quotate spesso adottano le buone pratiche di governance delle società quotate, la direttiva potrebbe migliorare anche indirettamente l'equilibrio di genere. La direttiva è una misura di armonizzazione minima, il che significa che gli Stati membri possono scegliere di ampliare il suo campo di applicazione quando la implementano, imponendo criteri più restrittivi che si estendono anche alle società non quotate. Una sfida all'attuazione della direttiva è la clausola di sospensione, che consente agli Stati membri di sospendere i requisiti. Gli Stati membri che hanno già una legislazione sull'equilibrio di genere nei consigli delle società quotate, come l'Italia e la Germania, possono scegliere di non implementare ufficialmente i requisiti quantitativi della direttiva, a condizione che le loro normative richiedano che i membri del sesso sottorappresentato detengano almeno il 30% di amministratori non esecutivi o almeno il 25% di tutti membri del consiglio.

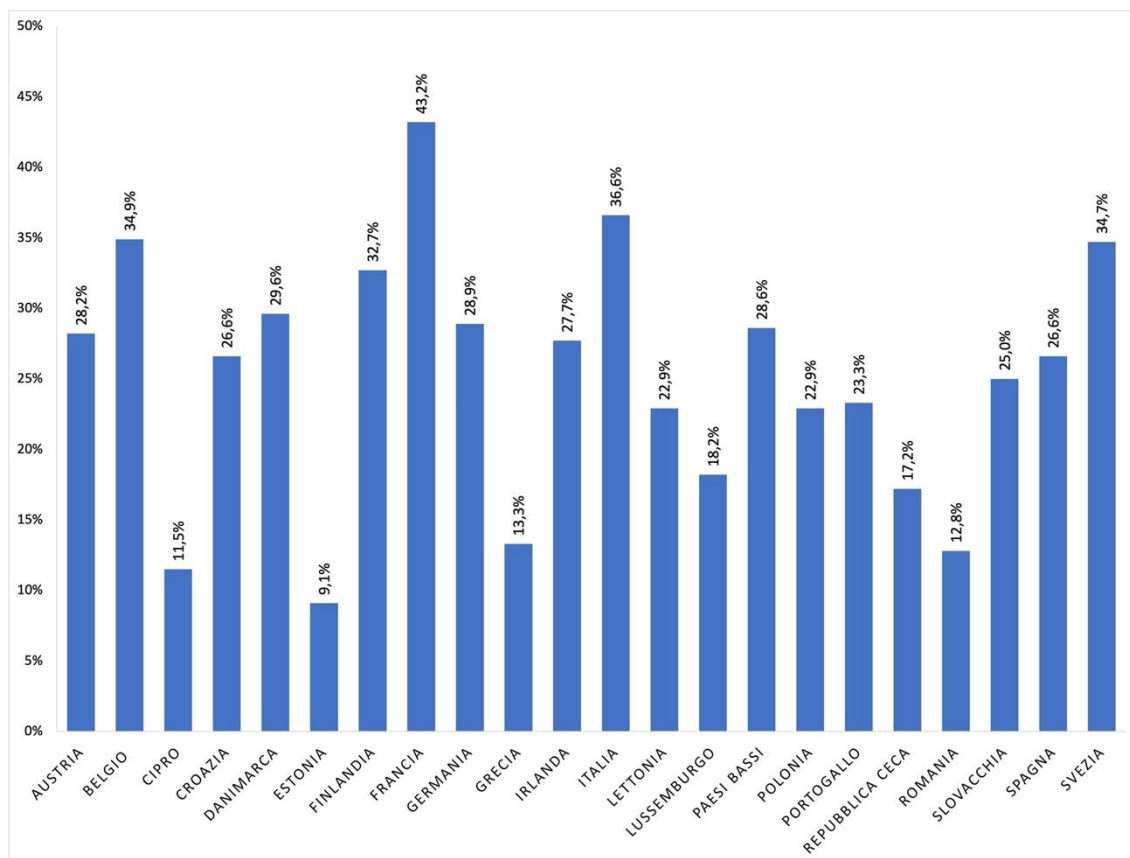


Figura 1: Percentuale dei seggi nei consigli di amministrazione detenuti da donne nei Paesi dell'Unione europea (dati Deloitte 2021)

1.2.2 Il quadro dell'Italia

L'obiettivo di raggiungere la parità di genere è un tema fondamentale nelle agende strategiche e nei programmi di azione di diversi Paesi a livello globale. Infatti, tra i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 che gli Stati membri dell'ONU si sono impegnati a raggiungere c'è anche l'uguaglianza di genere e l'emancipazione di tutte le donne.

Nel dettaglio, l'Obiettivo 5 "Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di tutte le donne e ragazze" si propone di promuovere la parità di opportunità tra donne e uomini nell'ambito dello sviluppo economico, di eliminare ogni forma di violenza contro le donne e le ragazze (compresa la scomparsa dei matrimoni forzati e precoci) e di garantire l'uguaglianza di diritti a tutti i livelli di partecipazione.

Nella chiusura del gender gap l'Italia è la trentesima su trentasei Paesi europei (World Economic Forum, 2023), con una percentuale del 17,7 (International Labour Organization, 2023).

Il principio di uguaglianza è contenuto nella Costituzione della Repubblica, che nell'articolo 3 sancisce:

“Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.”

Inoltre nell'articolo 37 il concetto di uguaglianza viene sancito anche nel mondo del lavoro:

“La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione...”

Nel 1996 viene istituito il Dipartimento per le pari opportunità, con l'obiettivo di promuovere le pari opportunità tra uomo e donna in tutte le aree della società. Nel 2006 il Dipartimento redige il primo Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, un testo completo che raccoglie tutte le leggi contro la discriminazione di genere. Rilevante l'articolo 1, che al comma 3 incoraggia l'adozione di azioni positive stabilendo che:

“Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato.”

Nonostante l'ampio quadro normativo a favore della parità di genere, fino al 2015 l'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) posizionava sempre l'Italia tra gli ultimi Paesi dell'Unione Europea. Sulla scia di queste normative e sull'esempio dei risultati ottenuti da altri Paesi europei come la Norvegia, la Finlandia e la Spagna, il 12 luglio 2011 viene emanata la legge n. 120 concernente la parità di accesso agli organi di

amministrazione e controllo delle società quotate e delle società non quotate controllate dalla Pubblica amministrazione. Il termine “quote rosa” non è citato dalla norma, la quale invece stabilisce che per tre mandati consecutivi il “genere meno rappresentato” deve costituire un minimo di un terzo (il 33%) dei componenti degli organi sociali delle società sopraccitate. La clausola temporale della legge prevedeva la sua scadenza al 2020, ma con un emendamento alla Legge di bilancio 2020 le disposizioni sono state prorogate, e la soglia minima è aumentata a due quinti (il 40%) per la durata di sei mandati consecutivi. Per le società quotate in borsa la disciplina è contenuta in disposizioni di rango primario, mentre per le società a controllo pubblico la disciplina di dettaglio è contenuta in un regolamento apposito, il D.P.R. 30 novembre 2012, n.251, in modo da garantire una disciplina uniforme.

L’organo incaricato di sorvegliare l’implementazione della norma è la Consob, che può intervenire in maniera autonoma in caso di mancato rispetto di tale soglia. Inizialmente la Consob emana una diffida e la società ha a disposizione un massimo di quattro mesi per adeguarsi. In caso di recidiva scatta una sanzione pecuniaria e vengono concessi altri tre mesi per conformarsi. Dopo l’ultima diffida, la Consob ha il potere di sciogliere il consiglio. Lo stesso processo vale anche per le società a controllo pubblico, con la differenza che hanno a disposizione solo due diffide per adeguarsi alla normativa.

Secondo la Consob nel 2022 le donne rappresentano il 42,9%, un bel passo avanti rispetto al 5,9% del 2008 (figura 2) e il massimo storico osservato sul mercato italiano. Aumenti importanti sono osservabili da dopo il 2011, anno in cui è stata introdotta la legge che ha reso obbligatorie le quote di genere.

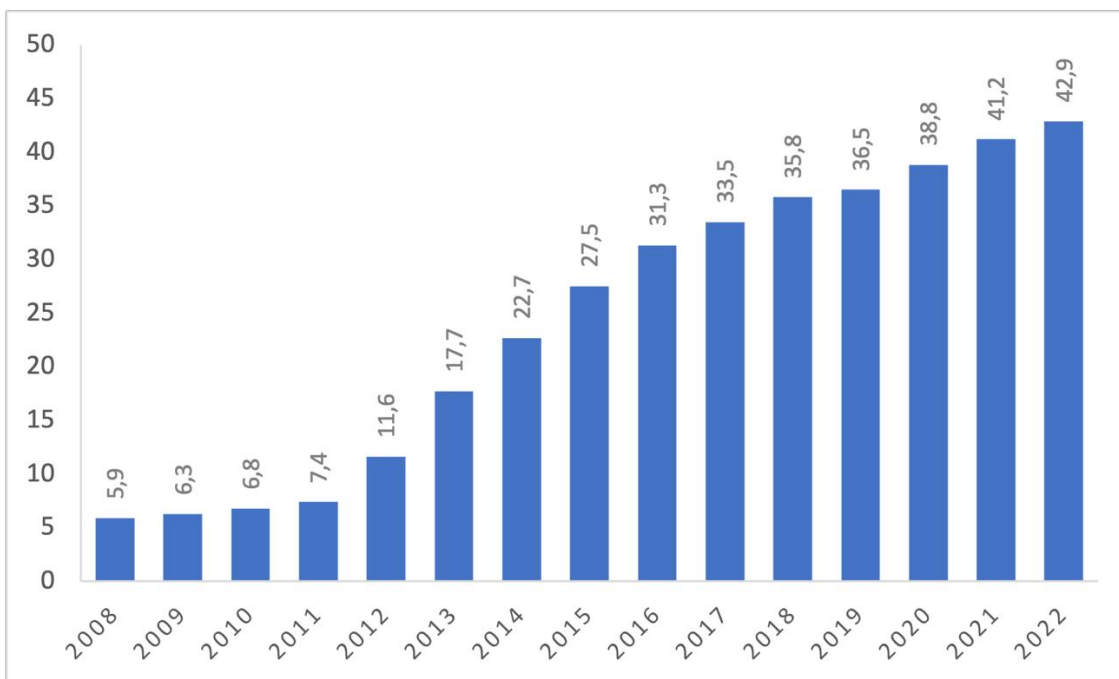


Figura 2: Percentuale della presenza femminile nei CDA delle società quotate italiane (dati Consob)

Sempre secondo la Consob, le donne nei consigli d'amministrazione non hanno precedenti esperienze nei consigli d'amministrazione, ma sono più istruite, e hanno in media cinque anni in meno delle loro controparti maschili; ma delle caratteristiche specifiche delle donne nei consigli d'amministrazione parleremo più approfonditamente nel secondo capitolo.

Secondo il rapporto fatto nel 2020 da una collaborazione tra l'osservatorio Cerved e la Fondazione Bellisario, emerge che il sistema delle quote di genere ha funzionato e le donne ai vertici delle società quotate sono aumentate sia in termini assoluti sia in termini relativi. Nonostante questo, solo il 13,9% del totale delle società ha superato la quota minima prestabilita di presenza femminile. Inoltre, si è anche osservato come le donne spesso abbiano incarichi in più consigli d'amministrazione (il 13,8% contro l'8,8% degli uomini); dunque, sono poche le donne che riescono ad accedere ai vertici delle società e costituiscono più che altro delle eccezioni.

Al momento in Italia è in corso la Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, che ha l'obiettivo di adottare misure a favore della parità di genere in modo da permettere all'Italia di rientrare nelle prime dieci posizioni della classifica del Gender Equality Index dell'EIGE. Attualmente l'Italia ne occupa la quattordicesima posizione, con un punteggio di 65 su 100 (EIGE, 2022).

