UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"QUOTE ROSA: OBBLIGO O VANTAGGIO?"

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDA: GIUDITTA CARRARO

MATRICOLA N. 1160467

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE 1

1. COSA SONO LE QUOTE ROSA, COME SONO NATE IN ITALIA E CONFRONTO CON L'ESTERO 3

1.1 Nozione di quota rosa 3

1.2 Le quote rosa in Italia 4

1.3 Confronto con l'estero 6

2. QUALI SONO STATI I RISULTATI DELLE QUOTE ROSA 8

2.1 Gli effetti ottenuti e le imprese che sono state maggiormente avvantaggiate 8

2.2 Le donne in azienda: i motivi per cui sono una marcia in più 10

2.3 Condicio sine qua non affinché le quote rosa funzionino 13

3. INDAGINE EMPIRICA 15

3.1 Metodologia 15

3.2 Presentazione dati e risultati 16

3.3 Discussione dei risultati 18

CONCLUSIONE 21

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI 24

SITOGRAFIA 25

INTRODUZIONE

Con il presente elaborato desidero porre l'attenzione sulle quote rosa e su quali siano stati i loro effetti per aiutare le imprese a raggiungere un grado di gender diversity all'interno dei loro board tale da dare voce alle donne, le quali hanno dimostrato negli ultimi anni una crescente volontà di mettersi in gioco in campi che sono stati sempre considerati "da uomini", come appunto la gestione dirigenziale di una società e la politica.
L'obiettivo è quello di affrontare un tema molto attuale quale la parità di genere e gli effetti ad essa legati. Nel fare ciò voglio compiere un percorso che parta dall'introduzione del concetto di quota rosa, nello specifico di quali siano stati i fattori che hanno dato forma alla discriminazione subita dalle donne e che abbiano dato il via a un desiderio condiviso dal genere femminile di essere trattate in modo paritario rispetto agli uomini, per poi passare alle diverse risposte adottate dai Paesi, in particolare l'Italia. Proseguo poi arrivando al cuore dell'elaborato, in cui si passa da una dimensione più giuridica a una più *firm specific*, focalizzata sulla leadership, sui risultati acquisiti con l'introduzione delle quote rosa e sul perché le donne contribuiscono in maniera positiva alla performance aziendale quando ne hanno la possibilità. Infine, il percorso si conclude concretizzandosi in una ricerca condotta su un campione di 40 imprese che presentano diversi gradi di gender diversity per il proprio CdA e analizzo quali siano le più performanti.

Appare interessante evidenziare come le donne si siano fatte strade nei consigli di amministrazione e abbiano dimostrato di essere meritevoli alla pari degli uomini, seppur con un'imposizione ausiliaria che non sarebbe mai partita spontaneamente dalle aziende stesse, le quali hanno inizialmente modificato la composizione del board per rispettare la legge e non perché credessero veramente nel valore della diversità (perlomeno alcune di loro), per poi doversi ricredere di fronte ai risultati soddisfacenti sia dal punto di vista finanziario, sia dal punto di vista decisionale e organizzativo.

Nel primo capitolo dell'elaborato viene quindi inizialmente proposto una presentazione della nozione di quote rosa e di quali siano i principi su cui si è basata la loro origine. In particolare, si tratta dei motivi per cui le donne fanno fatica a raggiungere posizioni apicali all'interno delle organizzazioni e tra questi si annoverano il soffitto di vetro (Abidin et al. 2009, p. 39), caratteristiche culturali (Bombelli, 2000, p. 151) e l'importanza attribuita alla dimensione del genere (Costa & Gianecchini, 2019, p. 546), fattori che presi insieme hanno

reso le donne vittima di comportamenti discriminatori perpetrati dalla società e riflessi di conseguenza nel mondo delle imprese (Moller Okin, 2007). Si prosegue poi con la presentazione della normativa adottata in Italia, parlando approfonditamente di quale sia stato l'iter legislativo per la legge 120/2011 e di come questa si sia evoluta nel corso del tempo, adattandosi in maniera coerente alla risposta ricevuta in seguito alla sua introduzione nel mondo delle società quotate e delle partecipate pubbliche. Infine, viene svolto un confronto con l'estero in modo tale da verificare i differenti approcci per superare l'impasse di poche donne nei CdA, portando ad esempio Paesi che hanno seguito il modello italiano e altri che hanno preferito far valere la meritocrazia e raccomandare alle società di autoregolarsi in maniera autonoma.

Partendo dalla presentazione degli effetti tangibili che hanno avuto le quote rosa all'interno dei consigli di amministrazione e per quali imprese risultano essere più concreti, nel secondo capitolo è stata presentata una raccolta di studi che dimostrano quali siano i motivi per cui avere un CdA eterogeneo porti dei benefici, declinati e approfonditi secondo l'approccio proposto da Capone (2020, pp. 7-8). Tuttavia, vengono anche esplicitate le condizioni secondo cui le quote rosa sono da considerarsi efficaci e non siano invece il risultato del fenomeno del *tokenism*, portando così a tre conseguenze negative inevitabili (Kanter, 1988) se non viene rispettata la teoria della massa critica che permette alle donne di essere realmente influenti nelle decisioni del board (Bruno et al., 2018, p. 10).

Nel terzo capitolo è stata svolta una ricerca di tipo numerico-statistico per verificare la tesi sostenuta da Dezső & Ross (2012, p.13), secondo cui le imprese che considerano l'innovazione elemento strategico e hanno un livello di gender diversity abbastanza alto, avranno un ritorno in termini finanziari notevole. Sono state quindi selezionate 40 PMI innovative che operano sul territorio italiano e sono stati ricavati dati riguardanti il numero di componenti del board, la percentuale di donne e gli indicatori di performance finanziari, quali il ROS, il ROA e il ROE, tutti relativi al 2019, dal portale AIDA. Successivamente sono stati individuati due sottogruppi all'interno del panel oggetto di studio per dividere le imprese con un consiglio di amministrazione fortemente eterogeneo da quelle che invece hanno la percentuale di donne minima imposta dalla legge 120/2011, se non addirittura inferiore. Infine, sono stati condotti due test: il primo di significatività per verificare che i due sottogruppi non fossero uguali e rendere la ricerca vana; il secondo di correlazione tra la percentuale di donne e gli indici di bilancio presi in considerazione per vedere se al crescere

di una variabile (la presenza di donne) ci fosse un effetto positivo anche sull'altra (la performance aziendale).

1. COSA SONO LE QUOTE ROSA, COME SONO NATE IN ITALIA E CONFRONTO CON L'ESTERO

1.1 Nozione di quota rosa

Negli ultimi decenni l'occupazione femminile è un fenomeno che ha preso sempre più piede all'interno della nostra società, venendo così ad essere considerato "normale". Tuttavia, la crescita professionale e l'accesso delle donne alle posizioni manageriali si sono manifestati con un carattere difforme e sproporzionato per quanto riguarda sia le diverse risposte date dai singoli Paesi a livello legale, sia rispetto al differente trattamento che viene invece riservato agli uomini, ponendo particolare attenzione alla difficoltà riscontrata dal genere femminile di entrare nella "stanza dei bottoni". Come suggeriscono Abidin et al. (2009), "Women career progression seems to be blocked by an invisible barrier "glass ceiling" that keeps women from rising above certain level in organizations created by corporate tradition and prejudice" (p. 39) e, aggiunge Scarpetta (intervista fatta da Comelli, 2020), "il soffitto di vetro che impedisce alle donne di entrare nella stanza dei bottoni è ancora molto solido". Secondo Bombelli (2000), i motivi di questa esclusione possono essere ricondotti alla natura delle organizzazioni e al loro funzionamento, quali sono gli elementi culturali che le caratterizzano e che possono rimandare a discriminazioni più o meno occulte (p. 151). Inoltre, un altro elemento che rappresenta un ostacolo per le donne di ottenere un trattamento paritario con gli uomini è la dimensione del genere. Esso assume un significato radicalmente differente dal termine sesso, il quale rimanda a una classificazione basata su diversità biologiche, mentre il genere si riferisce a classificazioni e distinzioni socialmente costruite (Costa & Gianecchini, 2019, p. 546). Secondo un approccio psicologico, si evince come le minori opportunità offerte alle donne siano da ricondurre alla "differenza di genere" (differenze psico-attitudinali e comportamentali) che delineano quali siano le attese della società e che, al tempo stesso, comportano uno svantaggio per le donne nel mercato interno del lavoro che adotta come prioritari modelli di comportamento e valori prettamente maschili (*ivi*, p. 547).
I comportamenti discriminatori di cui sono state vittime le donne all'interno delle organizzazioni derivano da tradizioni e pratiche culturali della società che per secoli sono

state viste come dogmi e hanno così differenziato le attività da considerare di dominio prettamente maschile e quelle qualificate come femminili, identificando due sfere, domestica e pubblica, separate e non sovrapponibili e finendo per proiettare le mansioni svolte dalle donne prevalentemente nella dimensione del privato, rendendo vani tutti gli sforzi profusi da coloro che volessero profondere il loro impegno anche nella sfera pubblica, dato che "quante più cose una cultura richiede o esige dalle donne nella sfera domestica, tanto minori saranno le loro opportunità di raggiungere l'uguaglianza con gli uomini in una delle due sfere" (Moller Okin, 2007).

