RegioneLombardia
IL CONSIGLIO

LA LEADERSHIP FEMMINILE NELLE AZIENDE LOMBARDE

Policy Paper

Piano delle ricerche 2015 - 2016

Éupolislombardia

POLICY PAPER

RegioneLombardia
IL CONSIGLIO

LA LEADERSHIP FEMMINILE NELLE AZIENDE LOMBARDE

RAPPORTO FINALE

NOVEMBRE2016

Ricerca promossa dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale della Lombardia nell'ambito del Piano ricerche	Paper "La Leadership femminile nelle aziende lombarde" (Cod. Éupolis Lombardia ECO16003).
Consiglio regionale	Dirigente di riferimento: Elvira Carola
Éupolis Lombardia Istituto superiore per la ricerca, la statistica e la formazione	Dirigente di riferimento: Antonio Lentini Project Leader: Federico Rappelli Gruppo di ricerca: Prof.ssa Paola Profeta, Carlo F. Dondena Centre for Research on Social Dynamics and Public Policy, Università Bocconi, Milano Dott.ssa Annarita Macchioni Giaquinto, Carlo F. Dondena Centre for Research on Social Dynamics and Public Policy, Università Bocconi, Milano

Pubblicazione non in vendita. Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento può essere pubblicata senza citarne la fonte.

INDICE

INDICE ..... **I**

ABSTRACT ..... **III**

EXECUTIVE SUMMARY ..... **V**

INTRODUZIONE **3**

CAPITOLO 1 - CONTESTO E STATO DELL'ARTE SUL TEMA **7**

1.1 LO SCENARIO GLOBALE E QUELLO ITALIANO: I DIFFERENZIALI DI GENERE 7
1.2 MERCATO DEL LAVORO E *GLASS CEILING* 10
1.3 ARGOMENTI A FAVORE E CONTRO LE QUOTE DI GENERE 17

CAPITOLO 2. LA LEGGE 120/2011 "GOLFO-MOSCA" **19**

2.1 IL DATASET 19
2.2 RESEARCH DESIGN 21

CAPITOLO 3. APPLICAZIONE DELLA LEGGE "GOLFO-MOSCA" **27**

3.1 DONNE DEI CDA LOMBARDI 30
3.2 CONFRONTO CON LA SITUAZIONE PAESE E L'UE 36
3.3 LE SOCIETÀ PUBBLICHE 39

CAPITOLO 4. CAMBIAMENTI INTRODOTTI DALLA RIFORMA **42**

4.1 COME SONO CAMBIATI GLI ORGANI DI *GOVERNANCE* LOMBARDI: CARATTERISTICHE DELL'INDIVIDUO 42
4.2 COME SONO CAMBIATI GLI ORGANI DI *GOVERNANCE* LOMBARDI: *PERFORMANCE* ECONOMICA E *GOVERNANCE* 57

CONCLUSIONI **71**

INDICAZIONI DI POLICY **73**

BIBLIOGRAFIA **75**

SITOGRAFIA **78**

APPENDICE GRAFICA **79**

ABSTRACT

Nel 2011, l'Italia ha introdotto le quote di genere per i consigli di amministrazione e i collegi sindacali delle società quotate alla Borsa Italiana. Il provvedimento si è esteso, dopo alcuni mesi, alle società a controllo pubblico. Questo rapporto documenta l'impatto dell'introduzione delle quote di genere nelle società quotate lombarde, fornisce i dati sulla attuale presenza delle donne negli organi di governo delle società lombarde e analizza gli effetti dell'introduzione delle quote rispetto all'efficienza economica e di *governance.* L'introduzione delle quote è associata a un aumento di donne nei consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società lombarde e a un aumento degli Amministratori Delegati e Presidenti donna. Inoltre, l'applicazione della legge ha portato a un aumento del livello di istruzione medio, oltre che all'entrata di donne più giovani*,* consentendo così un rinnovamento degli organi delle società lombarde con un innalzamento della qualità media. Non si evidenzia una relazione significativa tra la percentuale di donne e la *performance* economica. Il rapporto si conclude con analisi qualitative basate su interviste e un caso aziendale.

EXECUTIVE SUMMARY

La parte introduttiva presenta una fotografia della Lombardia analizzandone la situazione economica e il sistema imprenditoriale.

Il Capitolo 1 espone il tema rispetto alla letteratura scientifica e al dibattito teorico.

Il Capitolo 2 descrive e analizza la legge e fornisce la metodologia utilizzata per effettuare le analisi, basata sulla descrizione dei dati e sulla valutazione quantitativa dell'impatto della legge secondo le dimensioni identificate, per mezzo di strumenti statistici ed econometrici.

Il Capitolo 3 fotografa lo stato di applicazione della legge tracciando la presenza delle donne nei Consigli di Amministrazione e nei Collegi Sindacali lombardi e provvede a fornire un confronto con la situazione del Paese e dell'Europa.

Il Capitolo 4 evidenzia i risultati ottenuti dall'analisi e riporta approfondite interviste a tre donne membri di organi consiliari di aziende quotate lombarde. Infine, attraverso un caso aziendale, il capitolo indaga il cambiamento prodotto in termini di *governance*, efficienza complessiva, occupazione femminile, politiche di conciliazione e welfare aziendale.

PARTE PRIMA
IL CONTESTO ECONOMICO-SOCIALE E LA LEGGE 120/2011

INTRODUZIONE

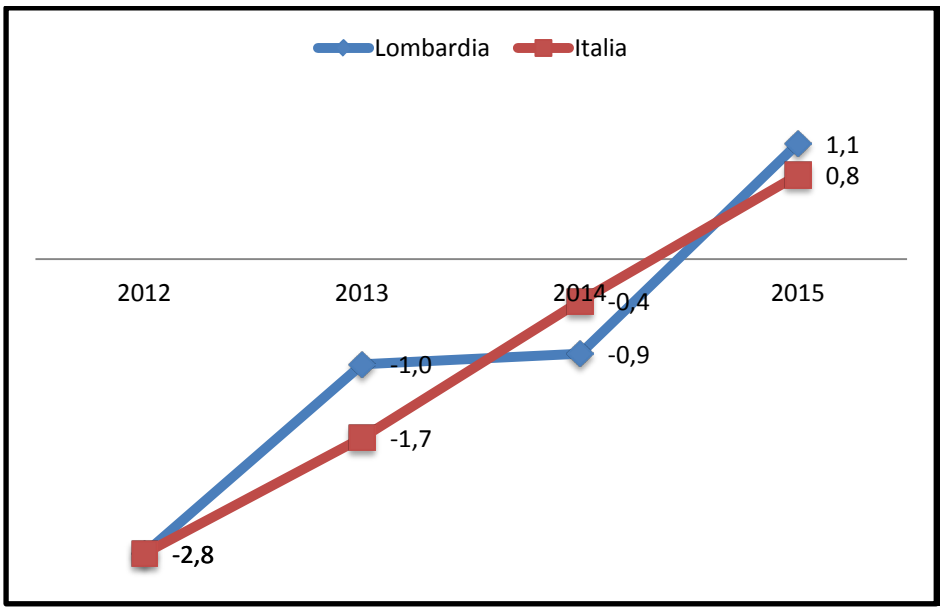
Questa sezione espone la situazione lombarda per quanto riguarda il sistema economico e quello imprenditoriale, in termini di numero di aziende, tipologia, settori e altri dati macroeconomici.

Dopo anni di crescita negativa, fortemente colpita dalla crisi economica, la Lombardia registra nel 2015 un tasso di crescita del PIL positivo pari a +1,1% (ISTAT, 2016), al di sopra di quello nazionale che invece è dello 0,8%. (Figura 1.1).

Le nuove imprese iscritte alle anagrafi camerali di Unioncamere Lombardia nel 2015 sono 59.103, cifra che registra un aumento percentuale dello 0,3% rispetto all'anno precedente e, allo stesso tempo, il numero di cessazioni dello stesso periodo subisce un calo del 3,9% (ISTAT, 2016).

Alla fine del 2015 i registri delle Camere contano un numero complessivo di imprese pari a 953.890, lo 0,4% in più dell'anno precedente. Il 2012 e 2013 sono stati anni di contrazione per l'industria della regione: in questi anni si sono persi rispettivamente lo 0,5 % e l'1,1% di aziende attive. Se nel 2014 il saldo si è stabilizzato, il 2015 vede quindi il ritorno in Lombardia di una debole fase espansiva (Annuario Statistico Regionale Lombardia 2012, 2013, 2014, 2015). Le provincie più dinamiche dal punto di vista delle imprese attive sono quelle di Milano e Monza-Brianza, seguite da Bergamo, Varese, Lecco e Brescia.

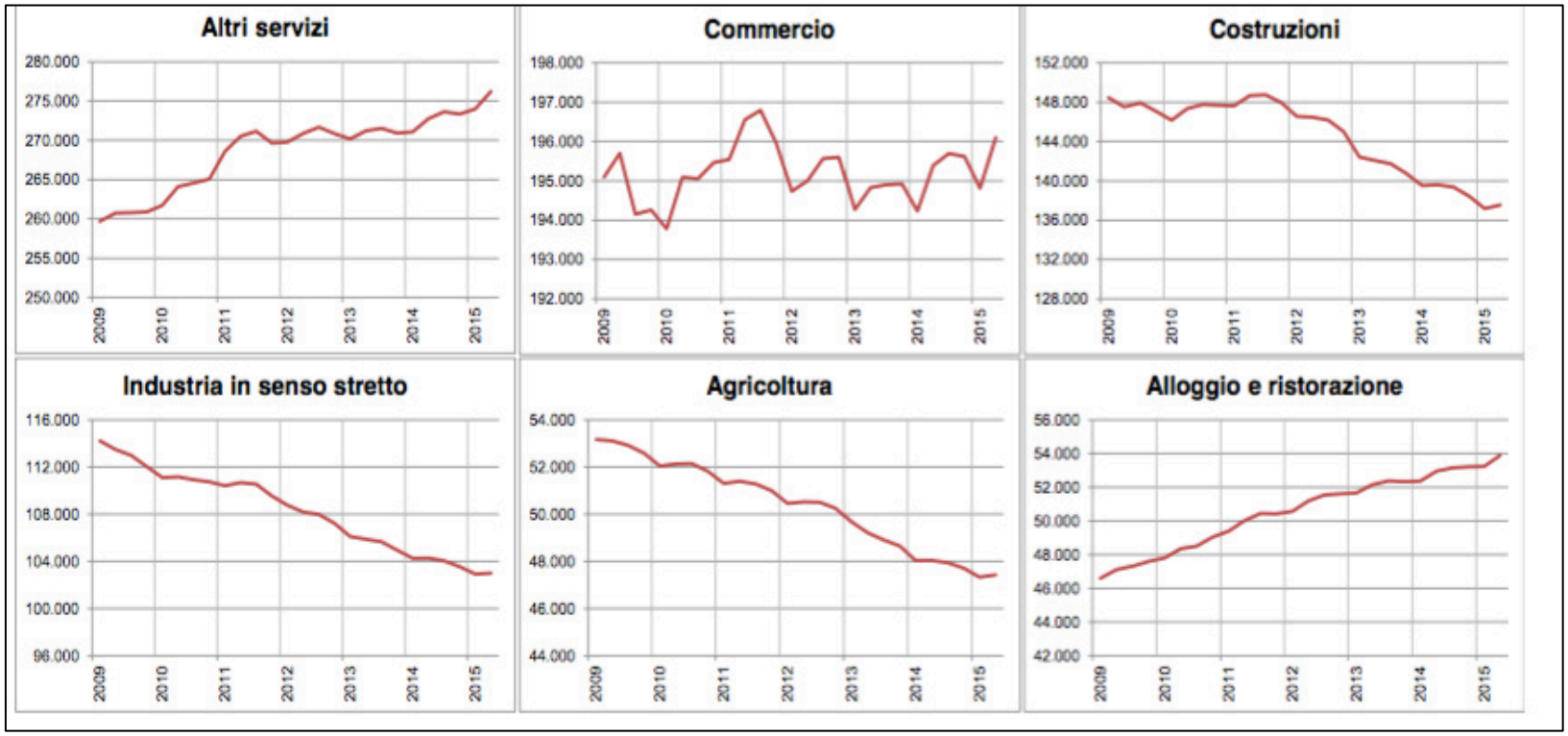
Figura 1. 1 Tasso di crescita del PIL 2012-2015, Italia e Lombardia



Fonte: Elaborazione propria su dati ISTAT

Dal punto di vista delle dinamiche settoriali l'agricoltura ha perso l'1% e l'industria l'1,3%. Il settore terziario, che costituisce il 34% delle imprese lombarde, aumenta sensibilmente: in particolare il settore "alloggio e ristorazione" (+1,8%) e "altri servizi" (+1,4%) (Unioncamere, 2015) (Figura 1.2).

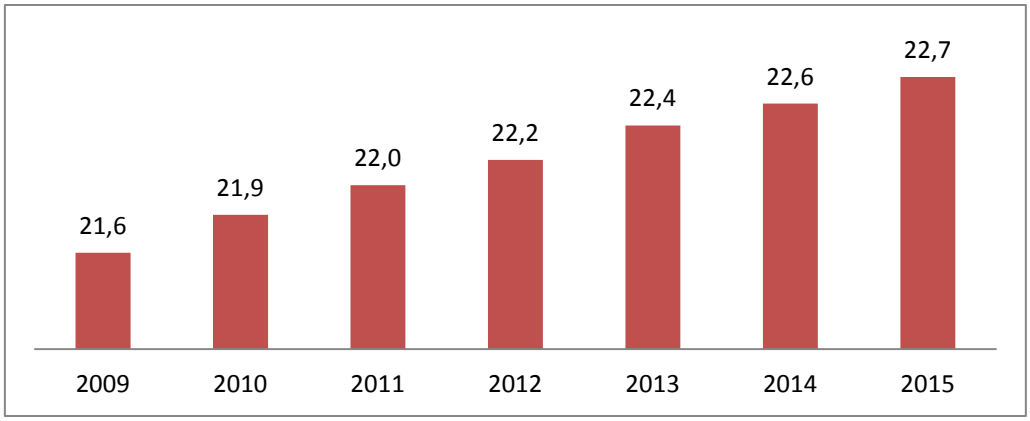
Figura 1. 2 - ***Demografia impresa, settori***



Fonte: Unioncamere Lombardia

Nel 2015, Banca d'Italia ha operato un'indagine sul fatturato di un campione di quasi 360 imprese industriali lombarde con almeno venti addetti, mostrando che quest'ultimo è cresciuto del 3,3% rispetto all'anno precedente (0,7 per cento nel 2014). Inoltre, le aziende dei settori a tecnologia alta e medio-alta mostrano significativi aumenti del fatturato e delle esportazioni rispetto ai valori pre-crisi. Al contrario, le imprese che operano nei comparti tradizionali mostrano livelli produttivi ancora fortemente ridimensionati.

Figura 1. 3- Imprenditorialità femminile lombarda, 2009-2015



Fonte: Elaborazione propria su dati ISTAT

In Lombardia, l'imprenditorialità femminile (misurata dai titolari di imprese individuali donne in percentuale sul totale dei titolari di imprese individuali iscritti nei registri delle Camere di Commercio italiane) è pari al 22,7%, in crescita, complessivamente dal 2009 al 2015 del +1.1%. Il valore attuale è storicamente inferiore al dato nazionale, dove le imprese femminili rappresentano il 26,1% del totale. Secondo Unioncamere Lombardia nel 2015, le imprese individuali attive controllate in prevalenza da donne erano 154.265.

È interessante notare che nonostante la crisi abbia contratto sensibilmente l'industria lombarda, il tasso di imprenditorialità femminile non ha registrato alcun calo, ma al contrario è cresciuto in modo stabile dal 2009 al 2015. Figura 1.3.

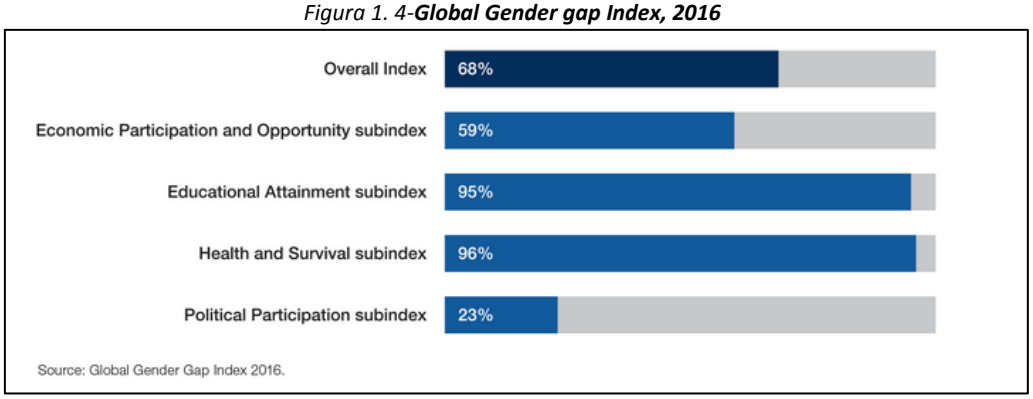
CAPITOLO 1 - CONTESTO E STATO DELL'ARTE SUL TEMA

1.1 Lo scenario globale e quello Italiano: i differenziali di genere

Le disuguaglianze di genere sono un tema fondamentale in economia e nel *business*, sia in termini di diritti umani che per l'economia della crescita e dello sviluppo. Secondo McKinsey Global Institute, colmare le disuguaglianze di genere porterebbe ad un aumento del PIL mondiale da 12 a 28 trillioni di dollari (McKinsey, 2015).

In questa sezione analizziamo le disuguaglianze di genere fornendo una fotografia della situazione globale, europea e italiana con particolare attenzione al mercato del lavoro e al fenomeno del *glass ceiling*, cioè la scarsa presenza delle donne nelle posizioni apicali dovuta alla moltitudine di ostacoli a cui sono sottoposte le carriere femminili.

*Figura 1. 4-**Global Gender gap Index, 2016***



Fonte: World Economic Forum, 2016

La figura 1.4 mostra il Global Gender Gap index, edito dal World Economic Forum al fine di misurare la magnitudine delle disparità basate sul genere e tracciarne l'evoluzione nel tempo. L'indice esamina le disuguaglianze tra uomini e donne secondo quattro dimensioni fondamentali: partecipazione economica e opportunità, risultati in termini di istruzione, salute e sopravvivenza e, infine, rappresentanza politica.

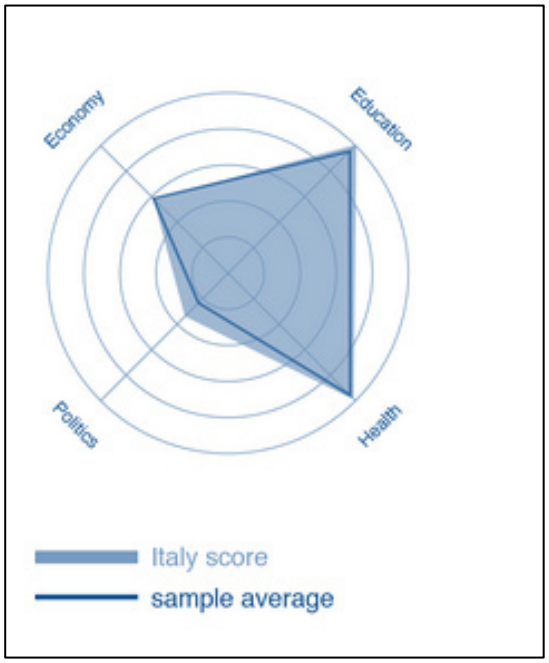
Come possiamo osservare (Figura 1.4) in due delle quattro dimensioni, ovvero istruzione e salute, il gap è stato quasi completamente annullato, mentre molto ancora c'è da fare per la dimensione economica e politica. Nello specifico, globalmente nel

2016 risulta chiuso il 96% del gap in salute, il 95% del gap in istruzione, il 59% in risultati economici e solo il 23% in quelli politici (World Eocnomic Forum, 2016). In generale, dunque, possiamo affermare che nessun paese ha raggiunto l'uguaglianza di genere.

Nel 2016, l'Italia si colloca cinquantesima, perdendo rispetto al 2015 ben 9 posizioni, con un punteggio di 0,719; dove 0 indica una situazione di completa disuguaglianza, 1 una condizione di uguaglianza perfetta. Come possiamo osservare nella figura 1.5, in linea con i risultati globali, le disuguaglianze sono ancora sostanziali nell'economia e nella rappresentanza politica, mentre nell'educazione e nella sanità si è giunti a una situazione di uguaglianza totale.

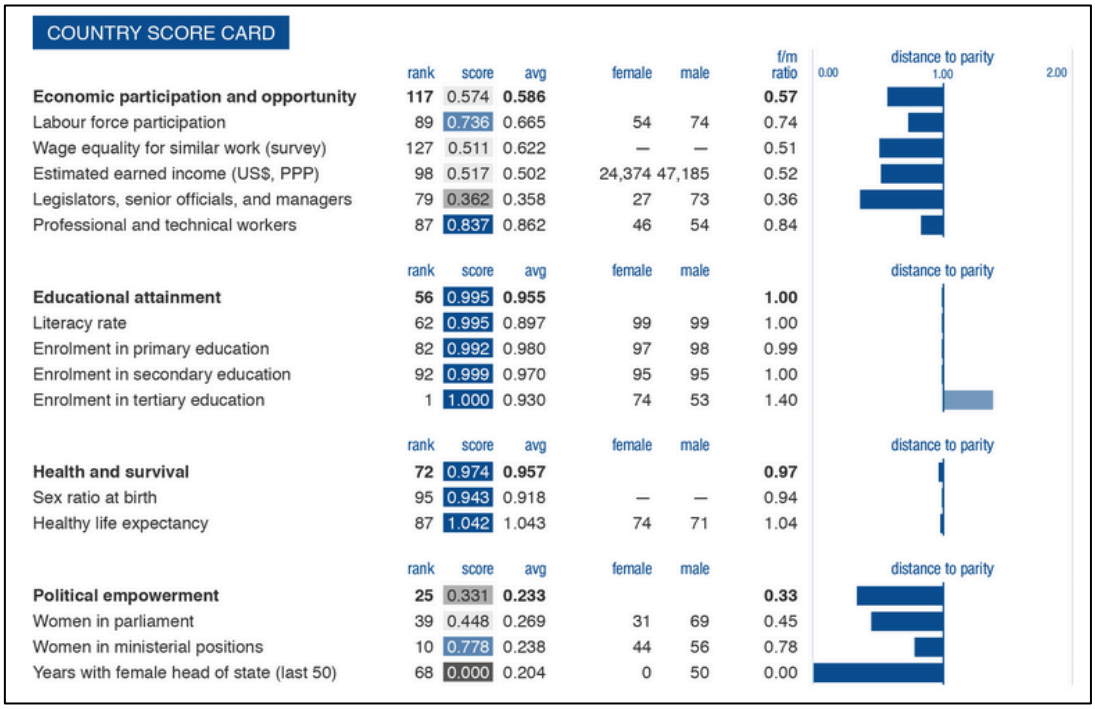
Rispetto ai valori medi di altri paesi in termini di *Gender gap index* 2016, l'Italia registra una *performance* particolarmente negativa nella dimensione economica, registrando un valore inferiore a quello medio. Infatti se si prende in considerazione solo l'aspetto della Partecipazione economica e opportunità l'Italia si colloca centodiciasettesima.

Figura 1.5- ***Gender gap index, Italia, 2015***



Fonte: World Economic Forum, 2016

Figura 1. 6- ***Gender gap index comparato e scomposto***



COUNTRY SCORE CARD

	rank	score	avg	female	male	f/m ratio
Economic participation and opportunity	**117**	0.574	**0.586**			**0.57**
Labour force participation	89	0.736	0.665	54	74	0.74
Wage equality for similar work (survey)	127	0.511	0.622	—	—	0.51
Estimated earned income (US$, PPP)	98	0.517	0.502	24,374	47,185	0.52
Legislators, senior officials, and managers	79	0.362	0.358	27	73	0.36
Professional and technical workers	87	0.837	0.862	46	54	0.84

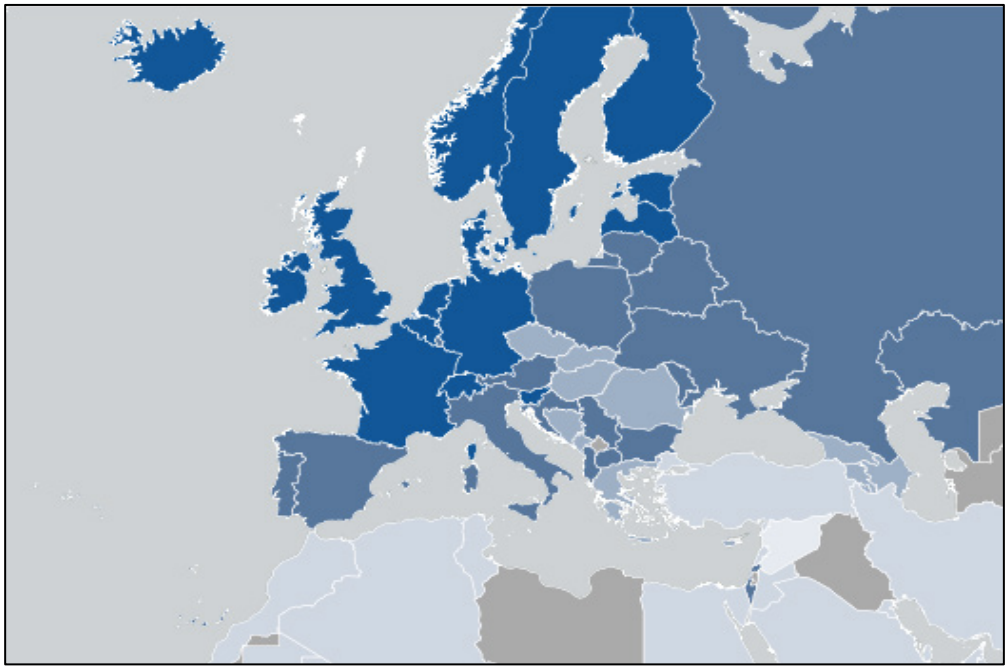
	rank	score	avg	female	male
Educational attainment	**56**	0.995	**0.955**		
Literacy rate	62	0.995	0.897	99	99
Enrolment in primary education	82	0.992	0.980	97	98
Enrolment in secondary education	92	0.999	0.970	95	95
Enrolment in tertiary education	1	1.000	0.930	74	53

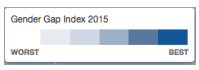
	rank	score	avg	female	male
Health and survival	**72**	0.974	**0.957**		
Sex ratio at birth	95	0.943	0.918	—	—
Healthy life expectancy	87	1.042	1.043	74	71

	rank	score	avg	female	male
Political empowerment	**25**	0.331	**0.233**		
Women in parliament	39	0.448	0.269	31	69
Women in ministerial positions	10	0.778	0.238	44	56
Years with female head of state (last 50)	68	0.000	0.204	0	50

Fonte: World Economic Forum, 2016

Figura 1.7: Gender gap index, EU, 2016





Fonte: World Economic Forum, 2016

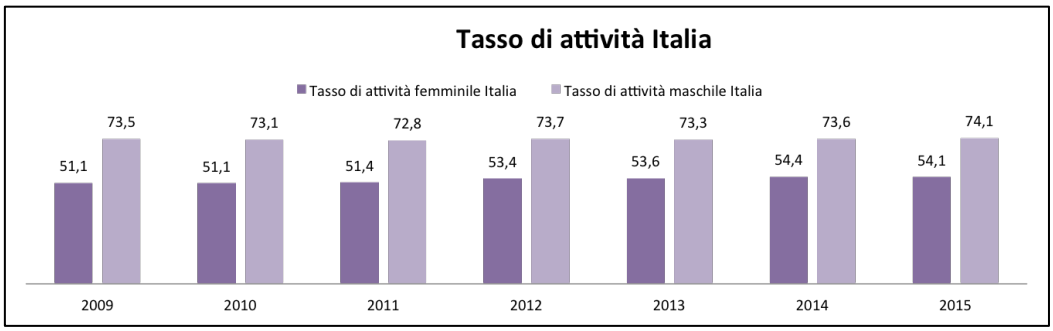
Rispetto al resto d'Europa, l'Italia registra una *performance* peggiore. Fanno meglio del nostro pease: Irlanda (sesta), Germania (tredicesima), Olanda (sedicesima) Francia (diciasettesima), Danimarca (diciannovesima), Inghilterra (ventesima), Spagna (ventinovesima) e Portogallo (trentunesimo). I risultati migliori in assoluto sono raggiunti dai Paesi Scandinavi: Islanda, Finlandia, Norvegia e Svezia occupano le prime 4 posizioni della classifica. (Figura 1.7).

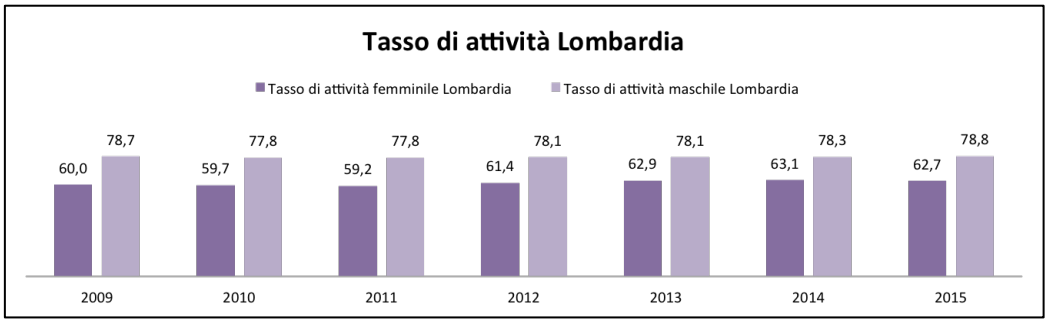
1.2 Mercato del lavoro e *glass ceiling*

Il risultato descritto nel paragrafo precedente, in realtà, non sorprende.
Il mercato del lavoro in Italia costituisce tuttora un enorme bacino di disuguaglianze, sia nella fase di entrata, che di affermazione delle carriere femminili.

Nel 2015, l'Italia registra un tasso di attività del 54,1% per le donne e 74,1% per gli uomini. La Lombardia con tassi di attività femminile del 62,7% e 78,8% maschile, mostra risultati migliori rispetto ai valori italiani, e anche disuguaglianze inferiori. Infatti, per l'Italia il divario è di ben 20 punti percentuali mentre, per la Lombardia, scende a 16 (Figura 1.8).

Figura 1.8: Tasso di attività Italia e Lombardia, 2009-15





Fonte: Elaborazione propria su dati ISTAT

Il tasso di disoccupazione lombardo, in linea con i *trend* nazionali, è più elevato tra le donne: 8,7 %, contro il 7,2 % degli uomini. Ci si mantiene comunque nettamente al di sotto dei valori medi nazionali, i quali registrano percentuali rispettivamente del 12,7% e dell'11,3%. (Figura 1.9).

Figura 1. 9 - Tasso di disoccupazone Italia e Lombardia, 2009-2015



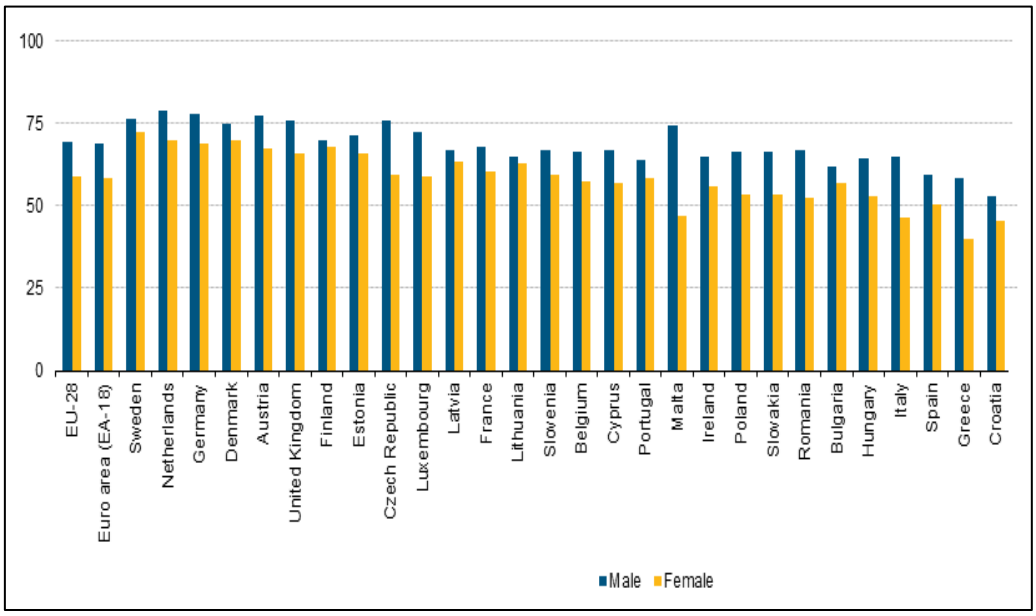
Fonte: Elaborazione propria su dati ISTAT

Ci soffermiamo con particolare attenzione nell'analizzare una delle variabili del mercato del lavoro, fornendone anche un confronto rispetto al resto d'Europa: il tasso di occupazione. Vi è un'ampia letteratura che guarda al tasso di occupazione femminile come *key engine* per la crescita economica e lo sviluppo (si veda per una review Casarico e Profeta, 2010; Duflo, 2012). In Italia il tasso di occupazione

femminile è solo il 47,2% (Istat, 2015), sotto la media Europea di circa 13 punti percentuali, mentre quello maschile registra un valore del 65,5%.

In Europa, i tassi dell'occupazione maschile sono diffusamente superiori a quelli dell'occupazione femminile, ciò avviene in tutti gli Stati membri dell'UE-28 con diversi risultati. In Italia, Grecia e Repubblica Ceca si osservano divari di 16-18 punti percentuali tra i due generi (Figura 1.10).

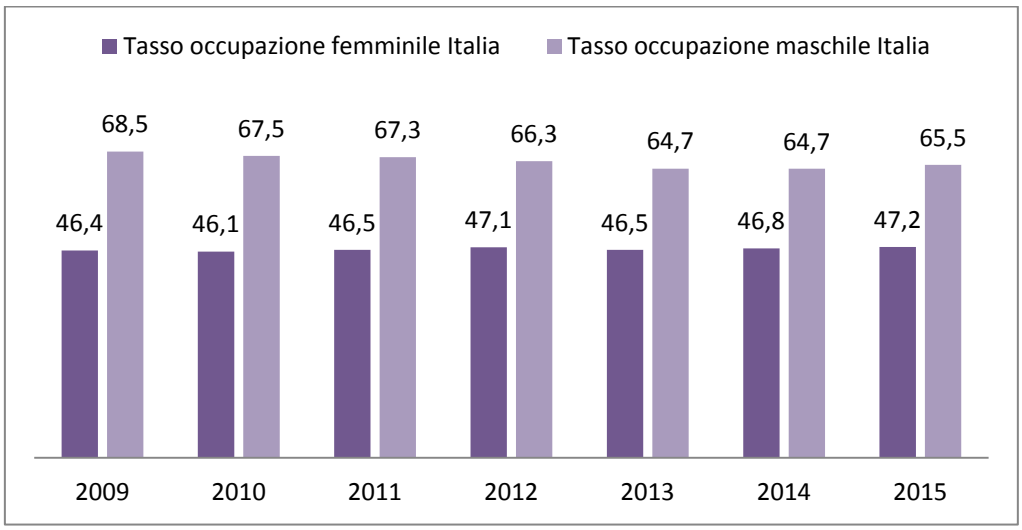
Figura 1.10- Tasso di occupazione EU, 2015

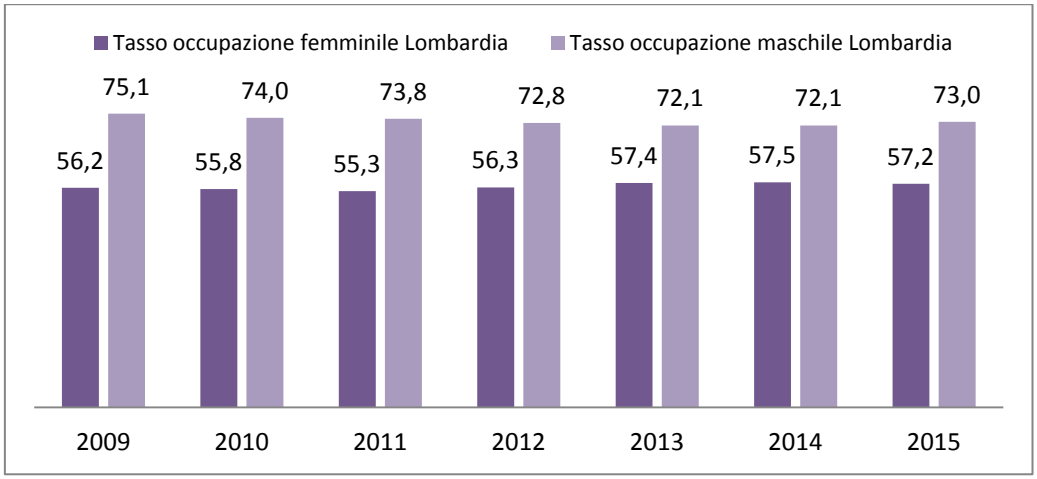


Fonte: Eurostat

Nella figura 1.11 è possibile osservare una fotografia della situazione italiana rispetto a quella lombarda. La Lombardia registra un tasso di occupazione femminile del 57,2 %, ben 10 punti percentuali in più rispetto al valore nazionale. Anche il divario è leggermente inferiore, infatti il tasso di occupazione maschile lombardo è circa 13 punti percentuali in più rispetto a quello femminile, mentre il divario nazionale è circa il 18%. Analizzando il tasso di occupazione femminile, rispetto alle altre regioni, e fatta esclusione di quelle a statuto speciale, la Lombardia si colloca seconda dopo l'Emilia Romagna (59,7%), seguita da Piemonte (56,9%) Veneto e Liguria (Figura 1.12).

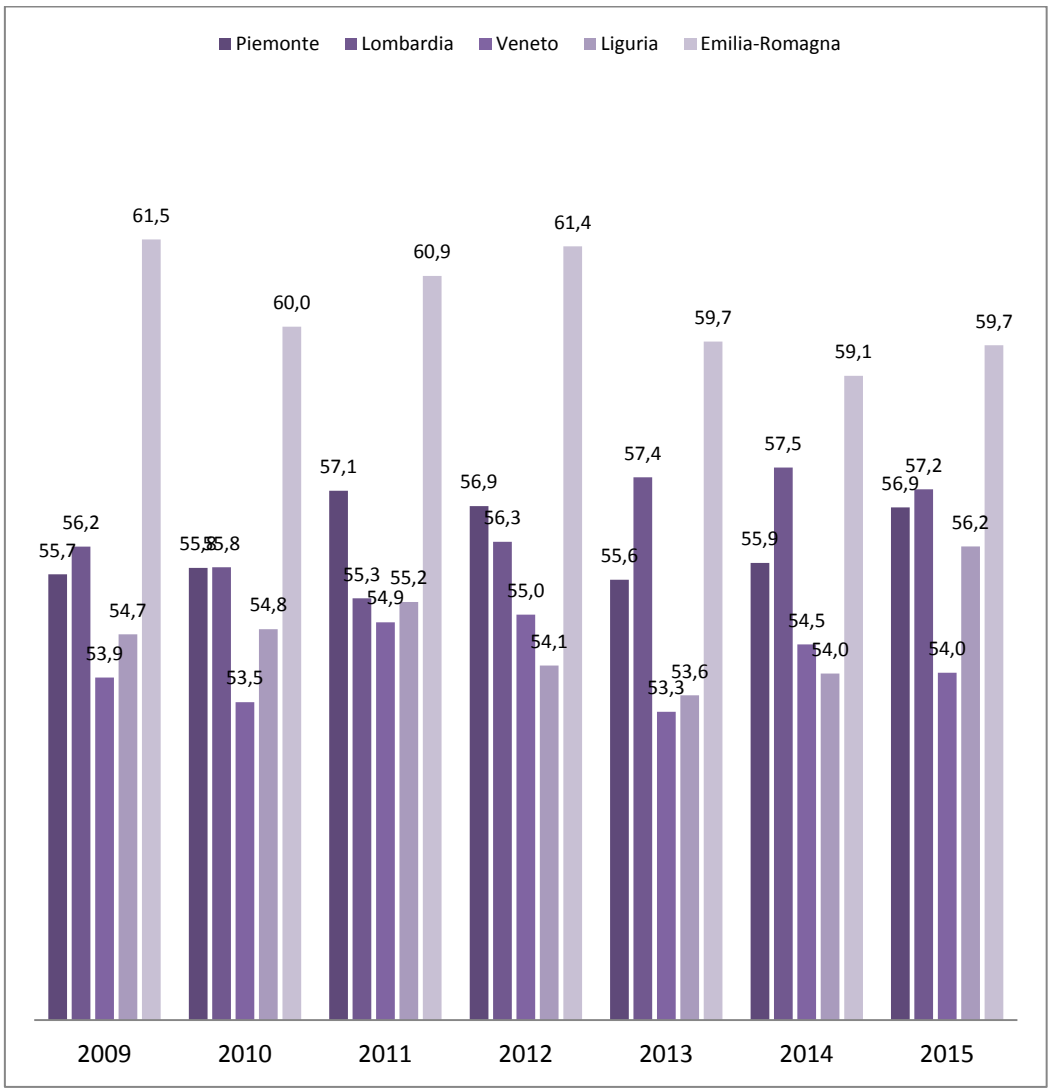
Figura 1. 11: Tassi di occupazione 2009-2015, Italia e Lombardia





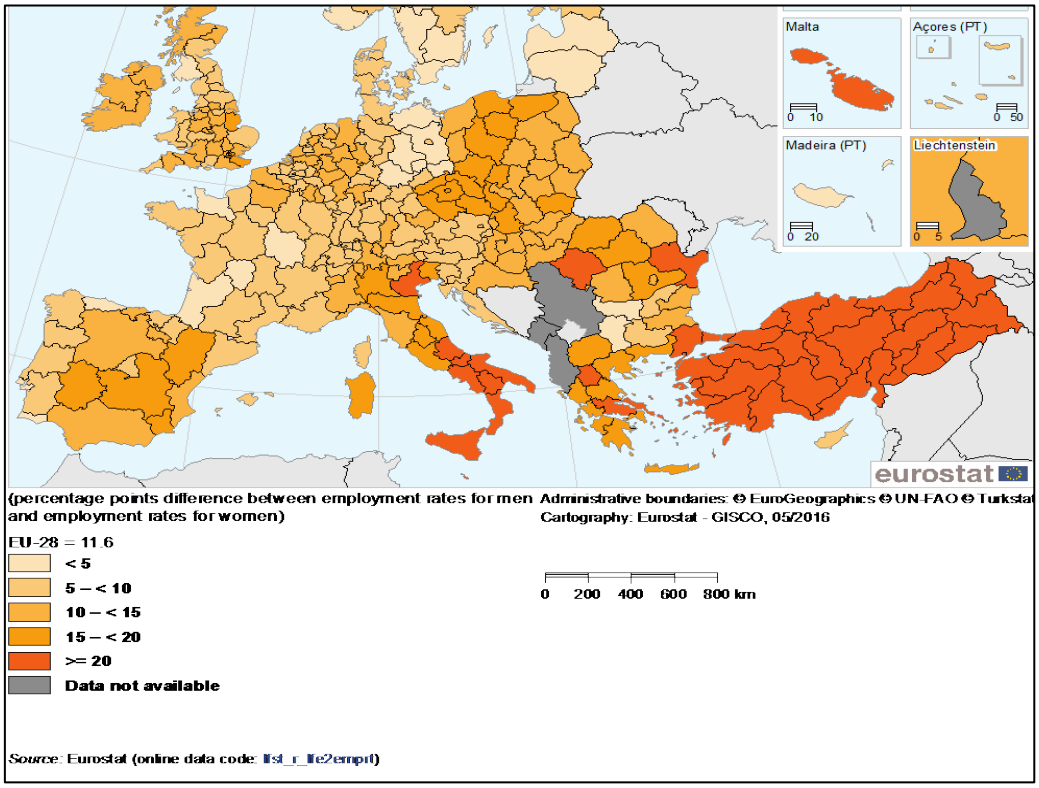
Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT

Figura 1. 12 Top 5 regioni italiane, Tasso di occupazione femminile 2009-15



Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT

Figura 1.13- Differenziale di occupazione maschile e femminile, livello regionale



Fonte: Eurostat

Analizzando i differenziali di occupazione maschile e femminile a livello regionale è possibile fare un confronto con la regione Eusalp (macroregione alpina).