CAPITOLO II: LE DONNE NEI PROCESSI DECISIONALI

2.1 Le sfide alla parità

2.1.1 Il soffitto di cristallo

L'espressione "soffitto di cristallo" indica una barriera invisibile che impedisce alle donne qualificate di avanzare a posizioni più elevate nella gerarchia aziendale, indipendentemente dalle loro qualifiche o successi. Viene alla ribalta nel 1986, in un articolo di Hymowitz e Schellhardt nel Wall Street Journal. Tuttavia, la questione dell'ineguaglianza di genere sul posto di lavoro era stata riconosciuta in precedenza.

Nel 1991, negli Stati Uniti viene istituita la Federal Glass Ceiling Commission (Commissione Federale sul Soffitto di Cristallo) per indagare sui fattori che ostacolano il progresso delle donne e delle minoranze nelle gerarchie aziendali. La commissione pubblica la sua indagine nel 1995, definendo il soffitto di cristallo come "una barriera invisibile e insormontabile che impedisce alle donne e alle minoranze di raggiungere le posizioni di vertice, indipendentemente dalle loro qualifiche o realizzazioni".

Ma non tutte le barriere sono automaticamente dei soffitti di cristallo. In "The glass ceiling effect" (Cotter, Hermsen, Ovadia, & Vanneman, 2001), vengono citati quattro criteri per identificare un soffitto di cristallo: (1) l'ineguaglianza non è spiegata da altre caratteristiche del lavoro, (2) la discriminazione è maggiore ai livelli più alti dell'organizzazione, (3) la discriminazione è legata all'avanzamento ai livelli superiori, e (4) l'ineguaglianza aumenta nel corso della carriera.

Le cause del soffitto di cristallo sono raggruppabili in quattro tipologie: (1) culturali e sociali, (2) individuali, (3) organizzative, e (4) legate alle policy (Taparia & Usha, 2022). Alcuni studi sostengono che l'assenza di donne in posizioni di potere è da attribuire a preferenze personali, come le differenti priorità e inclinazioni tra i generi (solo una minoranza di donne ritiene più importante la carriera della famiglia, al contrario degli uomini) (Hakim, 2006) (O'Connor, 2001). Invece altri studi sostengono che queste differenze non sono innate e immutabili, ma provengono da ruoli di genere che uomini e donne interiorizzano sin dalla più tenera età (Saifuddin, Hossain, & Dyke, 2019) (Crompton & Harris, 1998). Inoltre, le donne non vengono promosse al ruolo di manager perché percepite come premurose, timide e compassionevoli mentre nell'immaginario

collettivo il leader deve possedere caratteristiche stereotipicamente maschili come l'indipendenza, l'assertività e la fiducia in sé stessi; inoltre, quando le donne effettivamente esprimono questi tratti vengono giudicate in maniera negativa (Eagly & Karau, Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders, 2002). È anche stato rilevato che le donne perdono molte opportunità, come quelle date dalle trasferte di lavoro o dagli eventi di networking dopo l'orario lavorativo, perché sono socialmente condizionate a favorire la famiglia e il lavoro domestico (Ansari, 2016); per questa ragione, i manager vedono le donne come meno orientate alla carriera rispetto ai loro colleghi uomini, che sono spesso disponibili a fare anche gli straordinari (Hoobler, Lemmon, & Wayne, 2011). Di conseguenza, le donne rimangono sovrarappresentate nelle posizioni di supporto e in quelle amministrative, come il servizio clienti o le risorse umane, e sono sottorappresentate nelle funzioni strategiche e operative centrali, come le operazioni e la gestione generale (International Labour Organization, 2019), che sono cruciali per le loro promozioni a posizioni di leadership. Questo fenomeno di segregazione dell'uomo e della donna nelle diverse occupazioni è denominato "parete di cristallo".

Altri fattori a livello organizzativo che influenzano le carriere delle donne includono un cosiddetto "muro materno" (Crosby, Williams, & Biernat, 2004), cioè un aumento della percezione negativa nei confronti delle donne in gravidanza a causa di una più profonda associazione con i ruoli di genere.

A livello di policy, osserviamo difficoltà nel rompere il soffitto di cristallo a causa della scarsa implementazione di norme a favore della parità di genere, pubblicizzazione inadeguata dei problemi del soffitto di cristallo, e problemi a livello di infrastrutture. Anche se diversi Paesi si sono messi in moto introducendo le quote di genere, questo ha incentivato il fenomeno per cui lo stesso gruppo ristretto di donne è parte di consigli d'amministrazione in molteplici società.

Il quadro teorico sottolinea ulteriormente che vari fattori quali il livello di istruzione, l'età, lo stato civile, la maternità e la classe sociale influenzano anche le percezioni relative alle diverse cause del soffitto di cristallo (Taparia & Usha, 2022).

Il problema del soffitto di cristallo non è una caratteristica dei Paesi sviluppati o di quelli meno sviluppati, ma pervade il mondo intero (Deloitte, 2021) (World Economic Forum, 2023).

L'avanzamento di carriera della donna è ostacolato già ai primi livelli di management (figura 3), e questo divario tende ad ampliarsi ulteriormente man mano che si scala la gerarchia aziendale. Negli impieghi entry level le donne costituiscono il 46% della forza lavoro, ma questa percentuale scende al 35% quando vengono considerati i ruoli manageriali e al 25% per quelli dirigenziali (LinkedIn, 2022).

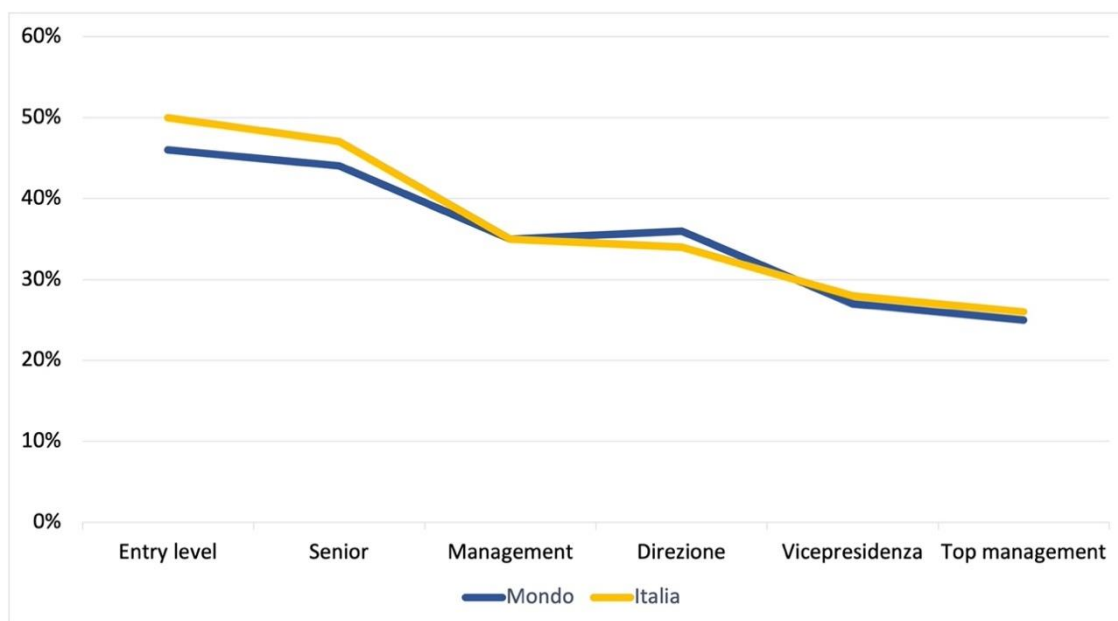


Figura 3: Distribuzione delle donne in base alla seniority, in percentuale (dati LinkedIn)

Mentre nel complesso le promozioni interne non mostrano differenze di genere significative, tale equità si dissolve quando si considerano i ruoli di leadership, dove emerge una netta disparità. In questo caso gli uomini hanno più probabilità di essere promossi rispetto alle donne. Globalmente, gli uomini hanno il 33% di probabilità in più di ricevere una promozione interna per una posizione di leadership rispetto alle donne, mentre per l'Italia questa percentuale sale al 63% (figura 4) (LinkedIn, 2022).

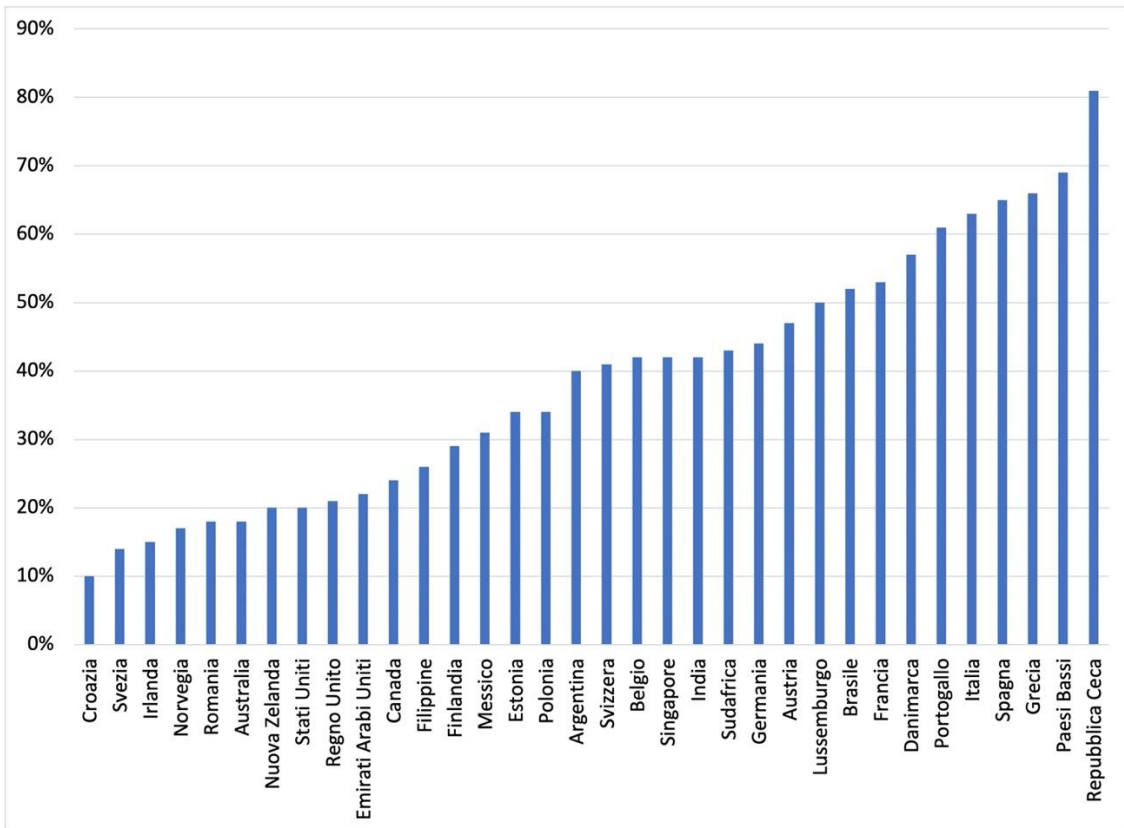


Figura 4: Probabilità che gli uomini vengano promossi internamente a posizioni di leadership, rispetto alle donne (dati LinkedIn)

Nei rari casi in cui una donna viene nominata ai vertici di una società, ci sono molte probabilità che l'evento sia preceduto da un periodo di scarso rendimento aziendale. Questo fenomeno prende il nome di "scogliera di cristallo", per cui quando si trovano di fronte a un'organizzazione in crisi, le persone tendono costantemente a favorire le donne rispetto agli uomini (Ryan & Haslam, 2005). Infatti, mentre in circostanze normali le donne vengono percepite come meno competenti e capaci di guidare una società (Rosette, Leonardelli, & Phillips, 2008), una scarsa performance altera la percezione delle competenze necessarie nei leader. Anche se secondo gli stereotipi le donne mancano di competenza, intelligenza e capacità di leadership, queste lacune vengono compensate dalla percezione che siano più sensibili ed empatiche quando l'azienda deve fare i conti con decisioni più difficili, come licenziare il personale (Haslam, Hersby, Bongiorno, & Ryan, 2011) (Carton & Rosette, 2011).