Si sono dimostrati efficaci principalmente due modi per affrontare e modificare la visione anacronistica del ruolo della donna: il primo consiste in "raccomandazioni" fatte dai governi, come quello della Germania o del Regno Unito, che ripongono maggiore fiducia nella capacità delle organizzazioni di autodisciplinarsi; nel secondo caso, adottato, per esempio, dalla Norvegia, dalla Francia e dalla stessa Italia, il legislatore ha introdotto uno specifico obbligo di legge che viene comunemente identificato con il termine quote rosa.

Stando alla definizione del dizionario Treccani, le quote rosa sono un provvedimento (in genere temporaneo) teso a equilibrare la presenza di uomini e donne nelle sedi decisionali (consigli di amministrazione, sedi istituzionali elettive e così via) effettuato introducendo obbligatoriamente un certo numero di presenze femminili (treccani.it).

Tuttavia, il percorso di uguaglianza non si fonda sulla rinuncia da parte delle donne della loro identità femminile, definita dai ruoli che sono propri del genere femminile, ma le donne devono rivendicare il loro non essere uguali all'uomo, per dare nuova vitalità al processo di crescita della società contemporanea, facendo della differenza un punto di forza (Lorello, 2017, p. 19). Uno studio condotto dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza (2019) ha rilevato i vantaggi economici della parità di genere da qui fino al 2050, sottolineando come riuscirebbe a creare in dote fino a 10,5 milioni di posti di lavoro e un aumento del Pil pro capite della Ue oltre i 3 mila miliardi di euro (primo paragrafo). Questo, secondo Golfo, la Presidente della Fondazione Bellisario (intervista del Winning Women Institute, 2018), significa che le donne rappresentano una risorsa preziosa a cui l'Italia, l'Europa, il mondo non possono più fare a meno.

1.2 Le quote rosa in Italia

Negli anni '90 fu varato il protocollo sulla politica sociale allegato al Trattato di Maastricht, nel quale sono fissate le regole base sulle pari opportunità tra uomini e donne relativamente al mercato del lavoro e al trattamento sui luoghi di lavoro. Per facilitare lo svolgimento di

attività lavorative da parte delle donne, sono state rese legittime le discriminazioni positive, cioè quelle misure che danno alle donne la priorità rispetto agli uomini in settori dove hanno maggiore difficoltà ad affermarsi (Marcucci & Vangelisti, 2013).
Sulla scia delle misure adottate dall'Unione Europea per garantire il trattamento paritario tra generi, in Italia, il 12 agosto 2011, è entrata in vigore la legge 120/2011 grazie all'impegno delle On.li Lella Golfo e Alessia Mosca, introducendo un'importante novità per il diritto societario italiano: gli organi sociali delle società quotate in scadenza dal 12 agosto 2012 dovranno essere rinnovati riservando una quota pari ad almeno un quinto dei propri membri al genere meno rappresentato: le donne, le quali dovranno essere pari ad almeno un terzo a partire dal secondo e terzo rinnovo degli organi sociali (Guglielmetti, 2012). Urbinati (2014) sostiene che questo tipo di provvedimento si configura come l'attuazione degli articoli 3 e 51 della Costituzione italiana (paragrafo 1): l'articolo 3 cita che 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; l'articolo 51 riconosce che tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge e a tale fine la Repubblica promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini. Quindi, prosegue Urbinati (2014), "la rivendicazione della parità è l'attuazione coerente di una visione della democrazia nella quale tutti i cittadini e tutte le cittadine debbano potere godere di uno stesso diritto di contare ed essere contati, di votare ed avere un'eguale opportunità di essere eletti".
Originariamente, la legge Golfo-Mosca del 2011 era stata definita come una *sunset clauses*, ovvero l'obbligo sarebbe dovuto sussistere solo per tre mandati, quindi nove anni (Ventoruzzo, 2020, p.1). Tuttavia, nella legge di bilancio 2020 il legislatore ha voluto estenderlo per sei ulteriori mandati e aumentare la quota riservata al genere meno rappresentato da un terzo a due quinti degli organi di amministrazione e controllo (*ivi*, p.1). La proroga, fa notare Mori (Intervista fatta da Iaquinta, 2019), risulta necessaria per creare una cultura di diversità nei board, nonostante l'obiettivo della soglia minima del 30% nei CdA delle aziende quotate sia stato raggiunto e anche superato in alcuni casi (la media è al 33,5% con picchi del 37%), perché così facendo si evita di sprecare una delle poche opportunità a sostegno della managerialità femminile, in quanto non è possibile risolvere il divario uomo-donna con la meritocrazia, considerando che prima dell'introduzione della misura cogente non aveva prodotto risultati (Foglio 1).

1.3 Confronto con l'estero

Nel 2011, il commissario europeo alla Giustizia Viviane Reding ha lanciato il guanto di sfida proponendo alle società quotate e a partecipazione pubblica di impegnarsi ad aumentare la presenza femminile nei CdA del 30% entro il 2015 e del 40% entro il 2020 (Cuomo & Mapelli, 2011, p. 43). La Norvegia, tuttavia, ha anticipato le azioni di tutela delle pari opportunità attuate dall'Unione Europea, dimostrandosi rivoluzionaria: nel 2006 il governo ha approvato la legge che impone una quota minima del 40% di donne nel consiglio di amministrazione di circa 550 società anonime a responsabilità limitata che operano nel paese, imponendo come limite di tempo per conformarsi due anni (lastampa.it, 2005, ultima modifica 2019, paragrafo 2). Se le aziende non si fossero adeguate alle nuove disposizioni, sarebbero andate incontro a una sanzione amministrativa che sarebbe culminata con la chiusura perché, come ha sentenziato la allora ministra per l'infanzia e la famiglia Bekkemellen:" Non ho intenzione di aspettare 20-30 anni perché uomini sufficientemente intelligenti nominino finalmente donne nei consigli di amministrazione" (*ibid.*).
Altri Paesi hanno deciso di seguire l'esempio della Norvegia adottando misure simili, uno fra tutti la Francia, il cui governo nel 2011 ha approvato una legge che garantisce il 40% dei posti alle donne all'interno dei board delle società quotate con almeno 500 dipendenti o 50 milioni di fatturato e delle imprese pubbliche entro il 2016 (Tettamanzi et al., 2016, p. 4). Anche in questo caso è previsto che l'obiettivo sia raggiunto in modo graduale, con un target del 20% entro il 2014 (*ibid.*). Per tutte le imprese che non dovessero rispettare tale imposizione di legge, non potranno partecipare alle gare per gli appalti pubblici e verrà sospesa la remunerazione per i membri del consiglio di amministrazione (ilpost.it).
In Germania, invece, nel 2011 è stata bocciata la legge sulle quote rosa nelle aziende, ma è stato posto l'obiettivo di raggiungere il 30% alle società del Dax30 entro il 2013, stessa soglia cui dovrebbero arrivare tutte le società tedesche quotate entro il 2018 e, in entrambi i casi, volontariamente per cercare di evitare un'imposizione di legge (Cuomo & Mapelli, 2011, p. 44). Tuttavia, a partire dal primo gennaio 2016, tutte le società quotate in borsa sono state obbligate per legge a riservare il 30% dei posti nei propri consigli di sorveglianza alle donne, mentre nelle aziende di grandezza media è stato applicato un principio di "flessibilità" che stabilisce gli obiettivi caso per caso (Lepri, 2014, primo paragrafo).
Si è mostrata anche una posizione contraria alle quote rosa e la principale motivazione che avvalora questa tesi si basa sulla tutela della meritocrazia a discapito dell'ulteriore discriminazione a cui sarebbero sottoposte le donne se venisse riservata loro una percentuale di posti, sia in ambito politico, sia in ambito economico, perché ciò vorrebbe dire che non