Si noti come i risultati in tal senso siano affini ad alcune aree della Svizzera del sud, dell'Austria e della Germania del sud e nettamente in contrasto con altre aree del paese. Sebbene la *performance* lombarda resti nettamente al di sopra quella nazionale, in linea con quanto detto, risulta peggiore rispetto alla maggior parte delle altre aree Eusalp e si avvicina soltanto ad alcune aree della Svizzera del sud, dell'Austria e della Germania del sud.

Da una situazione del mercato del lavoro come quella appena descritta, è facile comprendere come esso sia prevalentemente dominato dalla presenza maschile e che, sebbene l'entrata femminile nel mercato del lavoro sia molto difficile, la permanenza e il raggiungimento di posizioni di *leadership* sono ancora più complessi.

A tal proposito possiamo parlare di *glass ceiling*. Con questo termine si indicano gli impedimenti all'avanzamento di una persona nella carriera lavorativa causato da discriminazioni prevalentemente sessuali o razziali. Nello specifico si riferisce all'insieme di impedimenti "invisibili" (fenomeno noto in letteratura come *glass*

ceiling, o soffitto di vetro) che le donne devono affrontare per avere una carriera soddisfacente e, purtroppo, sono un fenomeno ancora attualissimo.

In Italia il 28 % dei totali quadri è donna (ISTAT, 2014), con sostanziali differenze tra diversi settori: nelle Costruzioni la presenza femminile di quadri è al 15%, nell'Energia elettrica, gas e acqua al 22% e nel Manifatturiero al 21%. Nella Sanità siamo al 51%, nell'Istruzione è stato raggiunto il 45%, mentre nei Servizi Pubblici e Sociali il 38%.

Le donne dirigenti sono il 15% del totale, e, anche qui, si incontrano situazioni nettamente differenti a seconda del settore: nella Sanità e Assistenza Sociale i dirigenti donna sono il 42%, nell'Istruzione il 40%. Il settore costruzioni registra dirigenti donne pari all'8%, mentre quello dell'Energia elettrica, gas e acqua pari al 11% e il Manifatturiero al 12%.

Mercer Italia nel 2016 ha condotto una ricerca in cui analizza 530 grandi aziende: le donne in posizione executive, e, dunque, con riporto diretto all'Amministratore delegato sono solo l'8%. Gli Amministratori delegati donna poi sono circa il 6,8% (30% Club, 2015).

Si potrebbe obiettare che non vi sia sufficiente capitale umano o competenze tra le donne, per giustificarne l'esclusione dalle carriere, ma sappiamo che ciò non trova riscontro nella realtà dei fatti.

Secondo la Commissione Europea oggi il 60% dei laureati è donna (EC, 2015), in linea con i trend osservabili anche nel nostro paese, infatti il 59,7% dei laureati italiani nel 2015 è di sesso femminile. In Italia il 17,6 % delle donne tra i 15 e i 64 anni possiede un'educazione terziaria, contro soltanto il 13% degli uomini (Eurostat, 2015). Tra i neo laureati le donne si mostrano più inclini ad accettare condizioni contrattuali meno vantaggiose: il 24% delle neo laureate accetterebbe uno stage, contro il 18% degli uomini; il 16% un lavoro interinale, contro il 12% dei neo laureati maschi. Quanto descritto avviene nonostante le neo laureate abbiano un voto di laurea medio di 103,2 contro 101,1 degli uomini e si laureino in media 4 mesi in anticipo rispetto ai propri colleghi (AlmaLaurea, 2016).

Anche a seguito di risultati accedemici migliori, le donne restano sottorappresentate a tutti i livelli, sia in posizioni di *leadership* che banalmente in termini di presenze. In particolare, non usufruire delle elevate competenze delle donne, costituisce un enorme spreco di talento, capitale umano e potenziale di crescita.

Le quote di genere sono giunte relativamente recentemente nel mondo del business e sono state introdotte come risposta per accelerare il raggiugnimento dell'equilibrio di genere nei vertici aziendali e promuovere l'*empowerment* femminile (Ferrari et al., 2016).

Si rimanda al capitolo 2 per l'analisi della legge 120/2011 che introduce le quote di genere e al capitolo 3 per un'approfondita trattazione delle quote di genere in Lombardia con un confronto rispetto alla situazione paese e a quella europea.

1.3 Argomenti a favore e contro le quote di genere

Le quote di genere sono un tema molto discusso, sia con riferimento alla loro applicazione nel contesto aziendale, sia nel contesto politico.
Se, nonostante le qualifiche e le competenze le donne sono discriminate o escluse da posizioni di *leadership*, vi è una motivazione di efficienza nell'impiegare le quote per favorirne l'inserimento o una migliore allocazione. (Pande e Ford, 2011; Conde Ruiz et al., 2015).

Il principale argomento a favore delle quote riguarda l'efficacia delle stesse in quanto strumento di *policy*, in grado di eguagliare le opportunità tra uomo e donna in ambiti in cui le disuguaglianze di genere sono molte (Holzer and Neumark, 2000). Secondo Pande e Ford 2011, fornire opportunità di *leadership* porterebbe a un aumento degli investimenti in termini di capitale umano da parte delle donne, a una riduzione della *statistical discrimination* (discriminazione basata sull'attribuire ad una specifica persona il valore medio del suo gruppo di appartenenza) e a un superamento del fenomeno del *taste discrimination* (Becker,1957) (discriminazione basata sulle preferenze) nel breve periodo, e infine, ad un cambiamento di attitudini e norme sociali nel lungo periodo.

I critici delle quote invece vedono la scelta di non procedere nella carriera come una questione di preferenze delle donne rispetto al tema della maternità o della fertilità e, dunque, considerano le quote di genere non efficaci.

Altre critiche riguardano l'efficienza e la qualità del capitale umano degli organi consiliari: i sostenitori di questo pensiero ritengono che, quando si è costretti all'introduzione esogena di alcune classi di individui, il risultato finale sia una riduzione delle competenze e, di conseguenza, *board* peggiori. Questo agomento tuttavia non trova riscontri empirici. Al contrario, nel campo della politica è stato dimostrato che l'introduzione di quote impone una migliore selezione dei candidati,

anche maschi, con un conseguente miglioramento della qualità media dei rappresentati (Baltrunaite et al. 2014, Besley et al.2013)

Le quote di genere poi, possono causare altre discriminazioni basate sull'etnia o su gruppi socio-economici (Pande e Ford, 2011). Le donne che occupano la posizione per mezzo delle quote potrebbro essere soggette a stereotipi su una minore preparazione e competenza rispetto ai colleghi (Rudman e Fairchild 2004) e potrebbero essere portate a investire meno, consapevoli che l'avanzamento della loro carriera è facilitato dalle quote (Coate e Loury, 1993).

Per quanto riguarda gli effetti delle quote (che aumentano la *leadership* femminile) sugli outcome aziendali, gli studi più influenti sono basati sulla Norvegia, paese pioniere per l'introduzione di quote di genere. L'evidenza non è conclusiva, ma diversi studi sottolineano la presenza di effetti negativi. Ahern and Dittmar (2012) mostrano che i mercati reagiscono negativamente all'introduzione delle quote, e il valore delle aziende si riduce. Matsa e Miller (2003) trovano un aumento dei costi del lavoro e dimunuzione dei profitti di breve periodo.

In generale, la letteratura di *diversity management* sottolinea come un insieme di talenti e competenze diversificate, quindi avere sia uomini che donne in posizioni di *leadership,* migliori la *performance* (Van der Walt and Ingley, 2003; Rose, 2007, Hoogendoorn et al. 2013, Dhir, 2015). Queste evidenze tuttavia soffrono di problemi di endogeneità: sono le donne che migliorano la *performance* o sono le aziende con la migliore *performance* che scelgono le donne? Per questo è importante riferirsi agli studi che utilizzano l'introduzione di quote, che, in quanto esogene, permettono di identificare l'effetto causale della presenza femminile sui risultati aziendali.

Ferrari et al. 2016 mostrano che l'introduzione delle quote di genere in Italia ha portato a un miglioramento della qualità del *board*, un abbassamento dell'età media, un effetto positivo sullo *stock market,* ma nessun effetto (per ora) in termini di *performance* economica. I risultati ottenuti sono coerenti con quanto afferma il Senato della Repubblica nella sua fase di valutazione, ovvero che "*l'intervento normativo non ha effetti diretti, immediatamente percepibili, sul funzionamento concorrenziale del mercato e sulla competitività delle imprese, salvo considerare che le misure sulla parità di accesso sono tendenzialmente volte ad assicurare comunque una più attiva ed estesa partecipazione dell'intera articolazione sociale, nelle sue componenti di genere, alle dinamiche del mercato"* (Senato della Repubblica, 2013, pag. 21).

CAPITOLO 2. LA LEGGE 120/2011 "GOLFO-MOSCA"

La prima bozza per la proposta della legge è presentata nel Maggio 2009 dal' Onorevole Lella Golfo, appartenente al centro-destra; invece, nel Novembre 2009, una proposta diversa è presentata da parte dell'Onorevole Alessia Mosca, appartenente al centro-sinistra. I due testi confluiscono in un'unica proposta. Due anni dopo, il Parlamento inizia la discussione della legge, per poi approvare nel 2011 due importanti emendamenti: l'implementazione graduale della quota e il sistema di sanzioni in caso di non rispetto da parte dei soggetti su cui si applica.

La legge 120/2011 "Golfo-Mosca", ha introdotto quote di rappresentanza di genere per i consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società quotate in Italia, conferendo al nostro paese il titolo di primo paese Europeo dopo la Norvegia ad adottare questo tipo di politica. In seguito anche altri paesi europei, come la Francia e la Germania, si sono allineati.

La legge, approvata nel Luglio 2011, prevede che la quota del genere meno rappresentato sia almeno un quinto, vale a dire il 20% al primo rinnovo dell'organo a partire da Agosto 2012, fino ad arrivare a costituire almeno un terzo (il 33%) nel secondo e terzo rinnovo degli organi. In questo modo si ha un'applicazione graduale con la peculiarità di essere anche di natura temporanea: dopo tre rinnovi (per un totale di nove anni) le quote smettono di essere coercitive. Inoltre è da sottolienare l'esistenza di un periodo "transitorio" tra Agosto 2011 e Agosto 2012 in cui le quote non sono implementate ma la legge è approvata. Poiché i rinnovi degli organi avvengono tipicamente in primavere, la prima applicazione della legge è stata nella primavera 2013.

La sanzione per chi non rispetta la quota nelle tempistiche prefissate è dapprima di tipo pecuniario poi culmina nello scioglimento degli organi sociali.

Dal 13 Febbraio 2013 le quote sono estese con DPR 251/2012 alle società a controllo pubblico, con applicazione immediata.

2.1 Il dataset

Per analizzare gli effetti dell'introduzione delle quote di genere nelle società quotate lombarde abbiamo costruito un nuovo *dataset*, che comprende tutte le aziende

quotate la cui ragione sociale è localizzata nella regione Lombardia e i loro indicatori per il periodo dal 2009 al 2015. Nel complesso abbiamo 95 aziende, con qualche variazione nel corso del periodo di riferimento a causa di procedure fallimentari o liquidazioni.

Abbiamo, quindi, raccolto diverse tipologie di dati appartenenti a suddette aziende:

- *Dati individuali;*

Contenenti le principali informazioni socio-demografiche dei membri, uomini e donne, di Consigli di Amministrazione (e Consigli di Gestione) e Collegi Sindacali (e Consigli di Sorveglianza) di aziende quotate su Borsa Italiana nel periodo che va dal 2009 al 30 Giugno 2015, aventi ragione sociale in Lombardia.

Per ogni consigliere abbiamo collezionato: nome, cognome, età, sesso, stato e luogo di nascita, tipo di *board* (Consiglio Di Amministrazione, Collegio Sindacale, Consiglio Di Gestione, Consiglio Di Sorveglianza), posizione nel *board,* qualifica (diploma, laurea, post-laurea), formazione universitaria, università frequentata (se frequentata), classe di laurea (se laureati), quote dell'azienda in cui opera possedute, parentela con gli azionisti, numero di posizioni e ruoli all'interno di altri *board*. I membri dei Consigli di Gestione sono stati assimilati a membri dei Consigli di Amministrazione, mentre i Consiglieri di Sorveglianza sono stati assimilati a membri dei Collegio Sindacale. Sono stati analizzati 8.635 curricula.

La principale difficoltà riscontrata nel reperire questo tipo di dati è che i dati individuali sulle caratteristiche dei membri del consiglio non sono disponibili in modo organizzato, ma sono sparsi tra i vari documenti che ogni azienda quotata è soggetta a fornire alla Consob a seguito delle elezioni dei Consigli, quindi, ogni cv è stato collezionato e ispezionato manualmente.

- *Dati aziendali;*

Abbiamo raccolto un insieme di dati riguardanti informazioni finanziarie ed economiche di ogni azienda lombarda quotata su Borsa Italiana: ragione sociale, sede, numero dei dipendenti, profitti, produzione, ROA (*Return On Assets*), indebitamento, attività totali, Tobin Q in linea dal punto di vista metodologico con Ahern e Dittmar, 2012, Profeta 2014 e Ferrari et al. 2026. Le nostri fonti principali sono Bloomberg, Aida, (Bureau van Dijk), Datastream, *databases* che raccolgono informazioni finanziarie ed economiche sulle 500.000 principali aziende Europee pubbliche e private.

- *Dati qualitativi;*

Al fine di compiere un'analisi dei cambiamenti in termini di *governance*, abbiamo raccolto dati qualitativi, attraverso tre interviste ad altrettanti consiglieri donne, abbiamo analizzato alcune delle politiche di *welfare*, *work-life balance* e di *diversity management* diffuse in alcune tra le migliori aziende quotate lombarde.

I dati che vanno dal 2009 al 2014 compreso, sono stati raccolti a livello nazionale dal Centro "Carlo F. Dondena" per la Ricerca sulle Dinamiche Sociali e Politiche Pubbliche (DONDENA), ma per rispondere alle finalità di questo lavoro, abbiamo selezionato le aziende quotate appartenenti al territorio lombardo. Per rendere il più attuale possibile la ricerca, si è provveduto a compiere una sostanziale integrazione dei dati con un aggiornamento relativo al 2015, seguendo metodologie, misure e *timing* omogenei a quelli utilizzati nel redigere il database nazionale DONDENA.

La modalità di redazione utilizzata nella costruzione del database nazionale DONDENA, che è stata seguita anche nell'aggiornare i dati al 2015, viene di seguito descritta, coerentemente con Ferrari et al. (2016).

La principale fonte è il sito web Consob, confrontato con quando disponibile in Aida, (Bureau van Dijk), mentre per attribuire la localizzazione dell'azienda presa in esame, sono stati consultati dati Bloomberg e Borsa Italiana. Per ogni azienda si sono collezionate le date di elezioni dei consigli accedendo alle *Relazioni di Corporate Governance* o alla *Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari*, disponibili sul sito dell'azienda. Quando non disponibile si è cercato sul sito di Borsa Italiana nella sezione che raccoglie la documentazione ufficiale. Le elezioni dei consigli sono svolte nel periodo che va da Aprile a Giugno; per ogni azienda abbiamo raccolto il nome completo di ogni membro del Consiglio al 30 Giugno di ogni anno, dal 2009 al 2015. Le informazioni sui membri del consiglio sono disponibili presso il sito web Consob, dove nome e ruolo di ogni consigliere è disponibile per ogni azienda a partire dal 1990.

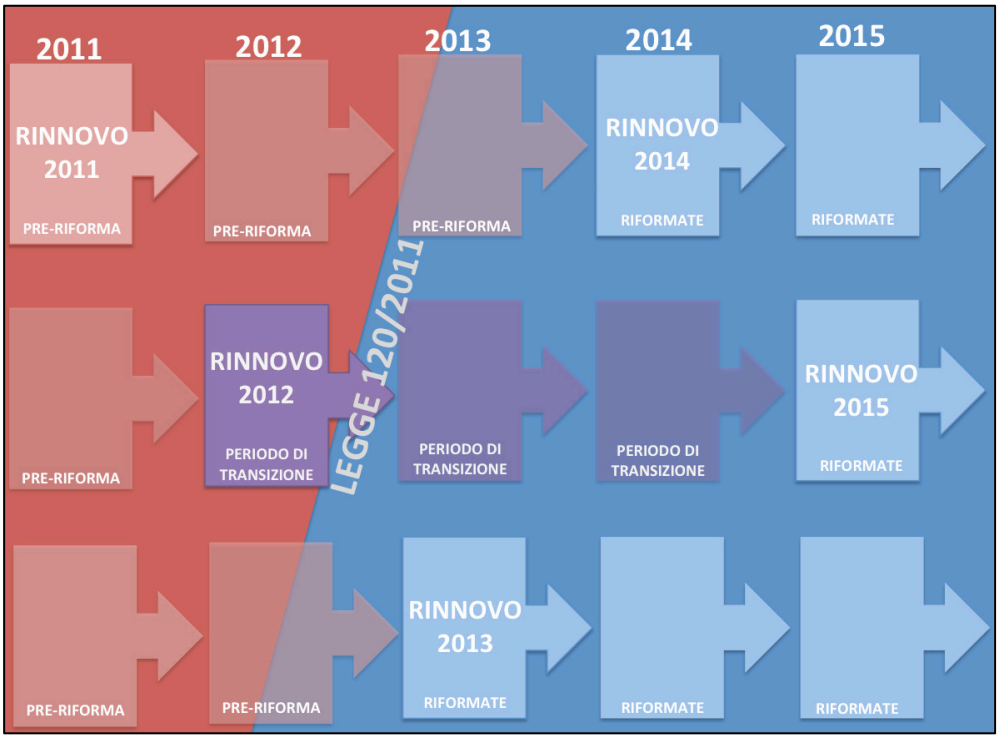
Riassumendo, il database utilizzato è un *panel dataset* dal 2009 al 2015 delle 95 aziende lombarde quotate su Borsa Italiana, che include dati sulla composizione dei Consigli, caratteristiche individuali di tutti i consiglieri, date di elezione dei consigli, indicatori finanziari ed economici. Abbiamo integrato le analisi con dati qualitativi dove ritenuto rilevante.

2.2 Research design

In primo luogo abbiamo rintracciato l'anno di elezione per ogni azienda e per ogni elezione avvenuta dal 2009 al 2015.

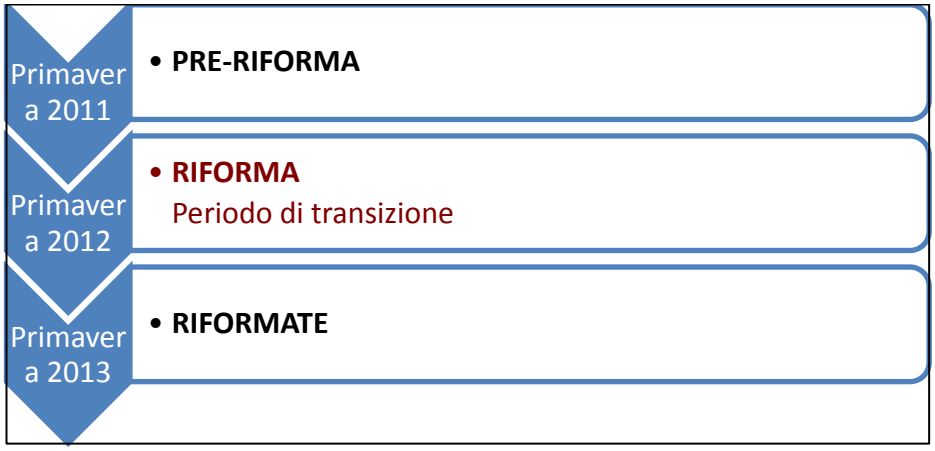
Per meglio comprendere il processo di elezione del consiglio rispetto all'adozione della legge, si rimanda alla figura 2.1. Le aziende che hanno eletto i consigli l'ultima volta prima della riforma nel 2011, hanno rinnovato i propri organi di consiglio nel 2014, quindi sono tenute a rispettare la quota del 20% del genere meno rappresentato a tale decorrenza. Le aziende che hanno rinnovato nel 2012 si trovano a svolgere le elezioni in un periodo di transizione, poiché la legge era già stata approvata, ma non era ancora in vigore, quindi l'azienda era nella posizione di scegliere se anticipare l'applicazione o posticiparla al rinnovo successivo. Le aziende che hanno rinnovato nel 2013 e nel 2014 hanno dovuto eleggere i membri dei propri consigli introducendo le quote. L'anno 2015 è l'anno in cui tutte le aziende hanno attuato l'introduzione della quota almeno del 20%, infatti, anche quelle che avevano scelto di non rinnovare con le quote nel 2012 (anno di transizione) si sono dovute adeguare entro tale termine. Inoltre, dato che gli organi sono in carica per 3 anni con i rinnovi del 2015 si è esaurita la prima fase di applicazione della legge che prevedeva, come abbiamo detto, una quota pari almeno a 1/5 per il genere meno rappresentato. Per rinnovi successivi al 2015 è dunque iniziata la seconda fase che prevede una quota pari ad 1/3.

Figura 2.1- ***Timeline rinnovi e riforma***



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Figura 2.2- ***Timeline rinnovi***



In base al *timing* appena descritto, abbiamo definito 3 gruppi di osservazione, che ci saranno utili per presentare i risultati delle nostre analisi sulle caratteristiche dell'individuo:

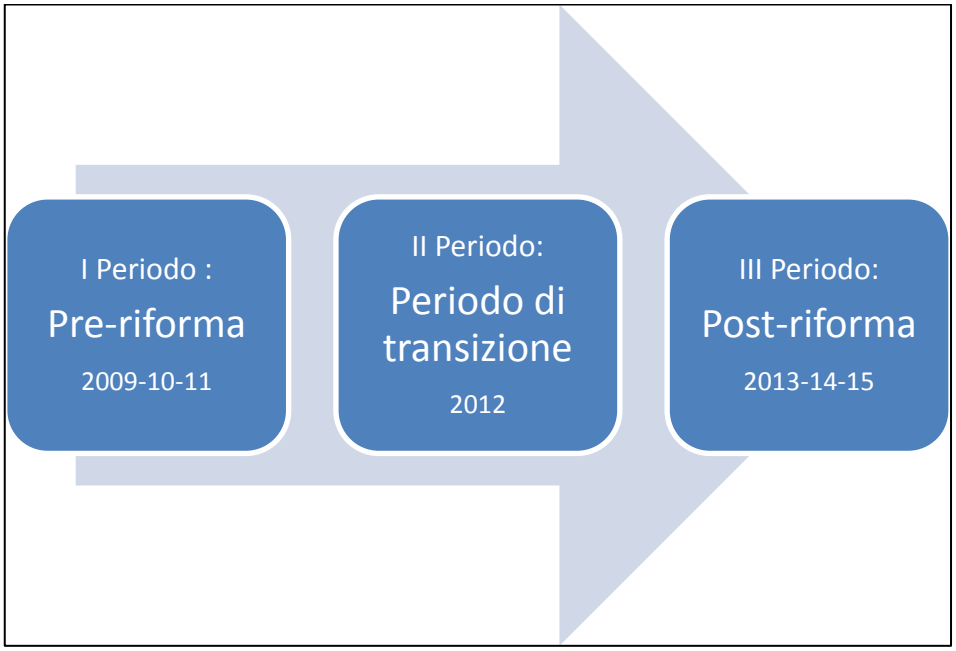
1. *Pre-riforma*
   osservazioni precedenti al 2011 (incluso), quindi quando le quote di genere non erano state né approvate né attuate**.**

2. *Periodo di transizione,*
   osservazioni dell'anno 2012, quando le quote di genere erano state approvate, ma non ancora in atto

3. *Post-riforma*
   osservazioni degli anni 2013, 2014 e 2015, quando le quote di genere erano in atto**.**

Abbiamo definito questi tre intervalli temporali con l'obiettivo di presentare con maggiore facilità e chiarezza i principali trends delle variabili selezionate, rilevanti soprattuto nell'analisi dei cambiamenti associati con le quote a livello dell'individuo, e, contemporaneamente, perseguire l'obiettivo di isolare l'effetto delle quote nelle loro fasi introduttive e finali.

*Figura 2.3-**Periodi***



PARTE SECONDA
I RISULTATI

CAPITOLO 3. APPLICAZIONE DELLA LEGGE "GOLFO-MOSCA"

Al 30 Giugno 2015 la legge 120/2011 è stata attuata in tutte le società lombarde quotate su Borsa Italiana[1], che hanno effettuato il proprio ultimo rinnovo dopo l'entrata in vigore della legge.

Tutte le aziende quotate della regione Lombardia hanno raggiunto l'obiettivo della prima fase della legge: una percentuale di consiglieri donna pari almeno al 20% del totale.

Di seguito è fornita una più approfondita fotografia dell'applicazione della 120/2011, con l'obiettivo di indagare lo stato delle aziende quotate lombarde rispetto alla legge Per realizzare questa analisi, è stata definita la variabile *Women's Empowerment,* in linea con Ferrari et al. (2016). Essa cattura la percentuale di donne nel Consiglio di Amministrazione o nel Collegio Sindacale, per valutare se e quando la quota sia stata applicata e qualora quest'ultima superi il 20%.

La percentuale di aziende che nei propri *board* ha una percentuale di donne superiore del 20% aumenta sensibilmente a seguito dell'introduzione delle quote di genere. Nel 2015 sono il 32% le aziende lombarde che nel proprio CDA superano la soglia del 20% di donne (nel 2009 erano solo il 4%, nel 2012 erano solo il 6%). (Figura 3.1).

Nel 2015, il 29% delle aziende lombarde supera nel proprio CS la soglia del 20% (nel 2009 e 2012 erano solo l'1%). È possibile osservare dal grafico il netto aumento dopo l'anno 2012. E' interessante notare come le quote siano associate con un aumento percentuale della componente femminile nel *board*, ben oltre il target iniziale del 20%.

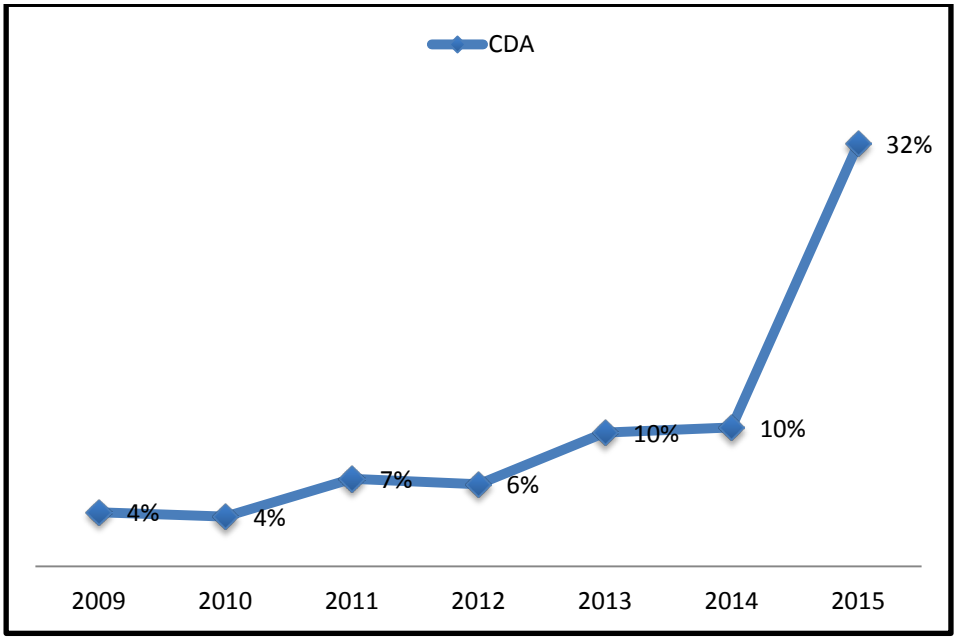
Come già descritto, è solo nel 2015 che tutte le aziende hanno rinnovato almeno una volta i propri consigli, incluse quelle che, avendo rinnovato nel 2012, avevano ancora la possibilità di scegliere se adattarsi alla legge approvata, ma non ancora

[1] L'unica eccezione è stata fatta per un'azienda la quale è regolare nei registri Consob solo al 31 Dicembre 2015, per quanto riguarda l'ultima elezione del Collegio Sindacale. Per una migliore analisi e dato le vicende dimissionarie susseguitesi abbiamo ritenuto di considerare solo per quest'ultima i dati al 31 Dicembre 2015.

esecutiva, oppure attuarla nel successivo rinnovo. Ecco perché l'anno 2015 registra il maggior numero di aziende con più del 20% di consiglieri di genere femminile sia nel proprio CS, che CDA.

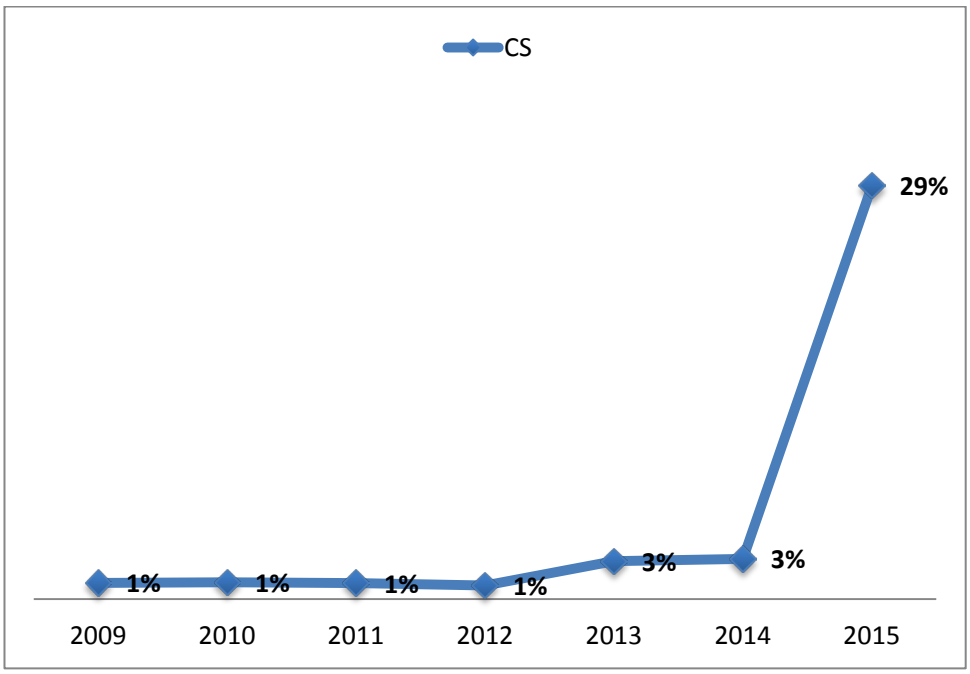
Possiamo affermare dunque che la legge, introducendo le quote di genere, sembra aver centrato la finalità con la quale era stata predisposta, ovvero aumentare la rappresentanza femminile all'interno degli organi di *governance*. Ciò si realizza sia a livello nazionale, come descritto in Ferrari et al. 2016, sia se si circoscrive l'analisi al contesto lombardo. Possiamo concludere che, almeno in termini di numero, abbiamo un chiaro accrescimento di *leadership femminile* in Lombardia.

Figura 3.1 - ***CDA lombardi con più del 20% donne***



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Figura 3.2 – Collegi Sindacali lombardi con più del 20% donne.



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Per approfondire con quali tempistiche la legge sia stata applicata tra le quotate lombarde abbiamo indagato quale percentuale del nostro campione di aziende lombarde presente nel dataset abbia rispettivamente rinnovato prima della riforma, nel periodo di transizione o dopo, usando lo schema descritto al punto 2.2.

Nella figura 3.3 possiamo osservare le percentuali delle aziende che hanno sede sul territorio lombardo e che hanno rinnovato i propri consigli rispettivamente:

- *Prima della riforma*

ovvero tra la primavera del 2009 e quella del 2011 compresa: circa il 40,36% della aziende del nostro dataset ha rinnovato i propri consigli prima della riforma

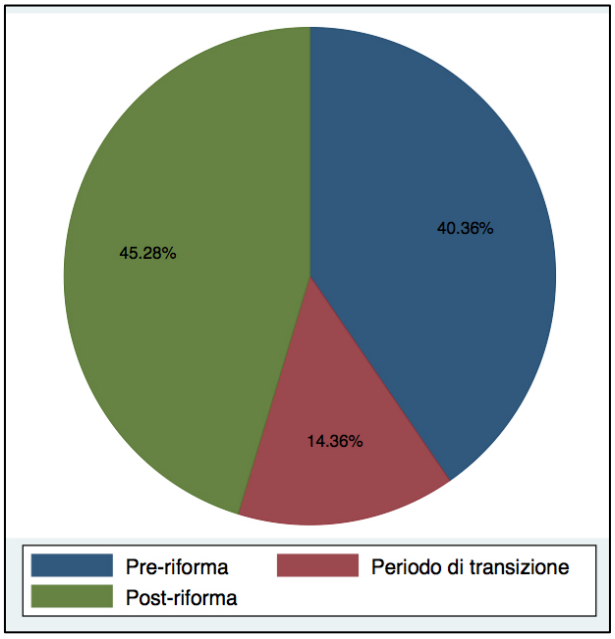
- *Periodo di transizione*

ovvero primavera 2012: sono il 14,36%

- *Dopo la riforma*

ovvero dalla primavera 2013 a quella del 2015 inclusa: il 45,28% ha rinnovato dopo la riforma . Figura 3.3

Figura 3.3 - Suddivisione aziende per anno di rinnovo



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Sottolineamo che l'istituto incaricato del controllo e del rispetto della quota di genere, la Consob, al 30 Giugno 2015 non ha avviato alcun procedimento sanzionatorio nei confronti di alcuna azienda lombarda (e nemmeno nazionale).

3.1 Donne dei CDA lombardi

La prima analisi svolta sui dati disponibili, raccolti come appena descritto, consiste nel compiere una mappatura delle presenze delle donne nei Consigli di Amministrazione e nei Collegi Sindacali delle società private lombarde, quotate su Borsa Italiana nel periodo 2009-2015.

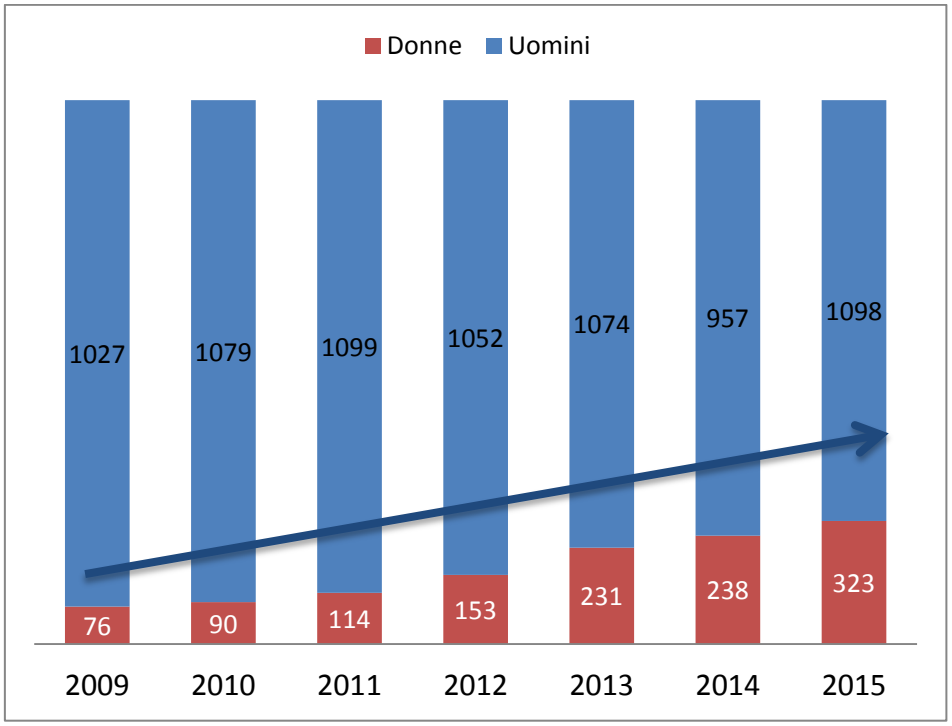
In questa sezione, affrontiamo principalmente il cambiamento nella composizione degli organi di *governance* delle aziende quotate lombarde, analizzando il dato meramente quantitativo relativo all'effettiva presenza di membri di genere femminile. Nel Capitolo 4, verrà svolta invece un'analisi delle caratteristiche aggregate dei consiglieri e verranno forniti i risultati dell'analisi dei dati qualitativi.

La composizione degli organi di *governance* è cambiata radicalmente negli ultimi anni. Nel 2009 in Lombardia vi erano solo 76 donne in totale (figura 1), distribuite tra Consigli di Amministrazione, Collegi Sindacali, Consigli di Gestione e di Sorveglianza, contro 1027 uomini (figura 3.4). Solo il 7 % dei membri degli organi di

Governance era donna. Un primo risultato contenuto si ottiene nel 2012, quando nei consigli lombardi è raggiunta la quota del 13% di presenze femminili (figura 3.5) registrando un aumento di 4 punti percentuali rispetto al 2011. Tuttavia, è il 2013 a dare il via ad un aumento sostanziale della percentuale femminile nei consigli lombardi con un incremento del +5%, raggiungendo quota 18%, con 231 presenze.

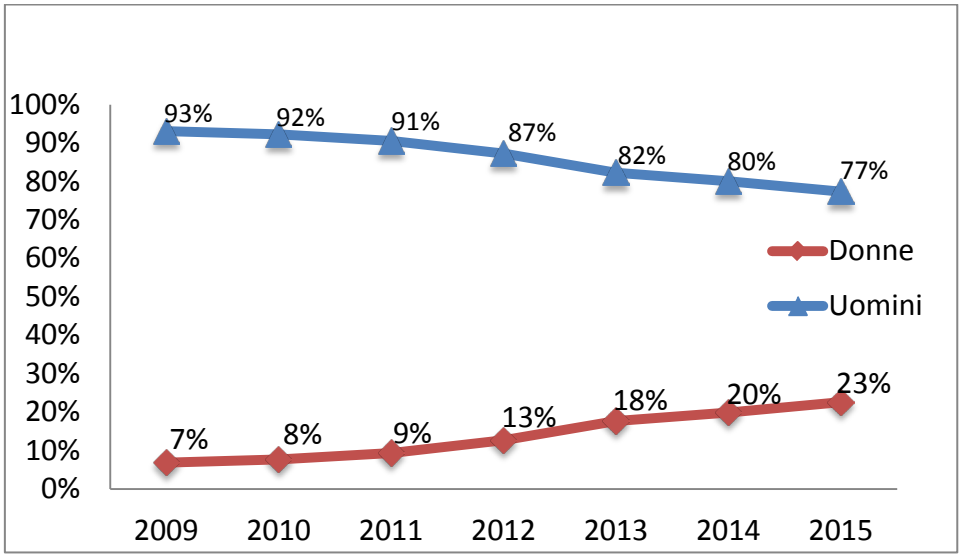
Nonostante non tutte le aziende avessero eseguito il loro primo rinnovo applicando la legge 120/2011, il 2014 si chiude con una presenza femminile del 20%, raggiungendo quindi la quota stabilita per legge del primo rinnovo (anche se alcune aziende sono obbligate ad implementare la legge solo nel 2015). Nel 2015, l'anno in cui si conclude la prima fase di applicazione della legge, la presenza femminile negli organi consiliari lombardi è del 23%

Figura 3.4- Composizione organi di Governance, valori assoluti, 2009-2015



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Figura 3.5 - Composizione organi di Governance, valori percentuali, 2009-2015



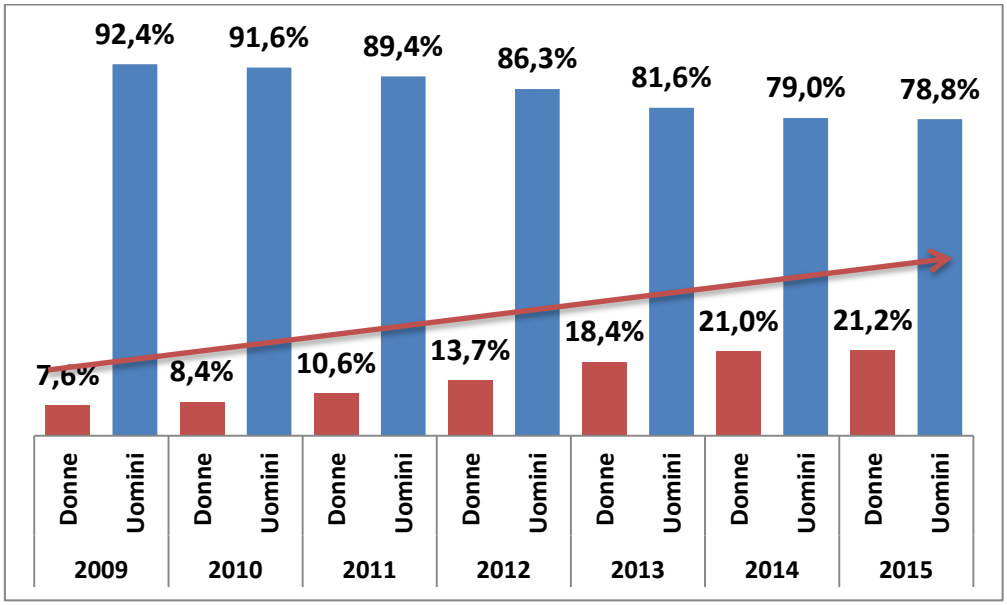
Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Facendo una distinzione tra Consigli di Amministrazione e Collegi sindacali, osserviamo percentuali di presenze femminili leggermente differenti, ma trend simili. Figura 3.6 e 3.7.

