



**Università Commerciale Luigi Bocconi**  
Econpubblica  
Centre for Research on the Public Sector

## SHORT NOTES SERIES

**Donne al vertice delle imprese e azioni positive:  
Una sintesi**

*Alessandra Casarico, Paola Profeta, Luca Salvadori*

**Short note n.7**

November 2009

[www.econpubblica.unibocconi.it](http://www.econpubblica.unibocconi.it)

**Donne al vertice delle imprese e azioni positive:  
Una sintesi.**

Alessandra Casarico

Paola Profeta

Luca Salvadori

Università Bocconi

Novembre 2009

## 1. Introduzione

La presenza femminile ai vertici è in Italia molto limitata. Nelle imprese, nella politica, nelle Università, poche sono le donne ai posti di comando.

L'attenzione recente in Italia si è focalizzata sulla presenza femminile nei CDA delle imprese, che colloca l'Italia tra gli ultimi paesi in Europa. Il dibattito è molto acceso e l'attenzione di media, studiosi ed esponenti dei vertici delle imprese è massima.<sup>1</sup> Voci autorevoli si sono espresse in favore di una revisione del codice di autodisciplina delle società quotate, in particolare dell'articolo che riguarda la composizione dei CDA e che potrebbe anche includere un'attenzione alla dimensione di genere. Il processo è in corso.

In questo breve scritto descriviamo la situazione italiana in termini di rappresentanza femminile nei CDA delle imprese, confrontandola con quella degli altri paesi europei (paragrafo 2). Evidenziamo come i paesi in cui esistono forme di azioni positive, in particolare quote di rappresentanza femminile, siano quelli in cui la presenza femminile nei CDA è più elevata. Dopo aver dato una valutazione dell'efficacia delle azioni positive, nel paragrafo 3 consideriamo i risultati di alcuni studi teorici che analizzano la relazione tra presenza femminile al vertice, o, più in generale, *gender diversity*, e performance dell'impresa. Una correlazione positiva tra le due rappresenterebbe un supporto alle istanze di rafforzamento della presenza femminile ai vertici delle imprese.

## 2. Presenza femminile nei CDA delle imprese europee e azioni positive: una valutazione delle esperienze

Il rapporto "*Third Bi-annual BoardWomen Monitor*" pubblicato dall'"*European Professional Women's Network (EPWN)*" analizza la presenza di donne nei consigli di amministrazione delle imprese europee.<sup>2</sup> La figura 1 mostra il dettaglio. Esaminando le maggiori 300 compagnie presenti in Europa è possibile raggruppare i principali 17 paesi europei in quattro gruppi:

- 1) Pionieri (paesi scandinavi): quasi tutte le compagnie presenti in questo gruppo di paesi hanno almeno una donna nel CDA; in Norvegia, Svezia e Finlandia sono presenti in media almeno tre donne nel CDA delle compagnie considerate. I paesi del gruppo congiuntamente considerati, presentano una percentuale media di donne nei CDA pari al 28,6%.