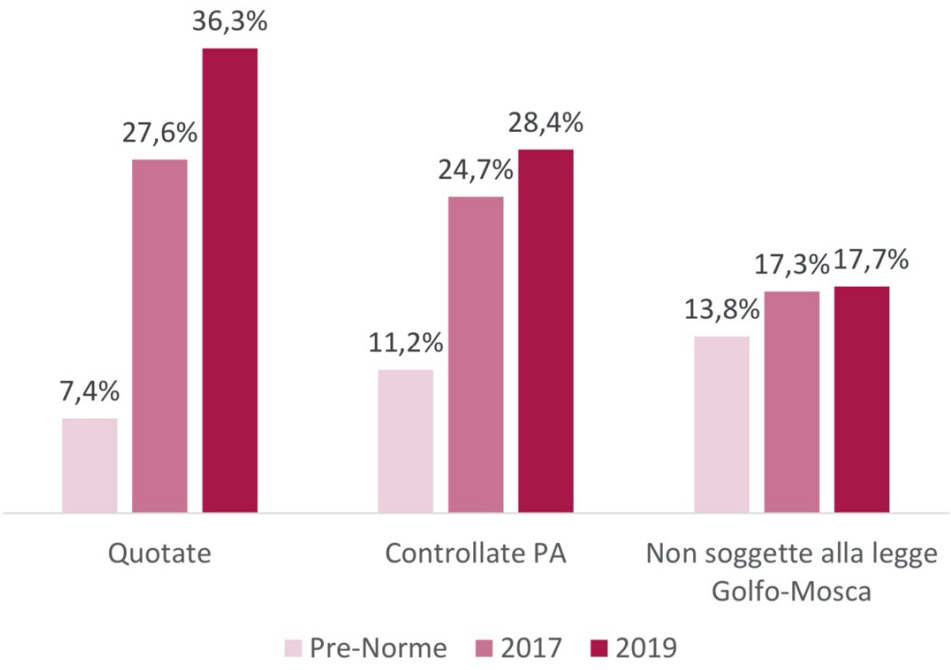
sarebbero scelte per le loro capacità, conoscenze e competenze ma solo per il loro genere (Bianco, 2015, p. 9). Tra i Paesi che hanno deciso di non seguire l'esempio europeo e quindi di non varare una legge a favore delle pari opportunità ci sono gli Stati Uniti, i quali hanno fatto appello al Titolo VII del Civil Rights Act (1964) che vieta espressamente a ogni datore di lavoro di discriminare sulla base di razza, colore, religione, genere o origine nazionale (wikipedia.it) e hanno sempre preferito credere nel potere della meritocrazia, anche se questa è condizionata dai network di influenza e relazionali che spesso guidano le scelte dei consiglieri (Gatti, 2018, secondo paragrafo). Dopo anni di dibatti e discussioni sull'efficacia, sui pro e i contro e su come gestirle, lo Stato della California ha passato una legge che impone alle società quotate con headquarter in California di avere almeno una rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione entro il 2019, mentre entro il 2021 tutte le società quotate con più di cinque consiglieri dovranno avere almeno due consiglieri donna e società con consigli di amministrazione composti da più di sei consiglieri, dovranno avere almeno tre donne nei loro board, altrimenti incorreranno in una sanzione fino a $100000 per la prima sanzione e fino a $300000 per la seconda (*ivi*, primo paragrafo). La legge firmata dal Governatore del Golden State Brown mette in guardia tutte le società della Silicon Valley, in particolare colossi mondiali i cui CdA presentano un numero irrisorio di presenze femminili, come Apple con due donne su undici, o Facebook e Tesla con due donne su nove (Finazzi, 2018, secondo paragrafo). Si auspica che la legge della California faccia da apripista nel resto della nazione, a cominciare dallo Stato di New York, perché secondo uno studio di PwC, la maggior parte delle aziende dello S&P 500 ha almeno una donna nei propri consigli di amministrazione, ma solo il 25% ne ha più di due (Bennewitz, 2018, quarto paragrafo).

2. QUALI SONO STATI I RISULTATI DELLE QUOTE ROSA

2.1 Gli effetti ottenuti e le imprese che sono state maggiormente avvantaggiate

Ad oggi, l'87% delle società si dichiara altamente sensibile al tema della gender diversity e di queste il 44% ha tre o più donne che fanno parte della C-suite (un aumento del 15% rispetto al 2015), in quanto possono rappresentare una differenza materiale nel definire la strategia e la cultura organizzativa (Petrucciani, 2019).
In particolare in Italia la legge Golfo-Mosca sulla parità di genere ha fatto sì che ci fosse un aumento concreto della partecipazione del genere femminile all'interno dei CdA e dei collegi sindacali: gli ultimi dati dei 2019 mostrano che sono donne il 36,9% dei componenti del board delle società quotate, mentre le controllate pubbliche presentano una quota di rappresentanza più bassa, pari al 28,4% (Figura 1) (Cerved, 2020, quarto paragrafo), mentre all'interno dei collegi sindacali la percentuale risulta più alta, dato che il 40,2% dei sindaci sono donne (Cerved, 2018, paragrafo "La presenza di donne nelle società quotate").

Figura 1: Presenza di donne nei Consigli di Amministrazione di società quotate, controllate nella PA e non soggette a legislazione sulla parità di genere



Fonte: Cerved, Fondazione Marisa Bellisario, INPS, Febbraio 2020

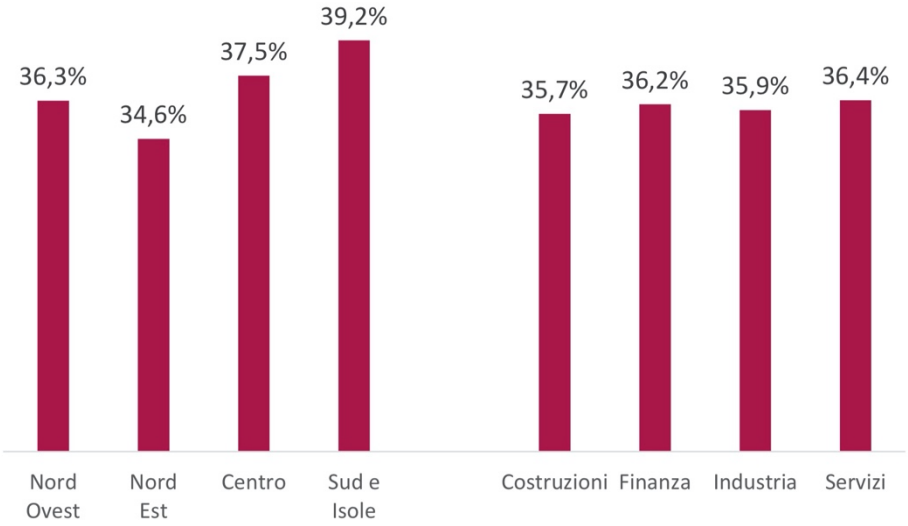
Tuttavia, un'analisi più attenta dei dati ci indica che solo per il 13,9% delle quotate, quindi una percentuale minima delle aziende a cui è stata imposta la legge 120/2011, il numero di donne supera di almeno un'unità quanto previsto dalla norma e, allo stesso tempo, sono molto poche le donne che ricoprono posizioni di maggior rilievo nei CdA, con solo il 6,3% di AD e il 10,7% di presidenti donna (Cerved, 2020, quinto e sesto paragrafo). In aggiunta, facendo sempre riferimento alla Figura 1, la legge sulle quote rosa non ha prodotto dei cambiamenti economici profondi e non ha innescato il cosiddetto "effetto a cascata" per le società non quotate, le quali hanno dimostrato un trend piuttosto statico (*ibid.*).

Come afferma l'europarlamentare del Pd Alessia Mosca, si teme che i risultati ottenuti con questa legge non si possano raggiungere in maniera inerziale e questi devono essere rinforzati e mantenuti mettendo in campo azioni positive: "Il primo si concretizza con la modifica del codice di autodisciplina di Borsa Italiana dove è stato inserito il principio in base al quale si chiede alle aziende di mantenere gli stessi requisiti previsti dalla legge Golfo-Mosca e in caso non lo facciano, devono spiegare perché non hanno adempiuto agli obblighi previsti dalla legge; inoltre, si sta compiendo un'operazione di *moral suasion* portata avanti dalle stesse donne che siedono nei consigli di amministrazione, affinché ci sia una modifica degli statuti delle aziende che possano inglobare il contenuto della legge in maniera permanente." (Morandi, 2019, quinto paragrafo).

Le quote rosa da sole non risultano essere un toccasana per i CdA e un fenomeno che avvalora questa tesi è l'aumento dell'*interlocking* femminile, ossia la percentuale di donne che siedono in più consigli di amministrazione e che potrebbe riferirsi al fatto che il *pool* di manager da cui si attinge non cresce di pari passo: deve essere fatto uno sforzo corale, in particolare dalle stesse donne "di successo", per promuovere il valore della diversità e rendere superflui gli interventi coercitivi (Ciavarella & Linciano, 2019, paragrafo "Come alimentare la diversità").

Un'analisi condotta per verificare la percentuale di donne membri del CdA ha appurato che la presenza di quote rosa non è influenzata dall'area geografica e dal settore in cui l'impresa opera, solo nel Mezzogiorno la quota risulta essere più alta, ma questo è dovuto principalmente alle dimensioni ridotte del board (Figura 2) (Cerved, 2020, paragrafo "L'area geografica o il settore dell'impresa non influenzano la quota di donne nei CdA").