Nel 2009 le donne nei Cda Lombardi erano solo il 7,55 %, nel 2012 raggiungono quota 13,73% e, infine, nel 2015 raggiungono la percentuale di 21,23% registrando un aumento del + 13,68 % in soli 6 anni.

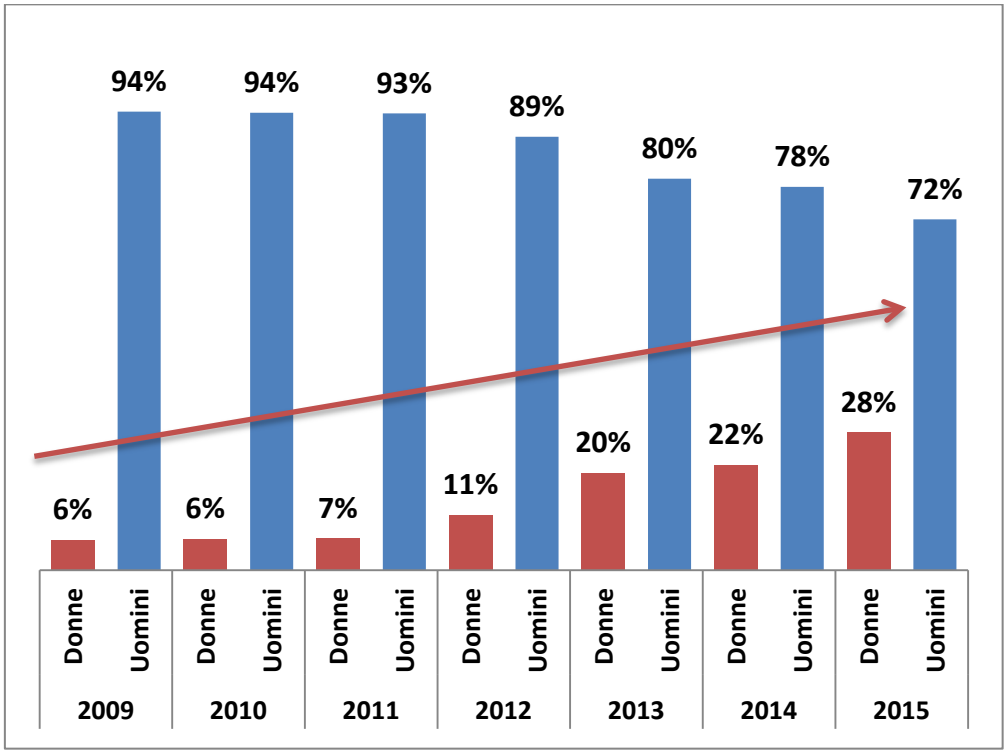
Risultati ancora più incoraggianti si ottengono segregando i risultati in termini di presenze ottenute nei Collegi Sindacali. Nel 2009 solo il 6 % dei membri del Collegio è donna, nel 2012 solo l'11%, mentre nel 2015 ben il 28%.

Figura 3.6 - ***Presenze femminili nei CDA lombardi***



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Figura 3.7 - ***Presenze femminili nei CS lombardi***



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Di seguito presentiamo l'analisi sulle presenze femminili nei CDA mostrata usando l'impostazione di *research design* descritta nella sezione 2.2, aggregando cioè, i dati nei 3 periodi.

Le presenze totali negli organi consiliari lombardi aumentano da livelli pre-riforma dell'8% a post-riforma del 20.2% (Figura 3.8). Se distinguiamoo tra CDA e CS, allora si osserva che le presenze femminili passano dall'8% al 20% nel primo caso, e dal 6 al 21% nel secondo (Figura 3.9 e 3.10).

Figura 3.8 - Presenze femminili: Pre-riforma, Periodo di transizione, Post-riforma, tutti gli organi di Governance

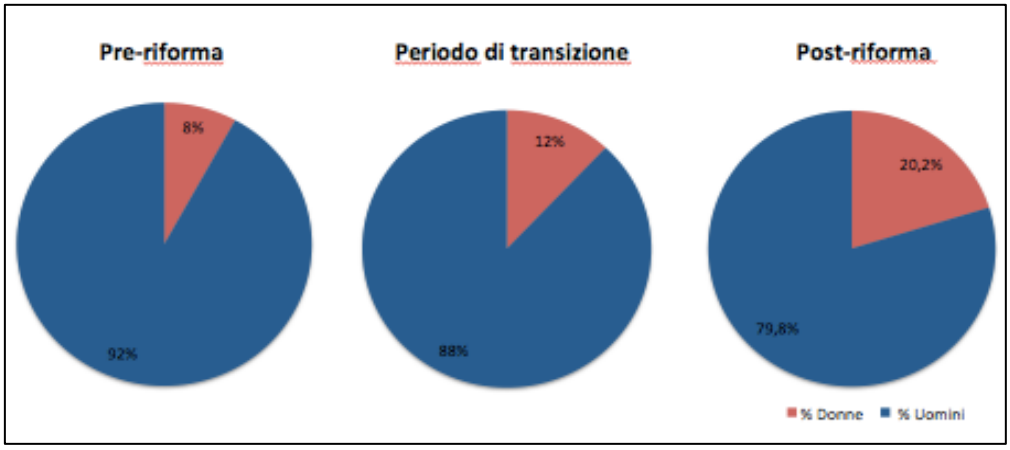


Figura 3.9 - *Presenze femminili: Pre-riforma, Periodo di transizione, Post-riforma, CDA*

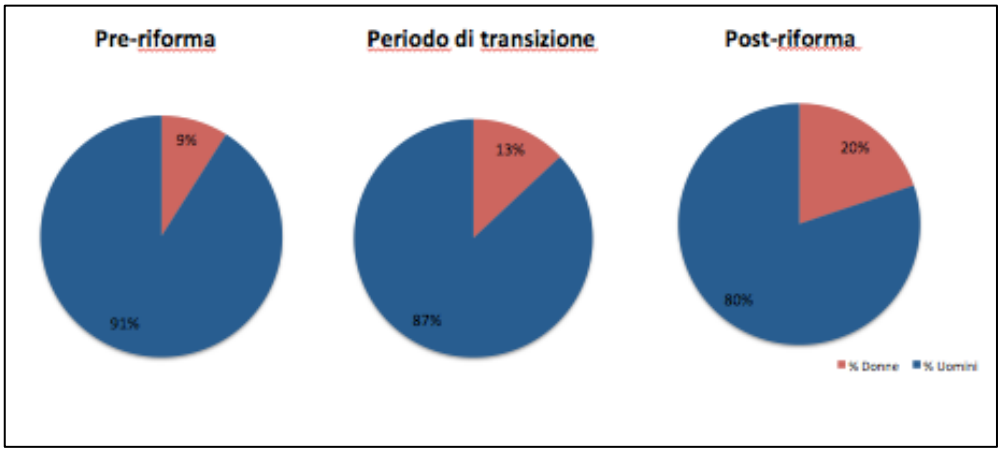
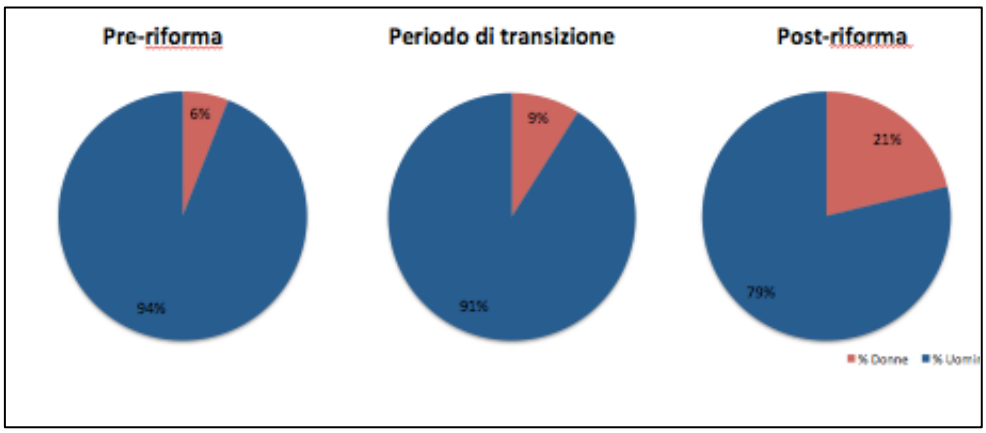


Figura 3.10 - Presenze femminili: Pre-riforma, Periodo di transizione, Post-riforma, CS



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

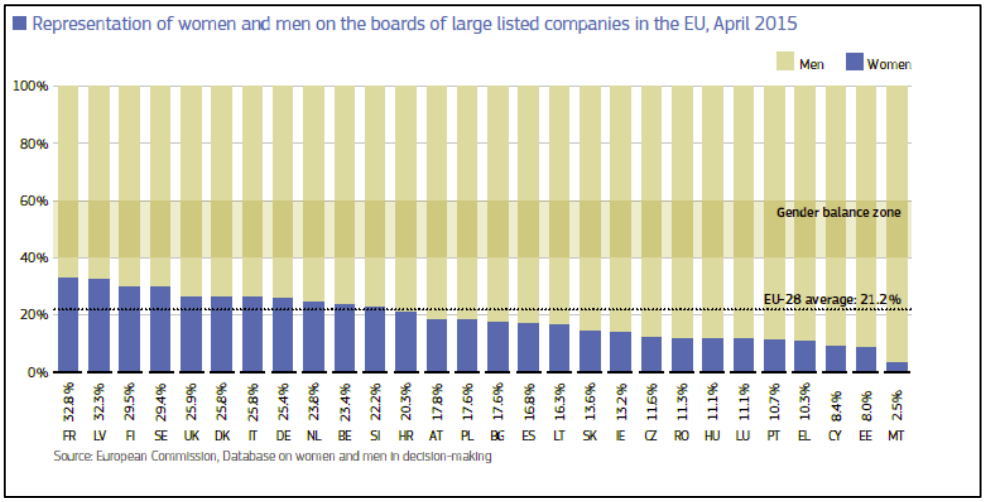
3.2 Confronto con la situazione Paese e l'UE

Nell'Aprile 2015, la percentuale media di presenze femminili nelle società quotate registrate nell'area EU-28, raggiunge quota 21,2%, facendo registrare un aumento di un punto percentuale rispetto ad Ottobre 2014.

Tuttavia, solo in 8 dei 28 paesi europei le donne sono almeno un quarto: Francia, Lituania, Finlandia, Svezia, Regno Unito, Danimarca, Italia e Germania. Ad Aprile 2016, alla lista degli otto virtuosi paesi si aggiungono Olanda e Belgio, con l'Italia che raggiunge quota 30%. A tal proposito la nostra attenzione si concentra sull'anno 2015 al fine di compiere un confronto con i dati regionali in nostro possesso.

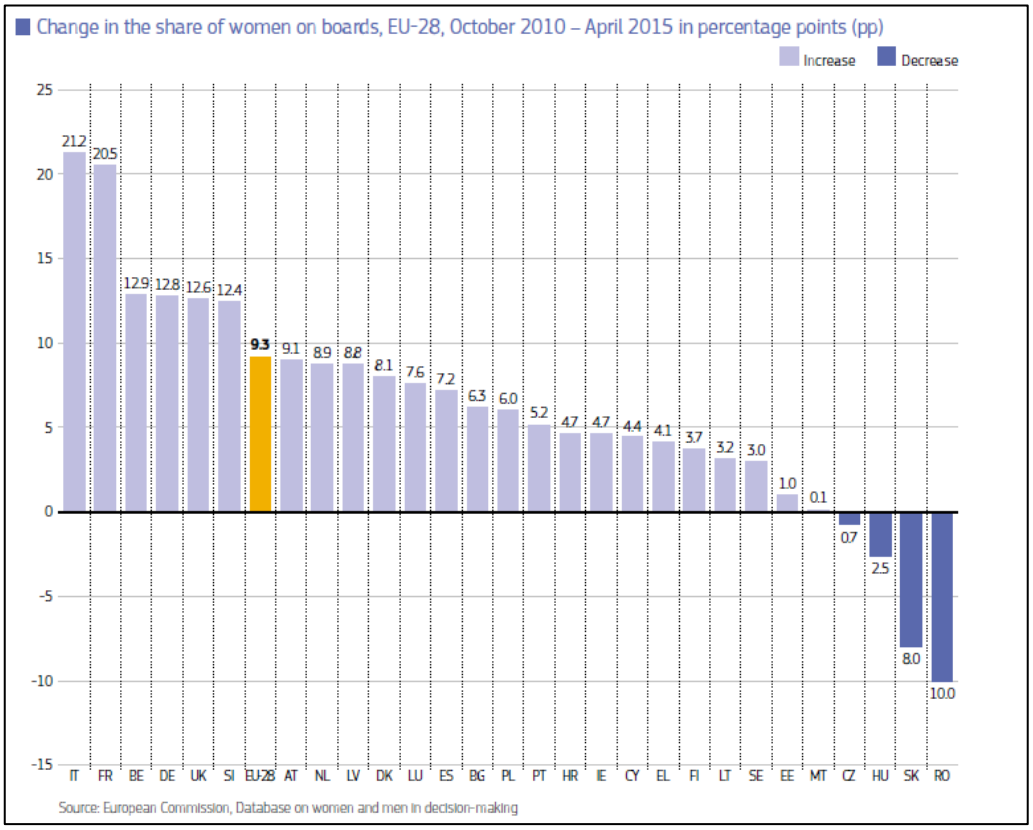
Da ottobre 2010 ad aprile 2015 la pecentuale femminile è aumentata sensibilmente in 24 dei 28 Stati Membri. In particolare, in soli 5 anni in Italia osserviamo (Figura 3. 12) un aumento del 21%, in Francia del 20,55%, in Belgio del 12,9%, in Germania del 12,8% e nel Regno Unito del 12,6% (EC, 2015). È importante porre l'accento sul fatto che i principali avanzamenti in termini di rappresentanza femminile sono avvenuti in paesi in cui sono state introdotte misure quali le quote, o in cui il dibattico politico e pubblico su questi temi è stato particolarmente accesso e vivace.

Figura 3. 11- Percentuali di donne in grandi aziende quotate europee, Aprile 2015



Fonte: EC, 2015

Figura 3. 12 - Avanzamenti in termini di presenze femminili dei board da Ottobre 2010 ad Aprile 2015

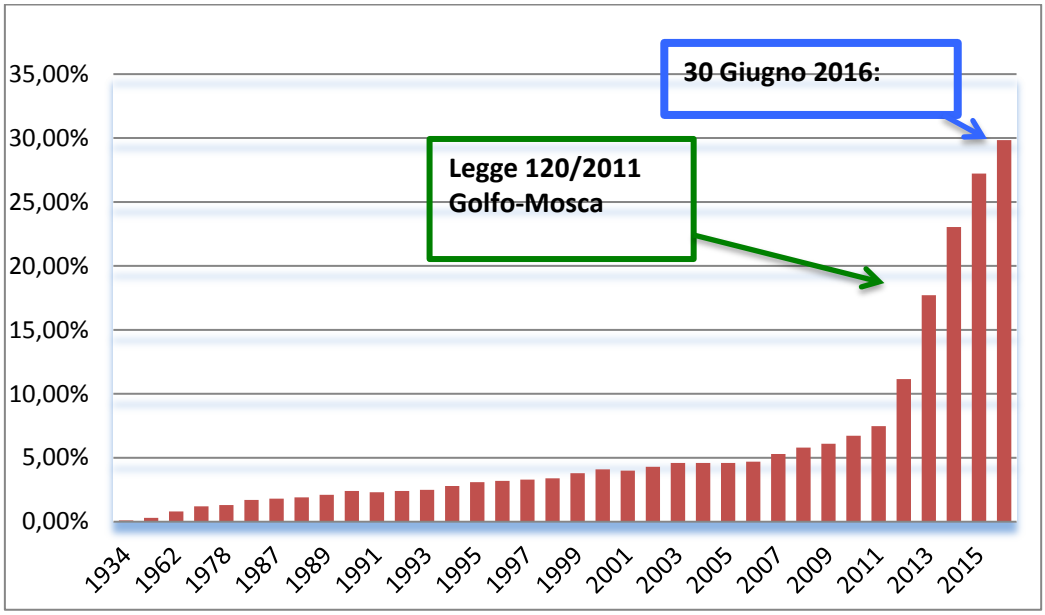


Fonte: EC, 2015

Qual è la situazione del nostro paese?

In Italia, a partire dal 2013, la diversità di genere nelle società quotate italiane è avanzata stabilmente, di pari passo con l'implementazione della legge 120/2011.
Secondo i dati Consob, solo nel 2012 la percentuale femminile negli organi di controllo era dell'11,6% mentre solo tre anni dopo raggiunge quota 27,6%, registrando un aumento pari al 16%. Solo nel 2010, la maggioranza delle aziende possedeva organi consiliari completamente maschili, oggi i dati nazionali ci dicono che al 30 Giugno 2015 il 98,7% delle aziende italiane si è adeguato, raddoppiando così la quota di *board* diversificati per genere in soli 5 anni. Dopo i rinnovi del 2016 la percentuale femminile raggiunge quota 30%. Figura 3.13.

Figura 3.13 - Presenza femminile nei bord italiani



Fonte: Elaborazione propria su dati Dondena, Consob

Nel fare il confronto con il database europeo, mostrato in figura 3.11 e 3.12, occorre considerare la potenziale discrepanza dei dati. Infatti, mentre la nostra elaborazone include tutte le aziende quotate su Borsa Italiana, la Commissione Europea considera solo aziende la cui struttura economica e finanziaria sia particolarmente solida con una capitalizzazione superiore a 1 miliardo di euro. Per esempio per l'Italia nel 2015 sono state considerate solo 36 aziende (EC, 2015).

Tenendo in mente quanto appena detto è comunque possibile operare una comparazione. Le percentuali di presenze femminili nelle quotate lombarde per l'anno 2015 sono al di sopra della media europea dei paesi EU-28 di due punti percentuali, per l'esattezza se la percentuale regionale è del 23%, quella europea è del 21% circa. In linea con i risultati nazionali l'incremento rispetto al 2010 di 19 punti percentuali, è più del doppio rispetto all'aumento percentuale medio dei paesi EU-28, che si aggira intorno al +9,3%.

La Lombardia, dunque, è in grado di competere con paesi europei come Olanda, la quale registra presenze femminili nei propri *board* intorno al 23,8% e Belgio, che invece registra un tasso del 23,4%, risultando ancora una volta competitiva sul piano europeo.

3.3 Le società pubbliche

Nell'ambito della legislazione delle società pubbliche, la legge "Golfo-Mosca" constituisce la prima azione positiva in termini di uguaglianza di genere applicata alle società per azioni quotate e non quotate controllate da pubbliche amministrazioni in Italia. In particolare, a partire dal 13 Febbraio 2013, il DPR 251/2012 ha introdotto le quote di genere nel contesto delle società pubbliche.Il 23 settembre 2016, poi è entrato in vigore il Decreto legislativo del 19 agosto 2016, n. 175, recante il "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica". In esso si sottolinea che nella scelta degli amministratori delle società a controllo pubblico, "le amministrazioni assicurino il rispetto del principio di equilibrio di genere, almeno nella misura di un terzo".

I dati in possesso del Dipartimento per le pari opportunità sulla presenza femminile negli organi delle società non quotate nei mercati regolamentati controllate dalle pubbliche amministrazioni suggeriscono un trend positivo. In particolare, come si può osservare nella figura 3.14, a Febbraio 2016 nei CDA le donne sono il 21,4 %, registrando un incremento del 6,6 % dall'Aprile 2014. I Sindaci effettivi e supplenti presentano percentuali ancora più considerevoli: le donne sono rispettivamente il 27,5 % e il 35,2%. L'aumento rispetto ad Aprile 2014 è ancora più significativo nel caso del Collegio Sindacale, con un aumento di 9,3 punti percentuali per gli effettivi e ben 10,5 punti percentuali per i supplenti.

In totale, dal 17,5% consiglieri donna ad Aprile 2014 si è passati al 25,7% a Febbraio 2016.

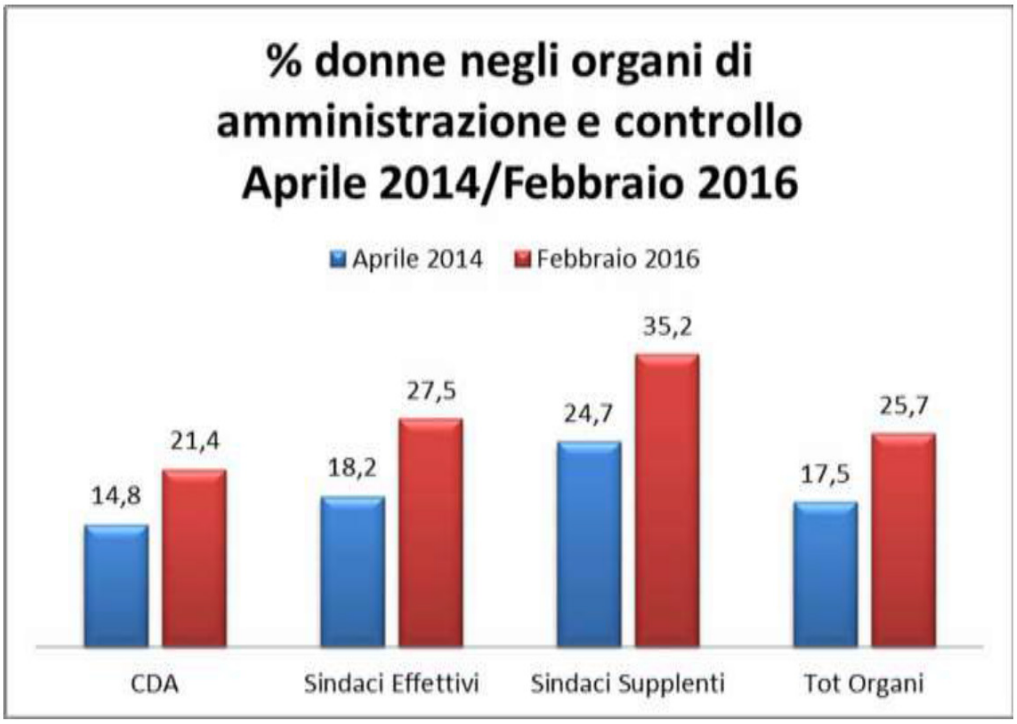
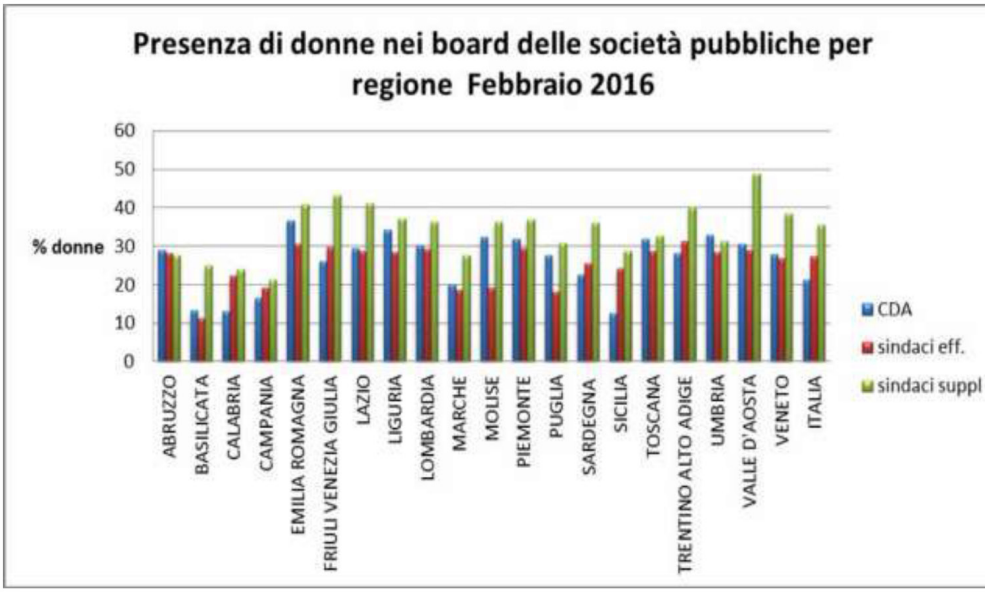


***Figura 3. 14**: Percentuale di donne negli ogani di controllo nelle società pubbliche*

Fonte: Dipartimento pari opportunità

Figura 3. 15: Presenza di donne nei board delle società pubbliche, per regione, Febbraio 2016



Fonte: Dipartimento di pari opportunità

Gli stessi dati segregati per regione ci permettono di analizzare la situazione della Regione Lombardia e delle sue società pubbliche rispetto alle altre regioni italiane. La presenza di donne dei CDA nelle società pubbliche lombarde registra una percentuale del 30% circa. All'interno del Collegio Sindacale invece occorre fare una distinzione tra i Sindaci effettivi, in cui le donne sono circa il 29%, e supplenti in cui sono il 35%.

In un'ottica comparata, osserviamo *una performance* migliore di quella lombarda, nei CDA per Emilia Romagna, Liguria, Toscana, Piemonte, Umbria e Molise, tra i sindaci effettivi per Trentino Alto Adige, Piemonte e Emilia Romagna, e infine tra i sindaci supplenti per Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Lazio, Trentino Alto Adige, Val d'Aosta e Veneto (Figura 3.15).

Rispetto ai valori italiani tuttavia, la Lombardia si distingue con percentuali nettamente al di sopra rispetto a quelle nazionali. Queste ultime si aggirano intorno a valori pari al 22% circa per i CDA, 27% per i sindaci effettivi donna e circa 35% per quelle supplenti.

Analisi più approfondite sulle società pubbliche lombrade saranno possibili quando i dati dettagliati su queste società e la composizione dei loro organi saranno disponibili.

CAPITOLO 4. CAMBIAMENTI INTRODOTTI DALLA RIFORMA

L'introduzione della legge 120/201 costituisce un'occasione unica per valutare l'impatto della *leadership* femminile nelle aziende italiane e, ancor più nello specifico nelle aziende quotate lombarde, con l'obiettivo finale di fornire al *policy maker* un'importante strumento di analisi delle politiche e le eventuali linee guida per la loro implementazione.

Attraverso un confronto puntuale dei trend delle variabili identificate, infatti, è possibile comprendere quali cambiamenti hanno avuto luogo a seguito di un aumento delle presenze femminili negli organi consigliari delle aziende quotate su Borsa Italiana, aventi ragione sociale in Lombardia.

Ulteriori obiettivi perseguiti in questo capitolo sono il tentativo di svolgere un'analisi quantitativa e qualitativa per l'identificazione dell'esistenza di correlazioni positive tra la *leadership* femminile e la *performance*.

A tal fine, in primo luogo è stata svolta un'analisi sulla totalità delle aziende del nostro *sample*, con l'obiettivo di riscontrare eventuali correlazioni con gli indicatori di *performance* economica. Successivamente, sono state individuate le dieci aziende con la miglior *performance* economica in termini di utile 2015 e se ne sono analizzate le politiche volte a migliorare la condizione lavorativa femminile, se presenti. Infine, attraverso tre interviste ad altrettanti donne membri di organi di *governance* all'interno di aziende quotate lombarde, si è cercato di comprendere se le politiche aziendali favorevoli alle donne possano essere connesse con all'introduzione delle quote valutandone l'impatto in termini di *governance* ed efficienza complessiva.

4.1 Come sono cambiati gli organi di *governance* lombardi: caratteristiche dell'individuo

Dopo aver presentato i risultati del mero dato numerico dell'aumento di posizioni di *leadership* femminile, ora spostiamo la nostra attenzione sul secondo gruppo di *outcomes*.

La nostra analisi utilizza come *proxy* per la valutazione della qualità dell'organo di *governance* l'istruzione. Per valutare il grado di istruzione sono stati presi in analisi prima il titolo di studio, poi la percentuale di laureati a livello aggregato. Inoltre, in linea con Ferrari et al 2016, e seguendo la metodologia di Ahern e Dittmar 2012, abbiamo aggregato a livello del *board* di appartenenza le caratteristiche individuali, mostrandone i risultati.

Abbiamo condotto un'analisi sulle percentuali di donne che detenevano un titolo di laurea e post-laurea, sia a livello aggregato, che disaggregando i dati in base al *board* di appartenenza e al genere. Infine abbiamo voluto mostrare la composizione in termini di classe di laurea dei membri del *board* e come questi siano cambiati.

Abbiamo analizzato altri aspetti per valutare l'introduzione delle quote: età media del *board*, età media di elezione, effetto *golden skirt*, numero di presidenti e amministratori delegati donna.

Per ogni aspetto analizzato, presentiamo di seguito 3 differenti *trends*: prima della riforma, nel periodo di transizione e, infine, dopo la riforma.

4.1.1 Istruzione

Come già descritto, l'istruzione è la nostra *proxy* per la misura dell'*expertise* dell'organo consiliare. Presentiamo i risultati dei 3 periodi descritti al paragrafo 2.2, in linea dal punto di vista metodologico con Profeta, 2014.

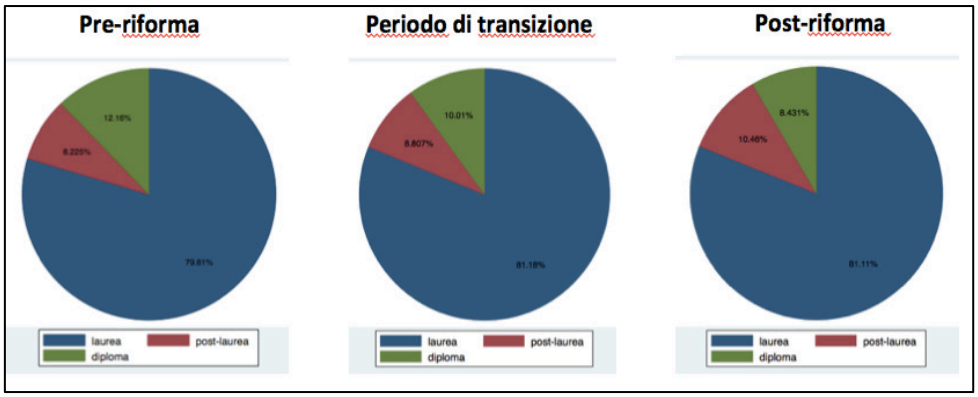
La prima analisi è volta a illustrare il titolo di studio prevalente a livello aggregato, dunque senza compiere distinzioni sul genere o in base al *board*. Come si può osservare nella figura 4.1, le quote di genere sono associate a membri del *board* più istruiti: prima dell'introduzione della legge il 12,16 % possedeva il diploma, il 79,61 % la laurea e solo l'8,22% possedeva un titolo post-laurea.

Nella fase di transizione i diplomati scendono al 10% e laureati e post-laureati salgono rispettivamente all'81,18% e 8,08%. A seguito dell'introduzione delle quote di genere, la percentuale di laureati si stabilizza all'81,11%, quella di post-laureati sale a 10,46% e quella di diplomati scende all'8,43%.

Si verifica, dunque, un generale innalzamento del titolo di studio posseduto all'interno d*egli organi consiliari* delle aziende quotate lombarde. In tal senso, i nostri risultati smentiscono il luogo comune secondo il quale le quote di genere sono

associate all'entrata di individui meno qualificati. Questa conclusione è in linea con la letteratura scientifica descritta nel capitolo 1.

Figura 4.1- TItolo di Studio: Pre, Perido di transizione, Post-riforma



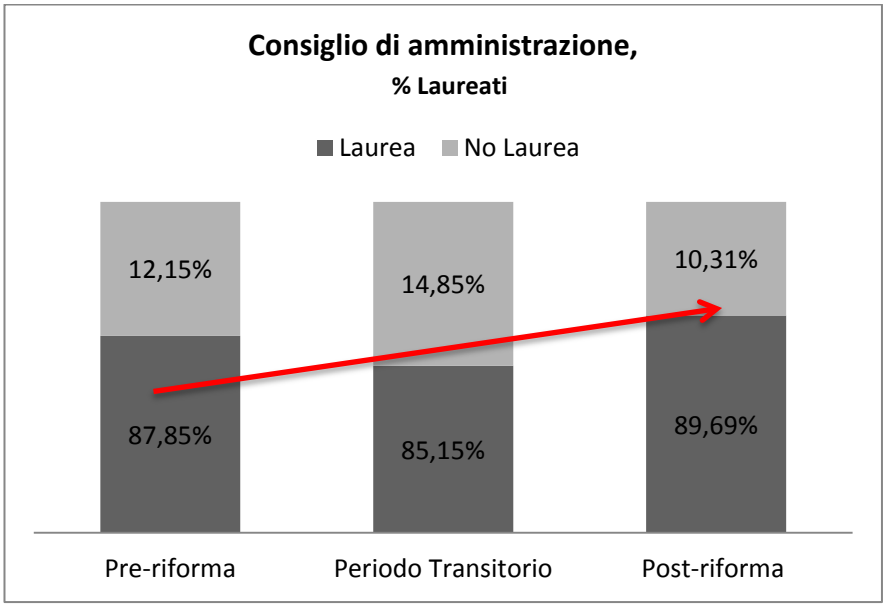
Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Aggregando le caratteristiche a livello del *board* di appartenenza, se non distinguiamo per il genere, è possibile osservare che nelle aziende quotate avente sede in Lombardia, le quote di genere sono associate a un incremento della percentuale di laureati. Come mostra la figura 4.2, si osservi che da un livello pre-riforma dell'87,85% si passa ad una percentuale post-riforma dell'89,69% nei CDA e dal 92,44% al 94,47% nei CS.

L'introduzione delle quote è associata a una più alta percentuale di laureati in entrambi gli organi di *governance* (CDA e CS) e dopo l'introduzione delle quote osserviamo sia donne che uomini più istruiti, ma se disaggreghiamo per genere, notiamo anche che l'aumento delle donne laureate è particolarmente significativo.

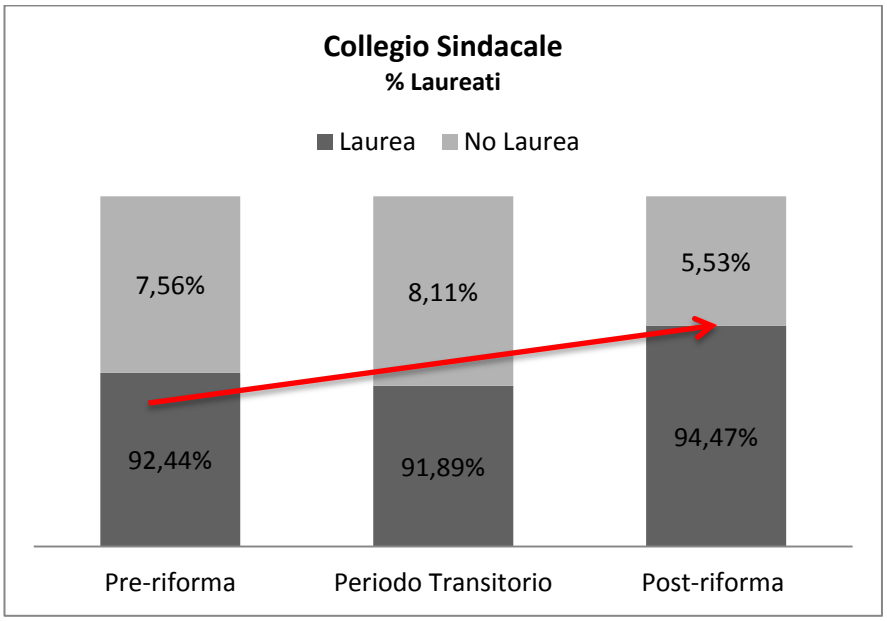
Nei CDA lombardi, per esempio, le donne laureate sono nel pre-riforma il 71% contro l'81% di uomini laureati, mentre nel post-riforma si ha l'86% di laureate contro l'83% di laureati (figura 4.4).

Figura 4.2: ***Laureati CDA lombardi***



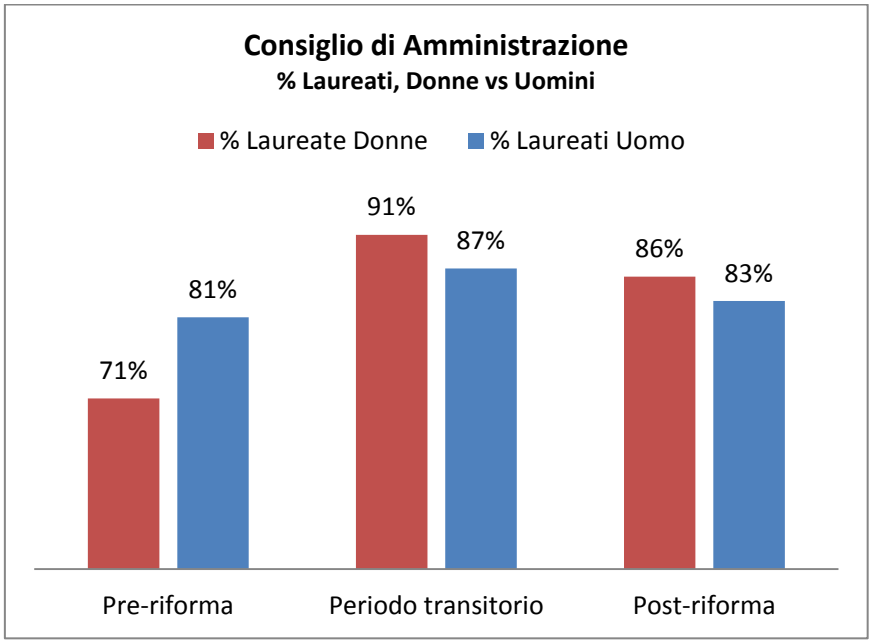
Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

*Figura 4.3****: Laureati nei CS lombardi***



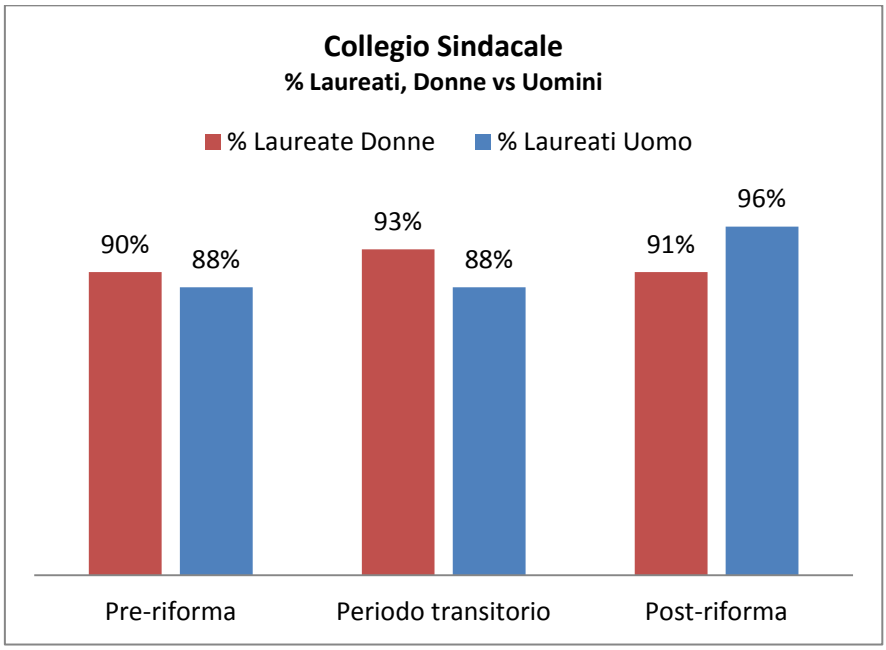
Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Figura 4.4: Laureati donne vs uomini, CDA lombardi



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Figura 4.5 ***- Laureati donne vs uomini, CS lombardi***

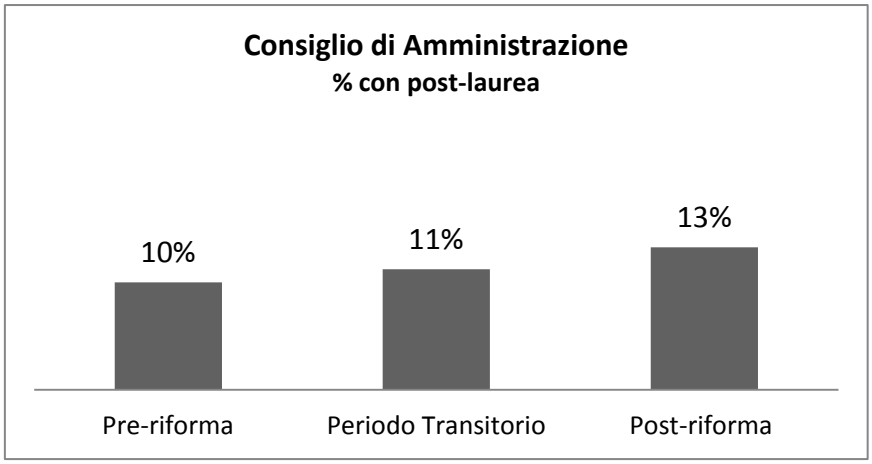


Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Un forte impatto delle quote si ha in termini di membri con una formazione post-laurea. Nei Consigli di Amministrazione la percentuale di membri con una formazione post-laurea aumenta di 3 punti percentuali dopo l'introduzione della legge,

confermando, così, il dato secondo cui le quote sono associate a membri del consiglio più istruiti.