Alla luce di questi risultati, le aziende devono: attivarsi attraverso programmi di sensibilizzazione per aumentare la consapevolezza riguardo agli stereotipi inconsci; incrementare le politiche aziendali in supporto della famiglia; adottare dei criteri oggettivi

per valutare le performance dei propri dipendenti, impegnandosi a evitare qualsiasi tipo di pregiudizio (Taparia & Usha, 2022).

2.1.2 Il *gender pay gap*

Il *gender pay gap* è la differenza percentuale tra la retribuzione oraria media di una donna e quella di un uomo (Eurostat, 2021). A livello mondiale, l'ampiezza del divario salariale tra uomo e donna è monitorato dal Global gender gap index. Il principio della parità salariale è stato sancito nei trattati istitutivi dell'Unione europea sin dal 1957 (art. 119 CEE), ma le donne continuano a percepire una retribuzione media inferiore rispetto ai colleghi maschi. In Italia, gli uomini guadagnano in media il 5% in più delle donne, mentre in Europa la percentuale si aggira intorno al 13% (figura 5) (Eurostat, 2021).

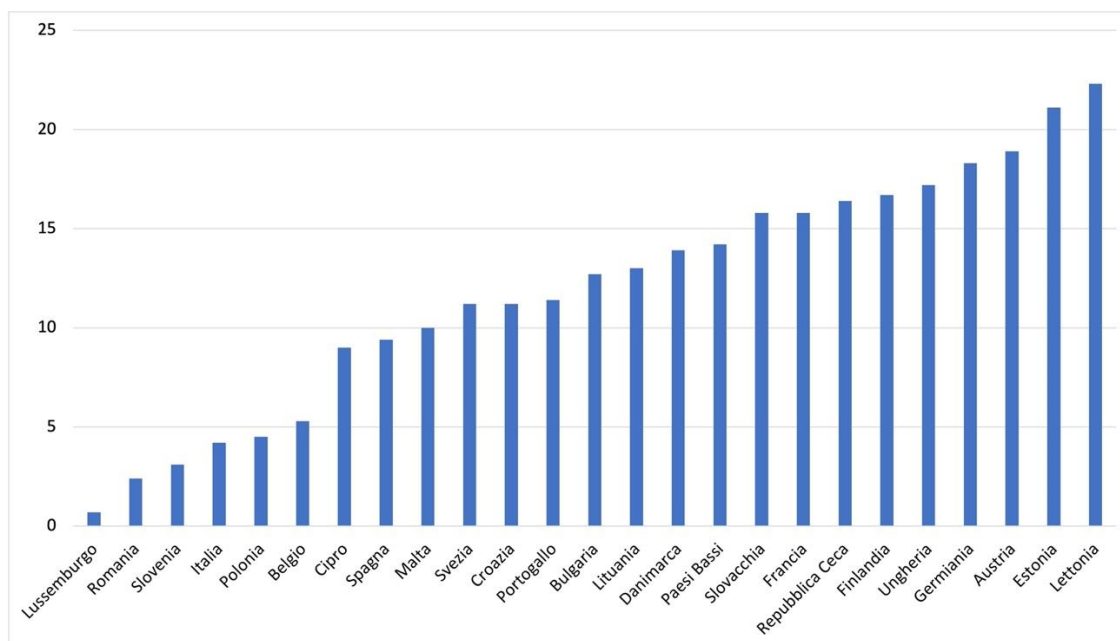


Figura 5: Il *gender pay gap* nei Paesi europei, in percentuale (dati Eurostat)

L'ineguaglianza si manifesta sin dalle prime fasi della carriera, e tende ad accentuarsi nel tempo. La disparità nella retribuzione si riflette anche nelle pensioni, infatti le donne rappresentano il 52% dei pensionati ma ricevono il 44% della spesa complessiva, perché durante la carriera lavorativa l'importo medio dei redditi percepiti dalle donne è inferiore del 27% rispetto a quello degli uomini (INPS, 2022).

Tra le ragioni del divario retributivo tra i generi troviamo la segregazione occupazionale, che può manifestarsi sia in forma verticale che orizzontale.

La segregazione verticale si riferisce agli ostacoli che le donne incontrano nell'avanzamento della loro carriera, impedendo il loro accesso nei ranghi più alti delle gerarchie aziendali. È a causa di queste barriere, come il soffitto di cristallo, che le donne presenti in posizioni apicali sono sempre in numero inferiore rispetto agli uomini.

La segregazione orizzontale invece fa riferimento alla *crowding hypothesis* di Bergmann (1974), cioè la tendenza delle donne a concentrarsi in specifici settori del mercato del lavoro, diversi da quelli in cui sono concentrati gli uomini, a causa degli stereotipi di genere e delle discriminazioni più o meno esplicite nei confronti delle donne. In primis, il sistema educativo spinge in maniera molto sottile le donne a intraprendere carriere meno remunerative. Gli insegnanti e le famiglie scoraggiano le donne dall'ingresso nei campi della tecnologia, della scienza e della matematica (Furger, 1998).

C'è una relazione inversa tra la percentuale di donne in una professione e le retribuzioni medie (Hegewisch, Liepmann, Hayes, & Hartmann, 2010). Le professioni associate alle donne o che richiedono competenze considerate femminili vengono valutate come meno prestigiose e meritevoli di una retribuzione inferiore rispetto a quelle associate agli uomini o che richiedono competenze considerate maschili, ma curiosamente, gli uomini che lavorano in campi prevalentemente femminili ricevono salari più alti rispetto alle donne negli stessi settori (Langdon & Klomegah, 2013). Nonostante le differenze nelle scelte occupazionali tra uomini e donne si siano ridotte nel corso degli anni, tali disparità persistono. Le aziende perpetuano lo stereotipo considerando lo stipendio di una donna come un reddito supplementare. A prescindere dal settore di riferimento, le donne hanno una minore retribuzione oraria degli uomini anche quando gli altri fattori considerati sono identici (Miller, 2008).

Un'altra ragione del gender pay gap è la poca trasparenza retributiva, per cui molte donne non sanno o non riescono a dimostrare di essere pagate meno rispetto ai loro colleghi uomini. Per contrastare questo fenomeno, l'Unione europea ha emanato la direttiva 2023/97 sulla trasparenza e la parità salariale, che stabilisce che a partire dal 2027 le aziende con almeno 150 dipendenti devono periodicamente mettere a disposizione del pubblico informazioni sulle loro retribuzioni, mentre le aziende che hanno tra i 100 e i 149 lavoratori hanno tempo fino al 2031.

In Europa, a causa del gender pay gap, le donne lavorano un mese e mezzo gratis. In ragione di questo, l'Unione europea ha indetto l'equal pay day, cioè un giorno in cui

sensibilizzare sul tema del divario retributivo di genere. L'equal pay day non ha una data prestabilita, ma varia ogni anno in base alle ultime statistiche. Nel 2023, l'equal pay day, cioè il giorno in cui le donne smettono simbolicamente di essere retribuite in confronto ai loro colleghi maschi per lo stesso lavoro, è il 15 novembre.

Non solo le donne hanno raggiunto gli uomini in termini di frequenza universitaria, ma le donne più giovani sono anche più propense degli uomini più giovani ad avere una laurea o una laurea magistrale (Istat, 2021). Più è istruita una donna, maggiori sono le probabilità che faccia parte della forza lavoro. Tuttavia, le donne con una formazione migliore non sono immuni dal divario salariale di genere, e continuano a fare fatica ad accedere alle posizioni elevate di carriera (Centra & Cutillo, 2009).

Lo stesso discorso vale per gli anni di esperienza: gli uomini con più di 26 anni di lavoro alle spalle percepiscono un incremento dello stipendio fino al 18% rispetto alla base, mentre le donne con la stessa esperienza non possono sperare di ottenere un aumento maggiore del 7,1% (Istat, 2018).

Le retribuzioni più basse dovrebbero incentivare i datori di lavoro ad assumere più personale femminile. Tuttavia, i dati mostrano il contrario: nel secondo trimestre del 2023 le donne occupate costituivano il 52,2% della popolazione, rispetto al 70,4% degli uomini (Istat, 2023). Tra le cause di questa differenza, i datori di lavoro indicano il cosiddetto "rischio maternità", per cui una donna con figli è più propensa a usufruire di un orario part-time e dedicare meno tempo al lavoro rispetto ad un uomo.

Nemmeno le donne nelle posizioni più alte sono immuni al divario salariale. Uno studio condotto nel Regno Unito ha rilevato che le donne al vertice delle società quotate percepiscono in media una retribuzione del 23% rispetto ai loro colleghi uomini (Geiler & Renneboog, 2015).

Il divario retributivo tra i direttori sembra dipendere da diversi fattori, tra cui se l'azienda opera in un settore dominato dagli uomini e se la direttrice è sposata o ha figli (Geiler & Renneboog, 2015). Altri fattori includono l'esperienza, la capacità di negoziare il proprio stipendio, la disponibilità a viaggiare, e le aspettative riguardo alle ore di straordinario lavorate (gli uomini sono tre volte più propensi a fare gli straordinari).

Se le donne venissero pagate quanto gli uomini, il PIL italiano aumenterebbe del 35% (Mancini & Sinesi, 2022). La povertà colpisce tutti; tuttavia, le donne sono più propense a vivere in povertà mentre crescono i propri figli (Langdon & Klomegah, 2013).

2.1.3 Il lavoro non retribuito

La necessità di svolgere lavori non retribuiti, come i lavori domestici, la cura dei figli e dei nipoti, e l'assistenza agli anziani e ai malati, continua a rappresentare un ostacolo significativo alla partecipazione delle donne al lavoro retribuito. Nonostante un aumento della presenza delle donne nel mondo del lavoro retribuito, non si è automaticamente verificata una redistribuzione dei lavori domestici tra uomini e donne. Questo perché le donne continuano a contribuire costantemente alle mansioni di casa, mentre gli uomini tendono ad evitarli, perpetrando così un modello ineguale dei rapporti tra i generi (Coltrane, 2000) (Fenstermaker, West, & Zimmerman, 1991). Il matrimonio e i figli aumentano la quantità di lavoro domestico delle donne, ma hanno scarsa o nessuna influenza sul lavoro non retribuito degli uomini (Coltrane, 2000) (Aldous, Mulligan, & Bjarnason, 1998) (Brines, 1994). Non svolgere lavoro non retribuito, o almeno evitare determinate attività, è un modo in cui gli uomini manifestano la loro mascolinità e rafforzano il loro potere strutturale e culturale (Brines, 1994). L'invenzione degli elettrodomestici e una maggiore disponibilità di cibi confezionati probabilmente contribuiscono in parte alla riduzione del tempo dedicato dalle donne al lavoro non retribuito (Cohen, 1998) e il loro ingresso nel mondo del lavoro.

Anche quando i tassi di partecipazione delle madri sono paragonabili a quelli dei padri, i modelli di impiego differiscono, con le donne che tendono a prendere più congedi parentali e a lavorare meno ore (Orloff, 2009).

Queste scelte da parte delle donne conferiscono priorità al valore economico degli uomini sul luogo di lavoro. Ciò rafforza la visione dominante nella società che le donne siano le principali responsabili del lavoro di cura, mentre gli uomini sono la principale fonte di reddito (Gaszo, 2004). Molte donne svolgono lavori che offrono una bassa retribuzione, pochi o nessun benefit, e scarso prestigio e soddisfazione personale. Di conseguenza, diventare madre rimane un'importantissima maniera di affermare la propria autonomia e soddisfazione personale. Alla luce di questo, alcune donne sono riluttanti a rinunciare al potere e all'autorità date dalla famiglia in cambio di un'equa condivisione del lavoro domestico e della cura dei figli con gli uomini (Sayer, 2005).