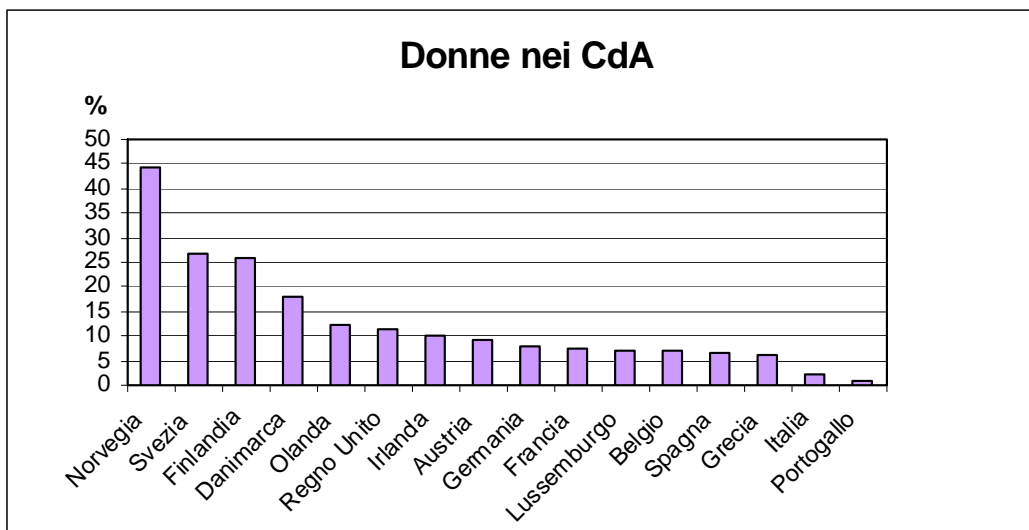
---

<sup>1</sup> Si vedano ad esempio D'Ascenzo, 2009; Manca, 2009; Passera 2009; Sacchi, 2009a,b,c.

<sup>2</sup> Come nelle due precedenti edizioni, l'indagine è stata effettuata da *Egon Zehnder International* utilizzando i dati forniti da *BoardEx* che si basano su informazioni pubbliche. L'analisi si concentra sulle 300 aziende più grandi in Europa per capitalizzazione di mercato (indice FTSEurofirst 300). Inoltre, per rendere significativa l'indagine, sono state inserite per ogni paese, almeno 6 società.

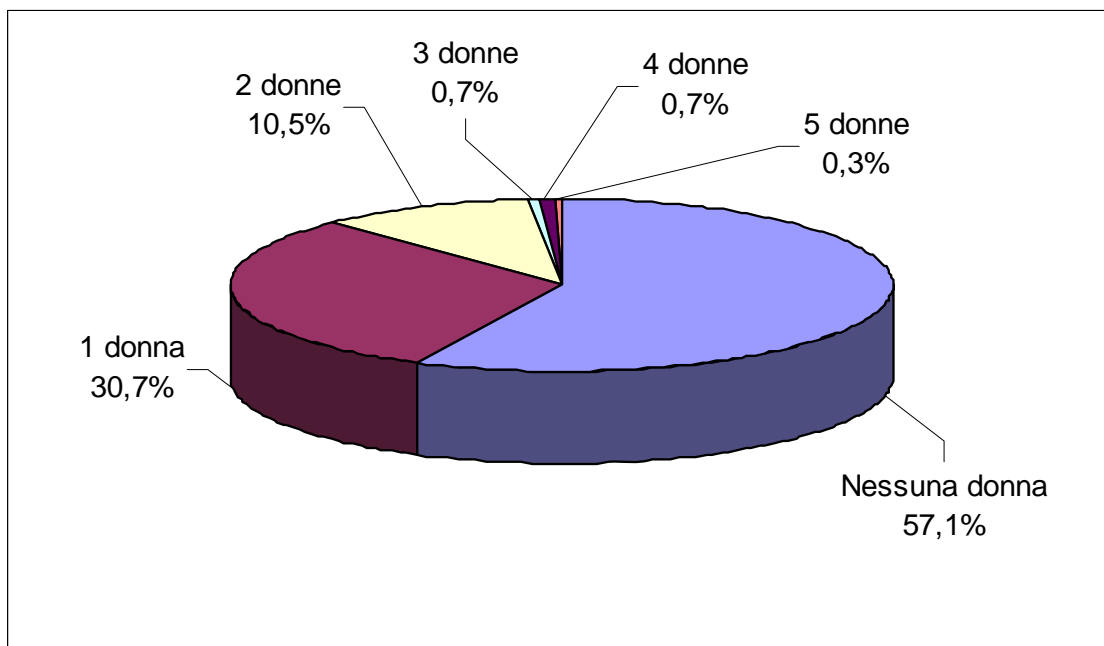
- 2) Paesi "sopra la media" (Paesi Bassi, UK, Irlanda, Austria): le donne rappresentano in media l'11,4% dei membri dei CDA.
- 3) Paesi "sotto la media" (Germania, Francia, Lussemburgo, Belgio, Svizzera, Spagna, Grecia): le donne rappresentano in media il 7,3% dei membri dei CDA.
- 4) Ritardatari (Italia, Portogallo): le donne rappresentano in media 1,8% dei membri dei CDA. Per l'Italia si veda anche la figura 2 che si riferisce alle imprese quotate e individua quale percentuale di imprese ha 0, 1 o più donne nel CDA.