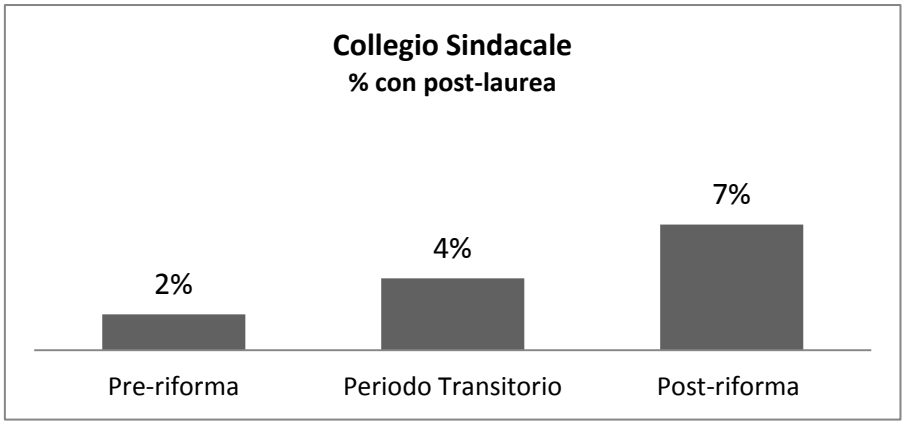
Figura 4.6: ***Post-laurea nei CDA lombardi***



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Se prendiamo in esame i Collegi Sindacali lombardi, le quote di genere sono associate ad un aumento dal 2% al 7% di consiglieri con un titolo post-laurea.

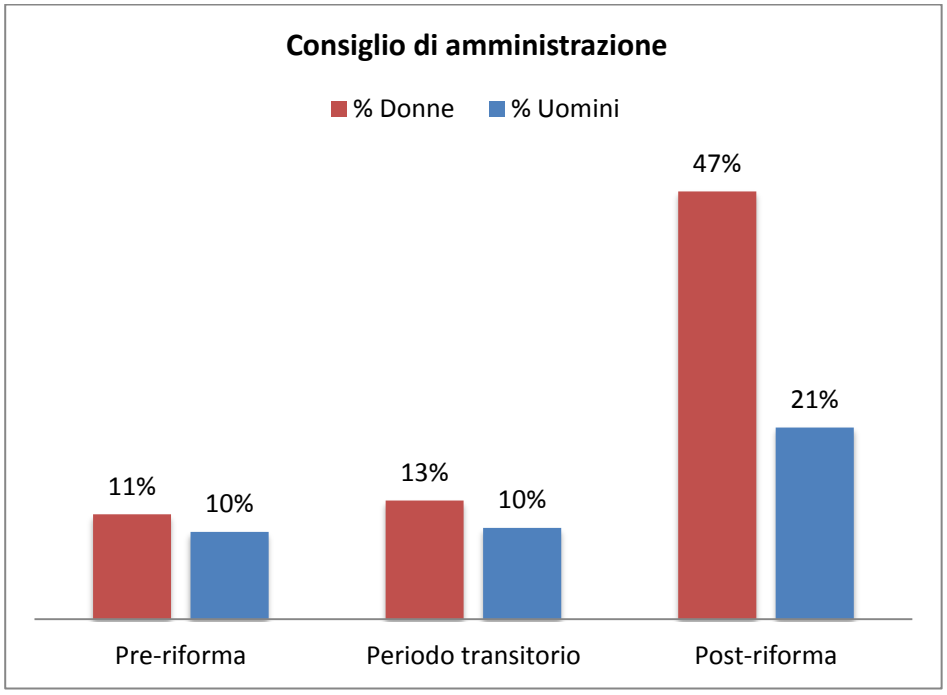
*Figura 4. 7****: Laureati nei CS lombardi***



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

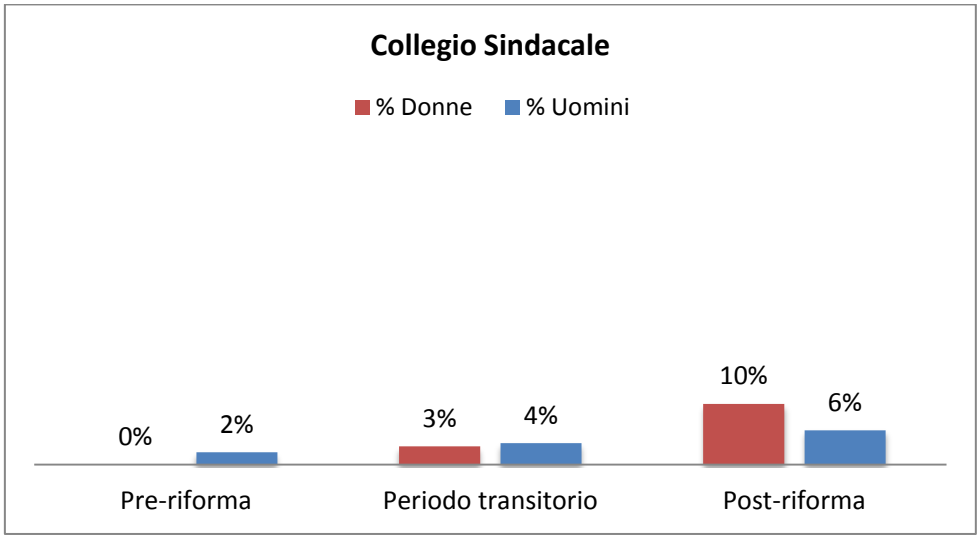
Inoltre, se disaggreghiamo i dati secondo il genere, oltre al *board* di appartenenza, notiamo che a seguito dell'introduzione delle quote, l'aumento di membri con titolo post-laurea è particolarmente significativo tra le donne, ma, anche, che più donne che uomini detengono tale titolo (figura 4.8). Gli stessi risultati sono confermati anche per quanto riguarda la situazione dei Collegi Sindacali (figura 4.9).

Figura 4.8: Donne vs uomini con post-laurea, CDA lombardi



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Figura 4.9: Donne vs uomini con post-laurea, CS lombardi



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

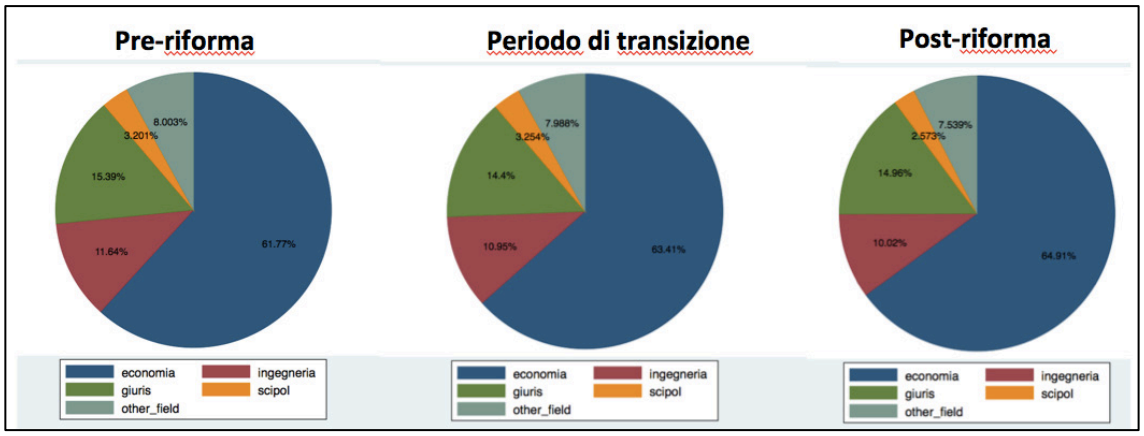
I risultati appena descritti suggeriscono che le quote di genere abbiano migliorato il processo di selezione dei membri dei consigli e dei collegi. Le ragioni di questo miglioramento sono da ricercare sia nell'aumento di competizione causato dall'inclusione di donne risultate più qualificate degli uomini, sia nella migliore selezione degli uomini stessi.

Dal punto di vista dell'istruzione, possiamo affermare che i risultati lombardi sono coerenti con quelli nazionali.

L'analisi successiva si focalizza sulle classi di laurea conseguite all'interno dell'organo consiliare e se, l'introduzione di quote di genere, ha impattato in qualche modo la composizione del capitale umano disponibile.

L'analisi è presentata mostrando sempre i t*rends* dei 3 periodi: Pre-riforma, Periodo di transizione, Post-riforma. Le classi di laurea prese in considerazione sono: Economia, Ingegneria, Giurisprudenza, Scienze politiche e se la laurea non appartiene a nessuna di queste, è identificata come *Other field*. Nel periodo pre-riforma i laureati in Economia si aggirano intorno al 61,8%, nel periodo di transizione aumentano al 63,41% per poi stabilizzarsi sulla percentuale di 64,91%. La percentuale di ingegneri risulta leggermente inferiore nel periodo transitorio, rispetto al pre-riforma, ma resta quasi invariato nel post-riforma. La percentuale di laureati in Giurispudenza rimane pressoché stabile con una variazione di circa 1 punto percentuale, come anche Scienze Politiche e *Other field*.

Figura 4.10 - Classe di laurea: pre, periodo di transizione, post



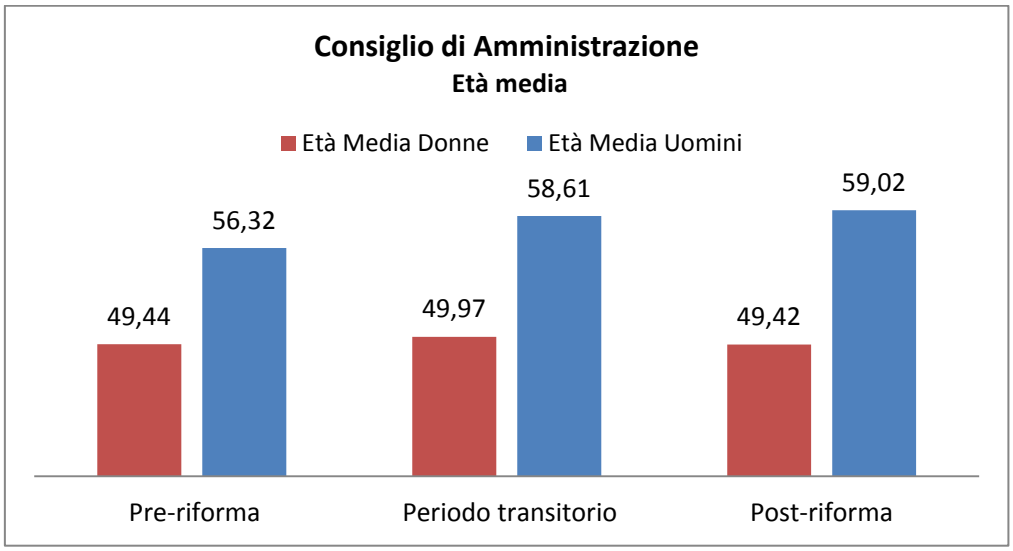
Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

4.1.2 Età Media

Ancora una volta, seguendo Ahern e Dittmar 2012, abbiamo aggregato le caratteristiche a livello del *board* di appartenenza e ne abbiamo considerato i valori medi.

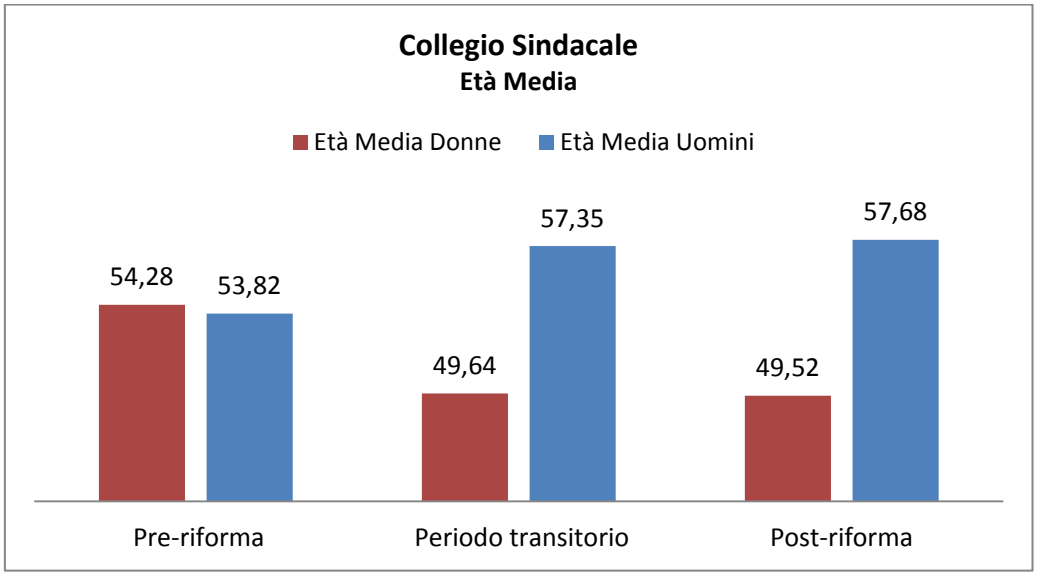
Le figure 4.10 e 4.11 mostrano i risultati ottenuti prima della riforma, nel periodo di transizione e dopo la riforma in termini di età media. Sia per i Consigli di Amministrazione, che per i Collegi Sindacali, le donne sono più giovani degli uomini. Ancor più rilevante è l'abbassamento dell'età media delle donne a seguito dell'introduzione delle quote, come si puo osservare dal grafico. Quanto descritto è particolarmente evidente nei Collegi Sindacali lombardi l'effetto è significativamente più evidente, registrando una riduzione dell'età media di quasi 5 anni rispetto a livelli pre-riforma.

Figura 4. 11- Età media CDA lombardi



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Figura 4.12- Età media, CS lombardi



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

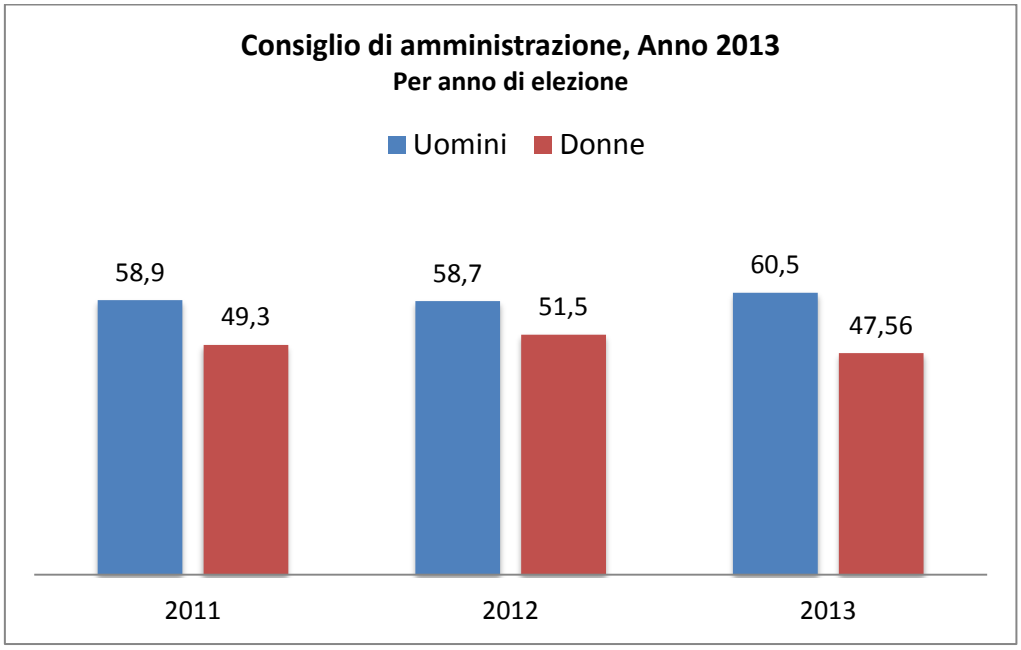
Al fine di individuare i meccanismi alla base della riduzione dell'età media femminile, sebbene consapevoli della non esaustività della risposta che forniremo, ne abbiamo inteso approfondire il funzionamento.

Abbiamo isolato le osservazioni appartenenti all'anno 2013, segregando i dati per anno di elezione, mutando in questo modo lievemente il nostro research design. Nel periodo "pre-riforma", ora, abbiamo individui appartenenti al *board* nell'anno 2013, la cui elezione è avvenuta prima del 2011 (incluso), nel "periodo di transizione" abbiamo individui appartenenti al *board* nel 2013, ma eletti nel 2012 e, infine, nel "post-riforma" abbiamo individui del 2013 eletti dal 2013 (incluso) in poi.

Analizzando i grafici di seguito riportati, appare evidente che, nel caso di consiglieri donne, le quote di genere sono associate ad una riduzione drastica dell'età media delle nuove elette. In particolare, nel caso dei Consigli di Amministrazione di aziende quotate lombarde, le nuove elette passano da un'età media di 49,3 anni (pre-riforma) a una di 47,56 (post-riforma); mentre nel caso del Collegio Sindacale, le nuove elette passano da un'età media di 63 anni (pre-riforma) ad una di 48,7 dopo le quote (post-riforma).

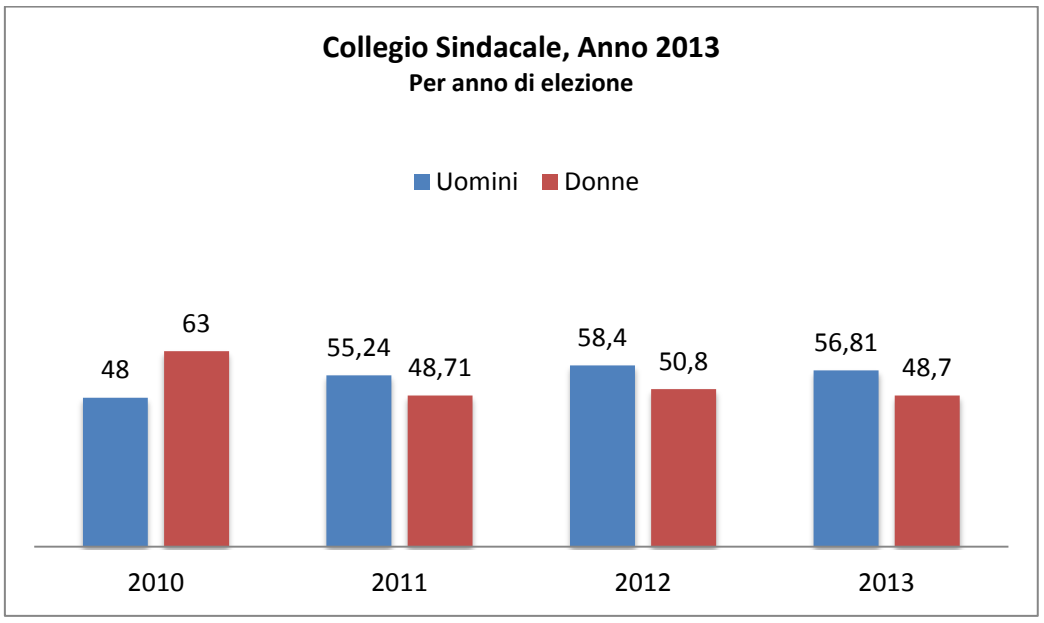
La riduzione dell'età è un effetto *spillove*r delle quote di genere che viene evidenziato a livello regionale, in linea con i risultati nazionali (Ferrari et al., 2016; Profeta, 2014) e quando applicate quote anche in altri contesti, ad esempio quello politico (Baltrunaite et al. 2015).

Figura 4.13- Età media per anno di elezione , CDA lombardi



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Figura 4.14- Età media per anno di elezione , CS lombardi



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

4.1.3 Numero e tipologia di ruoli all'interno di consigli: l'effetto *golden skirt*

Verifichiamo ora se le quote di genere siano associate all'aumento di posizioni multiple da parte dei membri dei consigli, ovvero il cosiddetto effetto *golden skirt*. Infatti, se ciò occorresse, sarebbe messo in discussione il principio di uguaglianza sostanziale che la legge cerca di realizzare. Uno dei principi alla base della volontà di imporre le quote di genere è la volontà di garantire a individui qualificati, donne e uomini, l'opportunità di accesso a posizioni di *leadership*.

Se aumentano le posizioni multiple, dimunuisce la qualità e la capacità di rinnovarsi della *governance*, perché i membri di un *establishme*nt preesistente aumentano i loro ruoli e poteri, senza aprire gli organi consiliari a nuove e più approfondite competenze.

Abbiamo costruito un indice per indagare l'aspetto appena descritto: la variabile "Posizioni multiple" (Ferrari et al., 2016). Essa identifica il valore medio del numero di posizioni di ogni membro all'interno di organi di *governance*. Nel misurare ciò abbiamo aggregato le caratteristiche individuali a livello del *board* di appartenenza e considerato tutti gli organi di *governance*: Consiglio di Amministrazione, di Sorveglianza, di Gestione e Collegio Sindacale. Nel conteggiare le posizioni, abbiamo considerato anche organi di *governance* al di fuori della regione Lombardia. Con questo metodo abbiamo valutato sia il numero di posizioni nella stessa tipologia di *board*, sia differenti ruoli in differenti tipologia di *board*.

Di seguito presentiamo i risultati, focalizzando la nostra attenzione su quelli femminili. La ragione che ci spinge in questa direzione è la natura dei meccanismi consolidati nei consigli e nei collegi italiani prima dell'introduzione delle quote. Le donne, prima della 120/2011, avevano accesso a ruoli all'interno del *board* quasi esclusivamente se in presenza di legami familiari con gli azionisti. Come mostrato in figura 4.12 a seguito dell'introduzione delle quote, non vi è un aumento del numero medio di posizioni detenute da consiglieri donne, ma, al contrario, una lieve riduzione. Da un numero di posizioni medio di 1,46 per ogni donna membro di un CDA lombardo prima della legge si passa a 1,37 posizioni nel post-riforma.

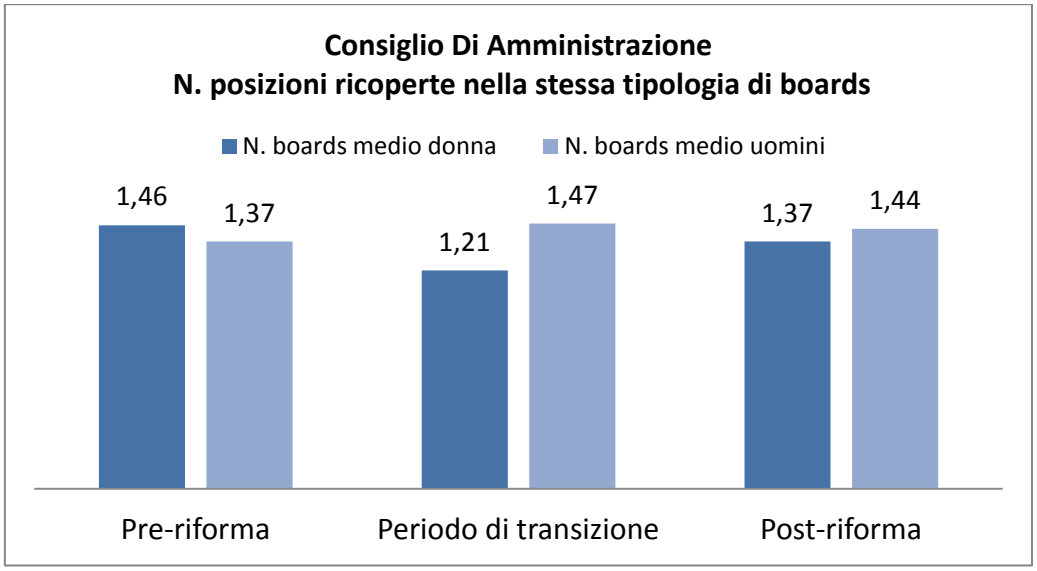
Altrettanto avviene se si valuta il numero di posizioni multiple in differenti tipologie di *board*: il numero medio di differenti ruoli detenuto da una donna che siede in un CDA lombardo passa da 1,36 a 1,22.

Nei Collegi Sindacali invece, vi è il richio di un aumento di posizioni multiple nella stessa tipologia di *board*, ma non di un aumento nel numero medio di diversi ruoli in diversi *organi*.

Un breve nota anche sulla situazione maschile, la quale non varia significativamente nei tre periodi, infatti, gli aumenti o le diminuzioni del numero di posizioni registrate si mantengono intorno allo 0,1. Il risultato regionale è coerente con quello nazionale e conferma la tendenza all'apertura introdotta con le quote nei meccanismi di elezione consiliari.

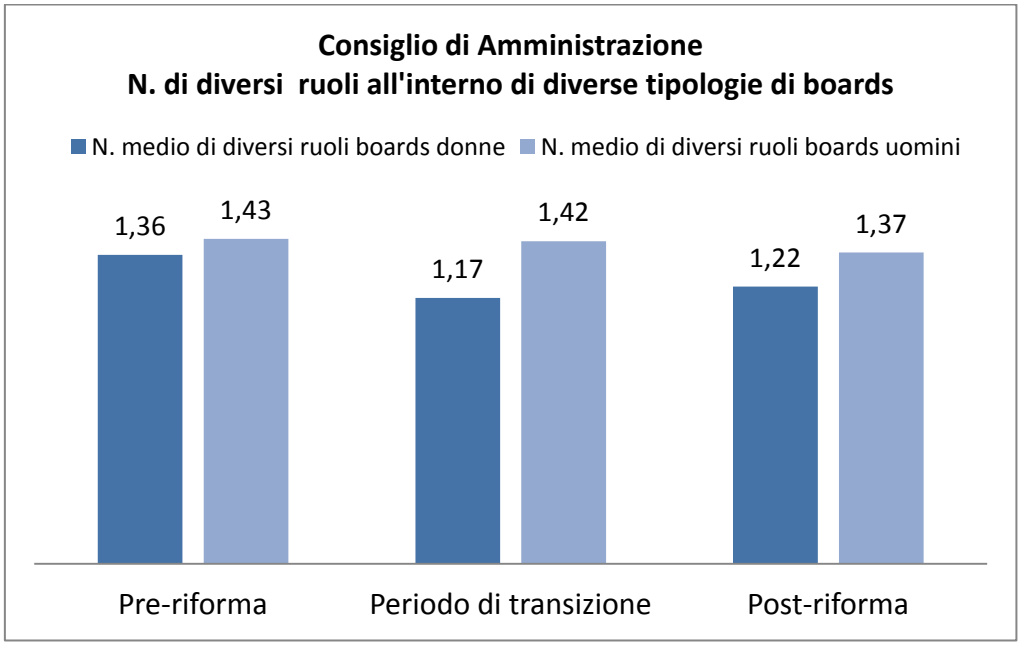
Se interpretiamo i risultati appena descritti congiuntamente all'aumento di capitale umano all'interno degli organi di *governance*, possiamo interpretarli come un miglior adattamento alle competenze necessarie e un maggior grado di specializzazione delle stesse.

Figura 4.15: Numero medio di posizioni nella stessa tipologia di board, CDA lombardi



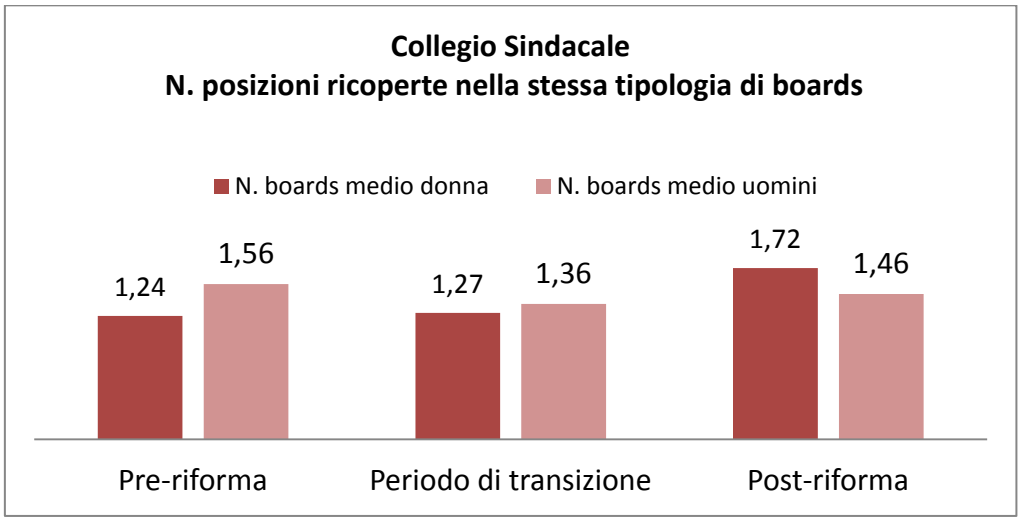
Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Figura 4. 16 - Numero medio di posizioni in diverse tipologie di boards



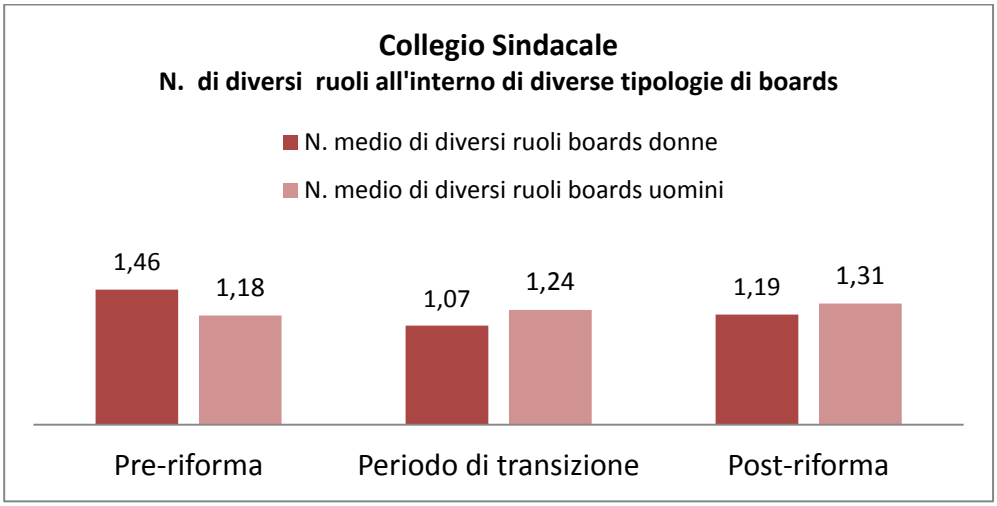
Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Figura 4. 17 – Numero medio di posizioni della stessa tipologia, CS



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

Figura 4.18 - Numero medio di posizioni in diverse tipologie di board, Cs lombardi



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

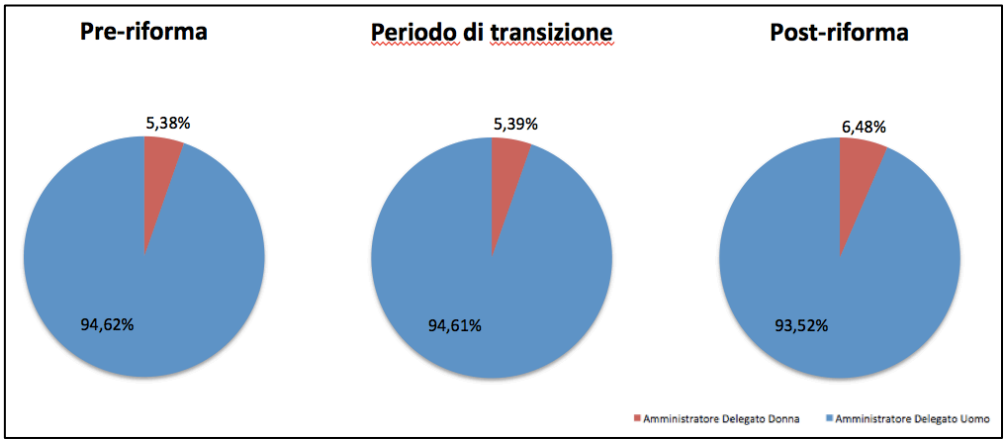
4.1.4 Amministratori delegati e Presidenti donna

In questa sezione si è voluto comprendere se l'introduzione di quote di genere negli organi consiliari possa essere associata ad un aumento di *leadership* femminile attaverso l'incremento di donne nel ruolo di Amministratore delegato e Presidente.

Dalle nostre analisi, l'introduzione della legge nelle aziende quotate lombarde è associata a più amministratori delegati di sesso femminile, contrariamente a quando avviene a livello nazionale (Profeta 2014).

Nelle aziende lombarde, prima dell'introduzione e dell'approvazione della legge, solo il 5,38 % degli amministratori delegati è donna, solo il 5,39% durante il periodo di transizione e il 6,48% nel post-riforma (figura 4.16).

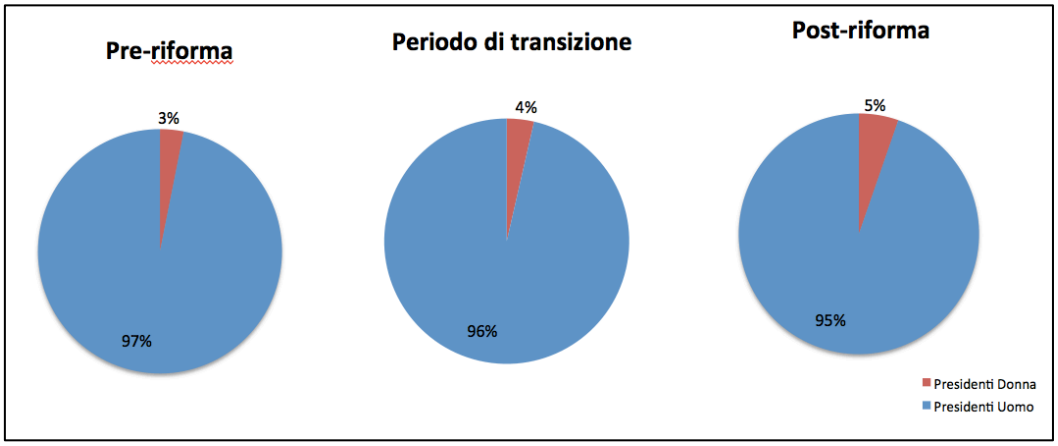
Figura 4.19 - Amministratori delegati in aziende quotate lombarde



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

L'introduzione di quote di genere nelle aziende quotate lombarde è associata anche a più Presidenti di sesso femminile. Nel pre-riforma in Lombardia solo il 3% delle aziende quotate ha un Presidente donna, percentuale che cresce stabilmente di 1 punto percentuale nelle successive osservazioni, e giungere al 5% nel periodo successivo alla "Golfo- Mosca".

Figura 4.20 - Presidenti di aziende quotate lombarde



Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA

4.2 Come sono cambiati gli organi di *governance* lombardi: *performance* economica e *governance*

L'obiettivo di questa sezione è indagare le eventuali correlazioni positive tra la *leadership* femminile nelle aziende lombarde e la loro *performance* sia economica, che in termini di *governance* ed efficienza complessiva.

Come prima cosa, abbiamo preso in esame l'aspetto economico e finanziario per valutare gli effetti dell'introduzione delle quote di genere sulla *performance* aziendale. In particolare, abbiamo considerato (Ahern e Dittmar, 2012, Ferrari et al., 2016): Numero dei dipendenti, Attività totali, Produzione, Utile, ROA *(Return on Asset),* Tobin Q (una misura del valore dell'impresa), Indebitamento.

Per valutare la *governance*, invece sono state svolte interviste a 3 consiglieri donne appartenenti a 4 delle 10 aziende lombarde *top performance* in termini di utile 2015 e si è provveduto ad analizzare un caso aziendale.

4.2.1 Risultati sulla *performance* economica

Abbiamo usato un dataset di dati panel con osservazioni che vanno dal 2010 al 2015. Si rimanda al capitolo 2 per una più dettagliata descrizione delle fonti e delle metodologie usate nel reperire i dati.

Al fine di investigare l'esistenza della relazione abbiamo percorso principalmente due metodologie. La prima metodologia consiste nel calcolare una variabile che misura la percentuale di donne presente, sempre aggregando i dati individuali per *board*. Abbiamo poi provato a correlare le percentuali di leadership femminile con l'indice di *performance* desiderato. Abbiamo ottenuto correlazioni non significative per tutte le variabili della *performance* economica. Riportiamo graficamente i risultati ottenuti alla fine del paragrafo, per una migliore comprensione dei risultati inconsistenti (Figure in *Appendice grafica*).

La seconda metodologia consiste nel segregare i dati in due gruppi:

- *organi di governance lombardi la cui variabile di empowerment femminile registra un valore superiore al 20%*
- *organi di governance lombardi che non presentavano un indice di empowerment superiore al 20%*

Si è calcolato poi il valore medio per ogni indice di *performance* economica preso in esame per entrambi i gruppi al fine d'indentificare *trends,* correlazioni positive o negative.

Purtroppo abbiamo ottenuto risultati contrastanti e, talvolta, completamente opposti, per cui abbiamo concluso che con questa metodologia non è possibile identificare un *trend* definito di correlazione.

In linea con Ferrari et al., 2016 e con il Senato della Repubblica, 2013, i nostri risultati suggeriscono che l'introduzione delle quote di genere non ha avuto un impatto positivo sulle variabili della *performance* economica, ma nemmeno negativo, come invece riscontrato da alcuni studi sulla Norvegia (Ahern e Dittmar, 2012). Parte di questo è sicuramente attribuibile al periodo temporale limitato a nostra disposizione dopo l'introduzione delle quote.

4.2.2 Le interviste

In questa sezione integriamo le analisi ottenute con metodi statistici ed econometrici, riportando tre interviste per sentire le voci e le storie delle donne che siedono oggi negli organi consiliari in aziende quotate avente sede nella regione Lombardia.

Il nostro obiettivo è di porre l'accento su aspetti di *policy,* per meglio comprendere l'importanza economica dell'equilibrio di genere e del rinnovamento che esso comporta nella *governance* societaria. In questa sezione si è inteso indagare anche la dimensione dell'occupazione femminile, delle politiche di conciliazione e del *welfare* aziendale nelle aziende analizzate, e come vi si stato un cambiamento a seguito dell'implementazione di *leadership* femminile.

Le interviste sono state condotte nei mesi di settembre e ottobre; sono state somministrate sette domande a tre donne membri di consigli di amministrazione di società quotate lombarde. La selezione delle società si è basata sull'osservazione del criterio precedentemente descritto, cioè in base alla *performance* economica dell'azienda. Si seguito si presentano le domande con le relative risposte.

Domanda n.1:
Lei è una delle donne che fa parte degli organi di *governance* all'interno di società quotate avente ragione sociale in Lombardia. Quanto la legge 120/2011 è stata importante per il suo ingresso in CDA? E per quello delle sue colleghe?

"*Io credo che la legge sia stata fondamentale, sia per il mio ingresso, che per quello di colleghe con competenze simili alle mie.*
Sono fermamente convinta che senza la legge non sarei entrata in alcun CDA, nonostante le mie competenze di corporate governance e nonostante mi occupi di queste tematiche da più di 20 anni.
Sono davvero certa del ruolo della legge nell'acquisizione della posizione di consigliere. Fino al momento di entrata in vigore della legge, non sono mai stata minimamente contattata, o pensata, per nessun ruolo di questo tipo.

Dunque la 120/2011 è stata fondamentale: ha aperto i consigli alla possibilità di avere candidature di donne al di fuori sia dell'establishment politico, sia di quello finanziario, per quelli come me, non essendo io né appartenente ad una famiglia di imprenditori, né avendo mai avuto esperienze politiche.
Le nomine nei CDA fino a prima dell'introduzione della legge hanno favorito questi criteri, questi requisiti, ovvero l'appartenenza a un certo tipo di establishment".

"Io ero in una lista di minoranza ed ero al terzo posto, ero l'unica donna, la lista è stata votata. In ogni caso ritengo la legge fondamentale, ma credo di essere stata inserita in questa lista perché avevo delle competenze specifiche. Sicuramente la legge ha posto l'accento sul fenomeno dell'esclusione femminile dai CDA".

"Certamente. Anche se io ho iniziato prima dell'entrata in vigore della legge, mi sembra abbastanza chiaro che, se la legge non fosse già stata nell'aria, non ci sarebbero state, anche allora, nomine femminili in numero superiore a prima".

Domanda n.2:
A seguito della legge 120/2011 la percentuale di donne nei CdA è aumentata sensibilmente. Prima della legge la percentuale di donne era pari al 6%, oggi siamo al 30%. Quali sono, a suo avviso, i principali cambiamenti collegati all'aumento della componente femminile nelle dinamiche del CdA?

"La legge ha comportato un'apertura dei CDA a persone con background diversi, che, a loro volta, hanno portato a un miglioramento anche della componente maschile dei CDA, per cui un aspetto non voluto della legge è stata una complessiva apertura del nostro capitalismo, che tradizionalmente è chiuso e autoreferenziale, a persone con background e competenze diverse.
Questo elemento è fondamentale perché l'appartenenza a background diversi consente di bilanciare il potere del capitalismo "da salotto": l'indipendenza è fondamentale. In pratica, la conseguenza è stata una maggiore competenza nei CDA a livello complessivo, non solo delle donne, poiché a ridosso delle donne si è valorizzato molto di più il merito, anche per quanto riguarda la componente maschile.

Come conseguenza dell'ingresso di nuove competenze, più approfondite competenze, è aumentata la dialettica, strumento fondamentale per bilanciare il potere degli amministratori esecutivi e, ancor prima, durante le fasi di controllo, soprattutto in un sistema capitalistico chiuso e concentrato come quello del nostro paese".

"Io credo che la legge abbia comportato una maggiore attenzione sui criteri di scelta dei membri del Cda, passando da una scelta fatta sulla base probabilmente dell'amicizia, ad una scelta basata sulla competenza. Non penso che vi siano stati cambiamenti all'interno del CDA perché ci sono più donne, ritengo piuttosto che ci sia un aumento di competenze, ma non necessariamente legato al genere".

"Io ritengo che effettivamente le dinamiche consiliari in qualche modo si siano modificate. Percepisco due modi paralleli di considerare l'esperienza nei consigli dove quello femminile è più pushing".

Domanda n. 3:
Qual è la sua valutazione dell'introduzione delle quote di genere nei CDA delle società quotate italiane? In particolare, pensa che le donne portino valore aggiunto nei consigli di amministrazione? A suo avviso, ci sono dei costi? Se sì, quali? Pensa che ci sia un impatto sull'efficienza complessiva del sistema? Se sì, quale?

"Siccome le donne entrate nei CDA si trovavano alle loro prime esperienze in questo tipo di lavoro, si sono impegnate molto di più, rispetto alla controparte maschile che era già dedita a questi ruoli. Essendo le prime volte l'impegno era maggiore, impegno maggiore che si rende concreto nel sentire la necessità di studiare tutta la documentazione in maniera approfondita prima del consiglio. Può sembrare una cosa banale, ma io sono ad esempio rimasta stupita le prime volte nel notare che spesso questo studio precedente mancava in altri colleghi, perché l'abitudine era di discuterne direttamente in sede di consiglio. Chiaramente, se manca una preparazione appropriata della documentazione e delle informazioni, il ruolo del CDA è vanificato. Con la timidezza e "il senso di inferiorità" delle prime volte, le donne si sono impegnate molto di più rispetto alla controparte maschile e, quindi, abbiamo affrontato il ruolo con molta responsabilità, facendo molte domande, cercando

di capire meglio tutte le tematiche. Da qui è partito un dialogo, una dialettica vivace all'interno dei consigli.
Costi? No, non credo ci siano stati dei costi né a livello personale per le donne, perché comunque è un arricchimento delle esperienze lavorative di ciascuna e assolutamente no da parte dell'azienda, perché gli stipendi da consiglieri dovevano comunque essere corrisposti indipendentemente dal genere. Sono convinta che tutte le donne nel CDA avessero competenze pari a quelle maschili, le donne selezionate avevano tutte competenze elevatissime, quindi non richiedevano alcuna ulteriore formazione.
Migliore dialettica, migliore efficienza.
L'ingresso delle donne ha comportato come effetto involontario un miglioramento della dialettica e quindi della corporate governance per i motivi che dicevo prima: è aumentata la competenza, l'indipendenza e, quindi, la dialettica. Avere una buona corporate governance vuol dire avere un buon bilanciamento dei poteri all'interno della società. Quindi sì, direi che è migliorata l'efficienza complessiva del sistema".