Un'equa divisione delle responsabilità di cura in ambito domestico è di vitale importanza, così come l'accessibilità a servizi di assistenza all'infanzia, assistenza sociale e servizi

domestici, in particolare per le madri single. La carenza di accesso a servizi formali di assistenza di alta qualità ed economicamente accessibili rappresenta uno dei principali fattori che alimentano le disuguaglianze di genere all'interno del mercato del lavoro. Pertanto, investire nei servizi di assistenza è un passo cruciale per sostenere la partecipazione delle donne al lavoro retribuito e facilitare il loro sviluppo professionale, offrendo allo stesso tempo opportunità di occupazione per entrambi i sessi.

Affinché sia gli uomini che le donne possano condividere le responsabilità di cura familiare in modo equo, è essenziale che entrambi si sentano responsabili. A tale proposito, la direttiva 2019/1158 dell'Unione europea sull'equilibrio tra attività professionale e vita familiare introduce degli standard minimi per il congedo familiare e per l'adozione di modalità di lavoro flessibili da parte dei lavoratori, promuovendo così una distribuzione più equa delle responsabilità di cura tra i genitori.

Una distribuzione più equa non solo dell'ammontare, ma anche del tipo di lavori domestici eseguiti da uomini e donne in casa potrebbe portare a una riduzione del divario di genere nei salari. Nonostante i progressi nella rappresentanza delle donne nel mondo del lavoro, il divario retributivo di genere rimane significativo nei paesi ad alto reddito. La genitorialità gioca un ruolo cruciale nello spiegare questa disparità, dato che i salari delle madri risultano notevolmente inferiori a quelli dei padri (Istat, 2021). L'implementazione di politiche come il congedo parentale retribuito e l'accesso a servizi di assistenza all'infanzia a costi accessibili può contribuire in modo significativo ad affrontare queste disuguaglianze.

Per una donna, la nascita di un figlio si traduce in una perdita nel lungo periodo del 53% sul salario annuale, mentre gli uomini non subiscono alcuna conseguenza. La disparità è data dal fatto che le donne che devono prendersi cura dei figli preferiscono ridurre il proprio orario di lavoro in un part time per poter conciliare il lavoro e la famiglia. Questo fenomeno, noto come "child penalty", evidenzia una disparità di genere significativa nel contesto lavorativo. Le donne spesso si trovano a dover affrontare difficoltà nel mantenere o avanzare nella propria carriera a causa delle responsabilità familiari, mentre gli uomini non sperimentano un impatto simile.

Non sempre, a livello organizzativo, le pratiche di conciliazione tra lavoro e vita privata comportano benefici per i dipendenti; in alcuni casi, i costi possono superare i vantaggi. Infatti utilizzare queste politiche può costituire un ostacolo all'avanzamento di carriera e

talvolta portare all'emarginazione dei genitori, soprattutto delle donne, che ne fanno richiesta per bilanciare famiglia e lavoro. I dipendenti che utilizzano le politiche di equilibrio tra lavoro e vita personale possono subire ripercussioni come minori promozioni e aumenti salariali più modesti, scarse opportunità di avanzamento di carriera o isolamento sociale e relazioni difficili con colleghi e manager.

2.2 Il profilo delle donne nei consigli d'amministrazione

2.2.1 Il curriculum

In media, le donne nei consigli d'amministrazione sono più giovani dei loro colleghi uomini, anche se negli anni questa differenza sta diminuendo (figura 6). L'età media degli amministratori è di 57 anni, e sono principalmente italiani.

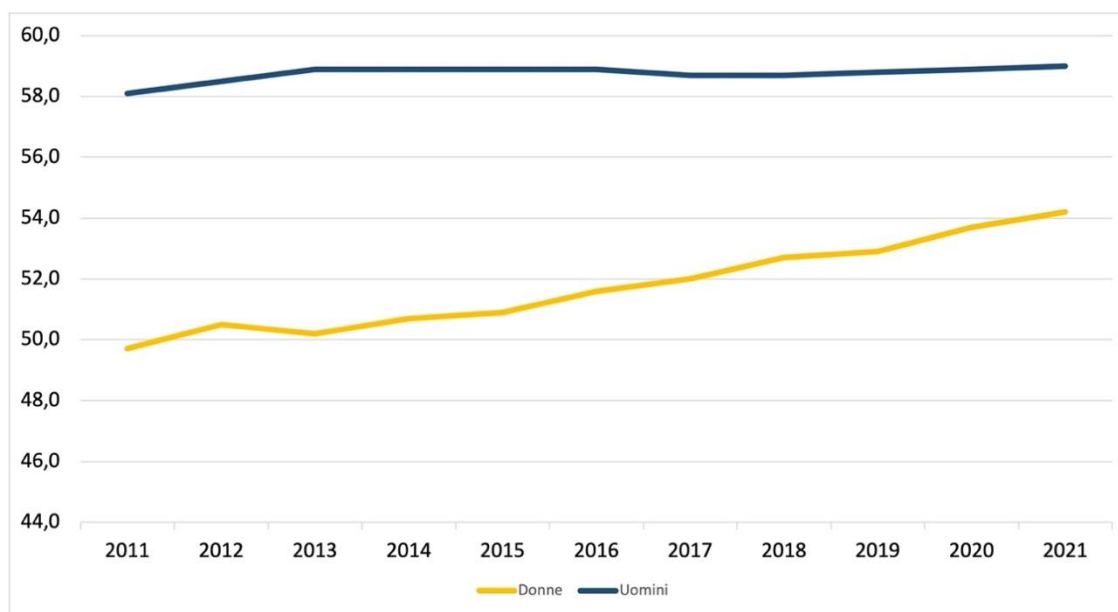


Figura 6: Età media delle donne e degli uomini nei consigli d'amministrazione italiani, negli anni (dati Consob)

I dati Consob mostrano che in media, le donne nei consigli d'amministrazione italiani hanno un livello d'istruzione più elevato dei loro colleghi uomini (figura 7). Le lauree più frequenti sono quelle in economia, seguita dalla laurea in giurisprudenza per le donne e quella in ingegneria per gli uomini (figura 8).

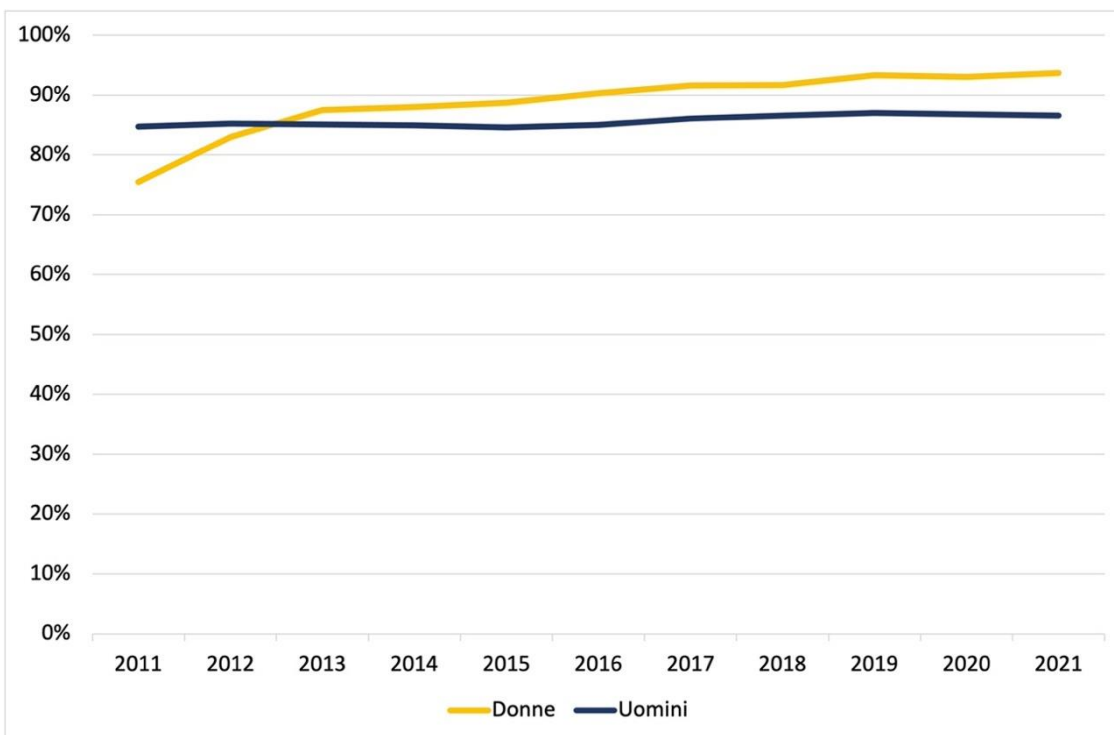


Figura 7: Percentuale di donne e uomini nei consigli d'amministrazione che possiedono una laurea (dati Consob)

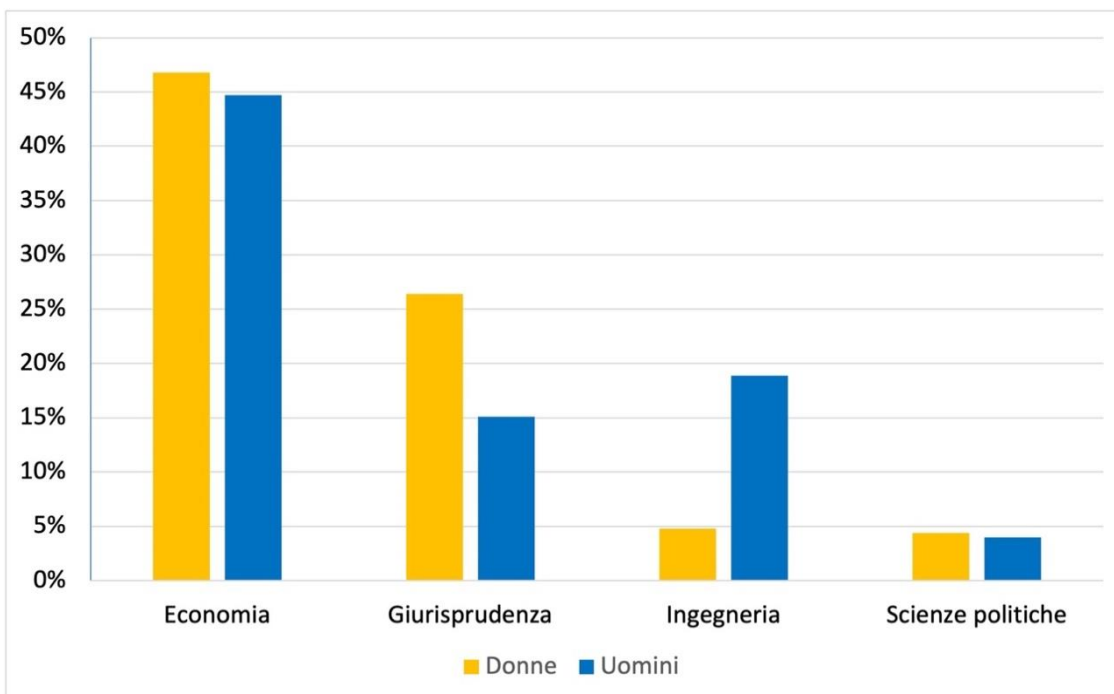


Figura 8: Laurea posseduta dai membri dei consigli d'amministrazione, per genere (dati Consob)

Secondo un sondaggio (Carbone & Dagnes, 2017) effettuato su un campione di 151 consigliere, tra le donne nominate nei consigli d'amministrazione delle società quotate a seguito dell'implementazione delle quote di genere previste dalla legge Golfo-Mosca del 2011, il 25% aveva già esperienze come consigliera in società quotate, mentre il 50% aveva già ricoperto posizioni simili in società non quotate. Nonostante queste competenze pregresse, l'accesso delle donne alle cariche all'interno dei consigli d'amministrazione è principalmente limitato a funzioni operative nei vari comitati, mentre ruoli di vertice sono molto meno frequenti.