**Figura 1. Rappresentanza di donne nei CDA – Europa.**



Fonte: European Professional Women's Network, Third Bi-annual EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2008

**Figura 2. Italia: Presenza di donne nelle imprese quotate (2008)**



Fonte: Cuomo e Mapelli, 2009

**Tabella 1. Evoluzione della rappresentanza di donne nei CDA – Europa.**

Paese	2004	2006	2008
Norvegia	22%	28,8%	44,2%
Svezia	20%	22,8%	26,9%
Finlandia	14%	20%	25,7%
Danimarca	4%	17,9%	18,1%
Olanda	7%	6,5%	12,3%
Regno Unito	10%	11,4%	11,5%
Irlanda	-	8,1%	10,1%
Austria	-	9,5%	9,2%
Germania	10%	7,2%	7,8%
Francia	6%	7,3%	7,6%
Lussemburgo	-	0%	7,2%
Italia	2%	1,9%	2,1%
Portogallo	-	0%	0,8%
Spagna	3%	4,1%	6,6%
Grecia	-	4,4%	6,0%
Svizzera	-	5,9%	6,6%
Belgio	3%	5,8%	7,0%

Fonte: European Professional Women's Network, Third Bi-annual EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2008

Il confronto tra i dati del 2006 e quelli del 2008 (tabella 1) evidenzia come la presenza femminile nei CDA delle compagnie sia aumentata in tutti i paesi, con l'eccezione dei cosiddetti paesi ritardatari.

I progressi più significativi si sono però registrati in quei paesi che hanno previsto l'introduzione di una qualche forma di *affirmative action*,<sup>3</sup> come ad esempio un sistema (a volte temporaneo) di quote di rappresentanza femminile. Rientrano nella categoria di azioni positive anche sistemi che prevedano che nei processi di selezione per le posizioni di vertice e di prima linea si garantisca la presenza di almeno un candidato donna e in generale tutte le politiche aziendali di promozione della *gender diversity*. Una recentissima inchiesta del Corriere della Sera su 93 gruppi italiani e stranieri mostra che la presenza di donne in posizioni apicali è legata all'esistenza di politiche di sostegno alla *diversity* (Sacchi, 2009a). In alcuni casi tali interventi si sono formalizzati attraverso una normativa puntuale, in altri casi per mezzo di sistemi informali di indirizzo e incentivo verso una maggiore eterogeneità dei CDA.

<sup>3</sup> Una *Affirmative action* (o azione positiva) può essere definita come un pacchetto coerente di misure, a carattere temporaneo, volte in particolare a correggere la posizione dei membri di un gruppo (in questo caso le donne) in uno o più aspetti della loro vita sociale (in questo caso la presenza nei CDA delle imprese), al fine di ottenere la parità effettiva (United Nations, Economic and Social Council, Commission on Human Rights, 2002).