"La mia personale opinione è che non ci sia stato un impatto sull'efficienza complessiva, perché per avere un reale cambiamento, bisognerebbe cambiare alcune regole di governance: per esempio alcuni temi relativi alle risorse umane non vengono affrontati all'interno del CDA e finché non si porteranno queste tematiche all'interno dei consigli, non ci sarà nessun impatto a scendere. Anche quando io ho sollevato l'argomento che nel top managment non c'erano donne mi è stato risposto che non erano disponibili sul mercato del lavoro. Finchè queste tematiche non vengono portate a livello del CDA non sarà possibile avere un effetto a cascata. Questo, a mio avviso, è un po' il limite della legge la quale sicuramente ha portato beneficio a livello del CDA, però non vedo questo beneficio altrove".

"Ovviamente la mia valutazione è positiva, e non potrei dire diversamente.
Ci si sta abituando al fatto che ci siamo anche noi. Il valore aggiunto è certamente un maggior dibattito nelle riunioni, vedendo le cose da punti di vista diversi e, quindi, gestendo in modo più attento l'attività consiliare. Ciò comporta maggiore esigenza di tempo anche da parte delle strutture aziendali, ma nell'insieme genera una maggiore conoscenza".

Domanda n. 4:
Pensa che la legge sulle quote di genere in CdA possa avere ricadute positive anche sull'occupazione femminile?

"Potrebbe essere, perché, in genere, le donne nei CDA pongono l'accento sull'importanza che vi sia un rispetto delle diversità nelle politiche di assunzione e che sia valorizzata la componente femminile. Per il futuro tutto ancora dipende da come le donne nei CDA svolgeranno questo ruolo.
Come aspetto culturale, le donne nei CDA fanno da pioniere, quindi possono spingere l'attenzione delle laureande".

"Secondo me potrebbe avere ricadute positive se a livello del CDA si affrontasse anche il tema dei percorsi di carriera o i criteri di scelta dei manager.
Se non si compie un'opera di sensibilizzazione, se non viene dato l'input di mettere nella rosa dei candidati anche delle figure femminili, spesso sono le stesse donne che non si presentano come candidate. Le donne sono in posizione di start".

"Questa è una issue fondamentale ma a mio giudizio lo sforzo di analisi delle potenzialità del lavoro femminile (operaio, impiegatizio e manageriale) è solo in fase iniziale. E su questo ritengo che vadano fatti grandi sforzi da parte di tutti per rendere realmente efficace e costruttivo l'effetto di questa legge".

Domanda n. 5:
La Lombardia è da sempre pioniere in Italia in campo economico. Crede che anche sulla rappresentanza femminile le aziende lombarde si distinguano per un ruolo da protagoniste? Pensa che possano avere un ruolo strategico?

"Le società quotate hanno quasi tutte sede in Lombardia e dunque siccome è il centro finanziario di questo paese, svolge il ruolo da pioniere. Tuttavia è giusto dire che le aziende lombarde sono composte da persone che vengono da tutta l'Italia".

"Sì, penso che possano avere un ruolo strategico".

"Non posso dare una risposta convinta. Mi auguro che in Lombardia, essendo più vicini alla Borsa, dove stanno le società oggetto della legge 120/2011, ci si

guardi intorno per farne buon uso anche in termini di emulazione. Devo però anche dire che talora non sembra facile trovare il serbatoio di persone cui fare riferimento per coprire certe posizioni e non vorrei che la legge si fermasse ad un nucleo limitato, anche per le ragioni che dicevo prima".

Domanda n. 6:
Parliamo dell'azienda che lei rappresenta. Era pronta per il cambiamento introdotto dalla legge? Quanto è attenta la sua azienda alle donne? In particolare, l'azienda promuove l'assunzione di donne? E promuove le carriere femminili? Se sì, come?

"L'azienda che rappresento è un'azienda tipicamente maschile, l'expertise più tipicamente richiesta è quella di tipo ingegneristico, ci sono tantissimi ingegneri che lavorano nella società, anche i manager sono ingegneri, e come è noto la laurea in ingegneria è tra le più marcate a componente maschile.
Da questo punto di vista la mia azienda poteva essere non preparata, invece devo dire che l'ingresso di noi donne in CDA è stato accolto con molta naturalezza. Non ho mai sentito il peso dell'essere donna, nonostante mi trovassi a confrontarmi con un management completamente maschile, abituato al maschile. Se ci sono state delle dialettiche, sono derivate dall'essere amministratore eletto dalla minoranza e non sono dipese dall'essere donna. Nonostante la forte componente maschile, la società ha ben accolto le donne nel CDA: già nella prima tornata eravamo 4 donne su 9 membri, ben oltre la soglia richiesta dalla legge.
Con l'ingresso di noi donne nel CDA, è aumentata l'attenzione alle donne per quanto riguarda il resto dell'azienda.

L'attenzione al genere è iniziata con l'ingresso delle donne nel CDA, sia riguardo nuove assunzioni, sia nelle promozioni delle carriere interne. Si è cercato di fare maggiore attenzione alle tematiche di genere, per cui ci sono state delle promozioni di donne nelle carriere direttive spinte dalle donne presenti nel CDA, che hanno avuto il ruolo di richiamare l'attenzione su questo tema. Anche quando si è trattato di nominare amministratori nelle partecipate e controllate si è sempre cercato di richiamare l'attenzione sulla questione di genere, possibile grazie alla trasparenza, al disclosure.

Un altro strumento utilizzato dalla mia azienda è il Bilancio di sostenibilità, da più di 8 anni la società pubblica informazioni sulle politiche di genere, sia per quanto riguarda le assunzioni che il raggiungimento di posizioni manageriali".

"In questo momento sono in un'azienda che fa ricerca e l'80% dei dipendenti sono donne, ma è un settore abbastanza particolare, mentre nell'azienda in cui ero prima erano molto attenti alla rappresentanza femminile: c'erano anche moltissimi manager donne.
Quest'ultima è sicuramente di un'azienda che promuove e valorizza le carriere femminili, non attraverso iniziative specifiche, ma abbraccia una cultura aziendale. Un esempio? Il capo delle HR è una donna, quando ho prestato servizio come consigliere, nel CDA vi era già il 50 % di donne, che è una percentuale piuttosto alta".

"Io sono consigliere indipendente non esecutivo in tre aziende e lo sono stata in altre in precedenza. Quindi vedo, ed ho visto uno spettro variegato. Da nessuna parte mi sembra di aver notato comportamenti non in favore del lavoro femminile. Peraltro, come dicevo alla domanda cinque, non abbiamo una bacchetta magica, anche perché la dinamica della vita femminile innegabilmente porta a scelte più riflessive e rinunciatarie, in termini di carriera, rispetto a quelle degli uomini. È su questo che le aziende dovrebbero fare un grande sforzo, far capire alle loro dipendenti che ce la possono fare".

Domanda n.7:
Quanto investe la sua azienda per il welfare dei dipendenti? La sua azienda implementa misure di work-life balance, cioè a favore della conciliazione tra vita lavorativa e familiare?
Se sì, quali? Per tutti i dipendenti, o solo per un gruppo selezionato?
Se no, pensa che sarebbe utile avere questo tipo di misure? Quali, in particolare?
E quali pensa che siano i motivi principali alla base della decisione della sua azienda di sostenere queste misure, o, viceversa, di non promuoverle?

"L'azienda da anni adotta delle politiche per il welfare nei dipendenti attraverso convenzioni con nidi, vacanze studio e campi estivi per figli dei dipendenti a prezzi scontati. Una misura che invece è stata introdotta di recente in maniera sperimentale (riservata a un gruppo di dipendenti) è l'home-working, il lavoro da casa. Molte donne ne hanno usufruito per conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative, è una pratica ancora in fase sperimentale, ma ho potuto appurare che sta funzionando bene. Il dipendente si accorda con il dirigente di lavorare alcune ore da casa e una dirigente con cui ho avuto modo di confrontarmi mi ha confermato che la

dipendente che aveva ottenuto la politica raggiungeva gli obiettivi prefissati. L'azienda farà una valutazione di questa fase sperimentale per capire se ampliarlo anche agli altri dipendenti".

"*Quella in cui sono in questo momento non attua nessuna politica di work-life balance per una questione di dimensioni: ha 200 dipendenti e non implementa misure specifiche per gruppi particolari di dipendenti.*
Sarebbe sicuramente utile, ma penso che il principale motivo per cui non vengano attuate politiche di conciliazione sia la natura del capitale umano che è impiegato. L'azienda in cui sono ora si occupa di genetica quindi la maggior parte delle dipendenti sono giovani ricercatrici donne la cui età media complessiva è molto bassa".

"In questo momento penso ad una delle aziende con cui lavoro che sta facendo una enorme attività di welfare aziendale su vari fronti. Penso che tramite la reportistica sulla sostenibilità le aziende dovrebbero, e dovranno, incrementare l'informativa su quello che fanno, sia per renderla visibile, che per presentarsi come benchmark.
Promuovere misure di welfare ha certamente un costo, ma lavorare con dipendenti più sereni è anche un vero beneficio.
Pensando al welfare, c'è un aspetto apparentemente modesto, ma non irrilevante: il rispetto per il lavoro degli altri e per gli orari, soprattutto delle donne, le quali non hanno solo ed esclusivamente una vita lavorativa, ma di norma hanno anche il loro second job familiare , di cura. E questo, molto spesso, ancora oggi non è rispettato e potrebbe essere una delle cause del fatto che le donne facciano più fatica a far carriera"

4.2.3 Il caso di una grande impresa

Sulla base delle analisi degli utili 2015 e a seguito dello svolgimento delle nostre interviste abbiamo voluto riportare il caso di una grande azienda lombarda tra le top 10 in termini di utile 2015.

Abbiamo analizzati i Bilanci di sostenibilità della società dal 2010 al 2015 per mostrare come quest'azienda quotata lombarda sia stata in grado di implementare la riforma e come sono cambiate le dimensionedel lavoro e della presenza femminile a seguito del cambiamento prodotto dalla riforma.

Si tratta di un'azienda con sede centrale nel milanese, quotata dal 2001 su Borsa Italiana. E' leader in Europa nella realizzazione e gestione integrata delle infrastrutture relative al gas naturale, comprendendo le fasi di trasporto, stoccaggio, rigassificazione e distribuzione cittadina del gas naturale.

Nel 2015 ha avuto un fatturato di 3.649 milioni di euro e un utile netto "adjusted" (ovvero l'utile netto che si ottiene non considerando le voci di natura straordinaria.) di 1.209 milioni di euro (Dati Bloomberg, 2015) che ne ha fatto una tra le 10 migliori *performance*. Abbiamo svolto l'intervista a uno dei consiglieri donna dell'azienda indagando le dimensioni del ruolo che ha avuto la legge 120/2011 nell'acquisire la posizione all'interno del *board* e nel cambiamento di *governance*, a tal proposito si rimanda al paragrafo precedente (prima intervista).

Abbiamo deciso di condurre questo studio qualitativo poichè, sebbene sia troppo presto per individuare effetti su variabili macroeconomiche riguardanti la condizione occupazionale e di accumulazione del capitale umano femmminilerisulta comunque rilevante portare come esempio un caso concreto. Quanto segue, fornisce un quadro complementare a quanto riportato nelle interviste svolte.

Come già descritto, la nostra indagine è volta a indagare se le quote di genere siano associate a effetti sull'efficienza complessiva dell'azienda, sull'occupazione femminile, sul benessere aziendale e a livello di conciliazione vita-lavoro.

Sebbene l'analisi empirica, in linea con la letteratura a livello nazionale, non sia stata in grado di determinare a livello generale una correlazione positiva tra *leadership* femminile e *performance* economica nelle aziende lombarde, analizzando, ad esempio i dati messi a disposizione da Snam Spa e dopo aver ascoltato quanto riferito dal suo consigliere, siamo in grado di fare notare alcune correlazioni.

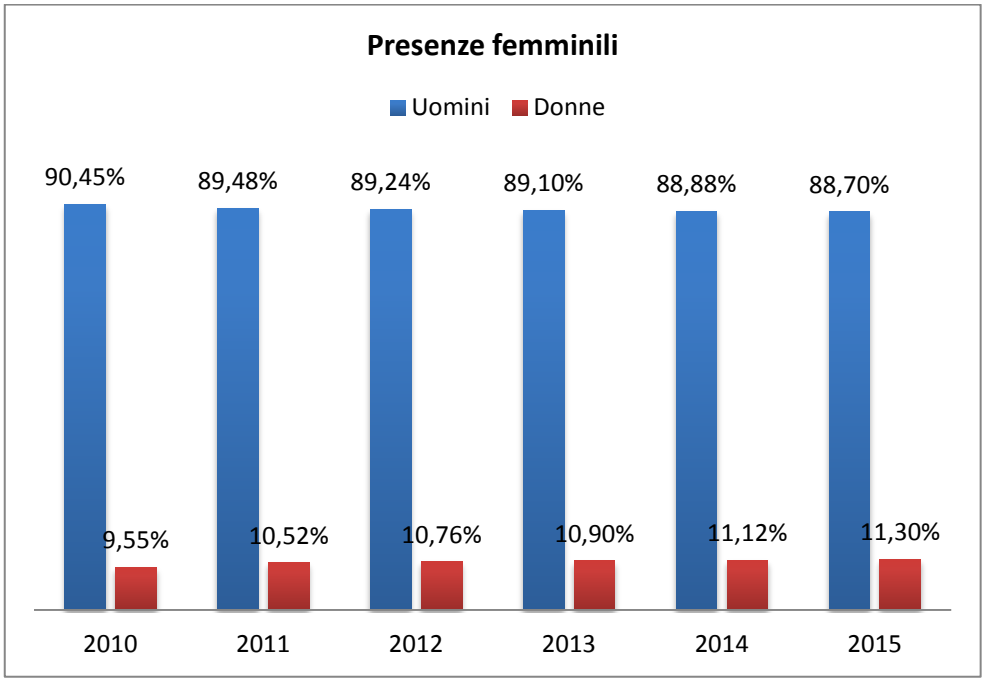
Il primo focus è sugli organi di *governance*: nel 2012 solo l'11,11% dei membri è donna nel Consiglio di amministrazione e lo 0% nel Collegio Sindacale.
Nel 2013 con le quote già in atto, il 45% dei consiglieri nel CDA è donna, e il 50% nel CS. Nel 2015 la quota di donne nel CDA rimane costante al 45%, mentre per il CS scende al 33,33%, seppur continui a rispettare gli impegni di legge. Come possiamo notare le quote sono sostanzialmente oltre il limite del 20% imposto dalla prima fase della Legge 120/2011.

Occorre considerare la natura del settore aziendale in cui si opera. Infatti, siamo in un settore la cui principale *expertise* è di tipo ingegneristico, disciplina che già in partenza non è per niente egalitaria dal punto di vista dell'equilibrio di genere. Le

presenze femminili sono aumentate dal 9,55% nel 2010, al 10,76% nel 2012 sino a 11,30% nel 2015, spinte, come sottolineato nella nostra intervista, dall'attenzione delle donne del CDA nelle questioni di genere e dalla stessa cultura aziendale dell'ugaglianza. Tuttavia quale peso abbiano avuto le quote in questo aumento è difficile e prematuro stabilirlo. Interessante notare, però, che le nuove assunzioni sono state fatte in direzione di quanto riportato nell'intervista, ovvero con l'enfasi rispetto alla parità di genere. Purtroppo non sono presenti dati relativi a manager, dirigenti e quadri segregati per genere, per cui non possiamo fare una valutazione di come si siano articolati i percorsi di carriera femminile.

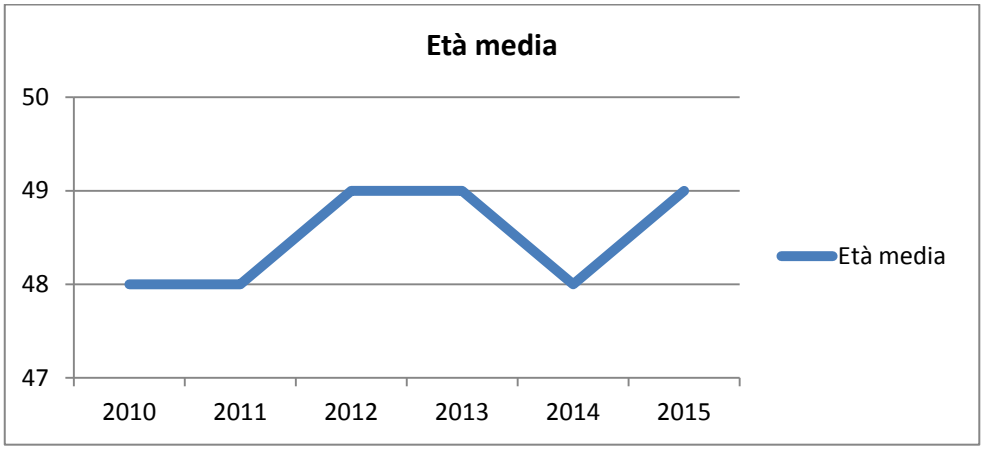
Un risultato simile a quello a livello aggragato sia lombardo che nazionale, si ottiene se si analizza l'età media dei dipendenti, che dal 2010 al 2015 aumenta di solo un anno, passando da 48 anni a 49. Questo risultato a prima vista non risulta significativo, ma se consideriamo l'invecchiamento della popolazione aziendale di 5 anni dal 2010 al 2015 si nota che, in realtà, l'età media reale è diminuita. Ovviamente l'effetto è meno evidente per il campione ristretto preso in esame.

Figura 4.21 - Presenze femminili in azienda



Fonte: Elaborazione propria su dati Sna

*Figura 4.22 - **Età media***



Fonte: Elaborazione propria su dati dell'azienda

Dal punto di vista delle politiche di benessere aziendale segnaliamo le seguenti inziative:

- *Soggiorni tematici per adolescenti incentrati sullo studio della lingua inglese, sullo sport e sul rispetto per la natura.*
- *Summer Camp,*
- *Nido Scuola: l'asilo nido e la scuola dell'infanzia dedicata ai figli dei dipendenti*
- *Acquisto a condizioni agevolate dei libri di testo scolastici*
- *S.O.S. Famiglia: servizio che offre online/telefonicamente uno sportello di ascolto, gestito da un professionista (psicologo/assistente sociale)*

Per quanto riguarda invece la realizzazione di un migliore equilibrio vita-lavoro, riscontriamo le seguenti politiche:

- *la flessibilità ingresso/uscita/pausa mensa;*
- *una flessibilità orario a beneficio degli impiegati ("zainetto");*
- *un conto ore che offre la possibilità di recuperare con permessi, le ore di straordinario*

Possiamo affermare quindi che questa SPA costituisca un caso virtuoso tra le aziende quotate lombarde. L'azienda, infatti, è riuscita a combinare un'eccellente *performance* economica all'attenzione crescente per l'uguaglianza di genere e con tutta probabilità, le quote hanno avuto un ruolo crescente e decisivo nella diffusione dell'attenzione per la realizzazione di un'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne.

CONCLUSIONI

Dopo aver esposto le principali variabili dell'economia della Regione Lombardia, abbiamo analizzato l'effetto dell'introduzione delle quote di genere nelle società private quotate su Borsa Italiana presenti sul territorio lombardo. L'obiettivo principale di questo lavoro era valutare a livello locale l'impatto della legge su vari aspetti economici e sociali: la composizione degli organi consiliari e le caratteristiche dei loro membri, la *performance* economica-finanziaria, la *performance* di *governance*, l'efficienza complessiva, l'occupazione femminile e, infine, le politiche aziendali di welfare e conciliazione vita-lavoro.

Abbiamo mostrato come l'introduzione delle quote sia associata a una percentuale maggiore di *leadership* femminile, talvolta ben oltre la quota richiesta della legge, confermando anche sul piano regionale l'efficacia della Legge 120/2011. Per effetto spillover, la legge sembra aver avuto riscontri positivi anche sulle percentuali di Amministratori Delegati e Presidenti donna.

Le quote sono associate a donne più istruite e più giovani, ma anche ad un innalzamento generale del livello d'istruzione medio all'interno del *board*.

Sebbene non sia stata posssibile definire una correlazione positiva tra *leadership* femminile e *performance* economica, siamo stati in grado di escludere una correlazione negativa.

Suggeriamo che il meccanismo delle quote abbia portato ad un rinnovamento ed a un'apertura degli organi consiliari lombardi, oltre che all'orientarsi dei processi di selezione su criteri meritocratici, come confermato dai risultati nazionali (Bianco et al. 2015, Profeta 2014, Ferrari et al., 2016)

I nostri risultati sono consistenti con la letteratura sul tema sia nel contesto aziendale, sia in quello politico (Profeta et al.,2014; Besley et al., 2013; Baltrunaite et al, 2014).

Le interviste a donne appartenenti a consigli lombardi hanno confermato e arricchito quanto evidenziato dall'analisi statistica ed econometrica, fornendo gli sviluppi futuri per una *leadership* femminile sempre più inclusiva.

Il caso aziendale riportato, poi, mostra come sia possibile conciliare politiche occupazionali più paritarie, politiche di conciliazione e welfare aziendale con una *performance* economicha tra le dieci migliori lombarde.

INDICAZIONI DI POLICY

Il rapporto sottolinea come l'introduzione delle quote di genere sia stata positiva per le aziende lombarde, portando ad un rinnovamento e miglioramento qualitativo degli organi di controllo. La Lombardia può posizionarsi come regione pioniera nell'area Eusalp per la promozione di questa misura.
I risultati del rapporto suggeriscono le seguenti raccomandazioni:

1) Poiché la legge sulle quote è in attuazione, si raccomanda di continuare la raccolta di dati e l'analisi lungo tutto il corso di applicazione della legge, per avere una ricognizione completa degli effetti e un monitoraggio costante. La raccolta dati puntuale e dettagliata svolta per questo rapporto non viene effettuata a livello nazionale, ma rappresenta un elemento fondamentale per la valutazione della legge. I dati raccolti in questo rapporto rappresentano una base preziosa su cui continuare l'attività di monitoraggio. La Lombardia può dunque porsi come esempio rispetto al Paese.
2) E' auspicabile continuare questo tipo di analisi anche dopo che la legge, temporanea, non sarà più in vigore, per capire se una misura provvisoria come questa è sufficiente ad avere effetti persistenti. Dal punto di vista scientifico il momento di termine della legge sarà essenziale per l'identificazione di effetti causali. Dal punto di vista di policy sarà importante per capire se misure choc temporanee sono efficaci per aumentare la rappresentanza femminile
3) Gli effetti positivi sottolineati dal rapporto potrebbero essere ancora più ampi se la rappresentanza femminile aumentasse non solo nelle aziende quotate ma anche in quelle non quotate. La Lombardia può incentivare queste *best practice* diffondendo la conoscenza dei risultati, motivando le aziende a promuovere donne, facendosi promotrice della parità di genere in tutte le istituzioni.
4) In tutto il Paese, la presenza delle donne nelle società pubbliche è maggiore rispetto a quella nelle società private. I vantaggi dunque della maggiore rappresentanza femminile sono amplificati nel settore pubblico. La Lombardia può porsi come promotrice della *leadership* bilanciata nel settore pubblico, attraverso un'azione di controllo, monitoraggio, incentivo e riconoscimento delle aziende che raggiungono i migliori risultati.
5) I vantaggi economici dell'equilibrio di genere nella rappresentanza femminile non si limitano alle posizioni negli organi di controllo, ma possono essre amplificati se applicati anche a tutte le posizioni manageriali e a tutte le posizioni lavorative. Pratiche come *comply or explain* (spiegare in caso di promozione di uomini se sono state considerate anche candidate donne e perché si è preferito un uomo) sono giustificate sulla base dei risultati positivi evidenti che una maggiore presenza di donne produce per le istituzioni. La

Lombardia può farsi promotrice di queste pratiche, riconoscendo le istituzioni che le applicano, diffondendo una cultura allineata a questi valori.

6) I vantaggi della presenza di donne ai vertici si basano sul presupposto che abbondino le donne competenti e all'altezza di questi ruoli. Per amplificare gli effetti positivi occorre dunque investire per il raggiungimento di una *pipeline* di donne competenti in posizioni manageriali in tutte le aziende. Per raggiungere questo risultato, politiche attive a favore del lavoro femminile, partendo dalle assunzioni di donne e sviluppandosi lungo tutta la carriera femminile sono desiderabili. La Lombardia può quindi, su queste basi, farsi promotrice della diffusione di politiche di genere attente al lavoro femminile in tutte le sue fasi. La proposta è di sviluppare una politica di genere integrata che metta al centro il lavoro femminile partendo dalla base e arrivando al vertice.

BIBLIOGRAFIA

30% Club (2014). Craking the Code. http://30percentclub.org/wp content/uploads/2014/03/30pcClubCrackingtheCodeReport.pdf

Ahern K. R. and Dittmar A. K. (2012) The changing of the boards: the impact on firm valuation of female board representation. The Quarterly Journalof Economics, 127:137– 197.

Almalaurea (2016). XVIII Indagine - Profilo dei Laureati 2015

Annuario Statistico Regionale Lombardia (2015) http://www.asr-lombardia.it/ASR/lombardia-e-province/imprese/imprese-registrate-nelle-cciaa/tavole/14436/2015/

Annuario Statistico Regionale Lombardia (2014) http://www.asr-lombardia.it/ASR/lombardia-e-province/imprese/imprese-registrate-nelle-cciaa/tavole/14436/2014/

Annuario Statistico Regionale Lombardia, (2013) http://www.asr-lombardia.it/ASR/lombardia-e-province/imprese/imprese-registrate-nelle-cciaa/tavole/14436/2013/

Annuario Statistico Regionale Lombardia (2012) http://www.asr-lombardia.it/ASR/lombardia-e-province/imprese/imprese-registrate-nelle-cciaa/tavole/14436/2012/

Baltrunaite, A., Bello, P., Casarico, A., & Profeta, P. (2014). Gender quotas and the quality of politicians. *Journal of Public Economics*, *118*, 62-74.

Banca d'Italia (2016). Donne al lavoro: l'impatto di politiche fiscali di sostegno al reddito in un modello dinamico di offerta di lavoro. N.1084.Working papers.

Banca d'Italia (2016). L'economia della Lombardia. N.3. Eocnomia regionali. Rapporto annuale

Becker, H., & Geer, B. (1957). Participant observation and interviewing: A comparison. *Human organization*, *16*(3), 28-32.

Bertrand M., Black S. E., Jensen S. and Lleras-Muney A. (2014). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway. NBER Working Paper No. 20256.

Besley, T. J., Folke, O., Persson, T., & Rickne, J. (2013). Gender quotas and the crisis of the mediocre man: Theory and evidence from Sweden.

Bianco, M., Ciavarella, A., Signoretti, R. (2015) Women on corporate boards in Italy: the role of family connections, Corporate Governance, An International Review, Vol. 23, Issue 2, pp. 129-144.

Campa, P., Casarico, A., & Profeta, P. (2010). Gender culture and gender gap in employment. *CESifo Economic Studies*, ifq018.

Casarico, A., & Profeta, P. (2010). Donne in attesa: L'Italia delle disparità di genere. EGEA spa.

Coate, S., & Loury, G. C. (1993). Will affirmative-action policies eliminate negative stereotypes?. *The American Economic Review*, 1220-1240.

Conde-Ruiz, J. I., & Hoya, C. (2015). *" Gender (in) Equality Act" and large Spanish Corporations* (No. 2015-03). FEDEA.

Decreto Legislativo 19 Agosto 2016 n.175

Consob (2015), "Report on corporate governance of italian listed companies"

Dhir, A. (2015) Challenging boardroom homogeneity. Cambridge University Press.

Dipartimento Pari Opportunità (2014), "La disciplina sull'equilibrio di genere a due anni dall'introduzione: numeri, bilanci e prospettive"

Dipartimento Pari Opportunità (2016) "Relazione triennale sullo stato di applicazione della normativa"

Duflo, E. (2012). Women empowerment and economic development. *Journal of Economic Literature*, *50*(4), 1051-1079.

Eurofound (2015), The European Company Surveys

European Commision (2015). Gender balance in decision-making positions

European Commision (2016). Gender balance on Corporate boards, Annual Report on equality between women and men in Europe

Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P., & Pronzato, C. (2016). Gender Quotas: Challenging the Boards, Performance, and the Stock Market.

Grant Thronton (2016), "Women in business-Turning promise into practice. Grant Thornton International Business Report 2016"

Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H. and van Praag, M. (2013) The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment, Management Science.

ISTAT (2014), Rilevazione Continua Sulle Forze Di Lavoro

ISTAT (2016) Indagine sulle forze di lavoro, dati disponibili on-line a http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXOCCU

L. 120/2011 "Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parita' di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle societa' quotate in mercati regolamentati (11G0161)"

Lucifora C, Vigani G (2016), What If Your Boss Is a Woman? Work Organization, Work-Life Balance and Gender Discrimination at the Workplace, IZA Discussion Paper No. 9737.

Matsa D. A. and Miller A. R. (2013). A female style in corporate leader- ship? Evidence from quotas. American Economic Journal: Applied Eco- nomics, 5(3):136–169.

McKinsey (2015*)*. The power of parity: How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth, McKinsey Global Institute

Pande, R., and Ford, D. (2011) Gender Quotas and Female Leadership: A Review. Background Paper for the World Development Report on Gender.

Profeta P. (2015), Women mean business and economic growth. Final result of the project. Final conference 23.10.2015 Roma.

Profeta P., Amidani Alberti L., Casarico A., D'Amico M. and Puccio A.,(2014) Women Directors - The Italian Way and Beyond. Palgrave Macmillan

Profeta, P. (2009). Occupazione femminile, conciliazione e sviluppo economico. *Università Bocconi, Genova*, *26*(06), 2009.

Profeta, P.(2014) Promoting gender balance in decision making (9 luglio 2014, Roma)

Regione Lombardia, Ufficio della Consigliera di parità (2015), "Rapporto biennale 2012/2013 sull'occupazione femminile e maschile in Lombardia nelle imprese con più di 100 dipendenti"

Rose, C. (2007) Does female board representation influence firm perfor- mance? The Danish evidence, Corporate Governance. An International Review 2: 404-13.

Rudman, L. A., & Fairchild, K. (2004). Reactions to counterstereotypic behavior: the role of backlash in cultural stereotype maintenance. *Journal of personality and social psychology*, *87*(2), 157.

Senato della Repubblica (2013), Quote di genere e parita' di accesso agli Organi di amministrazione e controllo delle societa'. - Le societa' a controllo pubblico: un caso di Analisi di Impatto della Regolamentazione (AIR)

Unioncamere Lombardia (2015), Demografia delle aziende lombarde anno 2015

Van Der Walt, N., and Ingley, C. (2003). Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. Corporate Governance 11 (3): 218-34.

World Economic Forum (2015). The Global Gender Gap Report 2015

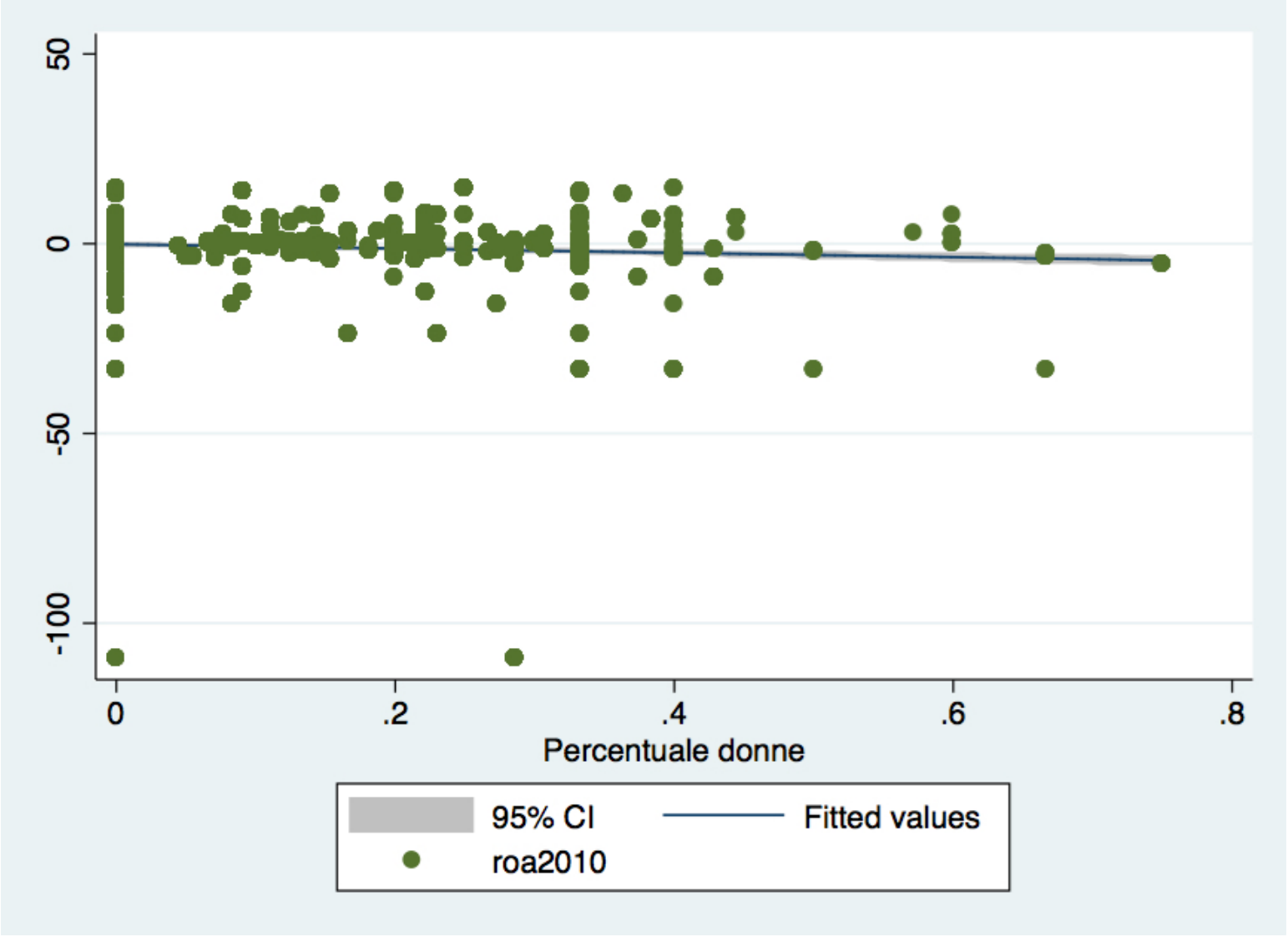
World Economic Forum (2016). The Global Gender Gap Report 2016

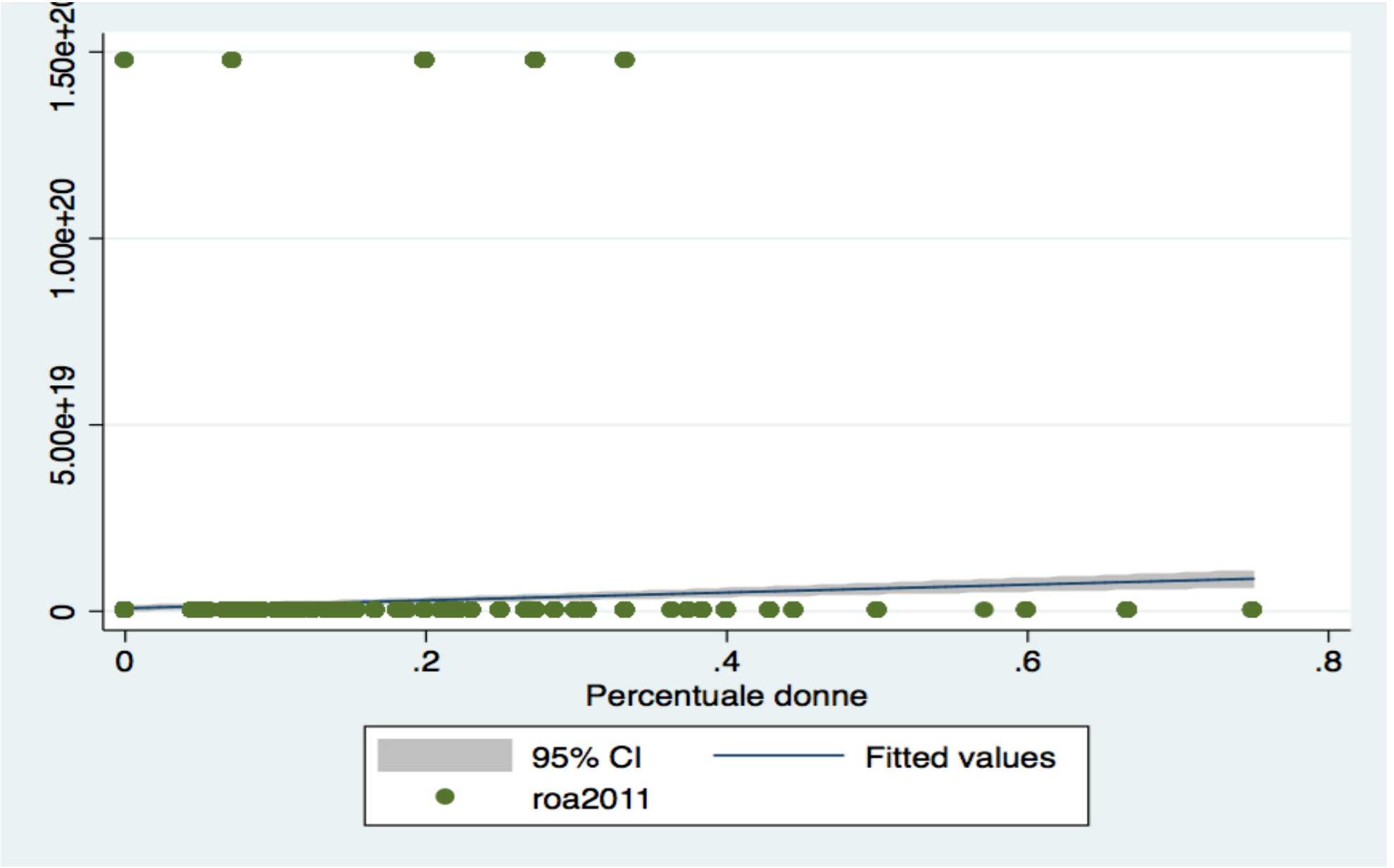
SITOGRAFIA

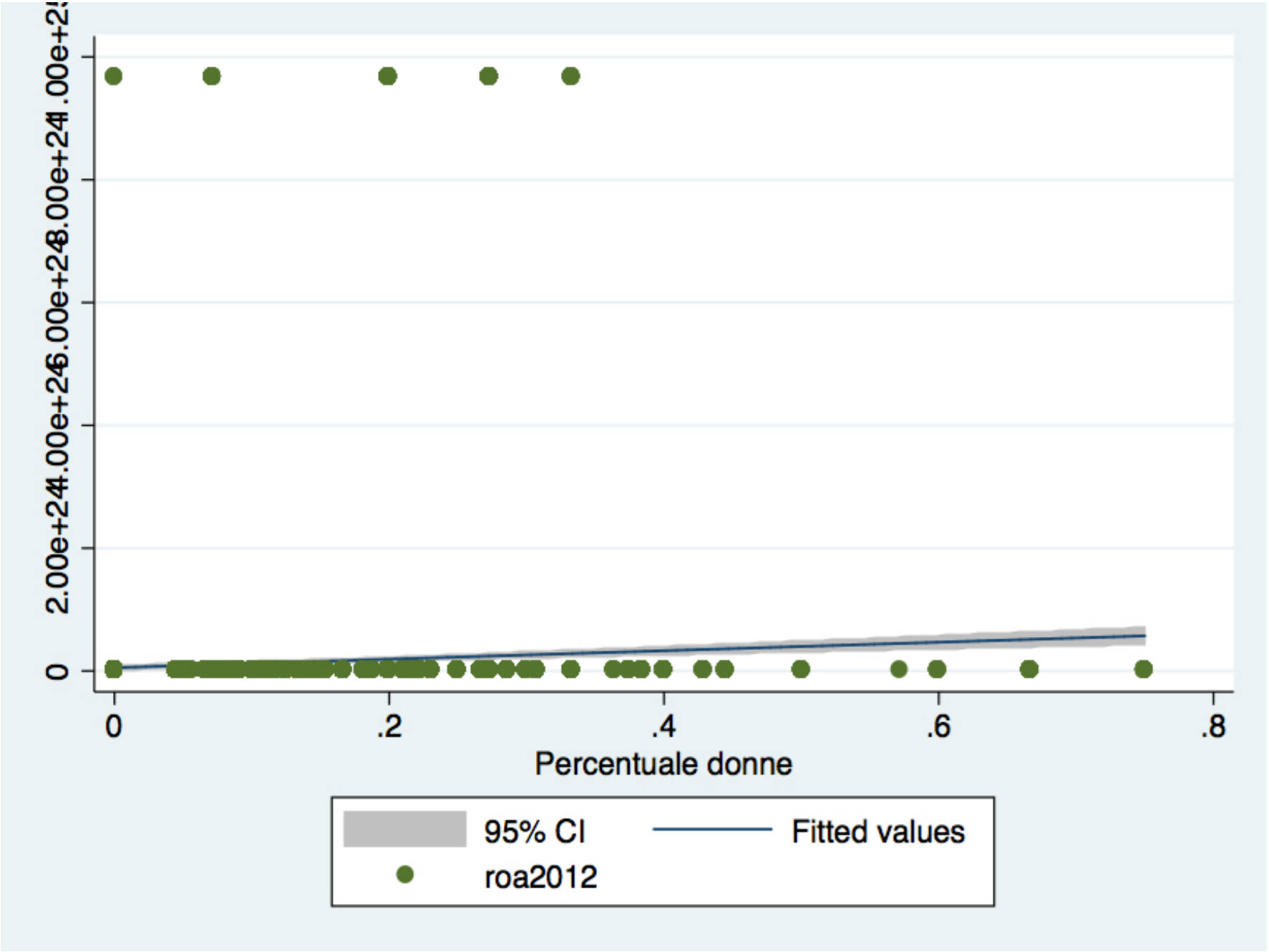
http://www.bloomberg.finanza.repubblica.it/
http://www.borsaitaliana.it/homepage/homepage.htm
http://www.consob.it/
http://www.mercer.com/our-thinking/when-women-thrive.html
http://www.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Page&childpagename=HomeSPRL/HomePageLayout&cid=1194454760265&pagename=HMSPRLWrapper&rendermode=live
http://www.reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/
http://www.womenmeanbusiness.it/
http://www.istat.it/it/lavoro-e-retribuzioni
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/it