Tra i fattori determinanti per ottenere la nomina di consigliera, spicca il ruolo delle competenze ed esperienze professionali, seguito dalla necessità imposta dalla normativa. Poca rilevanza, invece, hanno le motivazioni individuali. In particolare, un limitato numero di donne consigliere ha espresso l'aspirazione a ruoli di vertice o si è candidata autonomamente per tale posizione (figura 9).

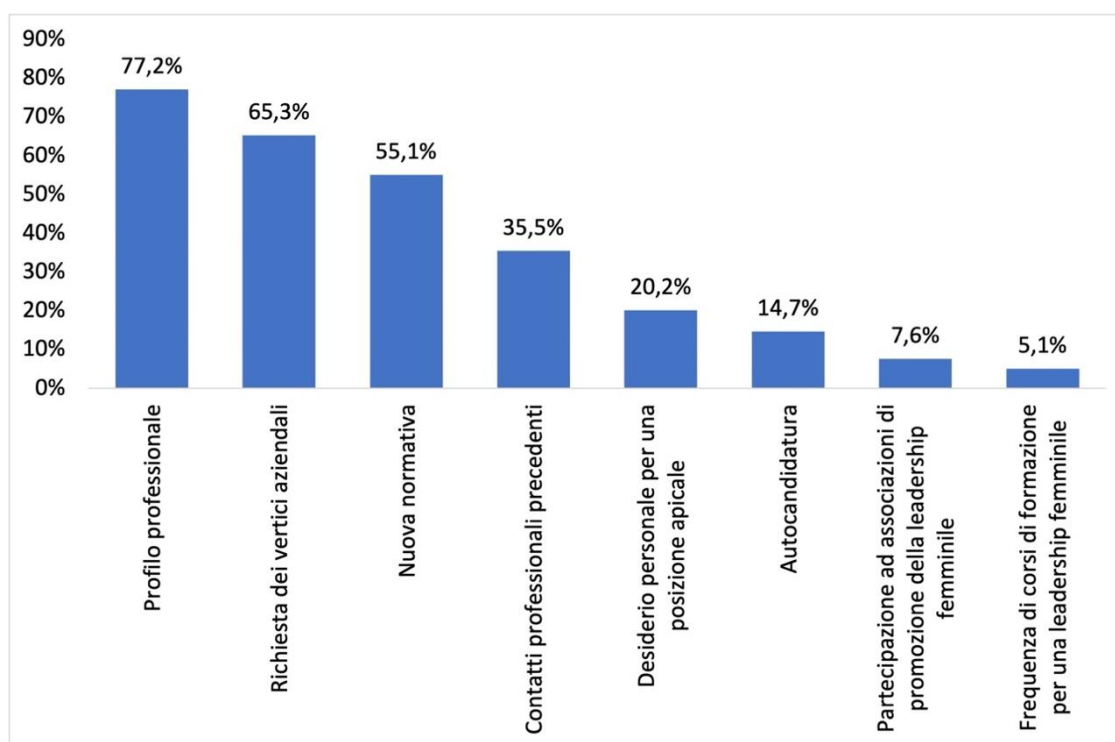


Figura 9: Fattori considerati rilevanti per fare carriera nei consigli d'amministrazione

Questi risultati sono confermati anche da una ricerca condotta nelle Filippine (Osi & Teng-Calleja, 2021), dove è stato osservato che le donne nei consigli di amministrazione sono caratterizzate da un elevato grado di competitività, ma non necessariamente da una

forte ambizione. Molte di loro hanno dichiarato di aver esitato nell'accettare una posizione di leadership, prendendo la decisione solo dopo essere state incoraggiate dai propri manager. Questo risultato è coerente con altri studi che suggeriscono che le donne non sono altrettanto motivate a ricoprire ruoli di leadership; il desiderio di potere risulta essere più pronunciato tra gli uomini, il che contribuisce a spiegare la maggior presenza di uomini in posizioni di leadership (Schuh, et al., 2014).

Le donne CEO, anche quando sono leader altrettanto efficaci degli uomini, affrontano la sfida aggiuntiva di guadagnarsi legittimità in organizzazioni che favoriscono e premiano valori e pratiche maschili stereotipati. In altre parole, le donne devono lavorare più duramente degli uomini per dimostrare il loro valore.

2.2.2 I settori

Dal punto di vista settoriale, in Italia rileviamo una presenza femminile nei consigli d'amministrazione distribuita soprattutto nel settore finanziario, seguito dal settore industriale e da quello dei servizi (figura 10).

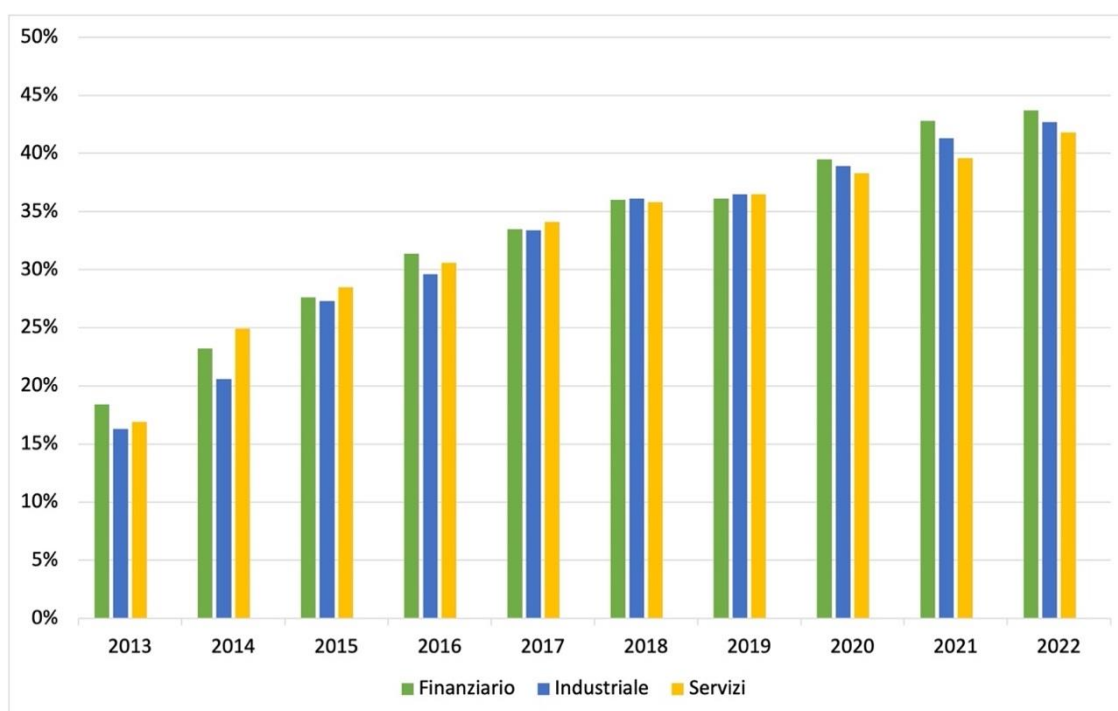


Figura 10: Distribuzione delle donne nei consigli d'amministrazione in Italia, per settori di lavoro (dati Consob)

Un'indagine effettuata a livello globale prendendo in considerazione 22.000 aziende nell'anno 2014 (Noland, Moran, & Kotschwar, 2016) mostra come i settori finanziario, sanitario, dei servizi e delle telecomunicazioni mostrano la più alta percentuale di rappresentanza femminile negli organi esecutivi e nei consigli di amministrazione, mentre i settori delle materie prime, tecnologico, dell'energia e industriale mostrano la percentuale più bassa (figura 11).

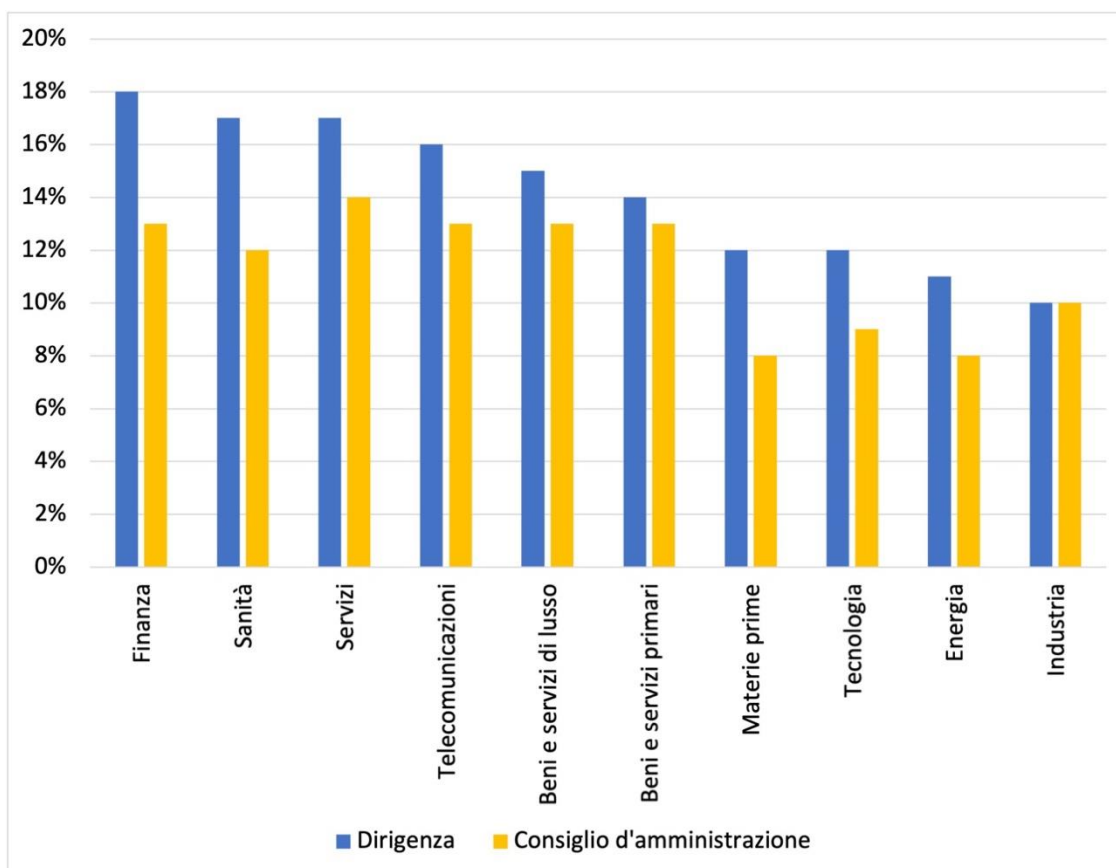


Figura 11: Percentuale di dirigenti e membri del consiglio di amministrazione donne, per settore

Una ricerca condotta da McKinsey (2012) ha mostrato che settori diversi offrono prospettive diverse per le donne. Nel settore finanziario, uomini e donne sono in posizioni entry level in numeri simili, ma il numero di donne si riduce di circa la metà al livello di middle management, lasciando meno candidate femminili tra cui selezionare per le posizioni di vertice. Al contrario, nei settori che tradizionalmente assumono meno donne, come il trasporto, la logistica e l'energia, le donne che vengono effettivamente assunte hanno una migliore possibilità di essere promosse a ruoli di middle management, e oltre.