Nella tabella 2 si riportano in sintesi le principali esperienze a livello Europeo e i risultati conseguiti in termini di rappresentanza femminile nei CDA.<sup>4</sup>

**Tabella 2: Azioni positive in alcuni paesi europei: Sintesi**

Paese	Descrizione delle misure	Risultati: % donne nei CDA	
		2008	2006
<b>Norvegia</b>	<p>La Norvegia rappresenta sicuramente l'esperienza di quote di rappresentanza femminile nelle imprese che ha portato rapidamente ai risultati più significativi. Il riferimento normativo è una legge del 2003 (proposta dal centro-destra e votata con larga maggioranza in parlamento) che introduce l'obbligo, per le imprese pubbliche a partire dal 2006 e per quelle private a partire dal 2008, di garantire, all'interno dei loro CDA, una rappresentanza minima del 40% per entrambi i generi. Nel caso non vengano rispettate tali disposizioni è previsto (dopo una serie di avvertimenti) un rigido regime sanzionatorio che consiste nello scioglimento della società a meno che non siano coinvolti interessi pubblici sostanziali, in questi casi ci si limita ad una sanzione pecuniaria.</p> <p>Risultati: la percentuale di presenza femminile all'interno dei CDA è passata dal (già relativamente non trascurabile) 22% del 2004, al 28,8% del 2006, al 33% del 2007 e al 44,2% del 2008.</p>	44,2%	28,8%
<b>Spagna</b>	<p>Una legge del marzo 2007 obbliga le compagnie quotate con più di 250 dipendenti ad assicurare la presenza di almeno il 40% di donne nel CDA entro il 2015. La legge non prevede specifiche sanzioni, il che ha sollevato dei dubbi sull'efficacia della misura.</p> <p>Risultati: la percentuale di presenza femminile all'interno dei CDA è passata dal 3% del 2005, al 4,1% del 2006, fino al 6,6% del 2008.</p>	6,6%	4,1%
<b>Belgio</b>	<p>Nell'ottobre del 2006 il Partito Socialista promosse una legge che garantiva la presenza di almeno un 30% di donne all'interno dei CDA delle imprese pubbliche e quotate. La legge è stata poi abrogata, ma è di possibile reintroduzione.</p>	7,0%	5,8%
<b>Olanda</b>	<p>Il tema riguardante la necessità di incrementare la presenza femminile nelle posizioni decisionali iniziò a prendere piede a fine anni Settanta. Nel 1980 iniziò un dibattito specificamente mirato al mondo dell'impresa. Il recente piano (2006) di politiche incentivanti una maggiore presenza di donne ai livelli decisionali delle imprese, prevede l'obiettivo governativo del 20% di donne nei CDA entro il 2010, e del 25% di donne nelle posizioni di "top management" entro il 2011. Tale sistema di politiche è supportato da iniziative private e dall'attenzione della stampa.</p>	12,3%	6,5%
<b>Svezia</b>	<p>Azioni di indirizzo nei confronti delle imprese che dovrebbero impegnarsi ad avere più del 40% di donne nei CDA entro il 2010. Non è tuttavia prevista una specifica normativa.</p>	26,9%	22,8%

<sup>4</sup> Si noti che in altri Paesi si sono introdotti degli schemi di intervento volontario. Ad esempio in Germania, pur non esistendo una normativa che preveda azioni positive in questo senso, le società hanno introdotto tenui quote di partecipazione femminile all'interno dei CDA. Si tratta quindi di quote basse, con vincoli non stringenti, adottate volontariamente dalla singola impresa (si veda Lewis e Rake, 2008).