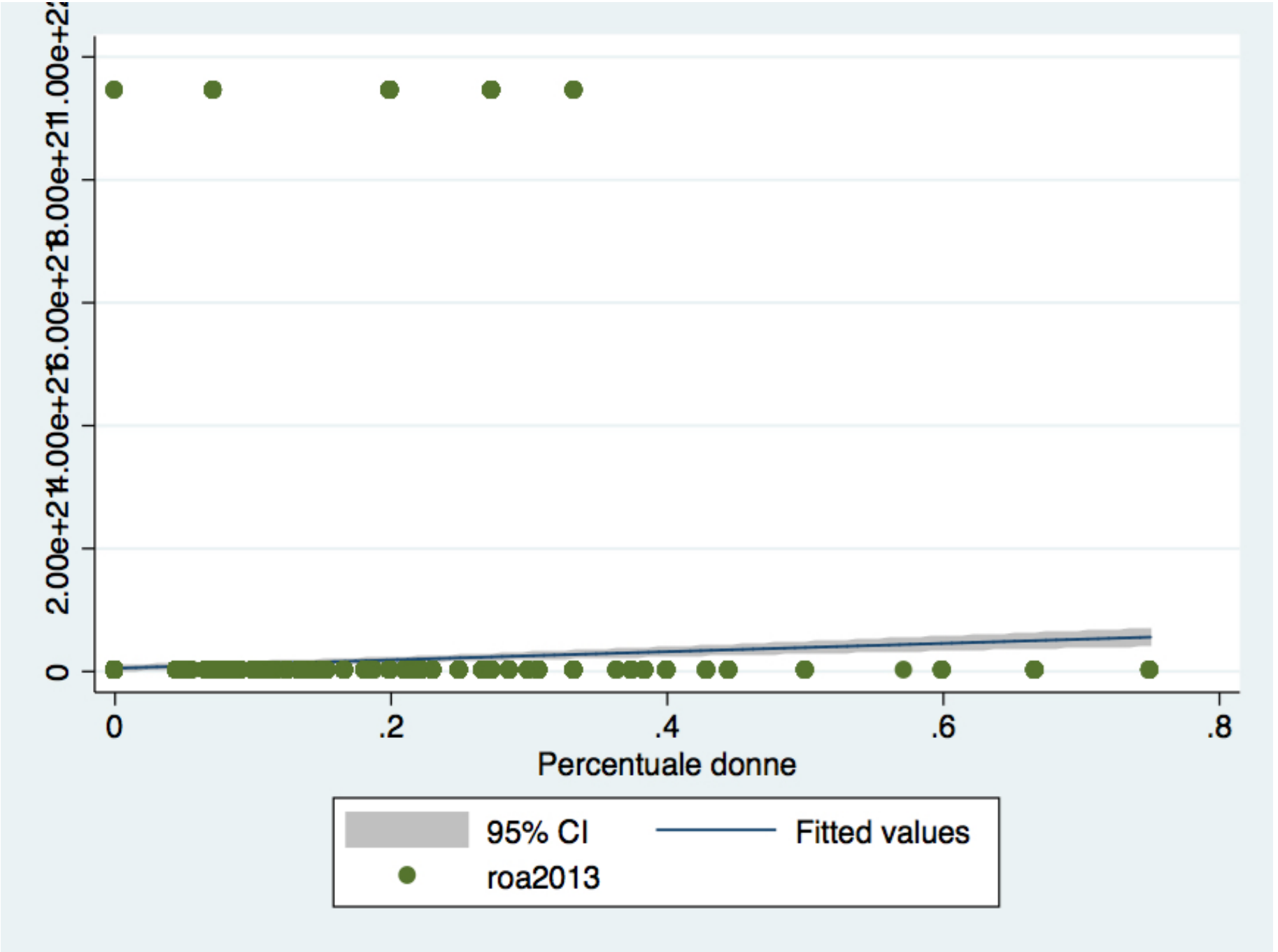
APPENDICE GRAFICA

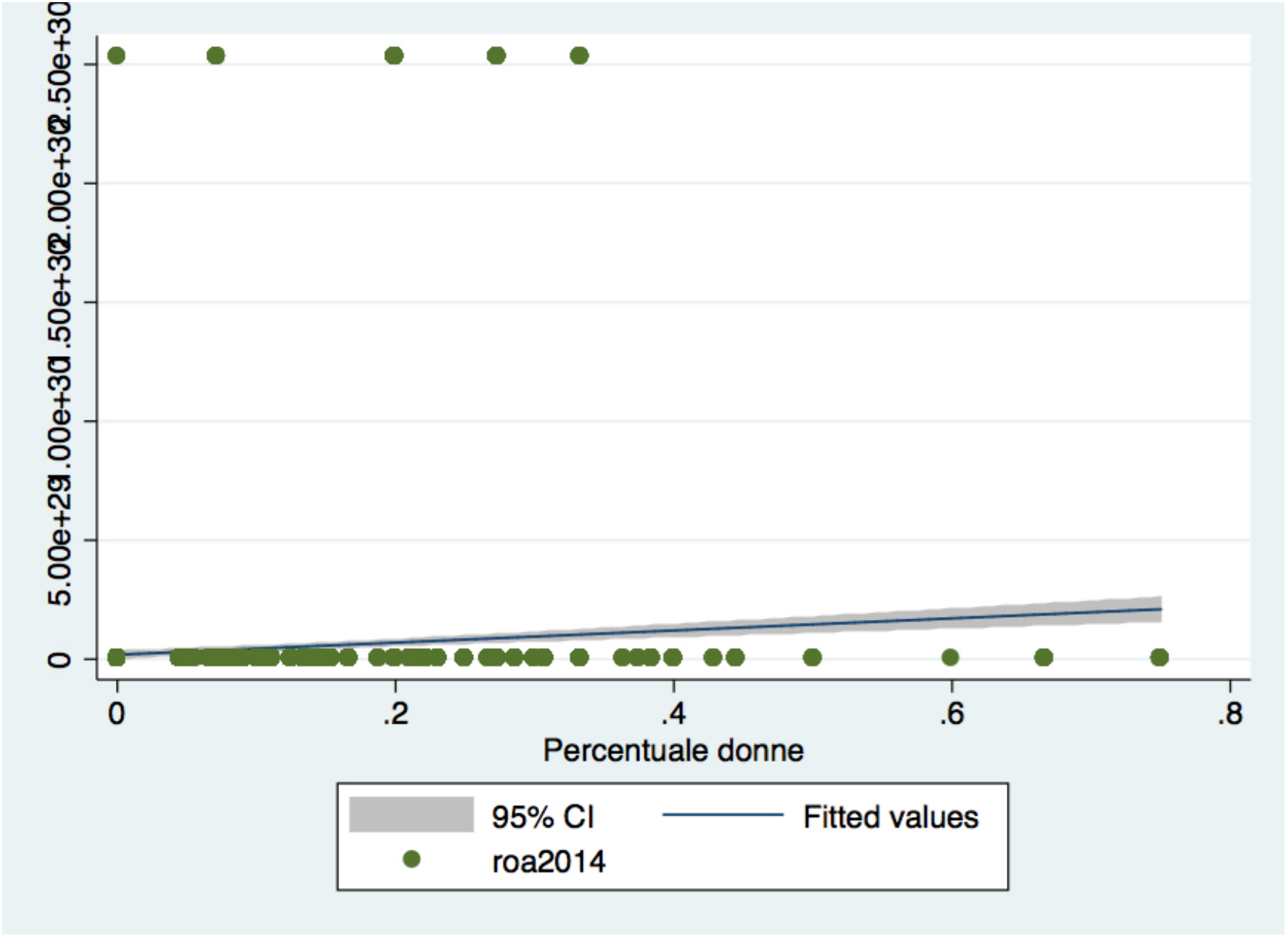
Figura 4. 21- ROA e % donne, 2010-2015 - Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA, Bloomberg, Datastream




1.50e+20
1.00e+20
5.00e+19
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
roa2011


0
2.00e+24
4.00e+24
6.00e+24
8.00e+24
1.00e+25
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
roa2012


0
2.00e+21
4.00e+21
6.00e+21
8.00e+21
1.00e+22
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
roa2013


0
5.00e+29
1.00e+30
1.50e+30
2.00e+30
2.50e+30
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
roa2014

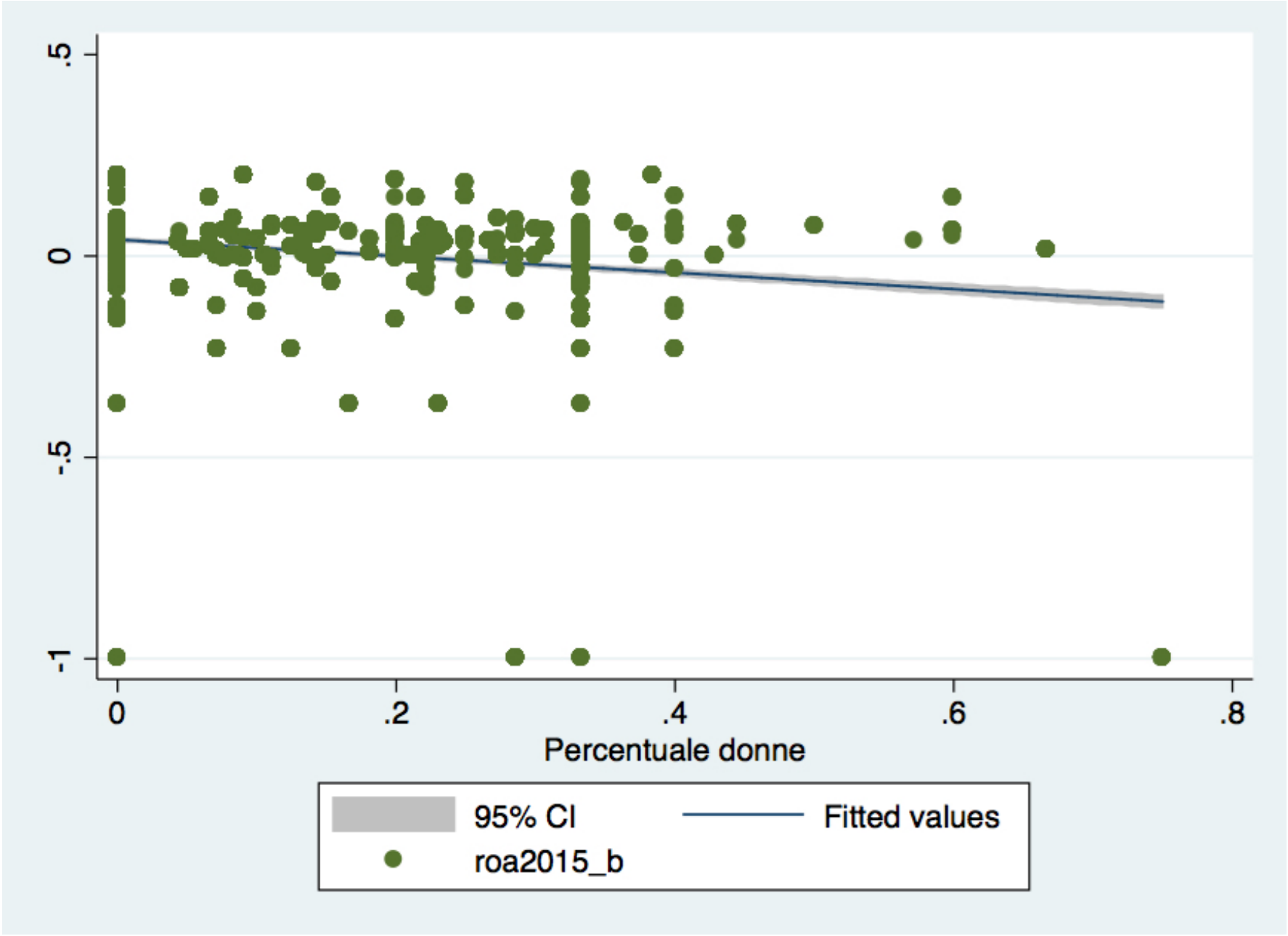
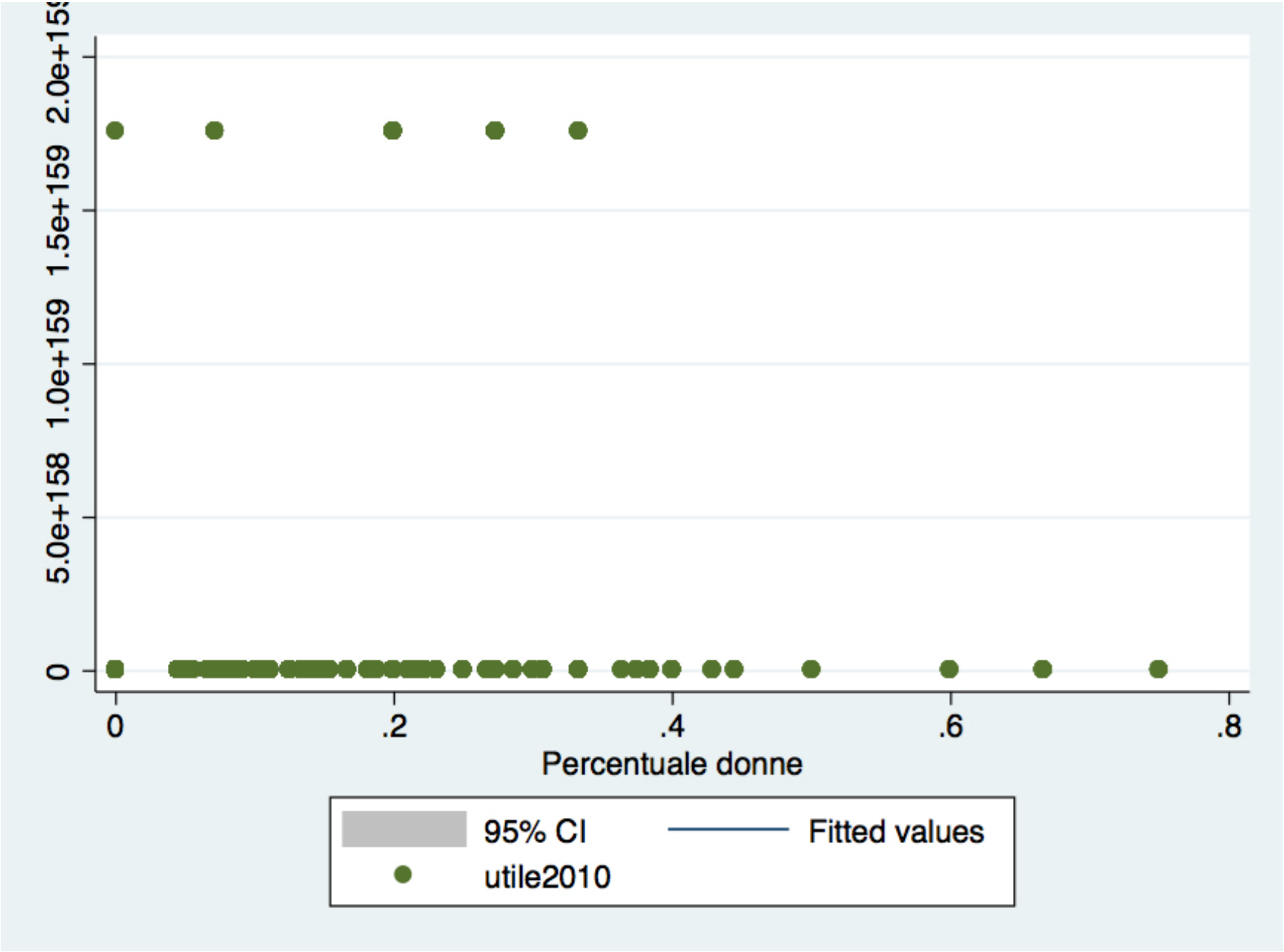
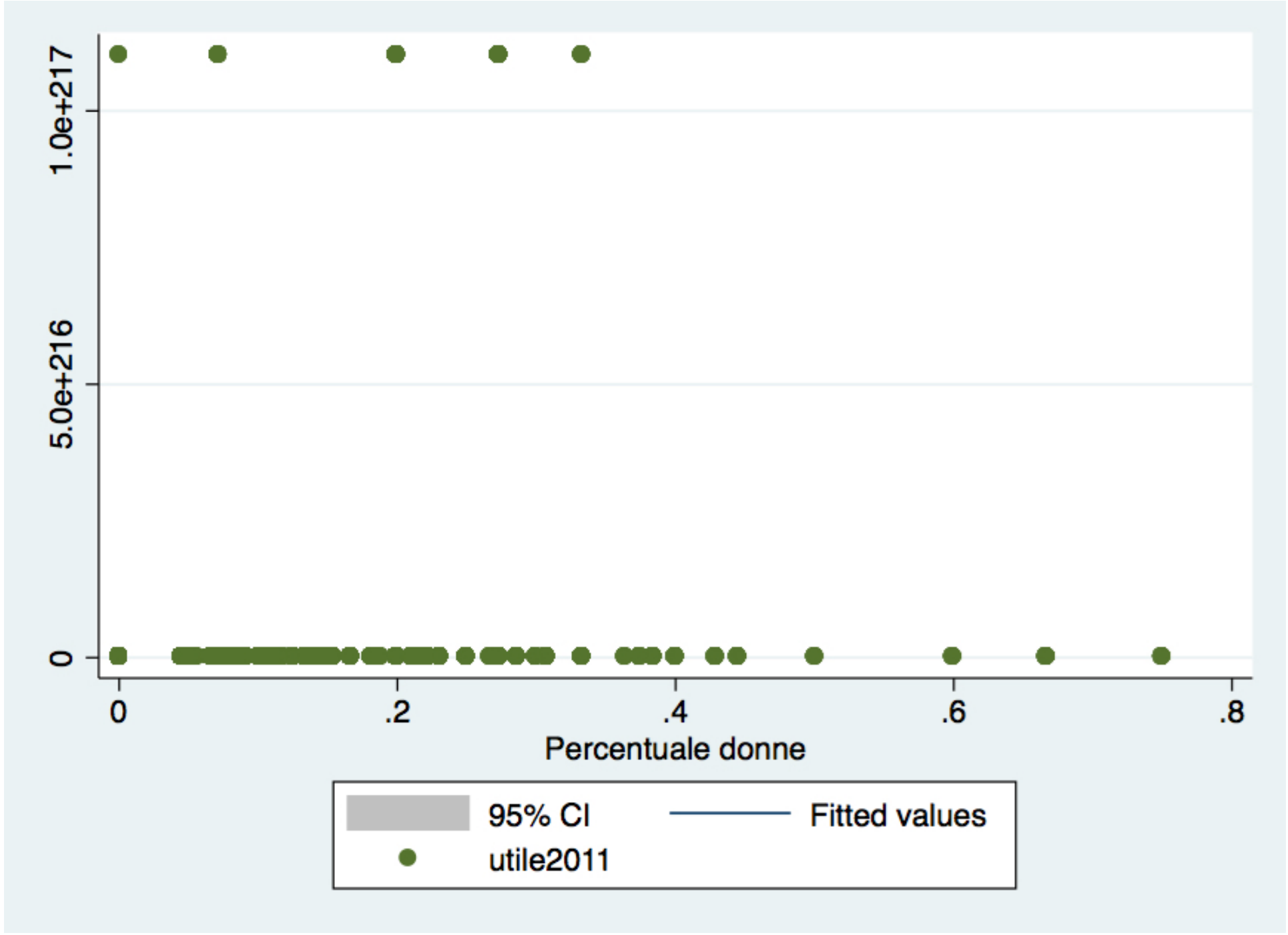
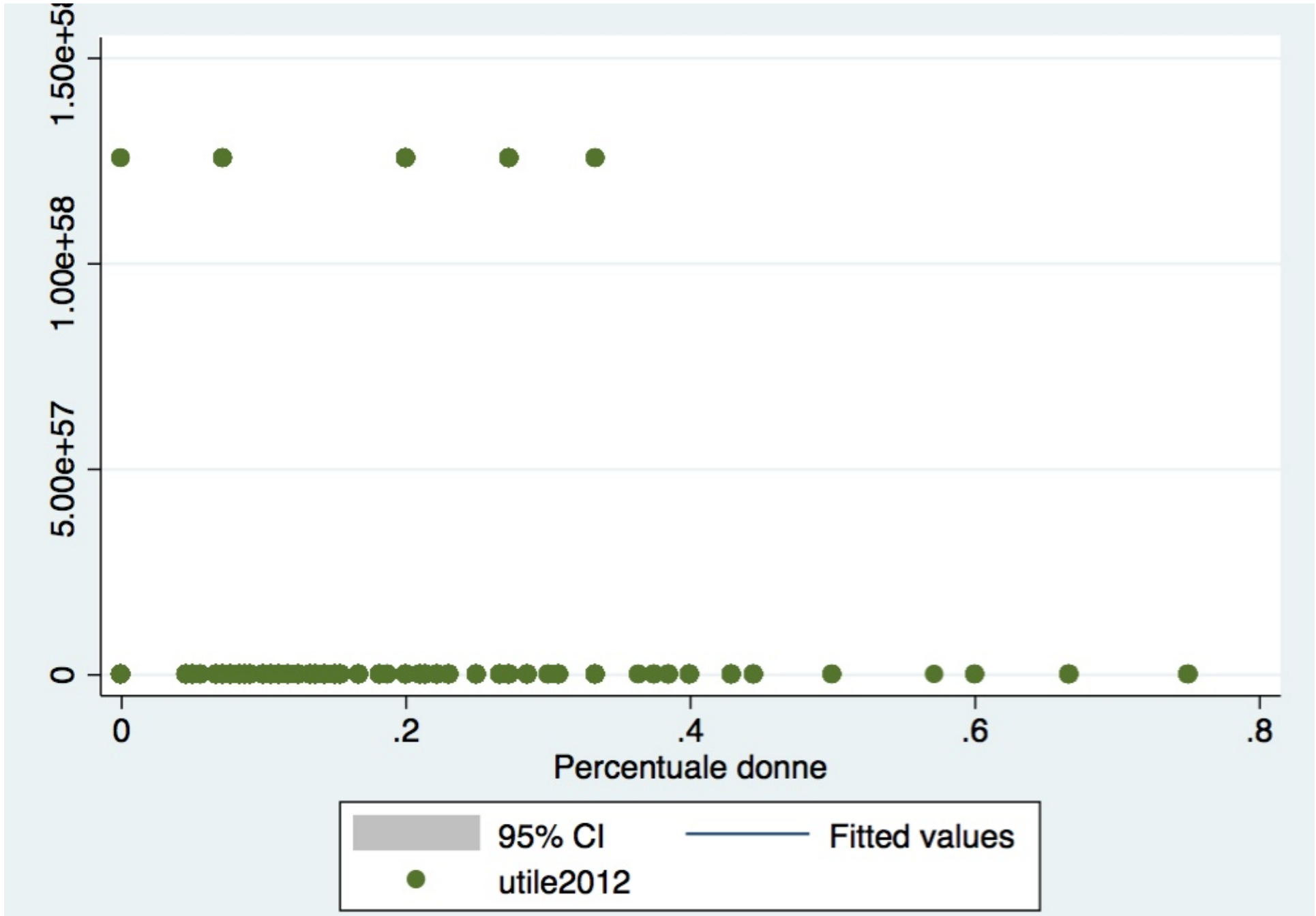
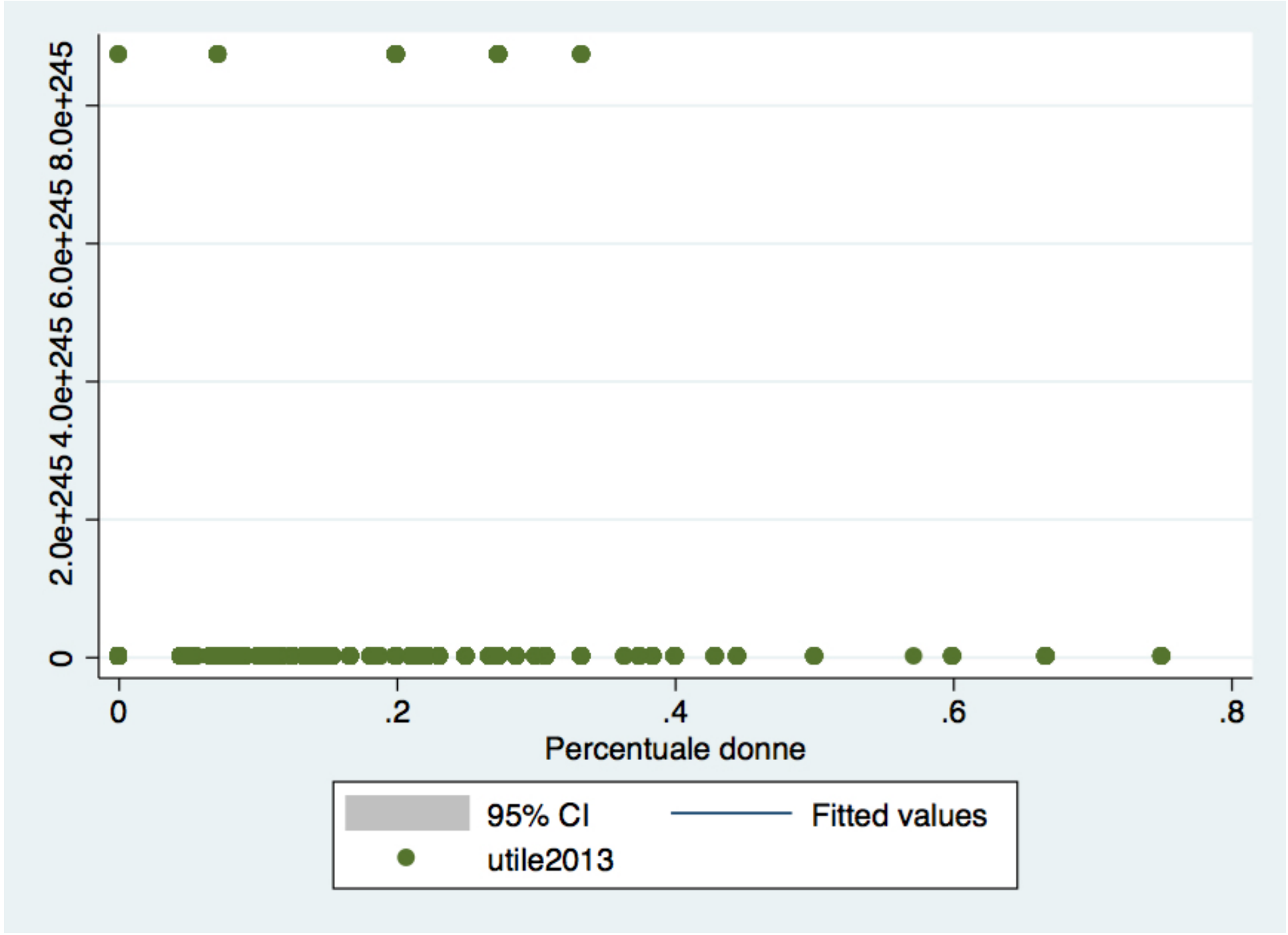

.5
0
-.5
-1
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
roa2015_b

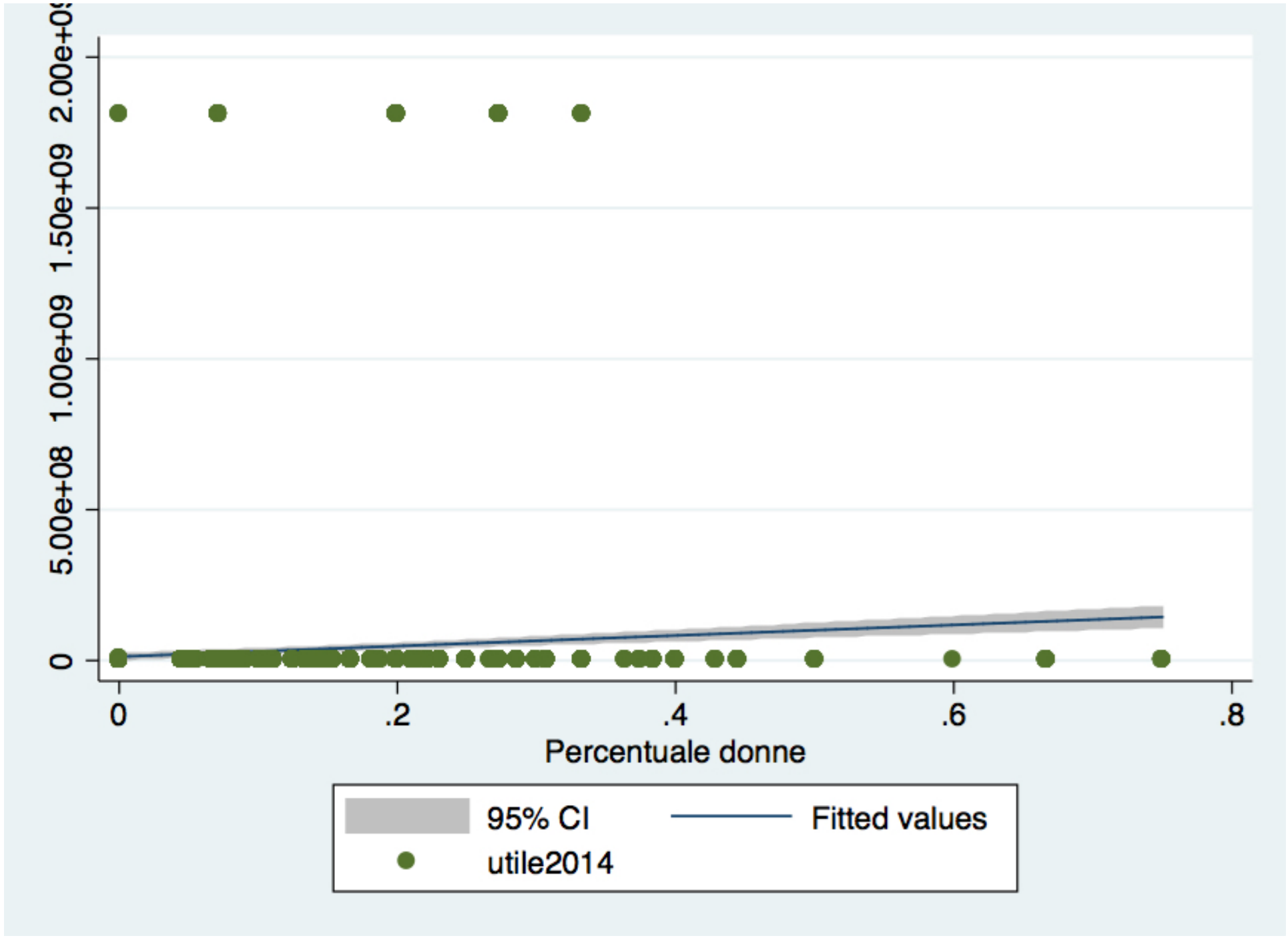
Figura 4. 22 - Utile e % donne, 2010-2015 - Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA, Bloomberg, Datastream




1.0e+217
5.0e+216
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
utile2011


1.50e+5
1.00e+58
5.00e+57
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
utile2012


0
2.0e+245
4.0e+245
6.0e+245
8.0e+245
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
utile2013


2.00e+09
1.50e+09
1.00e+09
5.00e+08
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
utile2014

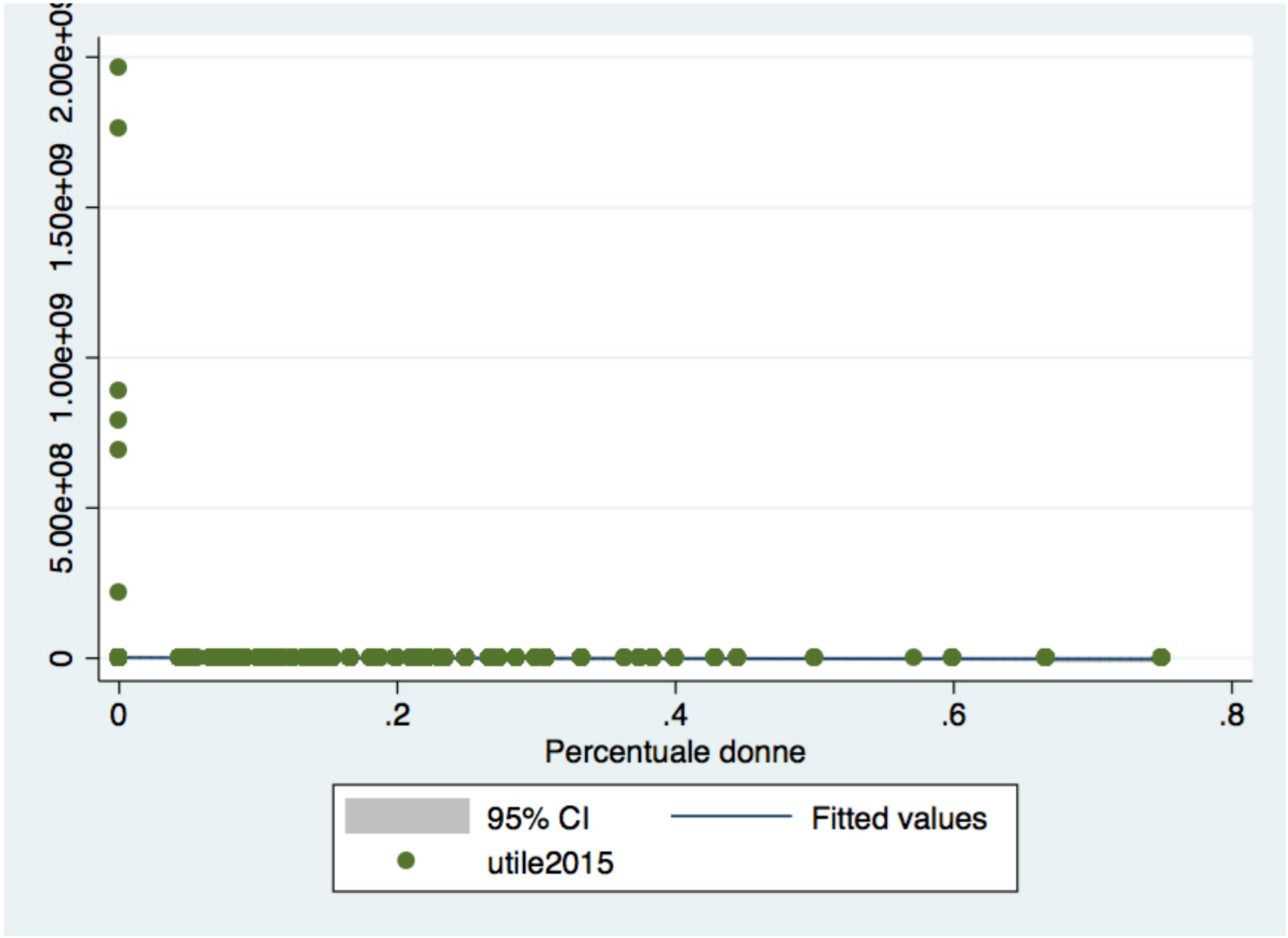
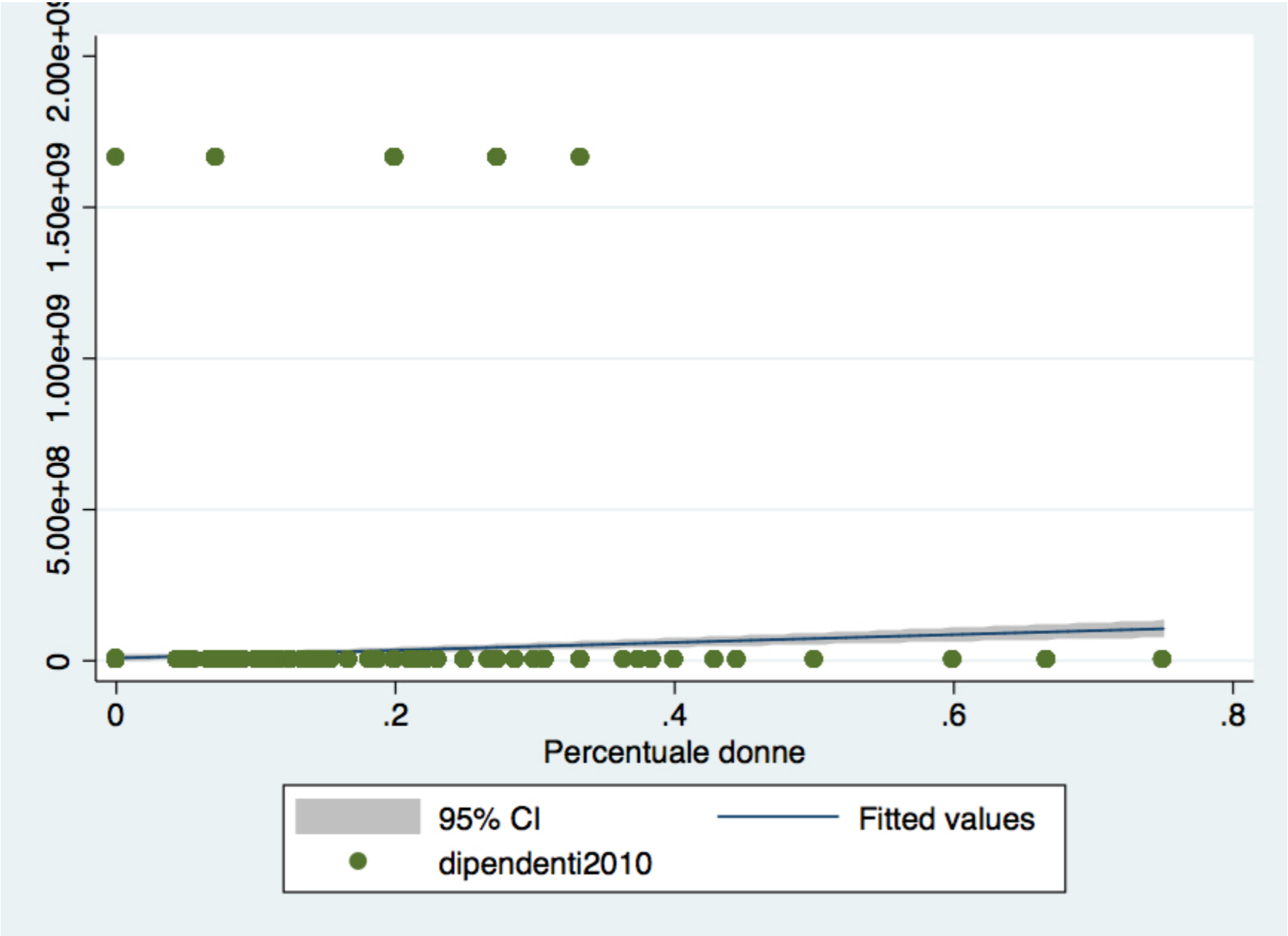
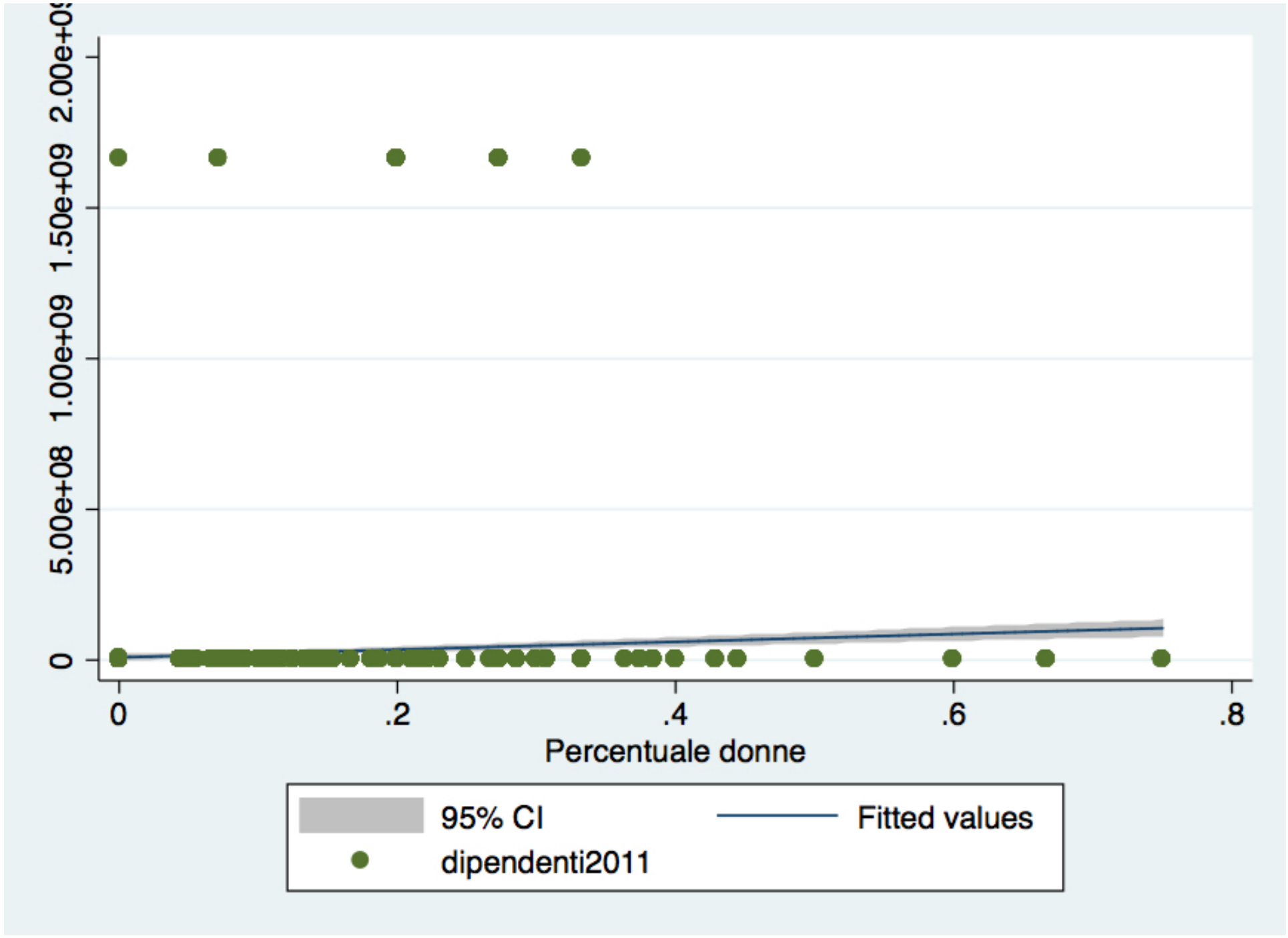
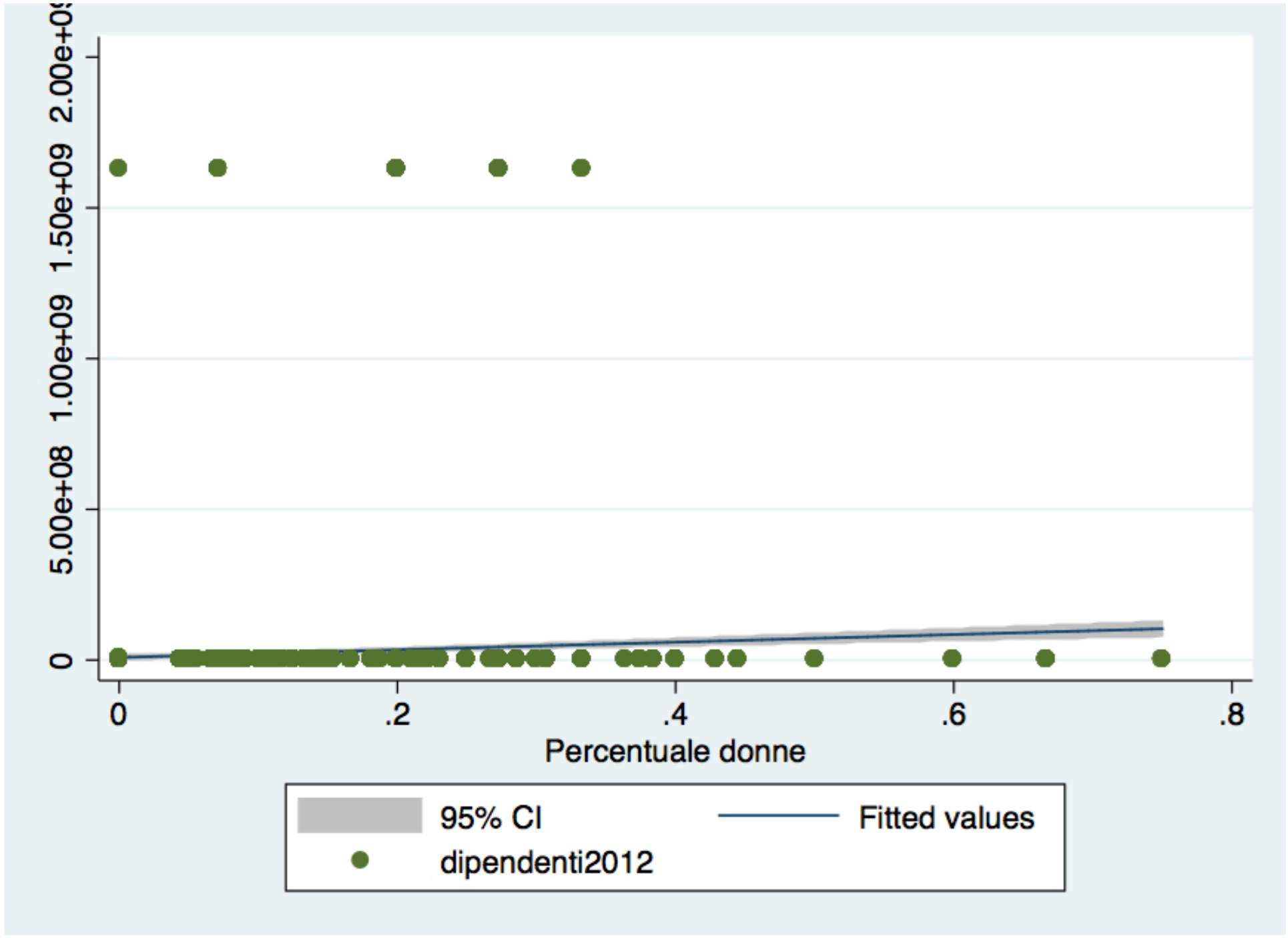
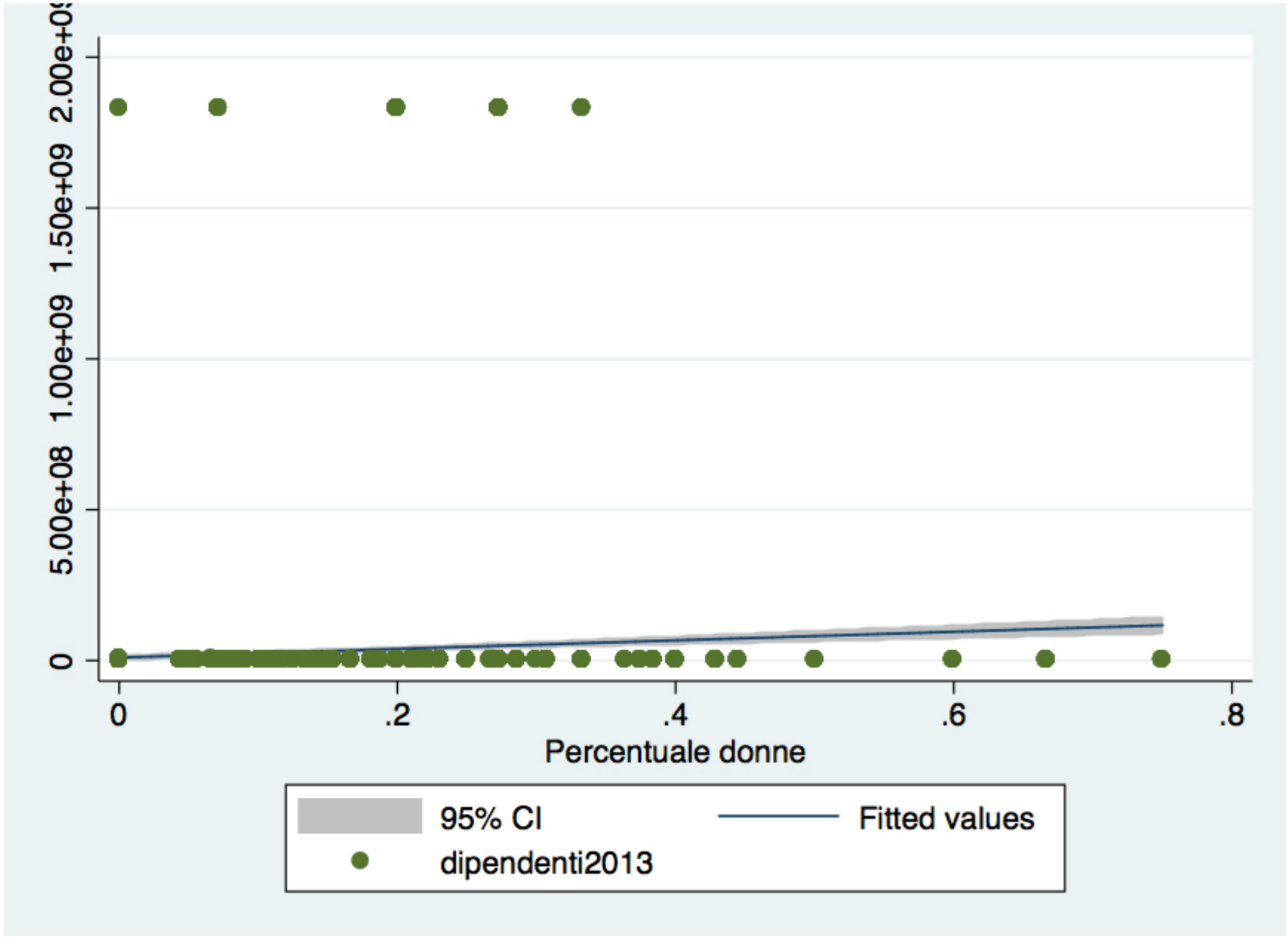