Figura 2: Presenza di donne nel CdA per area geografica e settore



Fonte: Cerved, Fondazione Marisa Bellisario, INPS, Febbraio 2020

I benefici della gender diversity nei Top Management Team sono maggiori in determinati contesti che richiedono soluzioni creative, come nei processi innovativi che si basano sulla ricombinazione unica di risorse e competenze, perché questi specifici elementi propri della singola organizzazione sono in grado di estrarre il potenziale della diversità, generando valore (People Management Competence Centre & Lab, 2016, undicesimo e tredicesimo paragrafo). Secondo una ricerca condotta da Dezsö & Ross (2012) che hanno raccolto dati di un panel di aziende americane per quindici anni, la presenza di donne come manager porta a miglioramenti della performance aziendale a patto che l'innovazione venga riconosciuta come parte integrante della strategia (p. 13). Tuttavia, non per tutti i board un livello consistente di diversificazione ha un impatto positivo perché una maggiore partecipazione può risultare controproducente per aziende che hanno già una governance abbastanza forte, in quanto può creare rallentamenti e interferenze nel processo di decision-making, invece per le società che presentano una governance debole, il fattore di gender diversity deve essere considerato come un elemento di valore, dato che aumenta il grado di controllo rendendolo più severo (Adams & Ferreira, 2009, pp. 304-307).

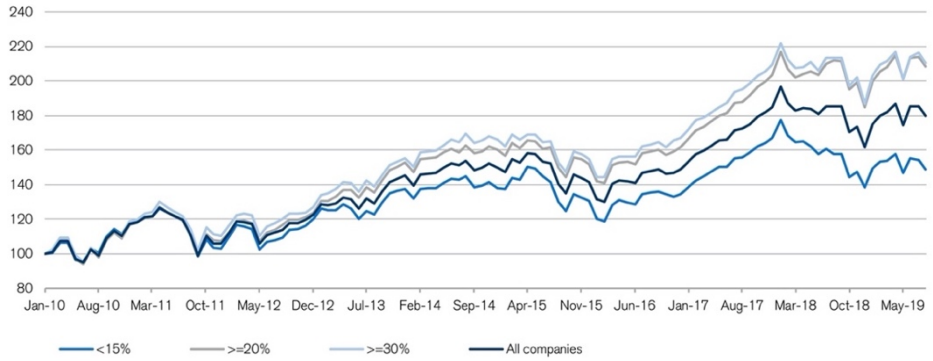
2.2 Le donne in azienda: i motivi per cui sono una marcia in più

Una meta-analisi della letteratura disponibile sulla tematica della gender diversity individua sostanzialmente tre approcci complementari (Capone, 2020, pp. 7-8):

- Diversity come elemento di public policy o di giustizia sociale. L'equilibrio di genere negli organi di vertice delle imprese è un valore sociale in grado di promuovere le opportunità di uguaglianza, evitare casi di discriminazione e porre rimedio ai fallimenti di un mercato che non permette il superamento delle asimmetrie nell'allocazione dei talenti professionali (Dahlerup, 2002, come citato in Capone, 2020, p.7).
- Diversity secondo la prospettiva aziendale. Infatti, secondo uno studio condotto da McKinsey (2019) su un campione di oltre 1000 società nel 2017, è stata rilevata una correlazione positiva tra la presenza di donne nei team esecutivi e la performance finanziaria, dimostrando un aumento del 21% della probabilità di generare un maggior reddito operativo e un aumento del 27% di creare maggior valore nel lungo periodo (primo paragrafo).

  La ricerca di Bruno et al. (2018) ha analizzato l'impatto su ogni variabile finanziaria di performance in base al grado di diversificazione del capitale umano all'interno del board, scoprendo che l'effetto marginale è significativamente positivo se la presenza femminile raggiunge percentuali superiori al 20%: +0,51 sul ROA (Return on assets), +1,734 sul ROE (Return on equity), +0,67 sul ROIC (Return on invested capital) e +6,82 sul ROS (Retrun on sales) (pp. 24-26, p. 50). Nella Figura 3 sono riportati i dati della correlazione tra il prezzo delle azioni e la percentuale di donne manager e si può facilmente notare la differenza positiva tra l'insieme di panieri con una rappresentanza inferiore al 15% e gli altri livelli (Kersley & Ramji, 2019, p. 21). È stata condotta un'analisi econometrica su un campione di 24 mila società per verificare l'esistenza del cosiddetto "Fattore D", ovvero il minor rischio di default è inversamente proporzionale alla presenza di donne nel CdA, per la precisione la probabilità di rientrare in una classe di rating peggiore si riduce del 15% rispetto a quando le donne sono in minoranza o assenti (Romano, 2009, sesto paragrafo).

Figura 3: Andamento del prezzo delle azioni per % di donne nel board



Fonte: Credit Suisse Research, CS Gender 3000, Ottobre 2019, Thomson Reuters

- Diversity come strumento di miglioramento dei processi decisionali e dell'efficacia dei meccanismi di monitoraggio della gestione aziendale. Apparentemente, le donne sono capaci di ampliare il centro di interesse del CdA, il quale aumenta l'utilizzo di strumenti non finanziari per misurare la performance (come l'innovazione e la responsabilità nei confronti della società e della comunità) perché arricchiscono la palette della leadership con differenti prospettive e danno vita a conflitti costruttivi (Stephenson, 2004, pp. 2-3). Dunque, la presenza di donne nel Top management accresce la performance del management e di conseguenza la performance dell'impresa, portando a decisioni di qualità più elevate e all'aumento di motivazione e commitment a tutti i livelli aziendali, perché le donne che occupano posizioni di senior management sanno essere più sensibili alle opportunità di crescita dei propri collaboratori e li incoraggiano a esprimere il proprio potenziale (People Management Competence Centre & Lab, 2016, ottavo-decimo paragrafo). Secondo la ricerca di Torchia et al. (2018), è grazie alle differenze nel sapere, nelle esperienze e nei valori che le donne apportano un contributo di valore al livello di innovazione aziendale e, inoltre, aumentano il livello di preparazione e di coinvolgimento degli altri manager ai meeting del Consiglio di Amministrazione (p. 221): un'indagine condotta su un campione di 327 aziende ha rilevato che il 22,6% aveva problemi di frequenza e che la probabilità che una dirigente abbia problemi simili è 0,02 volte più bassa rispetto a un suo collega di sesso maschile e, dato che la percentuale di dirigenti che si confronta con tal problema è 3,2%, questo ammonta a una riduzione del problema di frequenza dei membri dei board del 62,5%, se sono presenti più donne (Adams & Ferreira, 2004, pp. 17-19 e tabella 8).

Più in generale, stando al report di CIPD (2015), l'89% degli HR sostiene che avere un buon equilibrio di gender diversity migliora l'efficacia dell'intero consiglio di amministrazione e, per di più, è possibile elencare una vasta gamma di benefici, come mostrato in Figura 4 (p. 6).

Figura 4: Benefici nell'avere una buona rappresentanza del genere femminile tra i membri del board (%)

Fonte: CIPD, Survey report, February 2015

2.3 *Condicio sine qua non* affinché le quote rosa funzionino

Con l'adozione delle quote rose bisogna fare attenzione a non incappare nel cosiddetto fenomeno del *tokenism*, che consiste nel sostenere uno sforzo superficiale e simbolico per dimostrarsi inclusivi nei confronti dei gruppi minoritari, in particolare con l'assunzione di un ristretto gruppo di persone provenienti da gruppi sottorappresentati al fine di dare un'apparenza di parità di tra i sessi (wikipedia.it). La pratica di riconoscere un sottogruppo sottorappresentato ha effetti negativi sull'attività dell'intero gruppo e persegue l'obiettivo dell'azienda di evitare eventuali critiche, dando l'impressione che le persone vengano trattate in modo equo (lablavoro.com, 2019, primo paragrafo).
Il primo studio rilevante svolto sull'argomento e riguardante il mercato del lavoro è stato condotto dalla studiosa Kanter (1988), la quale ha dimostrato come, all'interno di un'organizzazione, un sub-gruppo composto dal genere meno rappresentato pari a meno del 15% del totale dei partecipanti, abbia tre conseguenze negative:

- *Visibility* che riflette la maggiore attenzione riservata ai cosiddetti *token* e che quindi sono sottoposti a una pressione esagerata ad avere un performance eccellente.
- *Contrast* che si riferisce alle differenze esagerate che possono instaurarsi tra il sottogruppo e la maggioranza dominante, portando a un possibile isolamento sociale dei sottorappresentati.
- *Role encapsulation* riguardante numerosi episodi in cui alle donne, vittime degli stereotipi di genere, sono stati limitati certi ruoli all'interno della realtà aziendale.