2.2.3 Il metodo di leadership

Con l'aumento della presenza delle donne in ruoli di vertice che tradizionalmente erano occupati dagli uomini, c'è un crescente interesse per la relazione tra genere e leadership. I tratti considerati fondamentali per una leadership efficace sono stati a lungo legati a caratteristiche tradizionalmente attribuite all'ambito maschile, come la capacità di comunicare in modo efficace, di raggiungere i propri obiettivi, di assumersi le responsabilità, di problem solving, di approcci creativi, di avere una visione chiara, di avere fiducia nelle proprie capacità, di essere autorevoli (Foster, 2000) (Whitten, 2000) (Withers, 2000).

Il dibattito sulle distinzioni tra i leader di sesso femminile e maschile è intricato. Un approccio suggerisce che le differenze tra i due siano meno marcate di quanto si creda: secondo questa prospettiva, le donne che assumono ruoli di leadership tendono a evitare caratteristiche considerate tipicamente femminili, adottando invece comportamenti simili a quelli dei leader maschili. Ciò implica che, all'interno di un contesto organizzativo, l'influenza sulla leadership sia maggiormente determinata dal ruolo specifico che si svolge, piuttosto che dal genere. Di conseguenza, le differenze tra leader donne e leader uomini tendono a non essere particolarmente significative (Powell, 1990) (Bass B. M., 1990) (Dobbins & Platz, 1986).

A confermare questa ipotesi, uno studio di Eagly & Johnson (1990) ha riscontrato che, contrariamente all'aspettativa stereotipata secondo la quale le donne adottano uno stile orientato alle relazioni interpersonali e gli uomini uno stile orientato al raggiungimento degli obiettivi, in verità lo stile di leadership non varia tra i generi. Tuttavia, in linea con le aspettative stereotipate, è stato anche rilevato che le leader donne tendono a adottare uno stile più democratico e partecipativo, meno autoritario rispetto a quello dei colleghi uomini. Le donne gestiscono i conflitti in maniera più efficace, hanno eccellenti capacità di ascolto, e dimostrano una maggiore tolleranza ed empatia. Altri studi invece rilevano che l'inclusività non è una caratteristica intrinseca della leadership femminile, anzi la probabilità che un leader sia più inclusivo sembra dipendere più da una scelta strategica che dal genere (Funk, 2015).

È innegabile che l'accesso delle donne a posizioni di leadership sia stato ostacolato da discriminazioni e stereotipi di genere. Un'ipotesi suggerisce che determinate caratteristiche associate alla leadership femminile, come la capacità di comunicare in

maniera efficace e di risolvere i conflitti, siano conseguenza di esperienze che interessano specificamente il genere femminile, come il gestire una famiglia e crescere i propri figli, contemporaneamente al fare carriera (Alvesson & Billing, 1997).

Un'altra possibilità è che le manager donne possano incontrare resistenza se adottano stili più tradizionalmente autoritari, e quindi, optino per uno stile trasformativo (Eagly & Johnson, 1990). Il leader trasformativo è colui che dota i seguaci di poteri, li motiva a superare le proprie aspettative e a lavorare su obiettivi collettivi anziché concentrarsi esclusivamente sugli interessi personali immediati (Bass, 1985). Lo stile di management trasformativo delle donne (Bass, Avolio, & Atwater, 2008), insieme ai loro tratti stereotipicamente femminili, sono visti come i più adeguati ad affrontare i momenti di crisi (Haslam, Hersby, Bongiorno, & Ryan, 2011).

Studi sugli effetti delle quote di genere nei consigli d'amministrazione norvegesi (Matsa & Miller, 2013) mostrano come le donne tendano a evitare di licenziare il personale, preoccupandosi della vulnerabilità a cui sarebbero soggetti i lavoratori in una situazione di disoccupazione. Le donne leader sono più altruiste (Andreoni & Vesterlund, 2001) e hanno una prospettiva più orientata al lungo termine (Silverman, 2003) rispetto ai loro colleghi uomini. È altresì possibile che uomini e donne abbiano gli stessi obiettivi aziendali, ma differiscano nella loro capacità di raggiungerli. Qualunque sia la motivazione, i risultati dello studio norvegese suggeriscono che l'evitare di licenziare personale sia una caratteristica distintiva della leadership femminile. Anche se licenziare il personale porta ad un'ottimizzazione dei profitti a breve termine, non farlo aumenta i profitti a lungo termine migliorando il morale e allo stesso tempo evitando nuovi costi di ricerca e formazione di nuovo personale. Le donne incoraggiano le aziende a vedere i dipendenti come delle risorse in cui investire, piuttosto che come costi da tagliare. Ciò è anche in linea con la supposizione che le donne siano più pazienti degli uomini (Silverman, 2003).

CAPITOLO III: INVESTIRE SULLE DONNE

3.1 Gli effetti della parità sulle aziende

3.1.1 La performance aziendale

Negli ultimi anni sono state condotte numerose indagini volte a comprendere meglio l'impatto delle donne sulle performance aziendali. Le aspettative nei loro confronti sono molto elevate, e per tale ragione, quando le aziende hanno delle donne in posizioni di leadership, le loro decisioni vengono esaminate in maniera molto più critica rispetto a quanto avviene per gli uomini (Kanter, 1977) (Ryan & Haslam, 2007).

I risultati rilevati sono molto diversi tra loro. Alcuni hanno riscontrato un peggioramento della performance (Inmyxai & Takahashi, 2012) (Pathan & Faff, 2013), altri un miglioramento (Erhardt, Werbel, & Shrader, 2003) (Krishnan & Park, 2005) (Mahadeo, Soobaroyen, & Hanuman, 2012), mentre per altri ancora non vi è stata alcuna differenza (Dezsö & Ross, 2012) (Manner, 2010). Nel fare ricerca è difficile identificare la maniera precisa in cui le dirigenti donne migliorino le performance solo a causa del proprio genere (Broome, Conley, & Krawiec, 2011). Sebbene la diversità di competenze contribuisca in generale alle performance aziendali, la sola diversità demografica o di genere non sembra essere rilevante (Iriyama, 2015). L'argomentazione standard è che, poiché le aziende mirano a massimizzare il valore, se ci fosse qualcosa da guadagnare aggiungendo donne a posizioni di leadership, questo verrebbe fatto spontaneamente. Tentativi di forzare il cambiamento (ad esempio, attraverso l'introduzione delle quote di genere) potrebbero sortire effetti controproducenti (Demsetz e Lehn 1985). Questo risultato negativo potrebbe essere particolarmente probabile se le donne nel consiglio avessero meno esperienza o avessero meno esperienza rispetto agli uomini o se, a causa della scarsità di donne qualificate, il gruppo fosse spalmato su troppi consigli (fenomeno rilevato in Norvegia dopo l'introduzione delle quote, che prende il nome di "golden skirt").

Secondo una meta-analisi che prende in considerazione 78 diversi studi (Hoobler, Masterson, Nkomo, & Michel, 2016), all'incremento di un'unità nella leadership delle donne corrisponde un miglioramento di 0.023 unità nella performance finanziaria dell'azienda. In particolare, la presenza femminile nel consiglio di amministrazione ha

una correlazione diretta con le performance finanziarie dell'azienda non solo nei Paesi in cui le donne hanno ottenuto un maggiore accesso a risultati come l'istruzione e l'assistenza sanitaria, ma anche in contesti culturali in cui solo le attitudini nei confronti delle donne sono più progressiste. Questa correlazione è sostenuta anche da un'indagine globale svoltasi nel 2016, prendendo in considerazione quasi 22.000 aziende a quotate in borsa in 91 Paesi (Noland, Moran, & Kotschwar, 2016). È stato rilevato che quando le donne costituiscono il 30% dei consigli d'amministrazione, la redditività delle aziende aumenta del 15%.

Un altro report dell'ILO (2019) ha rilevato che il 74% delle aziende che hanno implementato politiche per la diversità di genere segnala un aumento degli utili tra il 5 e il 20%. I maggiori benefici si osservano con la presenza di manager donne, seguita dalla quota femminile nel consiglio di amministrazione. Non vi è alcun impatto statisticamente osservabile nel caso di un'amministratrice delegata donna, e l'impatto della presenza di donne nel consiglio non è statisticamente robusto. Tuttavia, la correlazione tra donne nel livello esecutivo e la redditività dell'azienda è dimostrata ripetutamente, e l'entità degli effetti stimati non è trascurabile. Ad esempio, un'azienda in cui il 30% dei leader sono donne potrebbe prevedere di aggiungere più di 1 punto percentuale al suo margine netto rispetto a un'azienda simile ma senza leader femminili (Noland, Moran, & Kotschwar, 2016).

Secondo i risultati di un'analisi condotta da McKinsey & Company nel 2020, emerge una forte correlazione positiva tra diversità e redditività. Le aziende posizionate nel quartile superiore per quanto riguarda la diversità registrano margini di profitto superiori del 36% rispetto alle loro controparti. Per poter osservare una differenza, la percentuale minima di donne nelle attività di gestione, nella dirigenza e nei consigli di amministrazione deve essere di almeno il 30% (International Labour Organization, 2019) (McKinsey&Company, 2020).

3.1.2 La sostenibilità aziendale

L'articolo 41 della Costituzione italiana recita che:

“L'iniziativa economica privata è libera.

Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.”

Viene cioè sancito che le imprese possono operare liberamente, ma non a spese del bene comune, violando l'ambiente o i diritti dei lavoratori.

Sulla stessa linea di pensiero viene sviluppata la nozione di sviluppo sostenibile, culminando nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (figura 12). Uno dei 17 *sustainable development goals* (SDG) è la parità di genere, che viene definita “una condizione necessaria per un mondo prospero, sostenibile e in pace”. Pur essendo indirizzati a diverse categorie di attori, gli SDG sono rivolti soprattutto alle imprese.



Figura 12: Gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Nazioni Unite)

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa (RSI) risale al libro “Social Responsibilities of the Businessman” di Howard R. Bowen (1953), dove l'autore si interroga sulle responsabilità che un'impresa ha nei confronti della società. In tanti hanno provato a dare una risposta, ma la definizione più accreditata deriva da Archie B. Carroll, che nel 1991 elabora la piramide della responsabilità sociale delle imprese (figura 13). Alla base della piramide troviamo le responsabilità economiche, perché per riuscire ad adempiere agli obblighi di sostenibilità un'impresa deve essere innanzitutto profittevole. Nello scalino successivo ci sono le responsabilità legali, infatti per poter operare l'impresa deve obbedire alla legge. Troviamo poi le responsabilità etiche, per cui l'impresa ha il dovere di fare ciò che è più giusto per evitare o minimizzare qualsiasi danno agli stakeholder con i quali entra in contatto. Infine, l'impresa deve essere un buon “cittadino” restituendo alla società il valore che ne ricava attraverso il suo operato.

La RSI è una scelta fatta dalle aziende stesse, non è un obbligo imposto dalla legge, e consiste in iniziative volontarie per promuovere la sostenibilità. Considerata a livello organizzativo, la RSI è generalmente intesa come un'iniziativa strategica che contribuisce alla reputazione di una determinata azienda.