2.00e+09
1.50e+09
1.00e+09
5.00e+08
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
utile2015

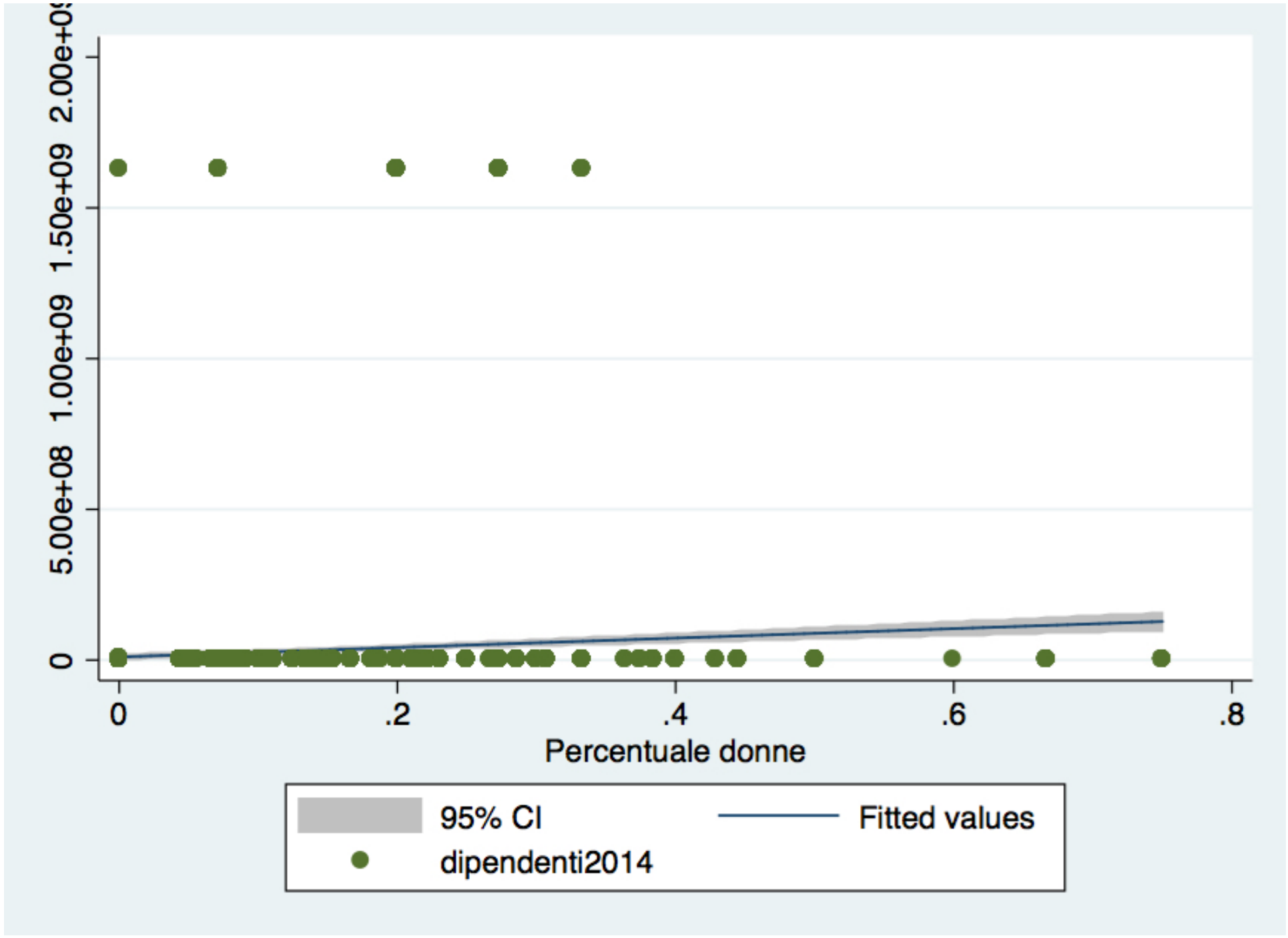
Figura 4. 23 - Numero di dipendenti e % donne, 2010-2015 - Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA, Bloomberg, Datastream




2.00e+09
1.50e+09
1.00e+09
5.00e+08
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
dipendenti2011


2.00e+09
1.50e+09
1.00e+09
5.00e+08
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
dipendenti2012


2.00e+09
1.50e+09
1.00e+09
5.00e+08
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
dipendenti2013


2.00e+09
1.50e+09
1.00e+09
5.00e+08
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
dipendenti2014

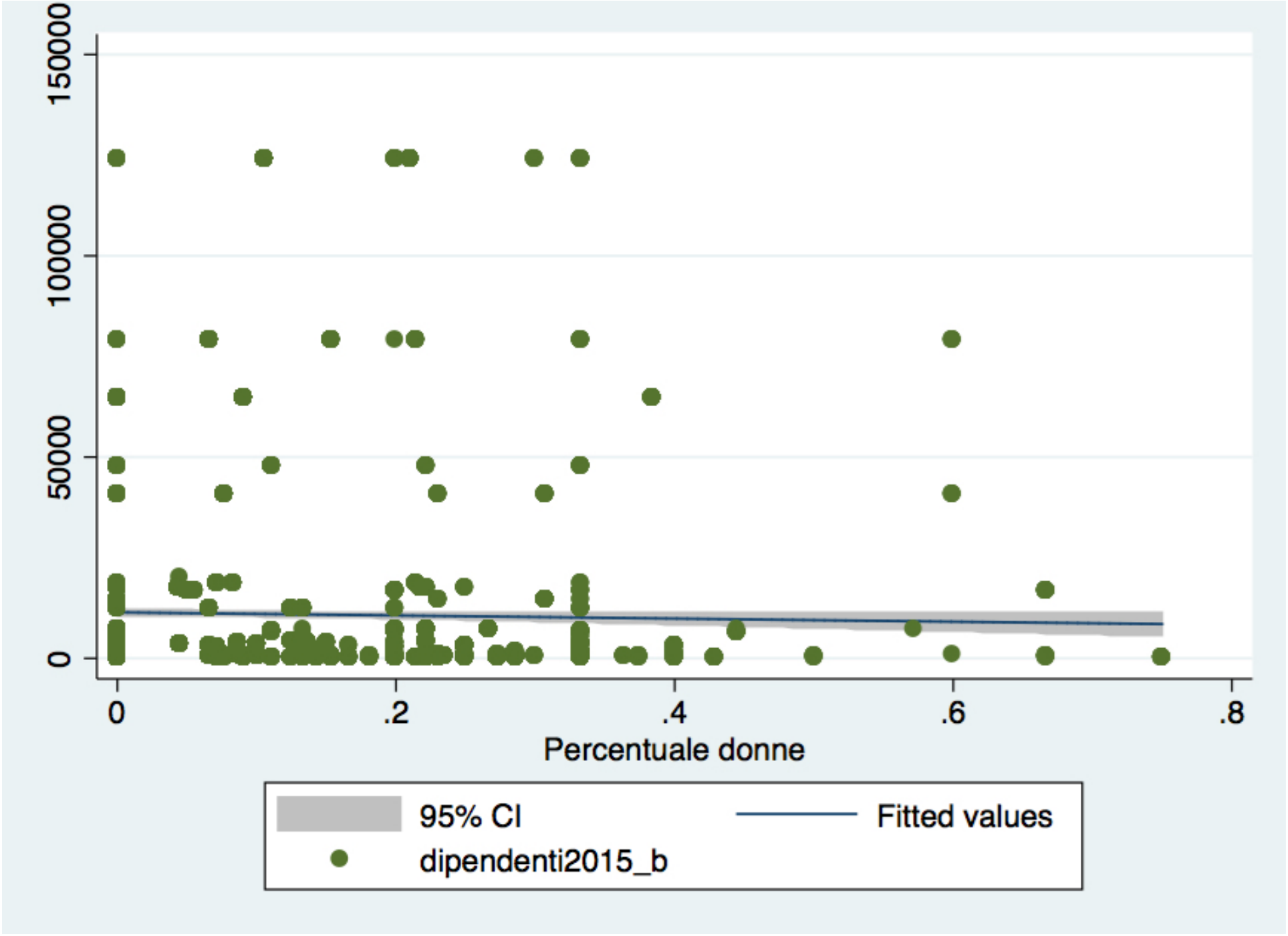
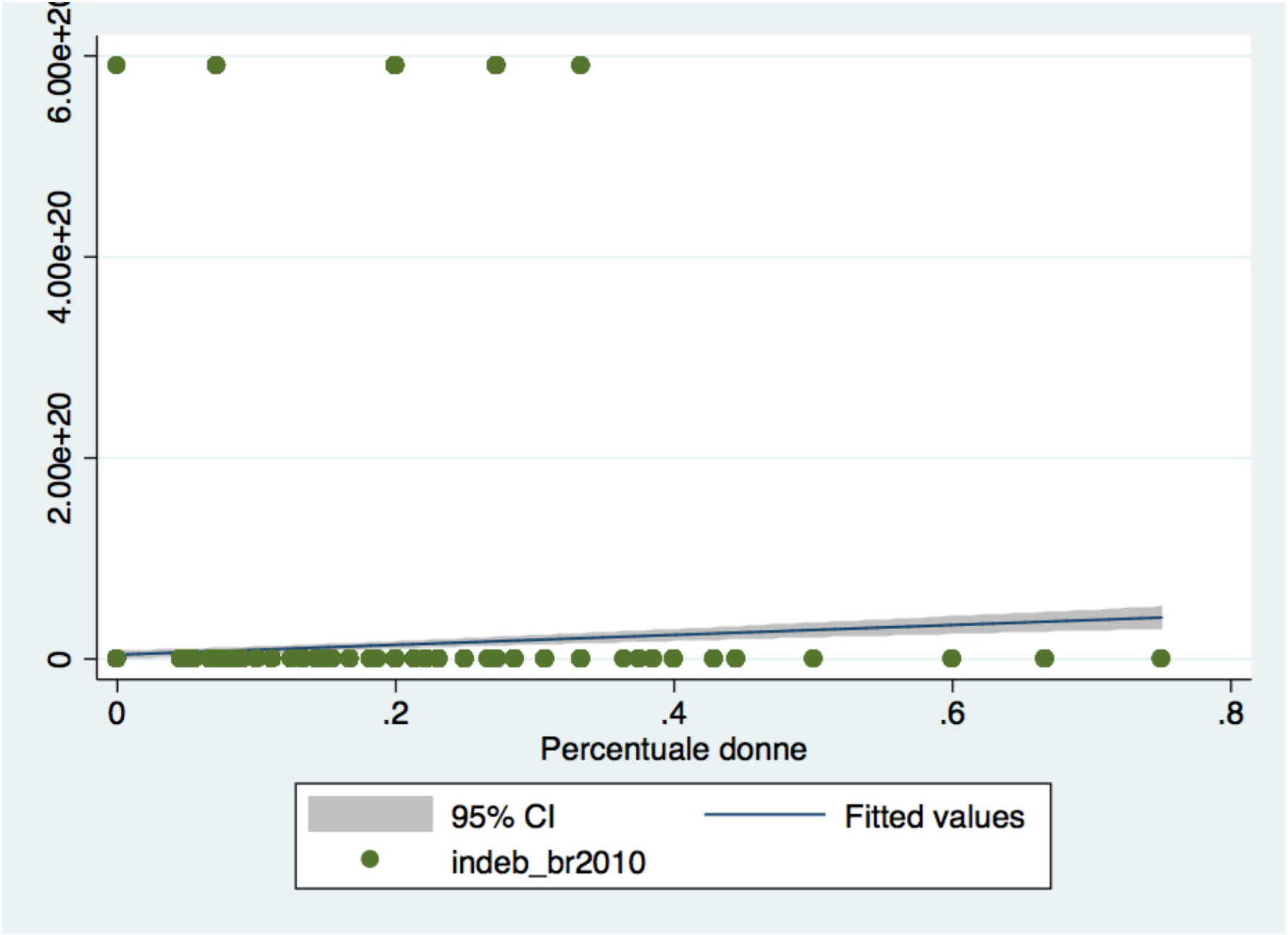
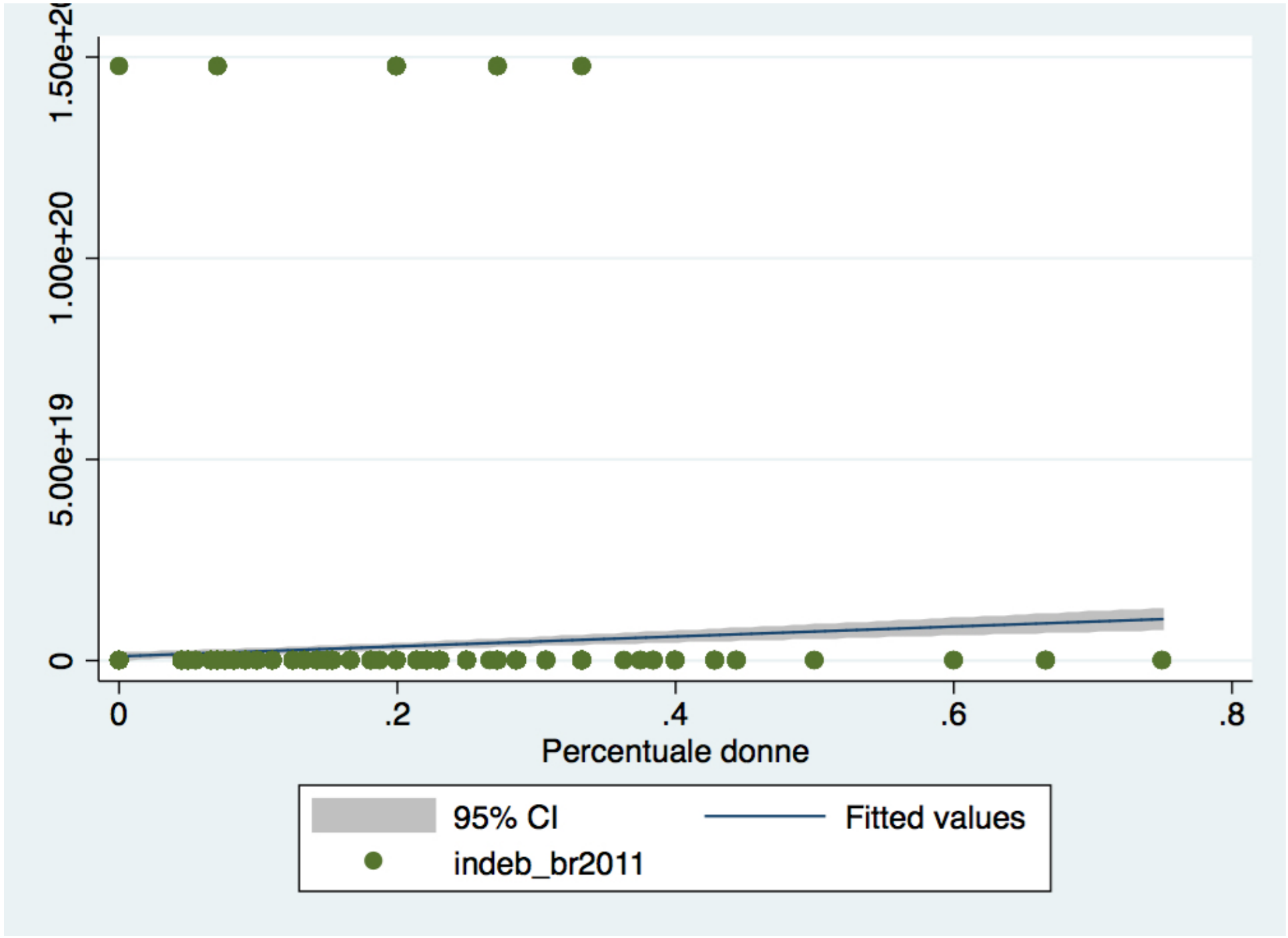
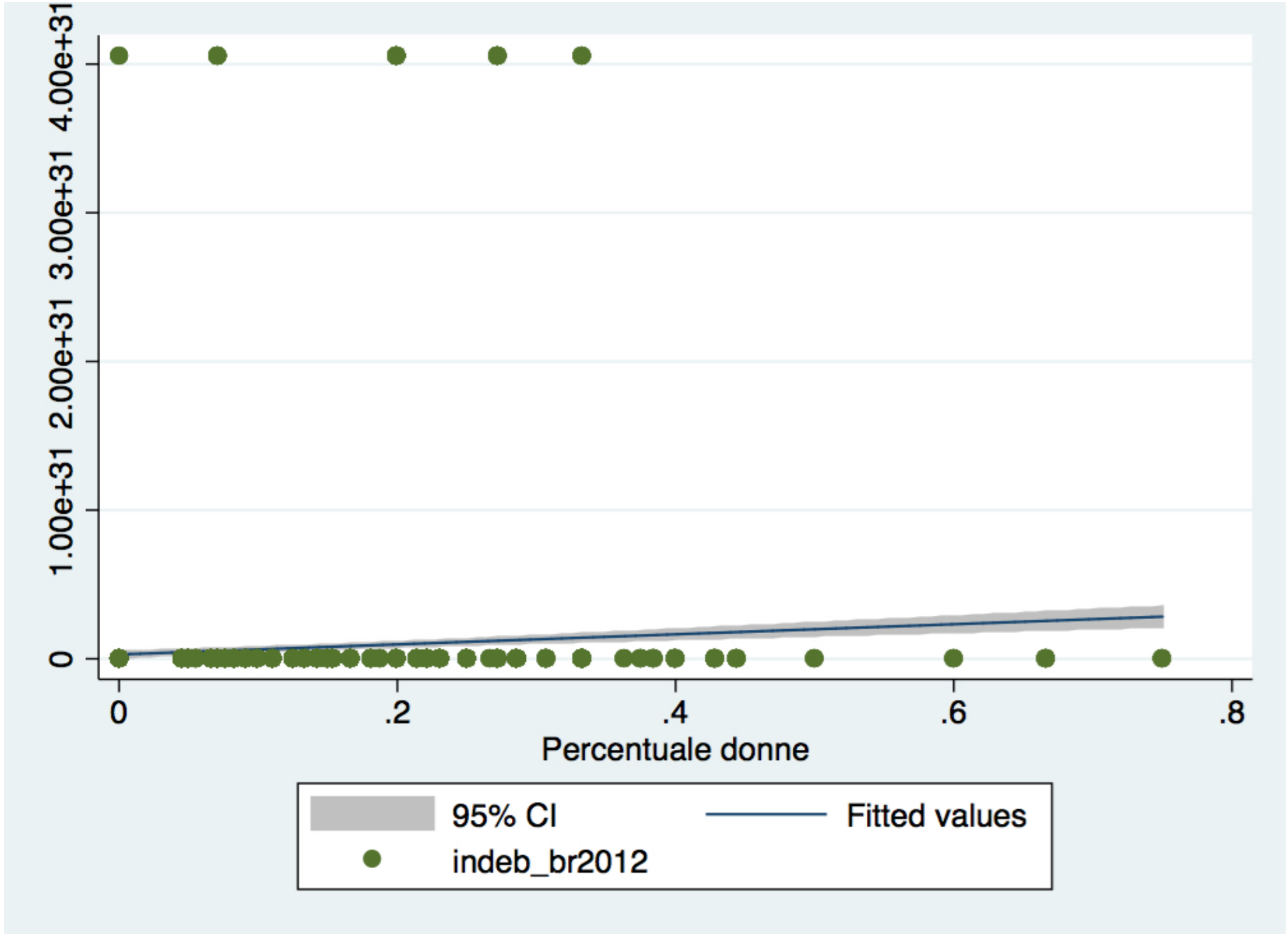
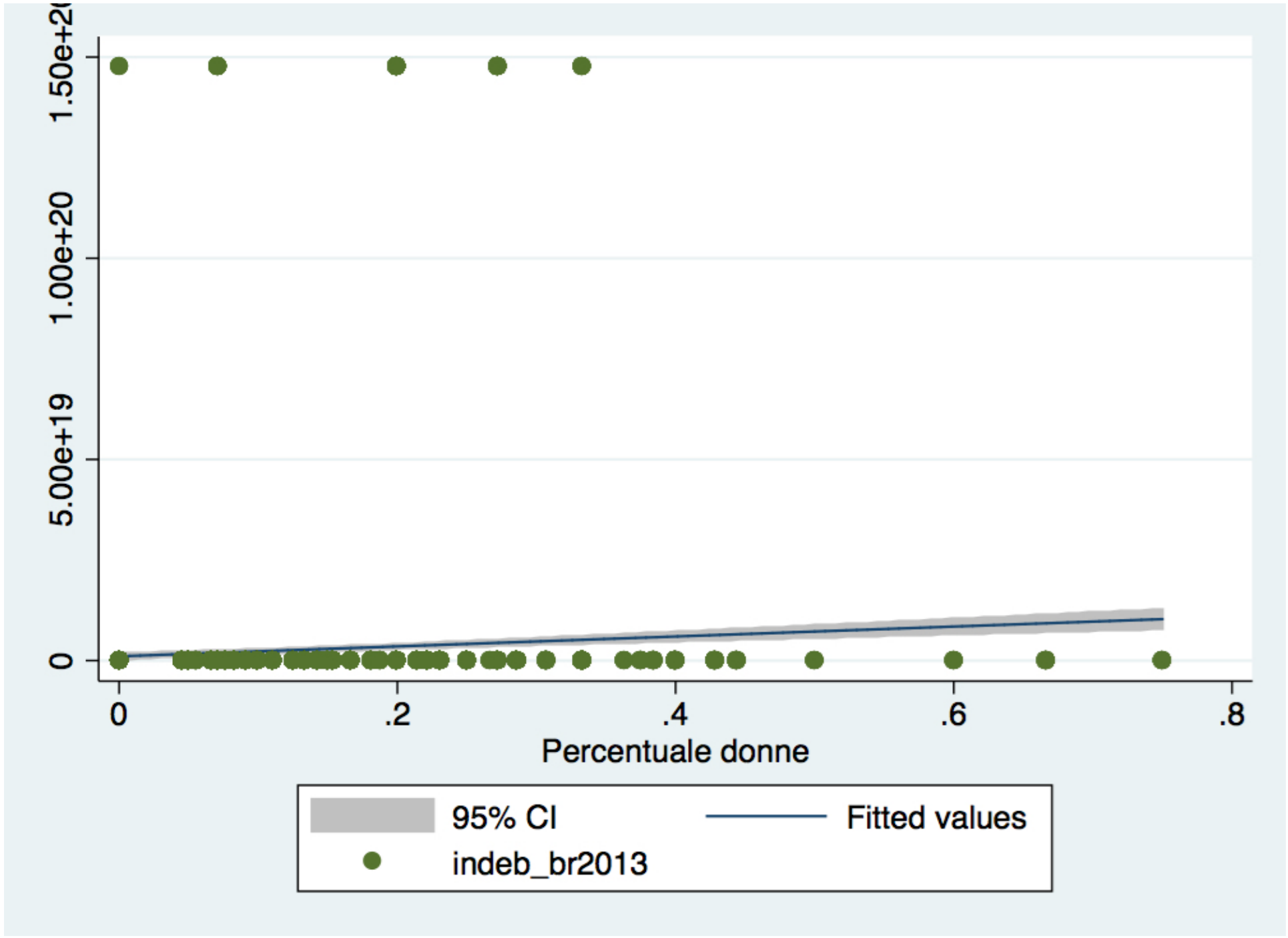

150000
100000
50000
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
dipendenti2015_b

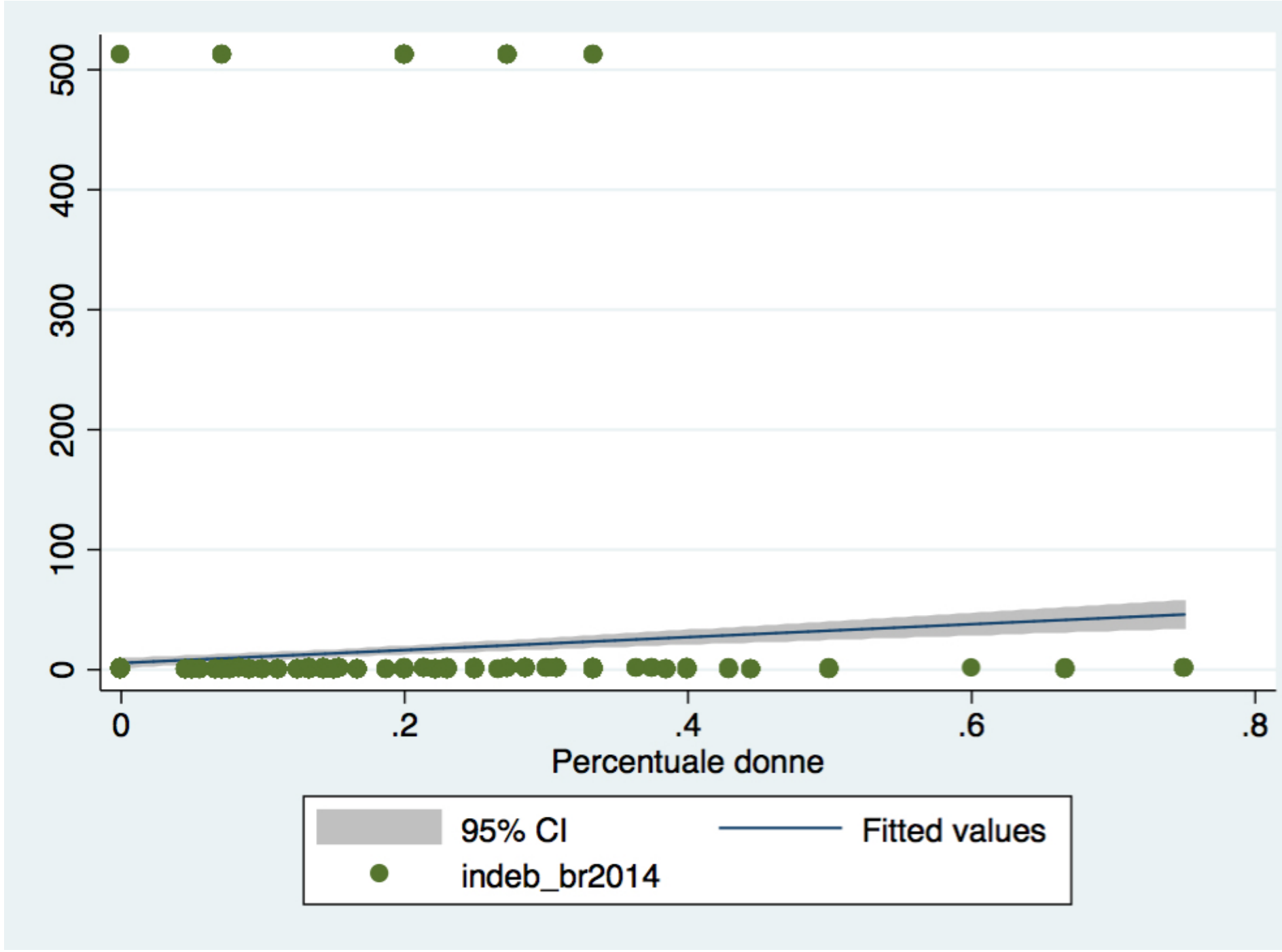
Figura 4.25 – Indebitamento di breve periodo e % donne, 2010-2015 - Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA, Bloomberg, Datastream




1.50e+2
1.00e+20
5.00e+19
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
indeb_br2011


0
1.00e+31
2.00e+31
3.00e+31
4.00e+31
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
indeb_br2012


1.50e+2
1.00e+20
5.00e+19
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
indeb_br2013


500
400
300
200
100
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
indeb_br2014