Più in generale, riguardo ai livelli di gender diversity da considerarsi rilevanti, alcuni studi hanno riscontrato l'esistenza di una soglia minima di presenza femminile che, se non raggiunta, impedisce il prodursi dei potenziali benefici sia sulla performance finanziaria sia sull'efficacia dei meccanismi decisionali, definendo la teoria della cosiddetta massa critica (Capone, 2020, p. 8). Infatti, secondo Bruno et al. (2018), se si considera un modello dinamico che include i risultati di periodo passati si riscontra che un board eterogeneo gioca un ruolo vincente nel livello di profittabilità che l'azienda può raggiungere (p. 10). In particolare, considerando le variabili quali ROA, ROE, ROIC e ROS, l'effetto marginale è positivo quando la percentuale di donne che fa parte del consiglio di amministrazione supera una determinata soglia, che varia tra il 17% e il 20%, andando così ad avvalorare la tesi sostenuta dalla teoria della massa critica, secondo cui le donne possono influenzare le decisioni del consiglio e conseguentemente la performance aziendale solo se è garantita una quota minima (*ibid.*).

Si può affermare che la presenza di una sola donna nei consigli di amministrazione non ha alcuna possibilità di essere incisiva o di avere effetti sui risultati aziendali, tuttavia le cose cambiano nettamente da due donne in su ed è nell'interesse delle società, ma anche di un contesto di dimensione globale, muoversi verso una direzione più gender sensitive (morningfuture.com, 2018).

3. INDAGINE EMPIRICA

3.1 Metodologia

L'assunto che è stato scelto come punto di partenza per la seguente ricerca è che le donne apportano un contributo positivo all'interno dei board delle aziende, in particolare per tutte quelle che fanno dell'innovazione un loro punto di forza nella definizione della strategia di mercato, in quanto aumentano l'eterogeneità e mettono a disposizione della crescita della performance dell'azienda insight significativi e diversi (Dezső & Ross, 2012, p.13). Dunque, ciò che si vuole dimostrare è che per le aziende che presentano l'innovazione come uno degli obiettivi strategici più la percentuale di donne aumenta all'interno del consiglio di amministrazione, più sono in grado di acquisire un vantaggio competitivo difficilmente imitabile.
I dati aziendali utilizzati sono stati raccolti tramite il portale Aida, una banca dati che contiene informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali su oltre 200000 aziende che operano in Italia. Per ogni azienda sono stati ricavati i dati riguardanti la composizione del CdA, sia il numero complessivo di consiglieri, sia la percentuale di donne, relativi all'anno 2019. Successivamente, sempre facendo riferimento all'anno 2019, sono stati selezionati i seguenti indici di bilancio come indicatori finanziari di performance:

- Return on Sales (ROS), rapporto tra il risultato operativo e i ricavi di vendita, in percentuale, indice della redditività aziendale rispetto alla capacità remunerativa del flusso di ricavi.
- Return on Assets (ROA), rapporto tra il risultato operativo e il totale delle attività, in percentuale, indice che misura la redditività del capitale investito.
- Return on Equity (ROE), rapporto tra l'utile netto e il patrimonio netto, in percentuale, indice di redditività del capitale proprio.

Per mantenere fede alla premessa fatta in merito alla focalizzazione sulla potenziale presenza di correlazione tra percentuale di quote rosa e grado di innovazione, è stato selezionato un panel di 40 aziende facenti parte della categoria delle PMI innovative quotate in borsa e, di conseguenza, soggette alla legge 120/2011. Le imprese prese in considerazione sono state introdotte dall'art. 4 del Dl 3/2015, mentre i requisiti che le identificano come piccole e medie imprese sono stati stabiliti dalla Commissione Europea (2003/361/CE) e sono i seguenti: numero di dipendenti uguale o inferiore a 250; fatturato inferiore a 50 milioni (mise.gov.it,

2019). Inoltre, il contenuto innovativo è identificato dal possesso di almeno due dei seguenti tre criteri: volume di spesa in ricerca, sviluppo e innovazione in misura almeno pari al 3% della maggiore entità fra costo e valore totale della produzione della PMI innovativa; dipendenti o collaboratori per almeno 1/5 della forza lavoro totale con almeno un dottorato di ricerca, oppure un dottorando di ricerca, oppure una laurea con almeno tre anni di attività di ricerca certificata presso istituti pubblici o privati; titolarità di una privativa industriale, ovvero dei diritti relativi ad un programma per elaboratore originario registrato presso il Registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore (*ibid.*).
A ogni azienda è stato associato il proprio codice Ateco 2007, in modo da rendere facilmente individuabile l'attività economica che svolge e il settore a cui appartiene.

3.2 Presentazione dati e risultati

Nel foglio Excel sono state inserite le 40 aziende che formano il campione oggetto di studio, identificate come PMI innovative, e per ciascuna di esse son stati inclusi il numero complessivo dei componenti del CdA, il numero di donne e la conseguente percentuale sul totale, gli indici di bilancio ROS, ROA, ROE, espressi in percentuale, e questi dati sono relativi all'ultimo bilancio disponibile, cioè l'anno 2019.
Il metro di confronto adottato per verificare se effettivamente esiste una correlazione positiva tra donne e innovazione si basa sulla suddivisione delle 40 aziende in due sottogruppi: il primo comprendente le imprese che hanno una percentuale nel board riservata al genere femminile che risulta essere pari o inferiore a 1/3; il secondo, invece, raccoglie le imprese "virtuose" perché almeno i 2/5 del board è composto da donne (Tabella 1).

Tabella 1

	ATECO 2007	NOME AZIENDA	CdA_2019	CdA_D_2019	CdA_%D_2019	Si/No	ROS(%)_2019	ROA(%)_2019	ROE(%)_2019
#1	281200	MARZOCCHI POMPE S.P.A.	7	1	14,29	NO	0,45	0,42	-1,41
#2	731100	PORTOBELLO S.P.A.	4	0	0,00	NO	14,75	17,09	47,02
#3	591100	NOTORIOUS PICTURES SOCIETA' PER AZIONI	6	0	0,00	NO	16,53	12,09	20,03
#4	479110	GIGLIO GROUP S.P.A.	8	3	37,50	NO	-6,68	-4,19	-20,31
#5	731101	CASTA DIVA GROUP S.P.A.	8	0	0,00	NO	-8,69	-11,38	-24,44
#6	620100	PRISMI S.P.A.	11	0	0,00	NO	-12,13	-4,37	-75,12
#7	620100	RELATECH S.P.A.	5	1	20,00	NO	14,95	18,76	20,22
#8	279009	MATICA FINTEC S.P.A.	6	2	33,33	NO	6,67	5,41	4,12
#9	855920	ALFIO BARDOLLA TRAINING GROUP S.P.A.	6	1	16,67	NO	-11,48	-11,87	-22,76
#10	702209	ABITARE IN S.P.A.	5	1	20,00	NO	-4,27	-0,44	0,74
#11	620100	FOS S.P.A.	3	0	0,00	NO	2,98	1,21	4,67
#12	620200	CYBEROO S.P.A.	4	1	25,00	NO	-0,35	-0,23	-3,88
#13	267011	OFFICINA STELLARE S.P.A.	7	1	14,28	NO	5,54	4,30	6,56
#14	701000	DIGITAL360 S.P.A.	6	0	0,00	NO	-5,45	-1,32	1,94
#15	522300	SOSTRAVEL.COM S.P.A.	6	0	0,00	NO	-3,89	-1,27	-0,27
#16	702209	WM CAPITAL S.P.A.	6	1	16,67	NO	-5,57	-3,11	0,19
#17	631130	DHH S.P.A.	5	0	0,00	NO	-32,96	-2,18	-2,63
#18	702209	CROWFUNDME S.P.A.	5	1	20,00	NO	-35,89	-20,15	-52,16
#19	351400	FINTEL ENERGIA GROUP S.P.A.	7	0	0,00	NO	-4,02	-1,86	-5,66
#20	642000	MONRIF S.P.A.	5	1	20,00	NO	-2,57	-0,04	-19,08
#21	279009	POWERSOFT S.P.A.	7	3	42,85	SI	9,26	11,54	14,82
#22	469000	CONFINVEST F.L. S.P.A.	7	3	42,85	SI	2,77	10,11	9,64
#23	620100	MAPS S.P.A.	5	2	40,00	SI	12,14	7,98	8,24
#24	251210	SCIUKER FRAMES S.P.A.	5	2	40,00	SI	8,73	3,75	1,57
#25	731102	MEDIA-MAKER S.PA.	2	1	50,00	SI	6,34	13,74	85,53
#26	702209	ELETTRA INVESTIMENTI S.P.A.	7	3	42,85	SI	7,51	5,65	23,67
#27	631130	MAILUP S.P.A.	5	2	40,00	SI	2,38	1,04	12,43
#28	439909	EDILIZIACROBATICA S.P.A.	5	2	40,00	SI	7,35	7,08	10,43
#29	321210	FOPE S.P.A.	7	3	42,85	SI	14,49	13,30	22,95
#30	139210	GIBUS S.P.A.	5	2	40,00	SI	9,37	14,47	19,70
#31	721100	ARTERRABIO S.P.A.	5	2	40,00	SI	26,79	9,84	12,06
#32	711220	RENERGETICA S.P.A.	6	3	50,00	SI	12,60	2,20	4,29
#33	701000	NETWEEK S.P.A.	8	4	50,00	SI	20,76	2,73	-8,50
#34	642000	HEALTH ITALIA S.P.A.	6	3	50,00	SI	16,20	8,69	10,71
#35	279009	ELES SEMICONDUCTOR EQUIPMENT S.P.A.	5	2	40,00	SI	5,56	5,70	9,27
#36	731102	DIGITOUCH S.P.A.	8	4	50,00	SI	4,49	2,44	1,70
#37	172100	GRIFAL S.P.A.	9	4	44,44	SI	3,49	3,15	4,90
#38	282991	GEL S.P.A.	6	3	50,00	SI	3,19	2,66	2,73
#39	620100	DOXEE S.P.A.	4	2	50,00	SI	13,31	9,61	11,40
#40	289999	I.L.P.R.A. S.P.A.	7	3	42,85	SI	3,87	2,98	11,18