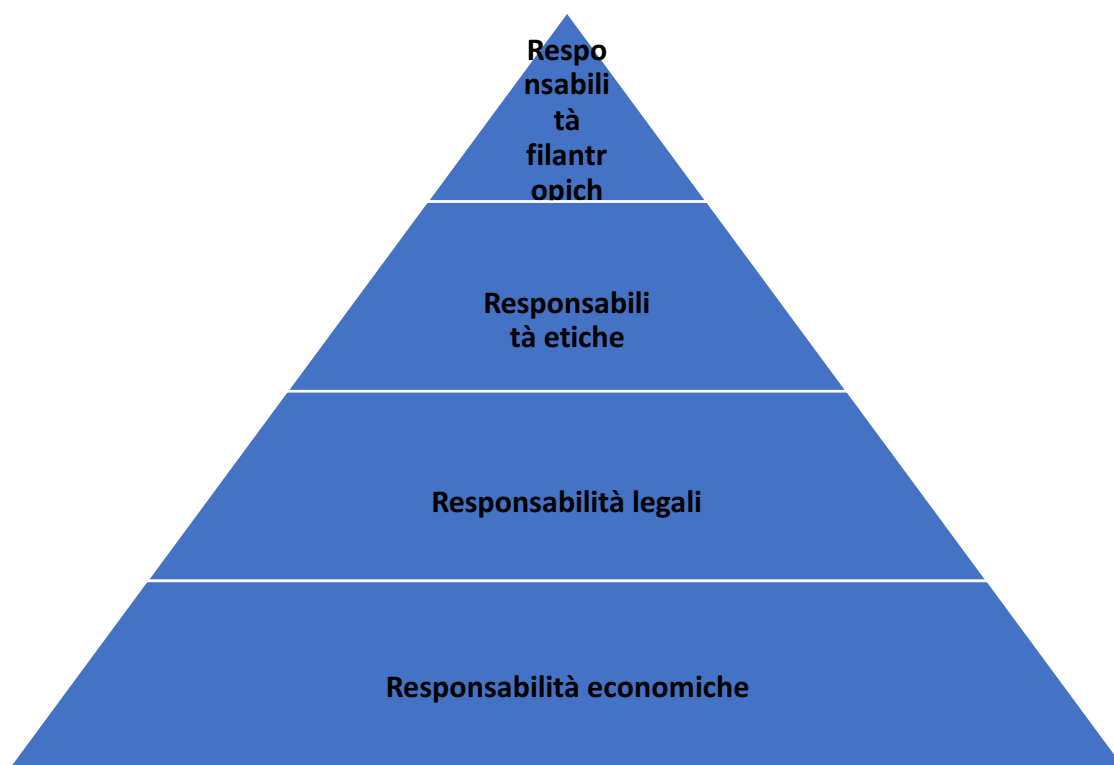


Figura 13: Piramide della responsabilità sociale d'impresa di Carroll

Il problema della RSI è la difficoltà nel definirla con criteri oggettivi, dunque di quantificarla e compararla. In ragione di questo, in un report delle Nazioni Unite (2004) emerge per la prima volta l'acronimo ESG per indicare i livelli di sostenibilità di un'azienda. La lettera E sta per "environmental" e valuta come un'azienda si comporta sia nei confronti dell'ambiente nel quale è inserita che in generale; la lettera S sta per "social" e si riferisce come l'azienda tratta gli stakeholder, in particolare i dipendenti; la lettera G sta per "governance" e prende in considerazione le politiche aziendali e i principi etici a cui si ispirano. Grazie agli indicatori ESG, si può confrontare l'impatto delle aziende in base a dei criteri oggettivi e non arbitrari. I fattori E, S e G influenzano direttamente i guadagni a lungo termine di un'azienda e dei suoi shareholder (Albuquerque, Koskinen, & Zhang, 2018) (Baron, 2007) perché i clienti scelgono più spesso di supportare le aziende che includono la sostenibilità nel loro modello di business

piuttosto di quelle che non sembrano tenerne conto, e anche i dipendenti sono più produttivi.

Il rating di sostenibilità di un'azienda è strettamente connesso alla composizione del suo consiglio d'amministrazione. Ci sono diversi fattori che aumentano la probabilità di avere un rating alto, ma la variabile demografica più rilevante è quella del genere. Secondo uno studio effettuato sulle aziende americane, le società con donne in posizioni di leadership o come membri del consiglio d'amministrazione hanno punteggi ESG e RSI significativamente più alti (Borghesi, Houston, & Naranjo, 2014). La disparità di genere, gli indicatori ESG e la responsabilità sociale d'impresa sono strettamente interconnessi. Le aziende che promuovono la parità di genere investono effettivamente nei principi di sostenibilità, non solo perché la lotta alle disuguaglianze è parte integrante di tali criteri, ma anche perché le donne sono notoriamente più impegnate nelle questioni sociali.

Le aziende S&P500 con donne come CEO hanno pratiche aziendali più socialmente responsabili, ma la stessa tendenza è stata rilevata anche quando i CEO uomini hanno figlie femmine: i dirigenti con figlie femmine lavorano in aziende con un punteggio ESG superiore del 9,1% rispetto alla media. Questo fa pensare che le preferenze delle figlie influenzino le decisioni dei CEO, con un impatto pari a circa un quarto di quello osservato quando il CEO è una donna (Cronqvist & Yu, 2017).

Allo stesso modo, anche le aziende con CEO sposati hanno rating significativamente più alti (Hegde & Mishra, 2019).

Il dlgs 112/2017 stabilisce che le grandi società quotate in borsa hanno l'obbligo di redigere il bilancio sociale, cioè un resoconto che riporta e analizza l'impatto sociale e ambientale sulla comunità e sull'ambiente in cui opera. A partire dal 2024, con l'implementazione della direttiva CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), l'obbligo verrà esteso a tutte le aziende con una forza lavoro di oltre 250 dipendenti, un fatturato che supera i 50 milioni di euro e un bilancio annuale di almeno 43 milioni.

3.2 Gli effetti della parità sulla società

La parità salariale e l'equa rappresentanza delle donne nelle posizioni di leadership sono due pilastri essenziali per l'instaurarsi di una società veramente equa e inclusiva in ogni ambito. Per raggiungere la parità è fondamentale che tutte le persone siano trattate con rispetto e dignità, celebrando la diversità di ognuno.

La parità non è una mera questione di giustizia: innumerevoli studi hanno analizzato l'impatto dell'uguaglianza sulla società nel suo complesso.

Secondo un report del McKinsey Global Institute (2015), se le donne raggiungessero una totale uguaglianza e partecipassero nell'economia allo stesso modo degli uomini, il PIL mondiale aumenterebbe fino al 26%, l'equivalente di 28 miliardi di dollari in più all'anno. Gli Stati con un minore livello di uguaglianza avrebbero un incremento più ampio del PIL. In media, nei Paesi europei con un più elevato tasso di disuguaglianza, come l'Italia e il Portogallo, il raggiungimento della parità porterebbe ad un aumento del PIL fino al 12% entro il 2050; nei Paesi più virtuosi invece, che già stanno cogliendo i frutti delle proprie politiche inclusive, il tasso di crescita è stimato fino al 4% (EIGE, 2022). Le donne costituiscono la metà della popolazione in età lavorativa nel mondo, ma generano solo il 37% del PIL (McKinsey Global Institute, 2015). Dunque, il ruolo delle donne è particolarmente rilevante in quei Paesi dove la popolazione sta invecchiando.

La parità è anche strettamente legata alla pace, più ancora della ricchezza di un Paese, del suo livello di democrazia o della sua identità religiosa (Hudson, Ballif-Spanvill, Caprioli, & Emmett, 2012). I Paesi che promuovono una maggiore equità di genere dimostrano una minor propensione ad intraprendere guerre (Caprioli, Gendered Conflict, 2000), a impiegare la forza come prima risposta durante i conflitti (Caprioli, 2003) o ad essere coinvolti in crisi internazionali violente (Caprioli, 2001). Gli Stati che investono nel progresso delle donne sono maggiormente inclini ad essere prosperi, stabili e governati in maniera democratica (Picone, 2017). Dunque, la parità di genere è la chiave per il raggiungimento della pace mondiale.

Inoltre, mentre è stato rilevato che l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro diminuisce il tasso di fertilità nei Paesi più poveri, nei Paesi OECD invece questa correlazione è inversa e si assisterebbe ad un aumento delle nascite (EIGE, 2022).

Nel 2023, nessun Paese al mondo ha ancora conseguito una completa parità di genere. Il costo, sia sociale che economico, derivante dalla disparità di genere, ammonta a 160 miliardi di dollari (International Labour Organization, 2023). È necessario dunque considerare il raggiungimento della parità di genere non solo come una sfida, bensì come un'opportunità per l'innovazione.

Le quote di genere nei consigli d'amministrazione sono un primo passo per incoraggiare le donne ad aspirare a posizioni di leadership. Tuttavia, queste da sole non sono sufficienti

a garantire una partecipazione femminile significativa nel mercato del lavoro (Cerved, Fondazione Bellisario, 2020). Anche nei Paesi che hanno introdotto le quote obbligatorie, come la Francia e la Norvegia, poche donne raggiungono posizioni di vertice come amministratori delegati o vicepresidenti. È auspicabile che un aumento della presenza femminile nei consigli porti ad un maggiore interesse per altre questioni che contribuiscono all'assenza di donne nelle posizioni di potere, come le barriere all'entrata nel mondo del lavoro e le politiche aziendali sui congedi parentali. Le aziende, sia quelle quotate che quelle non quotate, dovrebbero focalizzarsi non solo su un'equilibrata rappresentanza di genere nei consigli, ma anche sulla promozione della *diversity* in tutte le sue forme, con il fine ultimo di creare un team inclusivo, con individui di grande talento, di provenienze diverse e diversificati percorsi professionali; ma, soprattutto, multigenerazionale.

BIBLIOGRAFIA

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs and Bodies: a Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2).
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class and Race in Organizations. *Gender and Society*, 20(4).
- Albuquerque, R., Koskinen, Y., & Zhang, C. (2018). Corporate social responsibility and firm risk: theory and empirical evidence. *Management Science*, 65(10), 4451-4469.
- Aldous, J., Mulligan, G. M., & Bjarnason, T. (1998). Fathering Over Time: What Makes the Difference? *Journal of Marriage and the Family*, 60, 809-820.
- Alvesson, M., & Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. Londra: Sage.
- Andreoni, J., & Vesterlund, L. (2001). Which is the Fair Sex? Gender Differences in Altruism. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 293-312.
- Ansari, N. (2016). Respectable femininity: a significant panel of glass ceiling for career women. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 528-541.
- Assemblea costituente. (1947). *La Costituzione*. Tratto da <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione>
- Babcock, L., Peysner, B., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2022). *The No Club*. New York: Simon&Schuster.
- Baron, D. (2007). Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 683-717.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (2008). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.

- Bergmann, B. R. (1974). Occupational Segregation, Wages and Profits When Employers Discriminate by Race or Sex. *Eastern Economic Journal*, 1(2), 103-110.
- Bernile, G., Bhagwat, V., & Yonker, S. (2017). Board Diversity, Firm Risk, and Corporate Policies.
- Borghesi, R., Houston, J., & Naranjo, A. (2014). Corporate socially responsible investments: CEO altruism, reputation, and shareholder interests. *Journal of Corporate Finance*, 26, 164-181.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Brines, J. (1994). Economic Dependency, Gender, and the Division of Labor at Home. *American Journal of Sociology*, 100, 652-688.
- Broome, L., Conley, J., & Krawiec, K. (2011). Board Diversity and Corporate Performance: Filing in the Gaps: Dangerous Categories: Narratives of Corporate Board Diversity. *North Carolina Board Review*, 89(760).
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble*. Londra: Routledge.
- Caprioli, M. (2000). Gendered Conflict. *Journal of Peace Research*, 37(1), 51-68.
- Caprioli, M. (2001). Gender, Violence, and International Crisis. *The Journal of Conflict Resolution*, 45(4), 503-518.
- Caprioli, M. (2003). Gender Equality and State Aggression: The Impact of Domestic Gender Equality on State First Use of Force. *Empirical and Theoretical Research in International Relations*, 29(3), 195-214.
- Carbone, D., & Dagnes, J. (2017). Tutte le strade (che) portano qui Efficacia e limiti delle quote di genere nei CdA delle società quotate. *Sociologia del lavoro*, 148, 167-187.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carton, A. M., & Rosette, A. S. (2011). Explaining bias against black leaders: integrating theory on information processing and goal-based stereotyping. *The Academy of Management Journal*, 54(6), 1141-1158.
- Centra, M., & Cutillo, A. (2009). Differenziale salariale di genere e lavori tipicamente femminili. *Studi Isfol*, 2.