Italia	<p>Non esiste al momento alcuna normativa o incentivo che supporti una maggiore presenza femminile nei CDA delle imprese. Sono state tuttavia avanzate delle proposte.</p> <p><b>Proposte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roger Abravanel e il principio “almeno due”: Proposta di modifica (a carattere temporaneo) del codice di autodisciplina delle società quotate per introdurre un numero minimo di due donne tra i consiglieri di amministrazione (si veda Abravanel, 2009).</li> <li>• Fiorella Kostoris propone l’istituzione di una Autorità indipendente per l’effettiva parità di genere nel mercato del lavoro. L’obiettivo non sarebbe soltanto quello di combattere le discriminazioni di genere esistenti nell’accesso e nella retribuzione a parità di occupazione ma soprattutto quello di eliminare le segregazioni, soprattutto verticali che impediscono alle donne di rompere il soffitto di cristallo delle posizioni apicali, nonostante il loro maggiore capitale umano (si vedano Sacchi 2009-b e Bonino, Kostoris e Manieri, 2009).</li> </ul> <p><b>Proposte di legge:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta Golfo (deputata PDL): la proposta presentata il 7 maggio, dispone delle "Modifiche all'articolo l47-ter del testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, in materia di società quotate in mercati regolamentati"., In base a questa proposta le aziende dovranno modificare i propri statuti per garantire, all'interno dei propri consigli di amministrazione, una rappresentanza "di genere" pari ad almeno il 30 per cento dei membri, pena lo scioglimento del CDA da parte della Consob (si veda Golfo, 2009).</li> <li>• Proposta Germontani (senatrice PDL): il 24 luglio la sen. Germontani ha presentato in Senato il medesimo testo dell’on. Golfo, firmato anche da tre senatrici del Pd (Maria Leddi, Anna Maria Carloni e Teresa Armato). Unica differenza è il vincolo di applicare l’obbligo di rappresentanza femminile nei CDA del 30% per due soli mandati consecutivi. Solo, quindi, per consentire la rottura delle vecchie consuetudini (si veda Vanuzzo, 2009).</li> </ul>	2,1%	1,9%
--------	--	------	------

La tabella di sintesi evidenzia come l’introduzione di azioni positive, in particolare di quote di rappresentanza femminile nei CDA, si associ ad aumenti considerevoli di presenza femminile. I dati suggeriscono quindi che si possa trattare di misure efficaci, se l’obiettivo è aumentare la presenza femminile ai vertici delle imprese.

Simili risultati sono stati ottenuti anche attraverso studi teorici. Ad esempio Belinky e Kogut (2009) hanno simulato l’effetto dell’introduzione di un sistema obbligatorio di quote di partecipazione femminile (al 10% e al 30%) all’interno del CDA su un campione di 4884 società americane, ottenendo come risultato l’incremento del numero di donne presenti nei CDA, anche se questo non necessariamente corrisponde ad un innalzamento del

numero totale di dirigenti-donne, in quanto ogni donna potrebbe essere membro di più di un solo CDA<sup>5</sup>. Tuttavia analizzando l'effetto di un sistema di quote sul numero di donne presenti tra i 500 consiglieri più influenti all'interno del campione di imprese considerate, si riscontra un aumento significativo anche con percentuali di partecipazione obbligatorie basse (10%). Risulta quindi che un sistema che impone quote partecipative per le donne è in grado di generare un maggiore equilibrio di potere tra generi.

Occorre tuttavia sottolineare che esistono alcune perplessità nei confronti dell'adozione di azioni positive. Si sostiene che le azioni positive possano costituire un "regalo" ai meno rappresentati e portino dunque, in ultima analisi, ad una riduzione della qualità media dei consiglieri di amministrazione. Inoltre si argomenta che le azioni positive danneggerebbero gli stessi beneficiari, inadeguati a certi ruoli. Questo non varrebbe unicamente per i CDA, ma per tutti i contesti in cui lo strumento delle azioni positive è stato proposto (politica, top management, università).

E' opportuno però ricordare che recente letteratura nell'ambito dell'economia sperimentale (si vedano ad esempio Niederle, Segal e Vesterlund, 2008) evidenzia nuovi aspetti del ruolo delle azioni positive mirate alla partecipazione femminile. C'è evidenza che gli uomini siano più *overconfident* e competitivi delle donne, soprattutto se la competizione avviene in contesti misti. La riluttanza delle donne a competere può dunque spiegare parte dei differenziali osservati nella rappresentanza ai vertici di uomini e donne. L'introduzione di un sistema di quote che, ad esempio, richieda che tra due vincitori di una competizione, almeno uno sia donna, modifica la decisione di competere e cambia la composizione per genere del gruppo di concorrenti, non generando alcun costo della pari rappresentanza. In altri termini, un meccanismo di questo tipo potrebbe avere effetti anche indiretti positivi sulla presenza femminile ai vertici, perché ridurrebbe l'autolimitazione femminile, allargando il *pool* dei talenti che si mettono in gioco, e potrebbe generare effetti benefici complessivi, perché in una platea di talenti allargata è più facile selezionare quello più adeguato.