Successivamente è stata calcolata la media complessiva del campione selezionato per ciascuna parametro ed è risultato che i componenti del board sono circa 6, mentre, sempre in media, non si arriva nemmeno a due donne per CdA, il che equivale a una percentuale pari al 28,16%, addirittura inferiore a 1/3, come riportato in Tabella 2.

Tabella 2

	CdA_2019	CdA_D_2019	CdA_%D_2019	ROS(%)_2019	ROA(%)_2019	ROE(%)_2010
Statistica descrittiva	5,975	1,675	28,16	2,96	3,39	3,66

L'attenzione si è poi spostata sui due sottogruppi e sui relativi indicatori di performance, in modo da definire la media e la varianza per ogni indice di bilancio e vagliare la presenza di differenze per ogni parametro (Tabella 3). Inoltre, è stata calcolata la media della percentuale di donne relativa per ogni sottogruppo, dando come risultato per le 20 imprese "virtuose" un 44,43%, e per le restanti un 11,89%.

Tabella 3

	ROS (SI)	ROS (NO)	ROA (SI)	ROA (NO)	ROE (SI)	ROE (NO)
Somma	190,6	-72,08	138,66	-3,13	268,72	-122,23
N	20	20	20	20	20	20
Media	9,53	-3,60	6,93	-0,16	13,44	-6,11
Varianza	41,58	180,49	18,49	82,82	344,85	666,93

Infine, sapendo che per n>30 la distribuzione tende a una gaussiana con media aritmetica $\mu = 1$ e deviazione standard $\sigma = 0$, con i dati a disposizione sono stati condotti due test per ogni indice di bilancio.

Il primo consiste in una verifica di ipotesi in cui per l'ipotesi nulla H_0 il ROS, il ROA, il ROE dei rispettivi sottogruppi sono uguali, il che equivale a dire che l'intera ricerca perde di significatività, mentre per l'ipotesi alternativa H_1 devono essere diversi. La statistica test Z è stata fatta sia per un livello di significatività pari al 5%, sia per un livello pari al 10% e nel caso in cui z assuma un valore nell'intervallo di rigetto, allora H_0 deve essere rifiutata (Tabella 4).

Tabella 4

		test z	al 10% (1,64)	al 5% (1,96)
ROS(SI)=ROS(NO)?	test z:	3,94	NO	NO
ROA(SI)=ROA(NO)?	test z:	3,15	NO	NO
ROE(SI)=ROE(NO)?	test z:	2,75	NO	NO

Il secondo test è servito per constatare se all'aumentare di donne all'interno dei consigli di amministrazione delle PMI innovative, ci fosse una correlazione positiva con gli indicatori di performance presi in considerazione (Tabella 5)

Tabella 5

Correlazione tra %D e	ROS	ROA	ROE
	0,48	0,36	0,33

3.3 Discussione dei risultati

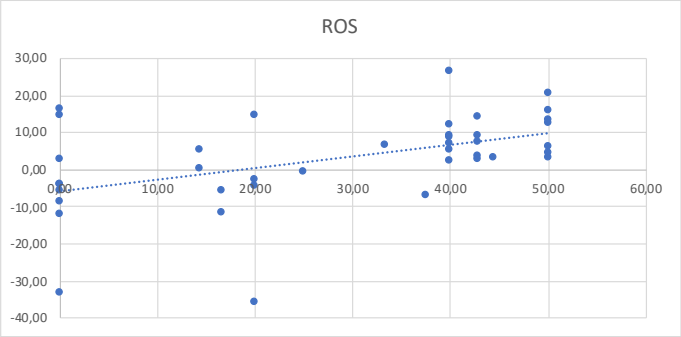
Il primo test condotto per verificare se fosse significativo analizzare il presente campione e così la validità della tesi alla base dell'intera ricerca predisposta è essenziale. Infatti, l'obiettivo da conseguire era rifiutare l'ipotesi nulla H_0 secondo la quale i due sottogruppi del campione devono essere uguali e in tal caso significa che non c'è alcuna differenza in termini

di performance aziendale tra le imprese con al massimo 1/3 di componenti appartenenti al genere femminile del consiglio di amministrazione e le imprese che invece hanno un board molto più eterogeneo, avendo almeno i 2/5 dei ruoli ricoperti da donne. Si parla di un test a due code ed il campione è stato trattato come una distribuzione Normale, dato che n>30, quindi la statistica test utilizzata è la statistica test Z. Il test è stato fatto sia per un livello di significatività pari al 5%, sia per un livello pari al 10%, e visto che il valore z ottenuto cade fuori dalla regione di accettazione (che per entrambe i casi comprende tutti i valori esterni a [-1,64, 1,64] e [-1,96, 1,96]), è possibile dire che i due sottogruppi sono effettivamente diversi e che avere una percentuale di donne che supera quella imposta dalla legge nel CdA delle PMI innovative apporta valore.

Il secondo test è stato fatto per quantificare la relazione tra il crescere della presenza femminile nei CdA e il miglioramento delle performance aziendali.

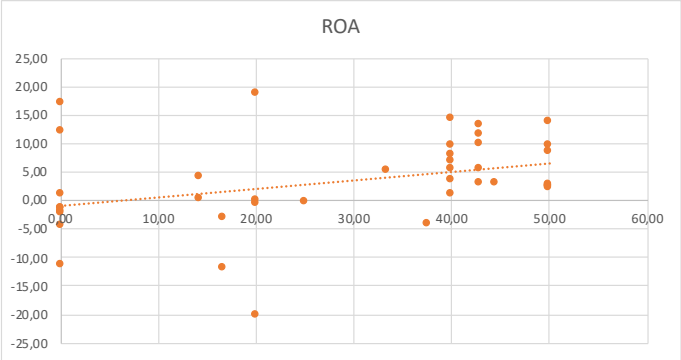
Si palesa una la correlazione positiva tra la percentuale di donne e il ROS (0,48), come si può notare dal Grafico 1:

Grafico 1



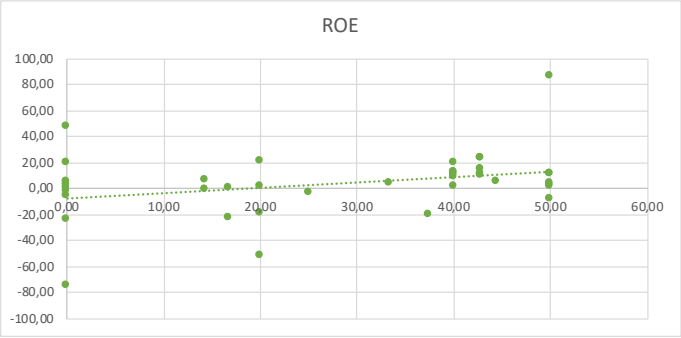
Così si dimostra essere uguale per la correlazione positiva tra la percentuale di donne e il ROA (0,36) (Grafico 2):

Grafico 2



Vale la correlazione positiva tra la percentuale di donne e il ROE (0,33), sostenuto dal Grafico 3:

Grafico 3



Dai risultati ottenuti si evince una correlazione positiva per ogni singolo indice di bilancio preso in considerazione, anche se per il ROE la correlazione si dimostra essere la più debole, ma comunque positiva e significativa. Questi sono dati di rilievo che confermano quindi quanto sostenuto dallo studio di Dezső & Ross del 2012, secondo cui le donne all'interno dei CdA delle imprese che sfruttano l'innovazione come fattore strategico devono essere considerate come portatrici di valore prezioso e in grado di beneficiare ogni sfaccettatura che costituisce un'impresa.