- Cerved, Fondazione Bellisario. (2020). *Le donne ai vertici delle imprese*. Tratto da <https://research.cerved.com/analisi/quote-rosa-non-bastano/>
- Cohen, P. N. (1998). Replacing Housework in the Service Economy: Gender, Class, and Race-Ethnicity in Service Spending. *Gender and Society*, 12, 219-231.
- Coltrane, S. (2000). Research on Household Labor: Modeling and Measuring the Social Embeddedness of Routine Family Work. *Journal of Marriage and the family*, 62, 1208-1233.
- Consob. (2023, Aprile 28). *Rapporto 2022 sulla corporate governance delle società quotate italiane*. Tratto il giorno Settembre 5, 2023 da <https://www.consob.it/documents/11973/545079/rcg2022.pdf/33d25582-ade3-d06b-7395-654be6cd7e43?t=1682665906755>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). *The glass ceiling effect*. Tratto da <https://psycnet.apa.org/record/2001-10146-004>
- Crompton, R., & Harris, F. (1998). Explaining women's employment patterns: 'orientations to work' revisited. *British Journal of Sociology*, 49(1), 118-136.
- Cronqvist, H., & Yu, F. (2017). Shaped by their daughters: executives, female socialization, and corporate social responsibility. *Journal of Corporate Finance*, 126(3), 543-562.
- Crosby, F. J., Williams, J. C., & Biernat, M. (2004). The Maternal Wall. *Journal of Social Issues*, 60(4), 675-682.
- D'Ascenzo, M. (2011). *Fatti più in là*. Milano: Gruppo 24 ORE.
- Deloitte. (2021). *Women in the boardroom*. Tratto da <https://www2.deloitte.com/sg/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective-seventh-edition.html>
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33, 1072-1089.
- Dobbins, G., & Platz, S. (1986). Sex differences in leadership: how real are they? *Academy of Management Review*, 11, 118-127.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior*. New York: Psychology Press.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.

- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- EIGE. (2022). *Economic Benefits of Gender Equality in the European Union*. Tratto da https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/economic_benefits_of_gender_equality_in_the_european_union_overall_economic_impacts_of_gender_equality.pdf
- EIGE. (2022). *Gender Equality Index 2022*. Tratto da <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-2022-covid-19-pandemic-and-care>
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111.
- European Women on Boards. (2021). *Gender Diversity Index 2021*. Tratto il giorno Settembre 2023 da <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf>
- Eurostat. (2021). *Gender pay gaps in the European Union — a statistical analysis*. Tratto da <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistical-working-papers/-/ks-tc-22-002>
- Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *Good for Business: Making Full use of the Nation's Human Capital*. Tratto da <https://web.archive.org/web/20140810033848/http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling.pdf>
- Fenstermaker, S., West, C., & Zimmerman, D. H. (1991). Gender Inequality: New Conceptual Terrain. *Sage Publications*, 289-307.
- Fitzsimmons, T. W., & Callan, V. J. (2016). Applying a capital perspective to explain continued gender inequality in the C-suite. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 354-370.
- Foster, R. (2000). Leadership in the twenty-first century: working to build a civil society. *National Civic Review*, 89(1), 87-93.

- Funk, K. (2015). Gendered Governing? Women's Leadership Styles and Participatory Institutions in Brazil. *Political Research Quarterly*, 68, 564-578.
- Furber, R. (1998). *Does Jane Compute? Preserving Our Daughter's Place in the Cyber Revolution*. New York: Warner.
- Gaszo, A. (2004). Women's Inequality in the Workplace as Framed in News Discourse: Refracting from Gender Ideology. *CRSA/RCSA*, 41(4), 449-473.
- Geiler, P., & Renneboog, L. (2015). Are female top managers really paid less? *Journal of Corporate Finance*, 35, 345-369.
- Geiler, P., & Renneboog, L. (2015). Are female top managers really paid less? *Journal of corporate finance*, 34(345).
- Gregory-Smith, I., Main, B., & O'Reilly III, C. (2014). Appointments, Pay and Performance in UK Boardrooms by Gender. *The Economic Journal*, 124(574), 109-128.
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 279-294. Tratto da DOI: 10.1080/03069880600769118
- Hegde, S., & Mishra, D. (2019). Married CEOs and corporate social responsibility. *Journal of Corporate Finance*, 58, 226-246.
- Hegewisch, A., Liepmann, H., Hayes, J., & Hartmann, H. (2010). Separate and Not Equal? Gender Segregation and the Gender Wage Gap. *Institute for Women's Policy Research*, 9, 1-16.
- Hoobler, J. M., Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2011). Women's Managerial Aspirations: An Organizational Development Perspective. *Journal of Management*, 40(3), 703-730.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2016). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2016). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499.
- Hudson, V. M., Ballif-Spanvill, B., Caprioli, M., & Emmett, C. F. (2012). *Sex and World Peace*. Columbia University Press.

- Huffman, M. L., Cohen, P. N., & Pearlman, J. (2010). Engendering change: Organizational dynamics and workplace gender desegregation 1975-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55, 255-277.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986, Marzo 24). The corporate woman: A special report. *The Wall Street Journal*, p. 1D-24D.
- Inmyxai, S., & Takahashi, Y. (2012). Factors mediating gender and firm performance in Lao micro, small, and medium sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 17, 145-175.
- INPS. (2022). *Prestazioni pensionistiche e beneficiari del sistema pensionistico italiano al 31.12.2021*. Tratto da <https://servizi2.inps.it/servizi/osservatoristatistici/api/getAllegato/?idAllegato=1007>
- International Labour Organization. (2018). *World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2018*. Tratto da https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2018/WCMS_619577/lang--en/index.htm
- International Labour Organization. (2019). *Donne nel settore imprenditoriale e in ruoli dirigenziali: le ragioni a favore del cambiamento*. Tratto da https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms_712725.pdf
- International Labour Organization. (2019). *Women in business and management: a global survey of enterprises*. Tratto da https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_702196/lang--en/index.htm
- International Labour Organization. (2023). *World Employment and Social Outlook: Trends 2023*. Tratto da https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/WCMS_865332/lang--en/index.htm
- Iriyama, A. (2015). *What Japanese Companies Should Be Wary of When It Comes to Diversity*. Tratto da www.yomiuri.co.jp/adv/wol/dy/opinion/gover-eco_151102.html
- Istat. (2018). *LA STRUTTURA DELLE RETRIBUZIONI IN ITALIA - ANNO 2018*. Tratto da https://www.istat.it/it/files/2021/03/REPORT_STRUTTURA_RETRIBUZIONI_2018.pdf

- Istat. (2021). *Lavoro e conciliazione dei tempi di vita*. Tratto da <https://www.istat.it/it/files/2021/03/3.pdf>
- Istat. (2021). *LIVELLI DI ISTRUZIONE E RITORNI OCCUPAZIONALI*. Tratto da <https://www.istat.it/it/files/2022/10/Livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali-anno-2021.pdf>
- Istat. (2023, Luglio). *Occupati e disoccupati: dati provvisori*. Tratto da https://www.istat.it/it/files//2023/08/CS_Occupati-e-disoccupati_LUGLIO_2023.pdf
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82, 965-990.
- Kark, R. (2003). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of Business Research*, 58, 1712-1720.
- Ku Ismail, K., & Manaf, K. (2016). Market Reactions towards the Appointment of Women to the Boards of Malaysian Firms. *Journal of Multinational Financial Management*.
- Langdon, D. L., & Klomegah, R. (2013). Gender, wage gap and its associated factors: an examination of traditional gender ideology, education and occupation. *International Journals*, 39(2), 173-203.
- Linkedin. (2022). *Gender Equity in the Workplace*. Tratto il giorno Settembre 2023 da <https://linkedin.github.io/gender-equity-2022/>
- Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (2012). Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 105, 375-388.
- Mancini, V., & Sinesi, S. (2022). *Il Gender Gap in Italia. Donne, Covid e futuro del lavoro: il ruolo del PNRR e del mondo dell'informazione*. Tratto da [romebusinessschool.com: https://www.insic.it/wp-content/uploads/2022/03/RBS-Report-Gender-Gap-in-Italia.pdf](https://www.insic.it/wp-content/uploads/2022/03/RBS-Report-Gender-Gap-in-Italia.pdf)
- Manner, M. H. (2010). The impact of CEO characteristics on corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 93, 53-72.

- Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2013). A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136-169.
- McKinsey Global Institute. (2015). *How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*.
- McKinsey&Company. (2012). *Unlocking the full potential of women at work*. New York.
- McKinsey&Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. Tratto da <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>
- Miller, P. W. (2008). The Gender Pay Gap in the US: Does Sector Make a Difference? *J Labor Res*, 30, 52-74.
- Muller-Kahle, M. I., & Schiehl, E. (2013). Gaining the ultimate power edge: Women in the dual role of CEO and Chair. *The Leadership Quarterly*.
- Nazioni Unite. (1948). *Dichiarazione universale dei diritti umani*. Tratto da https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/itn.pdf
- Nazioni Unite. (2015). *The 17 goals*. Tratto da <https://sdgs.un.org/goals>
- Nguyen, T. H., Ntim, C. G., & Malagila, J. K. (2020). Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis*, 70.
- Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. *Working Paper Series*, 16(3).
- O'Connor, V. J. (2001). Women and men in senior management – a "different needs" hypothesis. *Women in Management Review*, 16(8), 400-404.
- Orloff, A. S. (2009). Gendering the Comparative Analysis of Welfare States: An Unfinished Agenda. *Sociological Theory*, 27(3), 317-343.
- Osi, E. C., & Teng-Calleja, M. (2021). Women on top: the career development journey of Filipina business executives in the Philippines. *Career Development International*, 26(2), 140-157.

- Pathan, S., & Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance? *Journal of Banking & Finance*, 37, 1573-1589.
- Picone, T. (2017). *Democracy, gender equality, and security*. Tratto da <https://www.brookings.edu/articles/democracy-gender-equality-and-security/>
- Powell, G. (1990). One more time: do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, 4(3), 68-75.
- Rosette, A. S., Leonardelli, G. J., & Phillips, K. W. (2008). The White standard: racial bias in leader categorization. *The Journal of applied psychology*, 93(4), 758-777.
- Ryan, M. K., & Haslam, A. S. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32, 549-572.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think Crisis—Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager—Think Male Stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484.
- Saifuddin, S., Hossain, M. S., & Dyke, L. (2019). Walls all around: barriers women professionals face in high-tech careers in Bangladesh. *Equality, Diversity and Inclusion*, 38(7), 705-726.
- Sayer, L. C. (2005). Gender, Time and Inequality: Trends in Women's and Men's Paid Work, Unpaid Work and Free Time. *Social Forces*, 84(1), 285-303.
- Schuh, S. C., Bark, A. S., Quaquebeke, N. V., Hossiep, R., Frieg, P., & Dick, R. V. (2014). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of Business Ethics*, 120, 363-379.
- Silverman, I. W. (2003). Gender Differences in Delay of Gratification: A Meta-Analysis. *Sex Roles: A Journal of Research*, 49(9-10), 451-463.
- Taparia, M., & Usha, L. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372-400.

- UN Global Compact. (2004). *Who cares wins*. Tratto da https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf
- Unione Europea. (1957). *Trattato costitutivo dell'Unione europea*. Tratto da <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957E/TXT>
- Unione Europea. (2000, 12 18). *Carta dei diritti fondamentali dell'unione europea*. Tratto da https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf
- Unione Europea. (2020). *Gender Equality Strategy 2020-2025*. Tratto da https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en#:~:text=Gender%20Equality%20Strategy%202020%2D2025,-The%20EU%20Gender&text=The%20goal%20is%20a%20Union,and%20lead%20our%20
- Unione Europea. (2023). *Direttiva (UE) 2023/970*. Tratto da <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023L0970>
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2), 125-151.
- Whitten, C. (2000). The value of leadership training. *Public Relations Tactics*, 7(224-26).
- Withers, P. (2000). Birth of a leader. *BC Business*, 28(1), 20-28.
- World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report*. Tratto da <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>