### **3. Aspetti teorici: la relazione tra presenza femminile e performance delle imprese**

L'introduzione di politiche che favoriscano una maggiore presenza femminile nei CDA delle imprese può generare guadagni per l'impresa stessa, e quindi giustificarsi sulla base di calcoli di convenienza economica. Per chiarire questo concetto è utile fare riferimento alla letteratura economica e aziendale, che si è interrogata sull'esistenza di una

---

<sup>5</sup> Ad esempio, in 4 anni la quota del 10% porta al raggiungimento del 20% di posizioni occupate da donne nei CDA, ma al 10% di totale dei dirigenti.



correlazione tra presenza femminile nel CDA e performance dell'impresa e su quali caratteristiche delle donne potrebbero guidare questa correlazione.

In linea generale, sebbene le evidenze empiriche siano ancora parziali, sembra emergere una correlazione positiva tra presenza di donne e performance aziendali. Gli elementi più spesso evidenziati come rilevanti nel determinare tale correlazione positiva sono riconducibili ad aree di eccellenza dello stile di direzione femminile: l'attenzione alle persone, la gestione delle relazioni con gli interlocutori sia interni che esterni, la prevenzione e la gestione dei conflitti, la condivisione delle decisioni, la minor propensione al rischio (McKinsey & Company, 2008).

Un altro risultato generale degli studi di economia aziendale è la relazione positiva tra eterogeneità, o *diversity*, e successo aziendale. Questa relazione è guidata dalla possibilità, in un contesto eterogeneo, di affrontare le scelte con prospettive più ampie e variegate, di avere a disposizione una platea di talenti e competenze più ampie e di rafforzare la rappresentanza di tutti gli azionisti e quindi influenzare positivamente l'immagine aziendale. In particolare, numerosi studi sottolineano questi vantaggi con riferimento ad un contesto eterogeneo per genere.

Pur senza nessuna pretesa di esaustività, facciamo ora riferimento ad alcuni articoli di ricerca significativi, vedendo più nel dettaglio quale relazione è emersa tra presenza delle donne nei CDA delle imprese e performance aziendali. Come vedremo, il principale elemento di diversità che contraddistingue tali studi è l'utilizzo di differenti misure delle performance aziendali, ovvero degli indici che vengono messi in relazione con la presenza di donne all'interno del CDA o con indicatori di eterogeneità dello stesso.

Smith et al. (2005) considerano un *panel* di dati riferiti agli anni 1993 – 2001 di circa 2500 aziende danesi, mettendo in relazione la percentuale di donne presenti nei CDA con alcuni indicatori delle performance aziendali, ad esempio il Valore aggiunto lordo rapportato al fatturato netto.<sup>6</sup>

L'analisi di regressione evidenzia un coefficiente positivo e significativo per l'impatto delle variabili di interesse sugli indicatori di performance. Gli autori ipotizzano che la presenza di un numero elevato di donne nei ruoli dirigenziali possa essere associato anche a un inosservabile "spirito progressista" proprio di certe aziende, che potrebbe a sua volta associarsi ad una performance positiva. Si osserva inoltre che gli effetti positivi della

---

<sup>6</sup> Come indicatori della presenza femminile nei ruoli decisionali dell'impresa (variabili di interesse) si considerano anche: la percentuale di donne tra i Top CEOs e la percentuale di donne tra top CEOs e i vicedirettori. Altri indici delle performance dell'impresa utilizzati sono: Utile delle attività ordinarie / fatturato netto, Risultato ordinario / patrimonio netto, Risultato netto dopo le imposte / imposte nette. Tra le variabili di controllo vengono considerate la dimensione dell'azienda (numero di impiegati), l'età dell'azienda, un indicatore di barriere all'entrata, settore e anno della rilevazione.

presenza di donne nella dirigenza sono maggiori quando il livello di istruzione delle donne sia più elevato. L'influenza sulle performance aziendali infine risulta positiva se le donne dirigenti sono state elette all'interno dello staff, e negativa o nulla se fanno parte del CDA in virtù di vincoli familiari.