CONCLUSIONE

Da quando le quote rosa sono state introdotte, di strada ne è stata fatta. Alla luce di quanto visto è emerso che se le donne ne hanno la possibilità, si dimostrano essere una risorsa preziosa all'interno di mondi che la società ha sempre voluto farci credere di dominio esclusivamente maschile. Dunque, quando nel 2011 è stata approvata la legge 120/2011 le imprese si sono trovate costrette a modificare i propri board per adeguarsi all'imposizione di legge e contemporaneamente il mercato del lavoro ha iniziato ad ammorbidirsi nei confronti delle donne e delle loro differenze psico-attitudinali e comportamentali derivanti dalla loro differenza di genere (Costa & Gianecchini, 2019, p. 547).
La normativa sulla parità di genere ha comportato molti cambiamenti alla visione che la società si è ostinata ad avere per troppo tempo e ha prodotto dei risultati soddisfacenti, ma è anche l'unica opportunità che le donne hanno a disposizione per appianare il divario con gli uomini e sostenere la managerialità femminile perché il meccanismo della meritocrazia presenta delle falle, come sottolinea Mori (intervista fatta da Iaquinta, 2019), e come si è dimostrato nel caso della Germania, che ha introdotto nel 2016 una legge che riserva il 30% dei posti nei consigli di amministrazione al genere meno rappresentato, e nel caso dello Stato della California, la quale si è resa conto del numero irrisorio di ruoli ricoperti da donne, totalmente squilibrato rispetto a quelli affidati agli uomini, soprattutto in aziende quali Facebook e Apple (Finazzi, 2018, secondo paragrafo).
Le quote rosa hanno quindi aumentato la percentuale di donne nelle società quotate, passando dal 7,4% prima dell'introduzione della legge Golfo-Mosca al 36,3% nel 2019, mentre nelle controllate pubbliche la quota era pari a 11,2% ed è aumentata fino al 28,4% (Cerved, 2020, quarto paragrafo).

È doveroso sottolineare come le differenze che sono state una delle principali cause per cui al genere femminile sono stati preclusi brillanti percorsi di carriera, si siano rivelate il motivo per cui le donne sono una risorsa chiave per la crescita di un'azienda. Infatti, tralasciando il caso in cui le donne sono sottorappresentate, e di conseguenza sono considerate *token,* e subiscono così una pressione tale che non permette loro di essere produttive (Kanter, 1988), cosa che avviene quando l'azienda mette in atto uno sforzo minimo di facciata per dimostrarsi eticamente corretta ed evitare discriminazioni dalla società (Dahlerup, 2002, come citato in Capone, 2020, p.7), le donne contribuiscono al miglioramento della performance aziendale dal punto di vista finanziario in quanto hanno un effetto marginale significativamente positivo

sugli indici di bilancio e, addirittura, è stato individuato il “Fattore D”, ovvero il fenomeno che spiega la relazione inversamente proporzionale tra il rischio di default e il numero di donne che siedono nel CdA (Romano, 2009, sesto paragrafo). Questo non è l’unico modo in cui un una maggiore eterogeneità si dimostra essere migliore perché avere un board con una misura di inclusione notevole apporta benefici al processo decisionale, arrivando ad avere delle decisioni di qualità superiore (Stephenson, 2004, pp. 2-3), un aumento del commitment a tutti i livelli aziendali (People Management Competence Centre & Lab, 2016, ottavo-decimo paragrafo) e un contributo di valore al grado di innovazione aziendale (Torchia et al., 2018, p, 221).

È principalmente sullo studio condotto da Dezső & Ross (2012), che si fonda la ricerca empirica effettuata, offrendo degli spunti interessanti.
Gli esiti ottenuti dall’analisi del panel di 40 PMI innovative avvalorano la tesi secondo la quale avere un livello di gender diversity tale da non solo rispettare la soglia imposta dalla legge, ma perfino superarla, è da considerarsi di primaria importanza in aziende che vantano tra i propri fattori strategici l’innovazione. Difatti, sia il test di significatività, sia il test di correlazione raccontano che le imprese con un CdA particolarmente variopinto si dimostrano essere anche quelle più performanti, come si evince anche dalle tre correlazioni ampiamente positive tra la percentuale di donne e i tre indicatori finanziari considerati (ROS, 0,48; ROA, 0,36; ROE, 0,33).

Appare evidente che le donne sono essenziali affinché le imprese, in particolar modo quelle innovative, possano intraprendere una crescita e conseguire ottimi risultati, ma a questo si può arrivare solamente quando c’è un buon equilibrio di gender diversity che crea un ambiente stimolante e ricco di punti di vista differenti che, incontrandosi, generano nuove prospettive.

È grazie alle quote rosa che la managerialità femminile è stata valorizzata come merita, tuttavia la percentuale di ruoli esecutivi affidati alle donne è ancora piuttosto bassa e, cosa ancora più grave, non si è verificato un “effetto a cascata” sulle società non quotate, quindi non si può dire che ci siano stati dei cambiamenti economici profondi (Cerved, 2020, quinto e sesto paragrafo). Questo è confermato anche dal fatto che la legge Golfo-Mosca era stata prevista come una “sunset clauses”, ovvero dopo tre mandati non ci sarebbe più stato l’obbligo di ottemperare alla legge, ma nel gennaio 2020 è stata prolungata per ulteriore sei mandati (Ventoruzzo, 2020, p.1).

Nella nostra società si palesano ancora delle lacune per quanto riguarda la cultura di diversità e inclusione ed è necessario sostenere l'esigenza di avere una legge che regoli la percentuale di donne nei board aziendali fino a che tale pratica non sarà radicata e naturalizzata, rendendo la presenza della legge stessa del tutto superflua.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ABIDIN, Z. Z., RASHID, A.A., JUSOFF, K. (2009). The 'Glass Ceiling' Phenomenon for Malaysian Women Accountants [online]. *The Canadian Center of Science and Education (CCSE) Journal, Vol. 1*(1).

ADAMS, R. B., FERREIRA D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics, 94.*

BOMBELLI, M. C. (2000). Oltre il soffitto di vetro. I numeri non sono neutri: il lavoro e la carriera delle donne. *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*. 1a edizione, (s.l.): Etas.

BRUNO, G. S. F., CIAVARELLA, A., LINCIANO, N. (2018). Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy. *Consob.it, 87*

CAPONE, D. (2020). Diversità e inclusione nelle banche italiane: un'analisi empirica delle misure a sostegno della presenza femminile nei board. *Bank of Italy Research Paper Series - Occasional Papers No. 552.*

COSTA, G., GIANECCHINI, M. (2019). Risorse umane. Persone, relazioni e valore. 4a edizione, Milano: McGraw-Hill.

CUOMO, S., MAPELLI, A. (2011). Gender diversity e corporate governance dopo la legge Golfo-Mosca [online]. *Economia & Management – Rubrica 6*.

DEZSO, C. L., ROSS, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal, 33*(9).

KANTER, R. M. (1988). Maschile e Femminile in azienda. Due culture a confronto. 1a edizione, Milano: Edizioni Olivares.

LORELLO, L. (2017). Quote rosa e parità tra i sessi: la storia di un lungo cammino [online]. *AIC, Associazione Italiana dei Costituzionalisti, Osservatorio Costituzionale, Fasc. 2*.

MARCUCCI, M., VANGELISTI, M. I. (2013). L'evoluzione della normativa di genere in Italia e in Europa. *Banca d'Italia*, *No 188.*

MOLLER OKIN, S. (2007). Diritti delle donne e multiculturalismo. 1a edizione, Milano: Raffaello Cortina Editore.

TETTAMANZI, P., MONTANI, E., ORLANDO, A. (2016). Female Representation on Boards of Directors of Italian Companies [online]. *Journal of Business and Human Resource Management, Vol. 2*(1).

TORCHIA, M., CALABRO', A., GABALDON, P., KANADLI, S. B. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management 34.*

SITOGRAFIA

http://www.businesspeople.it
https://businessschool.luiss.it/news-eventi/news/
https://www.credit-suisse.com/it/it.html
https://www.centrostudentieuropei.it
https://www.cerved.com/it
https://www.cipd.co.uk
https://www.corriere.it
https://www.dire.it
http://www.diritto24.ilsole24ore.com
https://www.ilgiorno.it/milano
https://www.ilpost.it
https://iveybusinessjournal.com
https://lablavoro.com
https://www.lastampa.it/
https://www.lavoce.info
https://www.mise.gov.it/index.php/it/
https://www.repubblica.it
http://www.treccani.it

https://www.wikipedia.org
http://winningwomeninstitute.org

BENNEWITZ, S. (2018). La California approva la legge sulle quote rosa. *La Reppublica* [online], 1 ottobre 2018. Disponibile su <https://www.repubblica.it/economia/finanza/2018/10/01/news/la_california_approva_la_legge_sulle_quote_rosa-207874697/?refresh_ce > [Data di accesso: 1 giugno 2020].