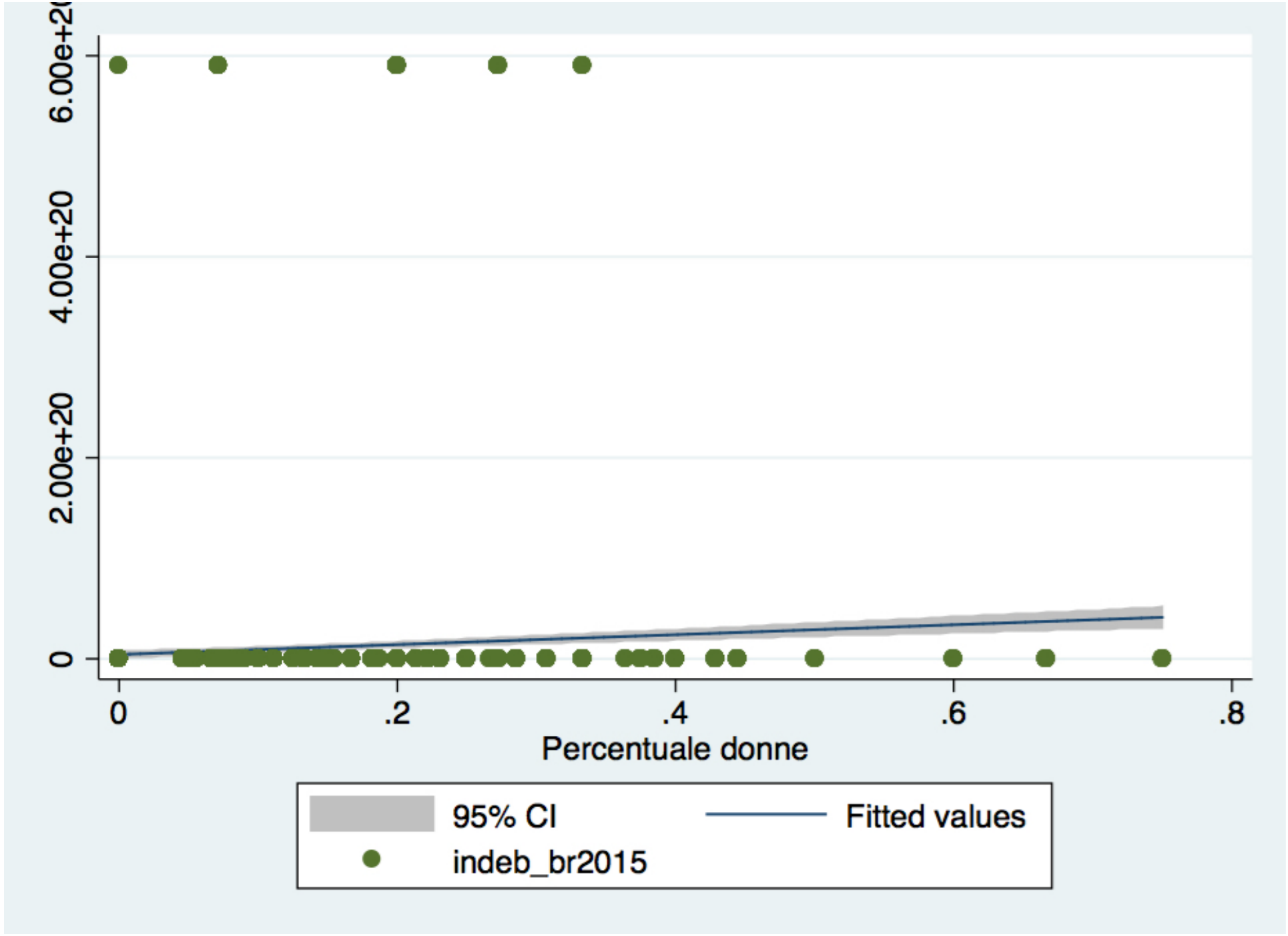
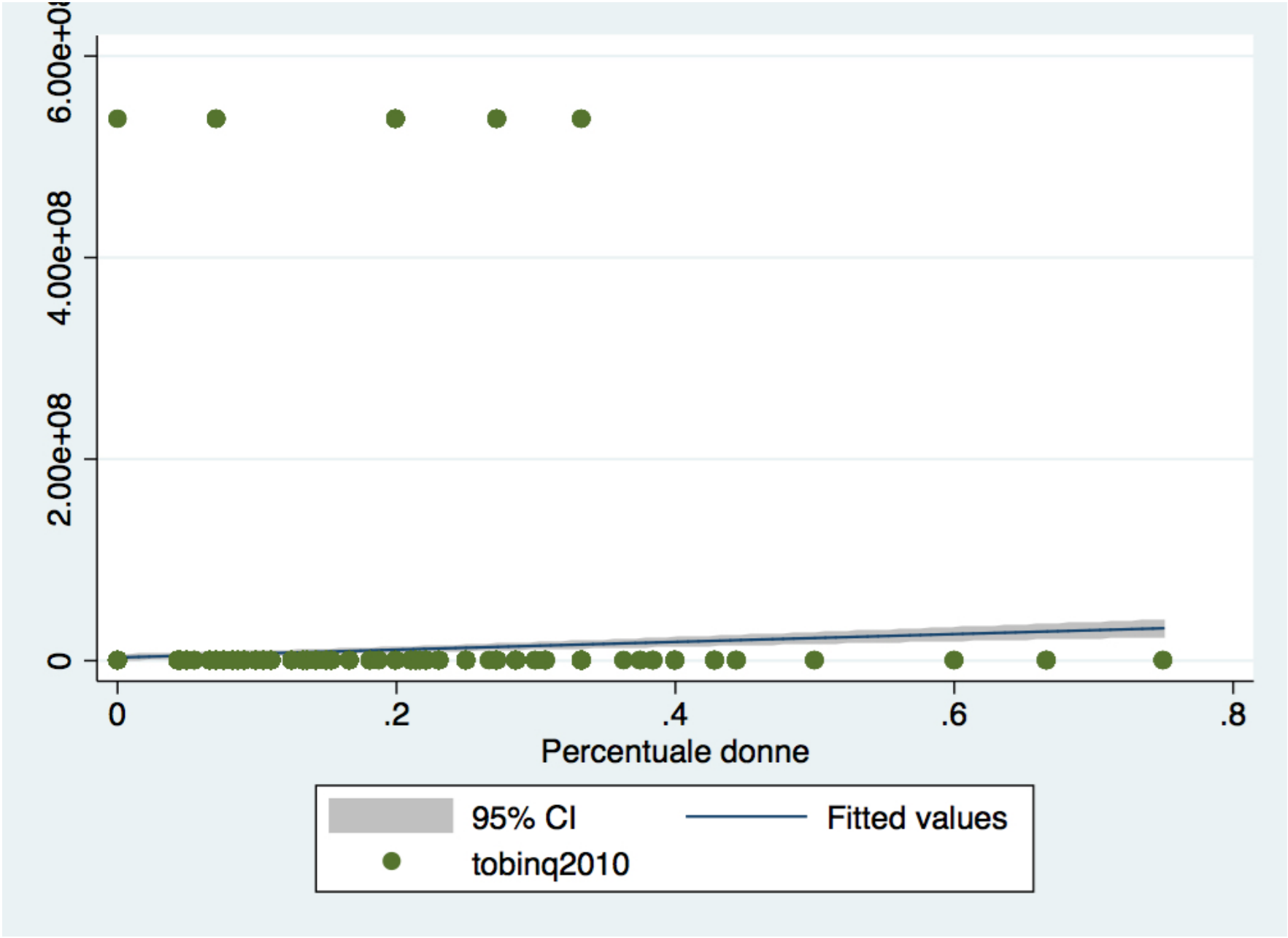
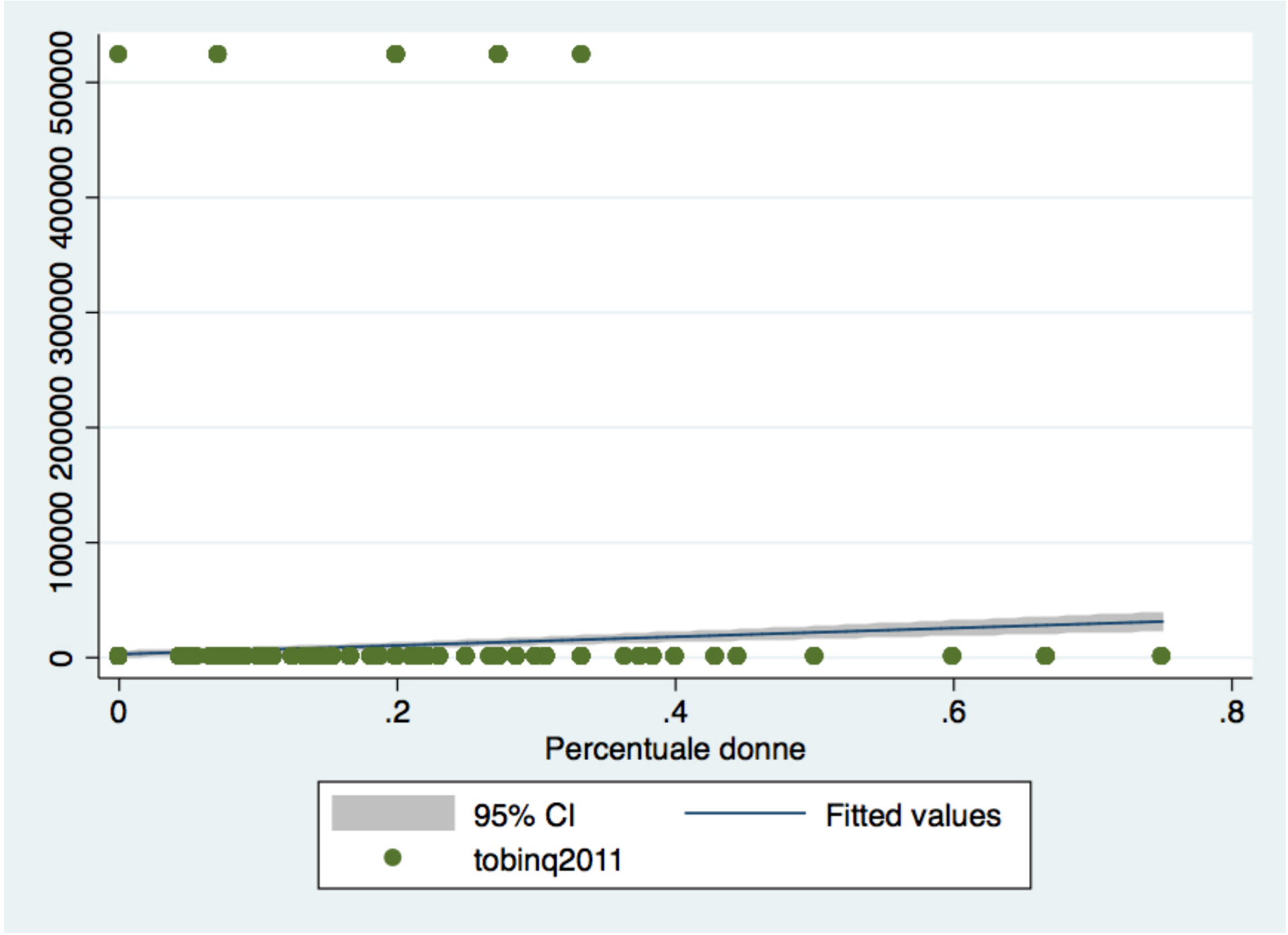
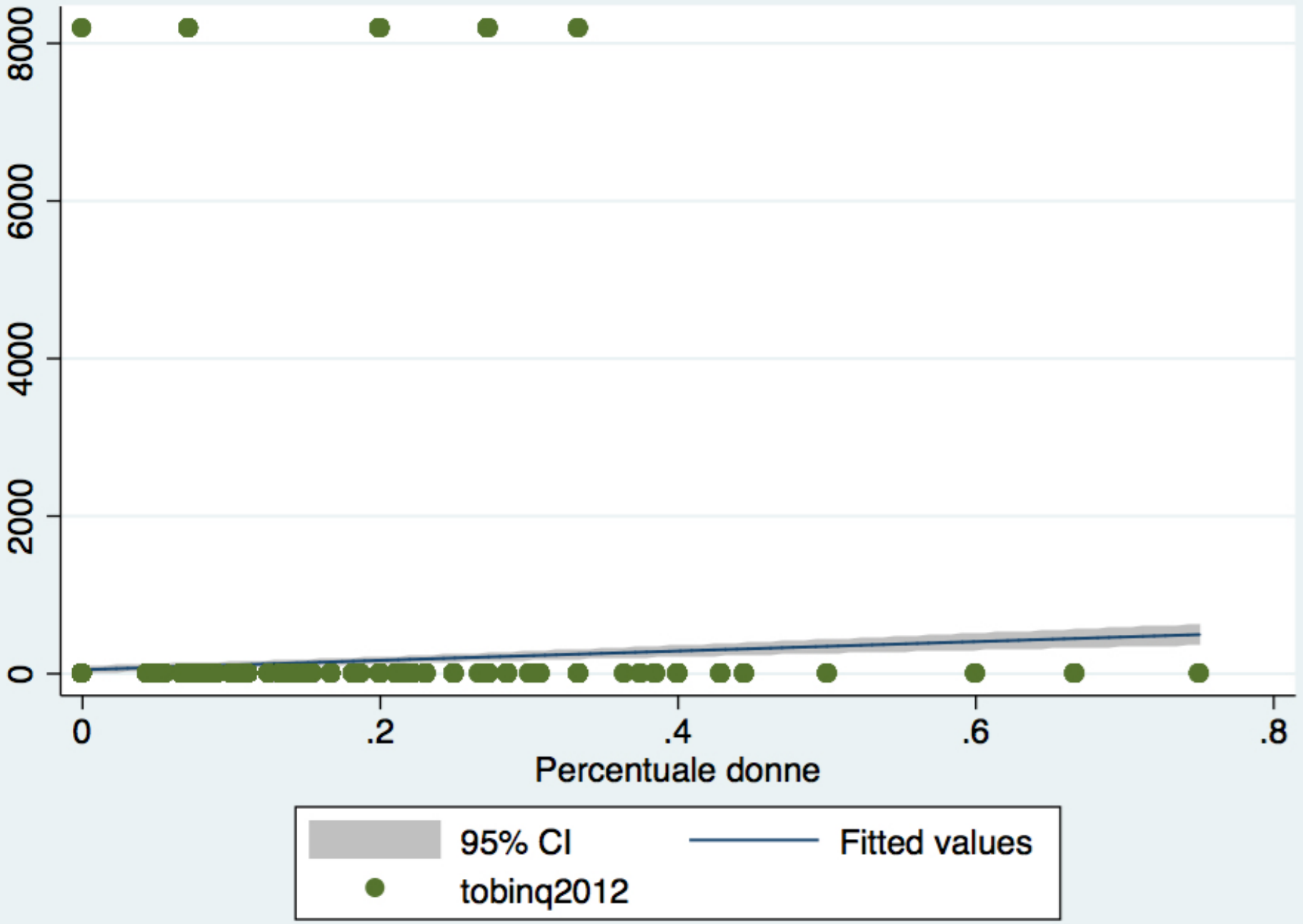
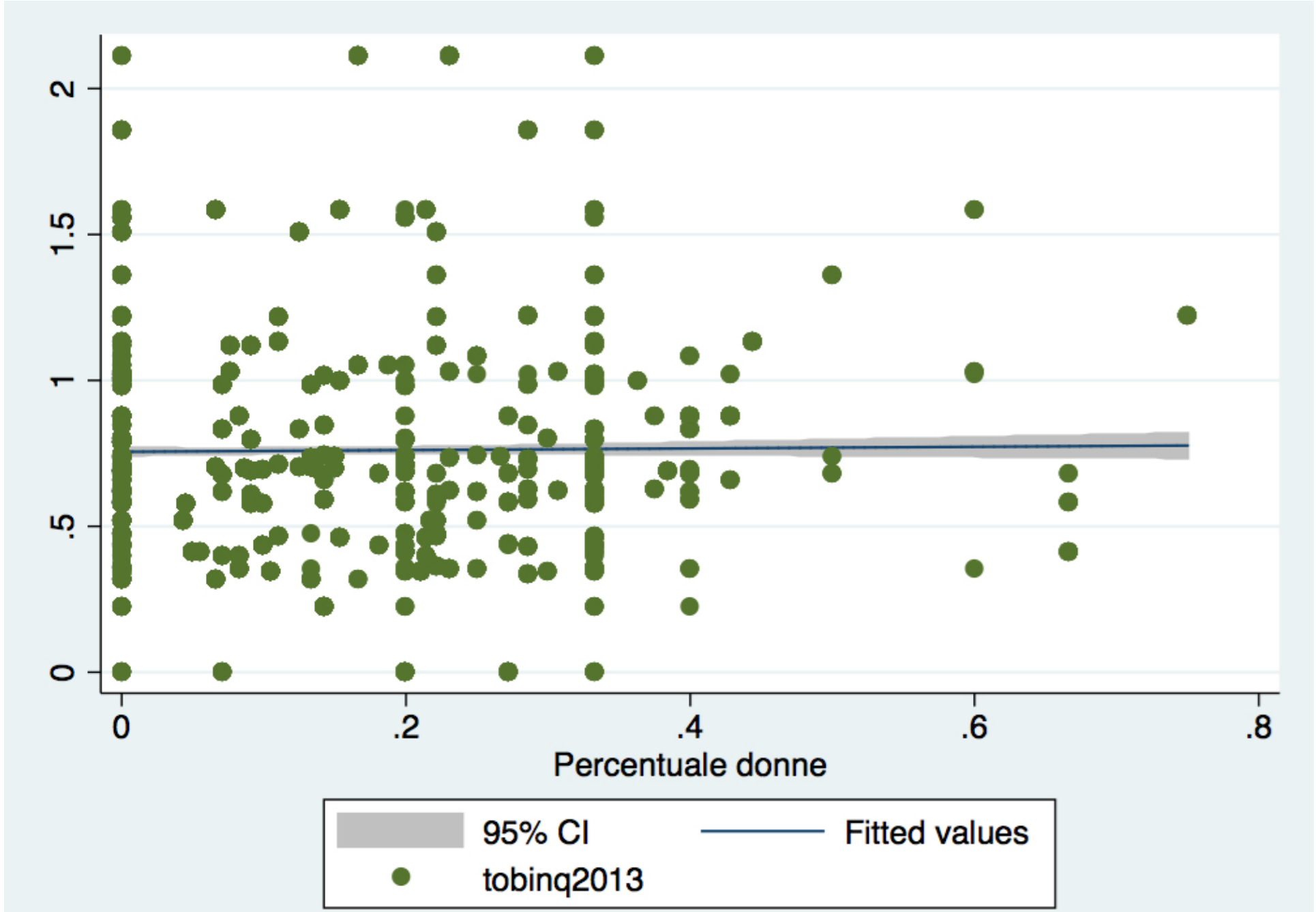

6.00e+20
4.00e+20
2.00e+20
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
indeb_br2015

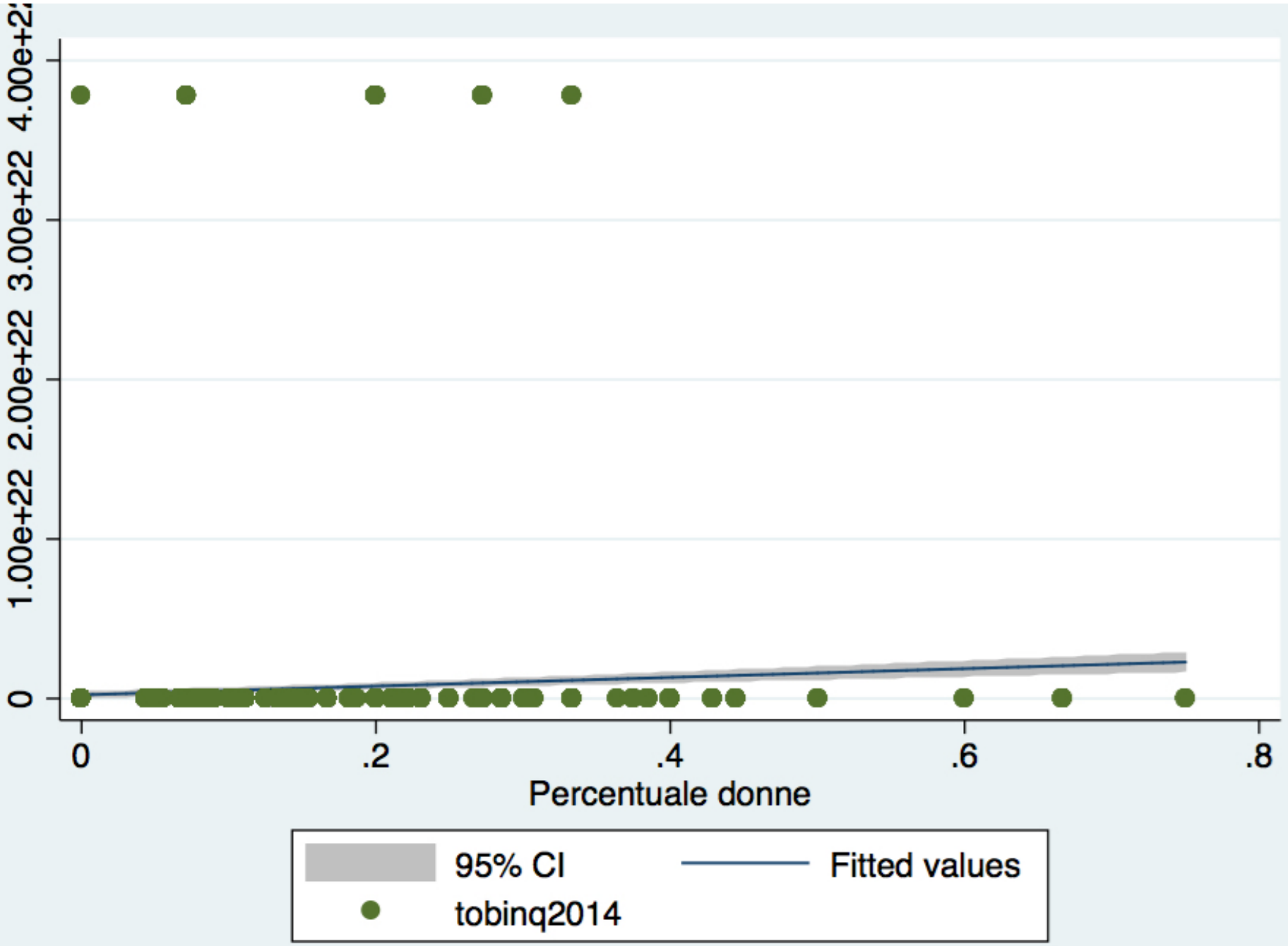
Figura 4. 26 - Tobin q e % donne, 2010- 201 - Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA, Bloomberg, Datastream 5




0
100000
200000
300000
400000
500000
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
tobinq2011


8000
6000
4000
2000
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
tobinq2012


0
.5
1
1.5
2
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
tobinq2013


0
1.00e+22
2.00e+22
3.00e+22
4.00e+22
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
tobinq2014

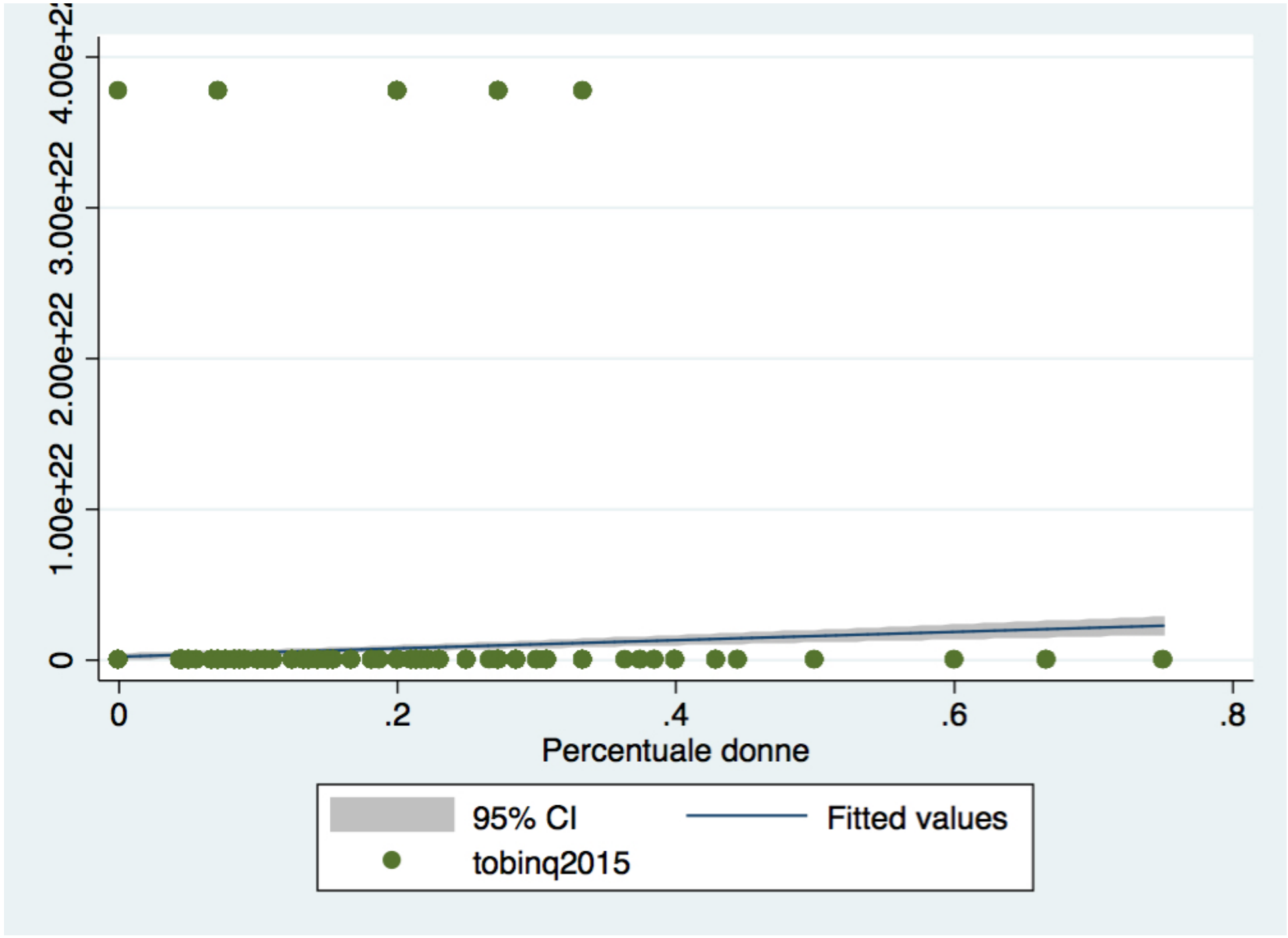
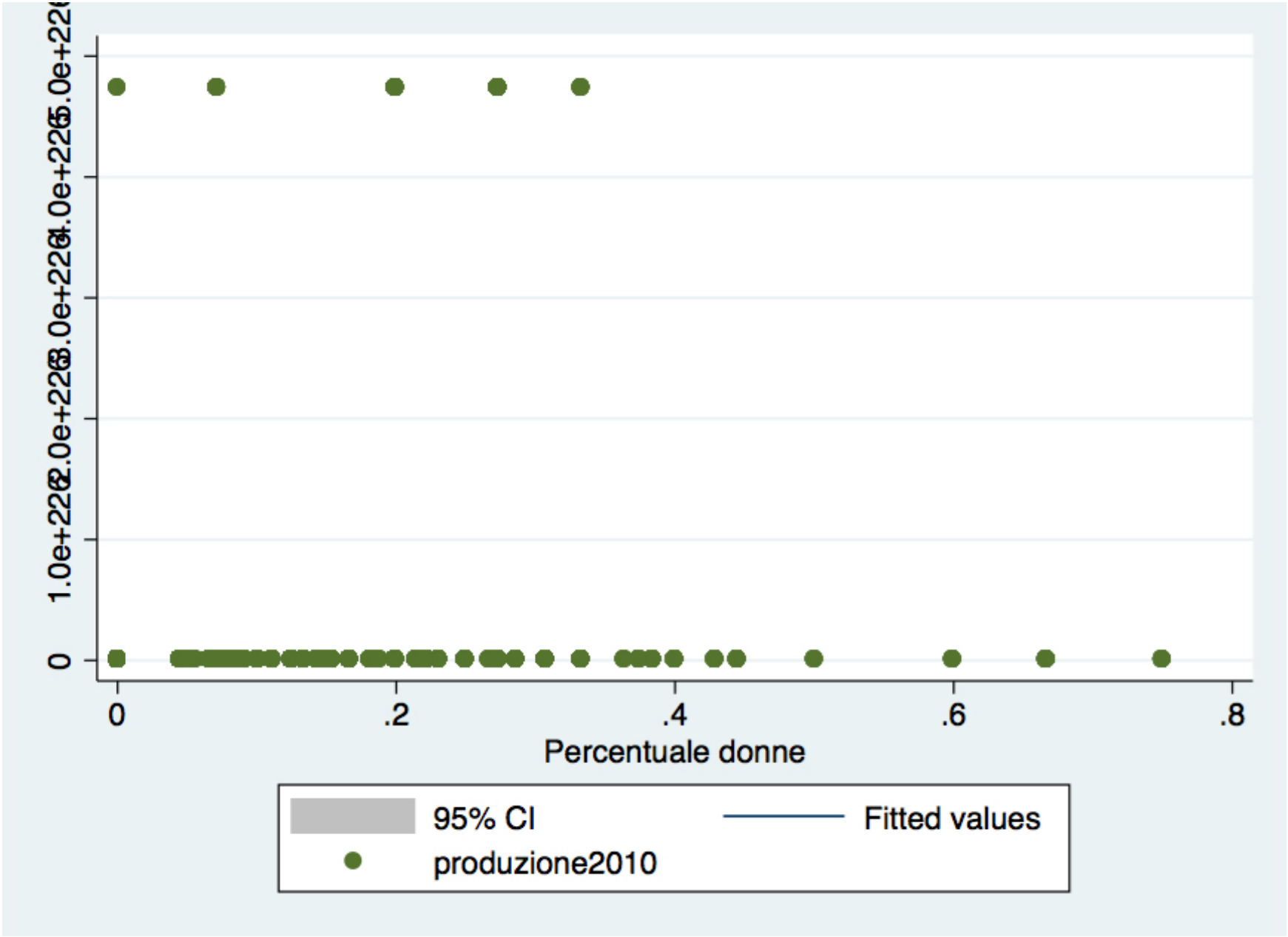
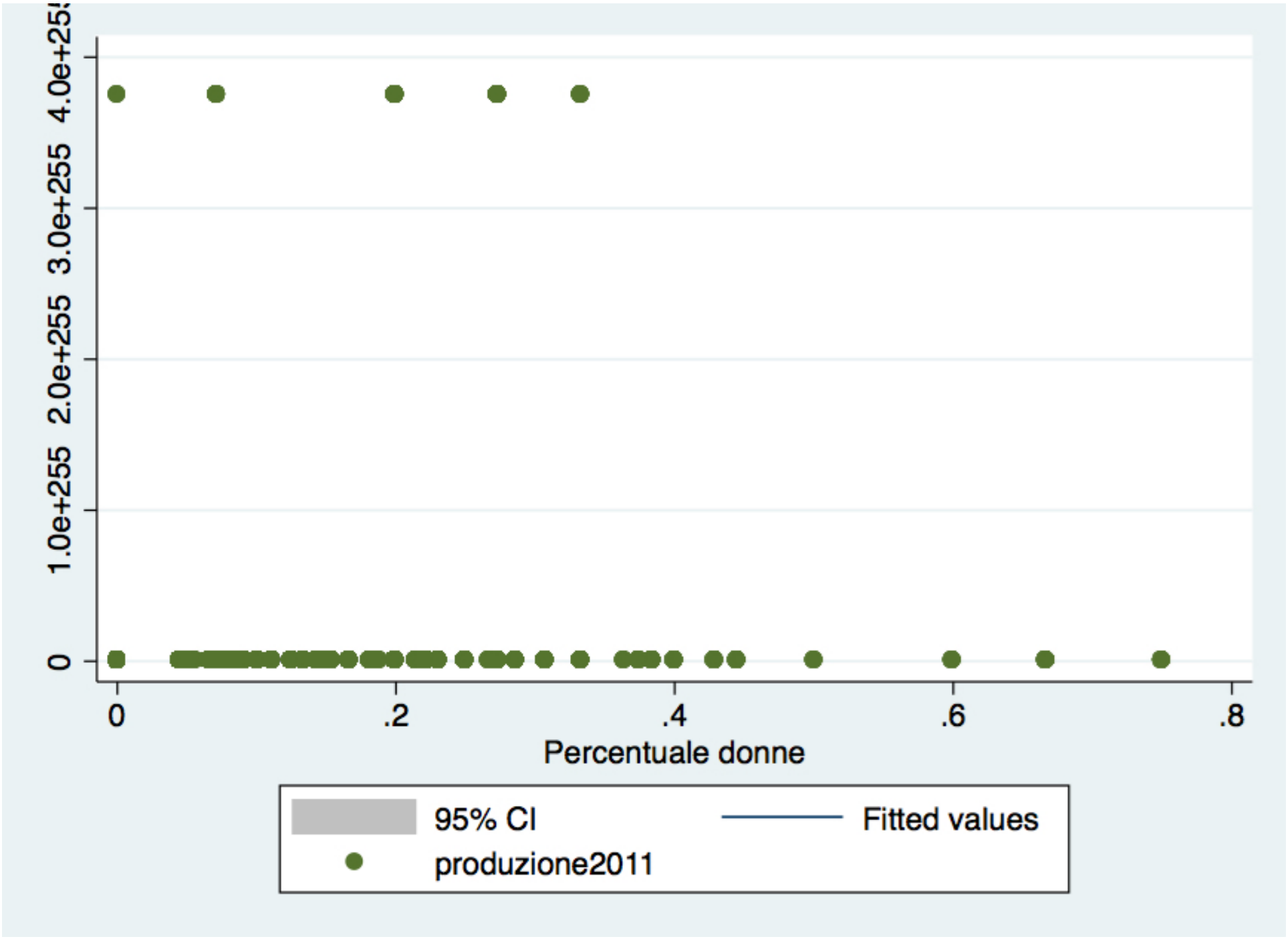
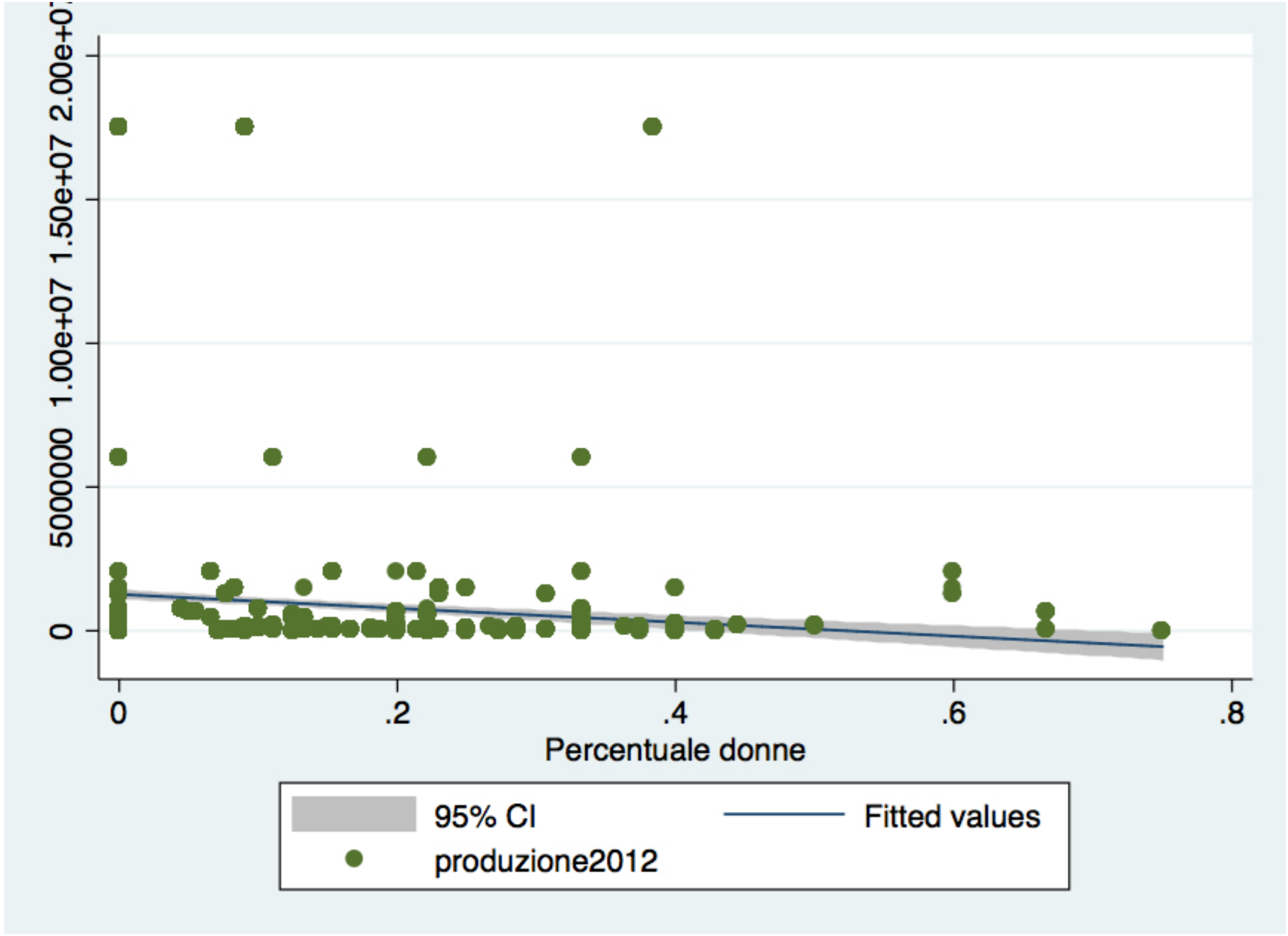
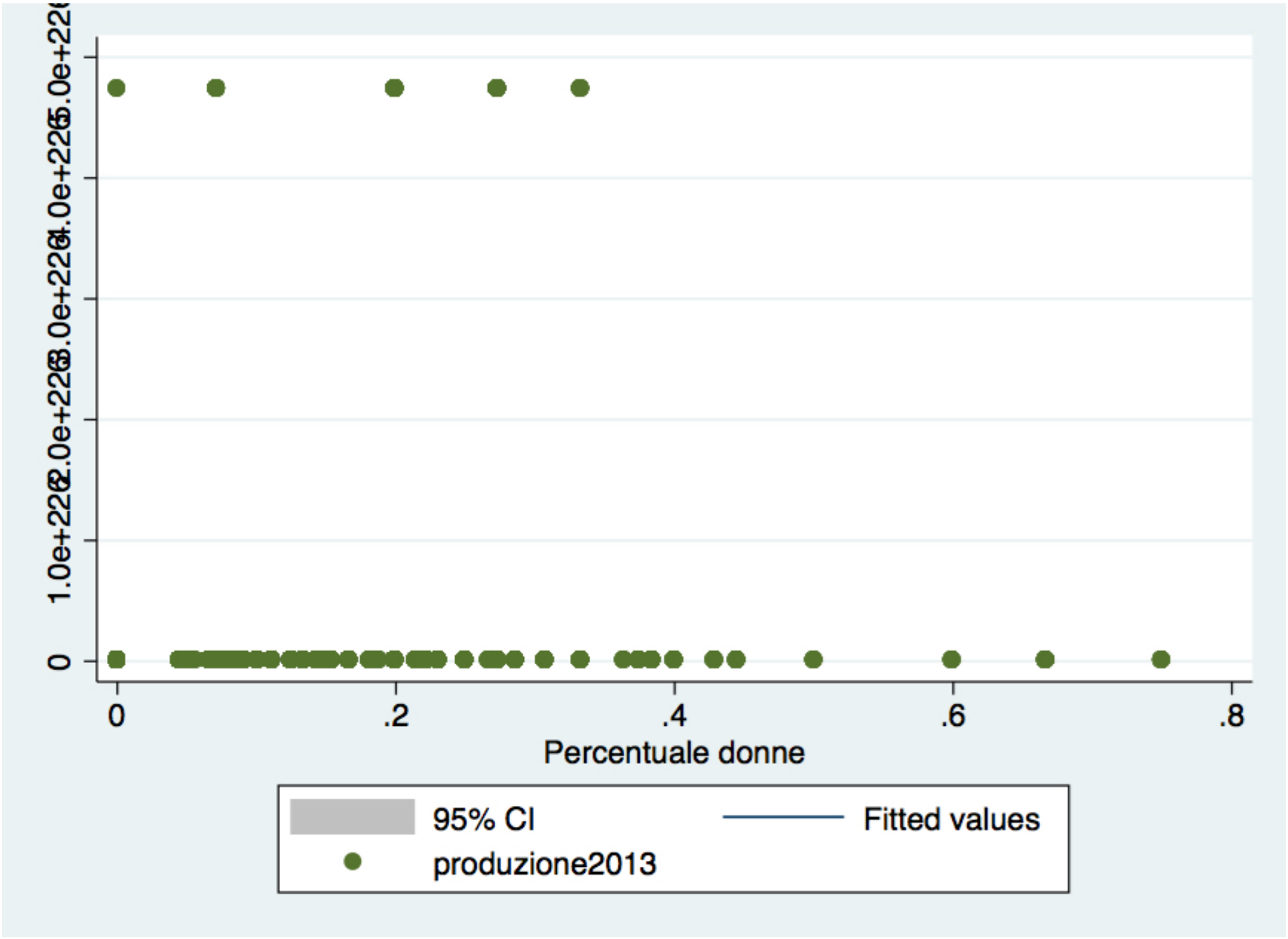

4.00e+22
3.00e+22
2.00e+22
1.00e+22
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
tobinq2015

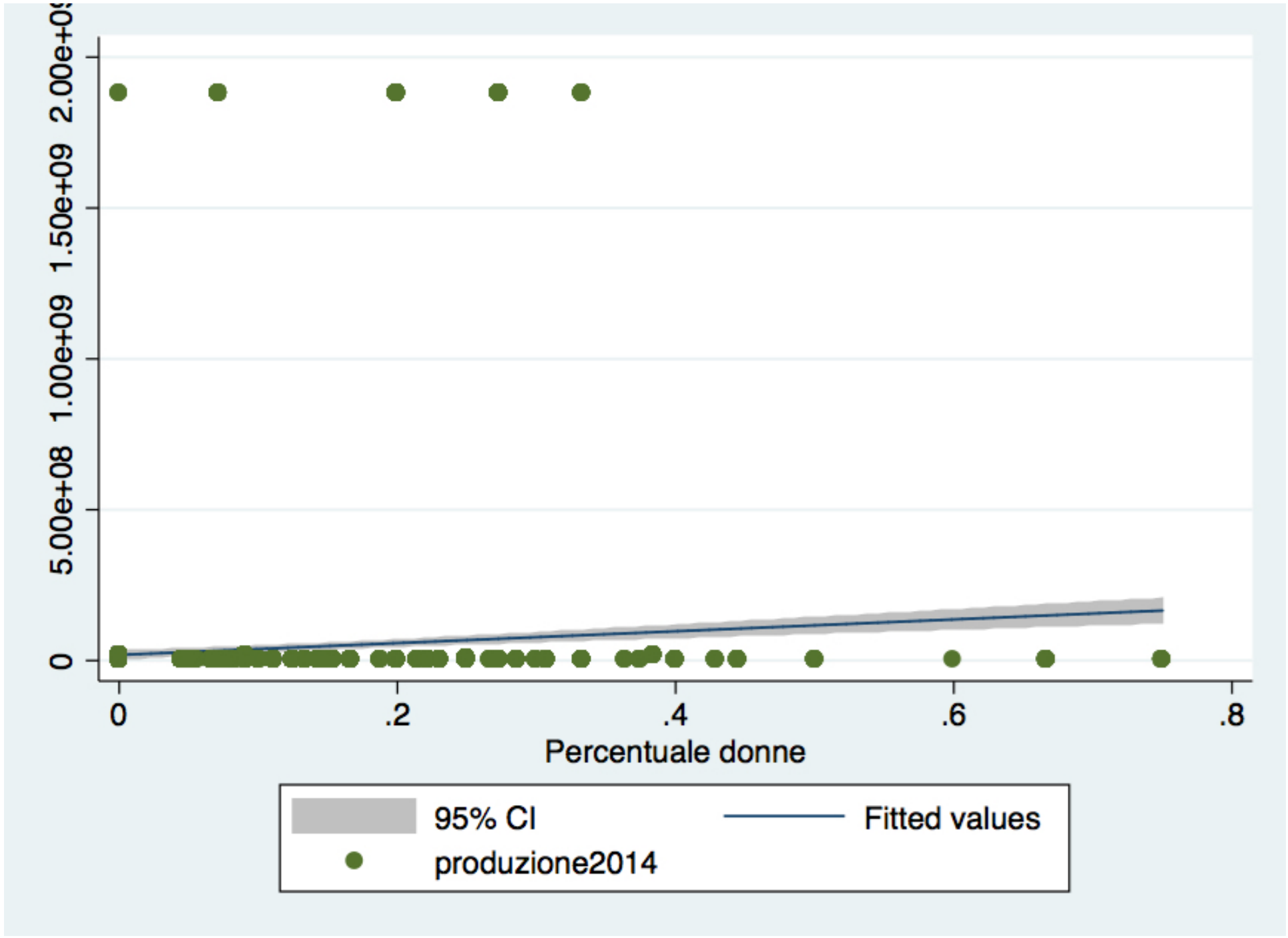
Figura 4. 10- ***Produzione e % donne, 2010 -2015*** *- Fonte: elaborazione propria su dati CONSOB, DONDENA, Bloomberg, Datastream*

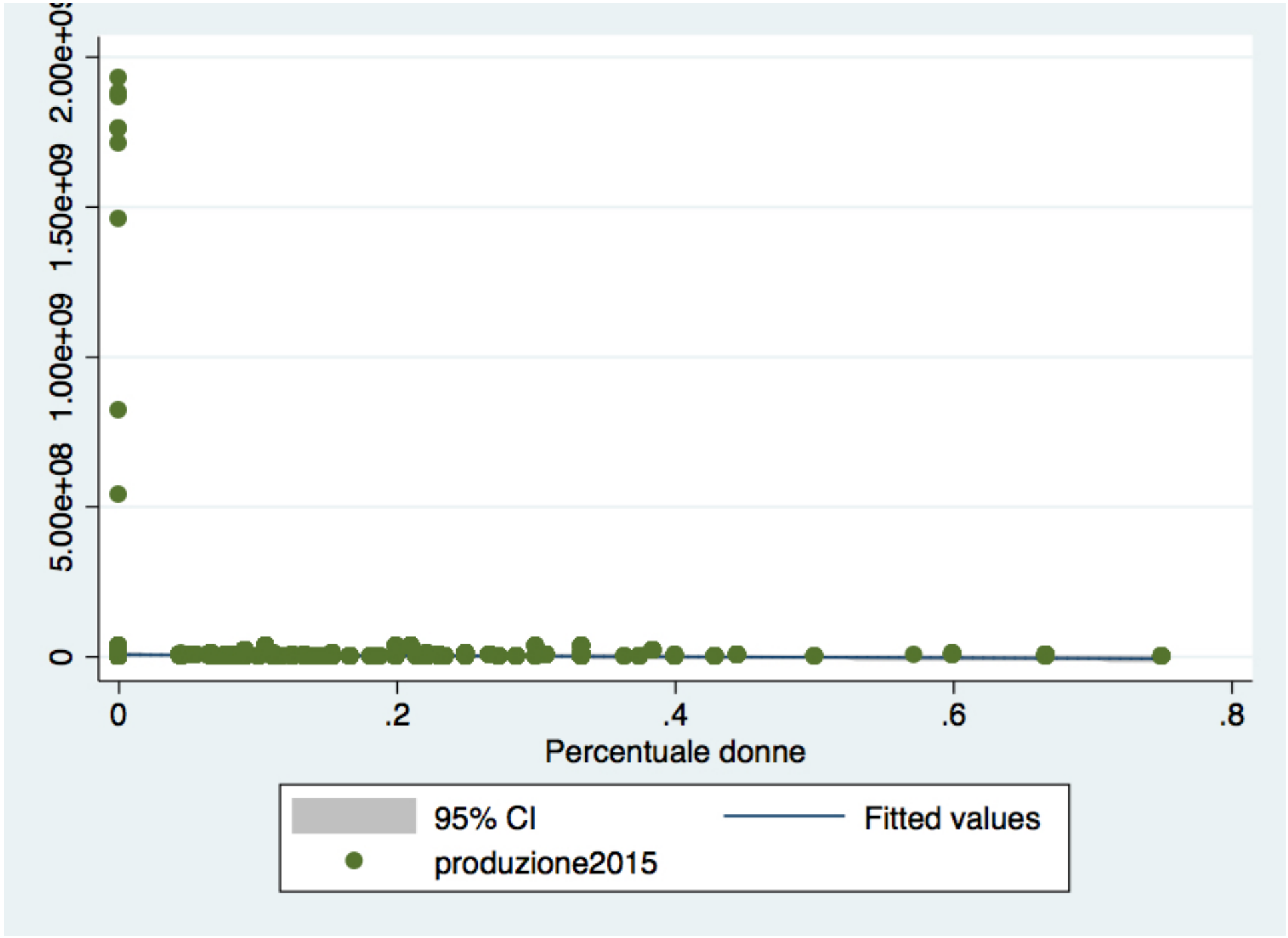



4.0e+25
3.0e+255
2.0e+255
1.0e+255
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
produzione2011


0
5000000
1.00e+07
1.50e+07
2.00e+07
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
produzione2012


0
1.0e+226
2.0e+226
3.0e+226
4.0e+226
5.0e+226
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
produzione2013


2.00e+09
1.50e+09
1.00e+09
5.00e+08
0
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
produzione2014


0
5.00e+08
1.00e+09
1.50e+09
2.00e+09
0
.2
.4
.6
.8
Percentuale donne
95% CI
Fitted values
produzione2015