BIANCO, A. (2015). Quote rosa: il grande cambiamento. L'evoluzione delle quote rosa [online]. *The Working Papers Series, Centro Studi Europei.* Disponibile su <http://www.centrostudieuropei.it/jeanmonnet/wp-content/uploads/2015/04/PAPER-BIANCO.pdf> [Data di accesso: 27 maggio 2020].

CERVED (2018). Le donne al vertice delle società italiane. *Know.cerved.com* [online], gennaio 2018. Disponibile su <https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2018/01/CERVED_LE-DONNE-AL-VERTICE.pdf > [Data di accesso: 5 luglio 2020].

CERVED (2020). Le donne ai vertici delle imprese 2020. *Know.cerved.com* [online], febbraio 2020. Disponibile su <https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/02/PPT-Cerved_Bellisario_FEB_2020.pdf > [Data di accesso: 5 luglio 2020].

CIAVARELLA, A., LINCIANO, N. (2019). L'ora dei bilanci per le quote rosa nei CdA. *Lavoce.info.it* [online], 8 marzo 2019. Disponibile su <https://www.lavoce.info/archives/57963/tempo-di-bilanci-per-le-quote-rosa-in-cda/ > [Data di accesso: 1 luglio 2020].

CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) (2015). Gender diversity in the boardroom: Reach for the top. *CIPD, Survey report,* febbraio 2015. Disponibile su <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/boardroom-report > [Data di accesso: 1 luglio 2020].

COMELLI, E. (2020). Il soffitto di vetro è ancora solido: più rosa nelle stanze dei bottoni per cambiare il volto alle imprese. La gestione della famiglia interrompe tante carriere. *Il Giorno Milano* [online], 28 febbraio 2020. Disponibile su

<https://www.ilgiorno.it/milano/economia/il-soffitto-di-vetro-è-ancora-solido-più-rosa-nelle-stanze-dei-bottoni-per-cambiare-il-volto-alle-imprese-la-gestione-della-famiglia-interrompe-tante-carriere-1.5049732> [Data di accesso: 25 maggio 2020].

FINAZZI, S. (2018). La California approva la legge sulle quote rosa nei CdA. *Business People* [online], 2 ottobre 2018. Disponibile su <http://www.businesspeople.it/Business/Economia/California-legge-quote-rosa-cda-107507 > [Data di accesso: 28 maggio 2020].

FINAZZI, S. (2018). Se nei board ci sono donne, margini e redditività delle aziende aumentano. *Businesspeople.it* [online], 21 settembre 2018. Disponibile su <http://www.businesspeople.it/Lavoro/Board-aziende-donne-produttivita-aumenta-107393 > [Data di accesso: 3 luglio 2020].

GATTI, A. (2018). Silicon Valley, le donne entreranno nei board delle società quotate per legge. *Il Sole 24 Ore* [online], 8 ottobre 2018. Disponibile su <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2018/10/08/silicon-valley-le-donne-entreranno-nei-board-delle-societa-quotate-per-legge/?refresh_ce=1 > [Data di accesso: 30 maggio 2020].

GUGLIELMETTI, R. (2012). La legge 120/2011 Golfo-Mosca sulle "quote rosa": effetti e conseguenze. *Il Sole 24 Ore* [online], 7 marzo 2012. Disponibile su <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2012/03/la-legge-1202011-golfo-mosca-sulle-quote-rosa-effetti-e-conseguenze.php> [Data di accesso: 27 maggio 2020].

IAQUINTA, R. (2019). Mori: Perché la Golfo-Mosca va prorogata. *INHOUSECOMMUNITY.IT* [online], 8 marzo 2019. Disponibile su <http://www.cristinarossello.it/doc/stampa/home/INHOUSECOMMUNITY.IT_20190308.pdf> [Data di accesso: 25 maggio 2020].

LABLAVORO (2019). Tokenism: un problema delle pratiche di diversity management. *Lablavoro* [online], 18 settembre 2019. Disponibile su <https://lablavoro.com/tokenism-un-problema-delle-pratiche-di-diversity-management/ > [Data di accesso: 6 luglio 2020].

LA STAMPA (2019). Norvegia rivoluzionaria su quote rosa nelle aziende. *La Stampa* [online], 11 novembre 2005, ultima modifica 19 luglio 2019. Disponibile su

<https://www.lastampa.it/esteri/2005/11/11/news/norvegia-rivoluzionaria-su-quote-rosa-nelle-aziende-1.37136351 > [Data di accesso: 26 maggio 2020].

MCKINSEY & COMPANY (2019). Women in the Workplace, 2019. *Mckinsey & Company* [online], 15 ottobre 2019. Disponibile su <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019> [Data di accesso: 6 luglio 2020].

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO (2019). La policy del Governo a sostegno delle PMI innovative. *Ministero dello Sviluppo Economico* [online], 8 luglio 2019. Disponibile su <https://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/Scheda%20di%20sintesi%20PMI%20innovative%2007_2019.pdf > [Data di accesso: 21 luglio 2020].

MORANDI, F. (2019). Diredonne, Aidda: "Pronti a unirci per difesa quote rosa in cda". *Dire.it* [online], 9 gennaio 2019. Disponibile su <https://www.dire.it/09-01-2019/278803-diredonne-aidda-pronti-a-unirci-per-difesa-quote-rosa-in-cda/ > [Data di accesso: 15 giugno 2020].

MORNING FUTURE (2018). Lo dicono i dati: più donne nei CdA, migliori performance aziendali. *Morning Future* [online], 9 novembre 2018. Disponibile su <https://www.morningfuture.com/it/article/2018/11/09/donne-cda-gender-diversity-consob/454/ > [Data di accesso: 5 luglio 2020].

PEOPLE MANAGEMENT COMPETENCE CENTRE & LAB (2016). L'impatto delle donne nei board e nei top management team sulla performance d'impresa. Businessschool.luiss.it [online], 25 gennaio 2016. Disponibile su <https://businessschool.luiss.it/news/limpatto-delle-donne-nei-board-e-nei-top-management-teams-sulla-performance-dimpresa/ > [Data di accesso: 3 luglio 2020].

PETRUCCIANI, G. (2019). Risparmio, investi sulla parità di genere? Il portafoglio rende di più. *Il Corriere della Sera* [online], 29 marzo 2019. Disponibile su <https://www.corriere.it/economia/finanza/19_marzo_29/risparmio-investi-parita-genere-portafoglio-rende-piu-2d3e3e5a-4f2b-11e9-ad2b-d4651f1d6fda.shtml > [Data di accesso: 17 giugno 2020].

ROMANO, G. (2009). Le donne al comando delle imprese: il fattore D. *Cerved Business Information* [online], marzo 2009. Disponibile su

<http://www.aislonline.org/LinkClick.aspx?fileticket=QAABFTKemKY%3D&tabid=475&mid=1508 > [Data di accesso: 7 luglio 2020].

STEPHENSON, C. (2004). Leveraging diversity to maximum advantage: The business case for appointing more women to boards. *Ivey Business Journal* [online], settembre/ottobre 2004. Disponibile su <https://wgfpa.org/wp-content/uploads/2011/08/homeResource_CaseForApptMoreWomen_LeveragingDiversity.pdf > [Data di accesso: 5 luglio 2020].

THE CREDIT SUISSE GENDER 3000 (2019). The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies. *Credit Suisse* [online], ottobre 2019. Disponibile su <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/cs-gender-3000-report-2019-201910.html> [Data di accesso: 28 giugno 2020].

URBINATI, N. (2014). La rappresentanza come valore. *La Repubblica* [online], 9 marzo 2014. Disponibile su <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2014/03/09/la-rappresentanza-come-valore.html> [Data di accesso: 25 maggio 2020].

VENTUROZZO, M. (2020). Quote di genere, aritmetica permettendo. *Lavoce.info.it* [online], 14 gennaio 2020. Disponibile su <https://www.lavoce.info/archives/62947/quote-di-genere-nelle-societa-quotate-cosi-si-finisce-nel-paradosso/ > [Data di accesso: 3 giugno 2020].

WINNING WOMEN INSTITUTE (2018). Quote rosa: è record nei CdA grazie alla legge sulle quote di genere!. *Winning Women Institute* [online], 26 gennaio 2018. Disponibile su <http://winningwomeninstitute.org/news/quote-rosa-e-record-nei-cda/> [Data di accesso: 30 maggio 2020].