Anche i rapporti CERVED sulle imprese italiane (2009) suggeriscono una relazione positiva tra il numero di donne manager di un'azienda e la sua performance. Il campione considerato consiste nell'insieme delle società di capitale italiane che hanno mantenuto il fatturato oltre i 10 milioni tra il 2001 e il 2007. Per cogliere la performance delle aziende viene utilizzato un indice che esprime il loro grado di solvibilità. I risultati principali suggeriscono che, quando il CDA è costituito in prevalenza da donne, la probabilità che l'impresa rientri in una classe di rating bassa si riduce di una percentuale pari a circa il 15% rispetto ai casi in cui le donne sono in minoranza o assenti dal CDA. La ricerca indaga poi la differenza tra aziende con a capo un uomo e quelle con a capo una donna.<sup>7</sup> Emerge che, a parità di fatturato, le società con a capo una donna mediamente sono cresciute di più, in termini di ricavi, di quelle con a capo un uomo, e hanno una migliore capacità di generare profitti e di chiudere l'esercizio in utile.

Recenti studi inoltre hanno evidenziato la correlazione positiva tra presenza femminile negli organi decisionali ed efficienza. Secondo Adams e Ferreira (2008), che hanno svolto un'analisi su un *dataset* di aziende rientranti in uno degli indici S&P 500, S&PMidCaps, S&P SmallCap, le donne presenti nei CDA hanno una probabilità minore di risultare assenteiste (cioè di presentarsi a meno del 25% delle riunioni del CDA). Questo viene spiegato ipotizzando che ci sia una pressione maggiore sulle donne ed una maggiore attenzione alla loro *performance*. La presenza di donne nel CDA è inoltre correlata ad un maggior numero di riunioni del CDA.

Per quanto riguarda invece il rapporto tra performance aziendali e rappresentanza femminile nei CDA, Adams e Ferreira (2008) rilevano una correlazione positiva utilizzando come misura dei risultati reddituali delle imprese la Q di Tobin.<sup>8</sup> Anche in questo caso gli autori fanno notare che tale risultato può essere distorto dal fatto che non si tiene conto di fattori specifici delle aziende, correlati sia alla quota di donne nei CDA che alla performance: come nello studio precedente, ci si immagina che tra tali fattori ci sia un certo "spirito progressista" dell'impresa.

---

<sup>7</sup> Il "capo" è stato identificato con l'amministratore delegato o, in sua assenza, con il presidente del consiglio d'amministrazione; nel caso di consigli d'amministrazione privi di AD e di presidente, si è identificato come capo il membro più anziano del CDA, mentre per le società con un CDA composto da una sola persona si è considerato l'amministratore unico.

<sup>8</sup> Rapporto tra il valore di mercato degli stock di un'azienda ed il loro valore contabile: è considerata una misura della capacità dell'azienda di generare ricchezza per gli azionisti.

Alcuni risultati che sembrano in parte contraddire quelli finora presentati vengono proposti in Rose (2007). In questo caso si utilizza come campione dell'indagine l'insieme di tutte le aziende Danesi quotate nel Copenhagen Stock Exchange dal 1998 al 2001. Come indicatore della performance aziendale si utilizza anche in questo caso la Q di Tobin. Tuttavia non si trova una correlazione significativa tra le variabili oggetto dell'indagine. L'autore prova a dare una spiegazione del risultato, appoggiandosi all'idea che la formazione di un CDA sia fortemente legata alle dinamiche sociali del *network* in cui si opera. Poiché il *network* delle decisioni aziendali è tipicamente dominato da uomini, le donne per emergere devono apparire efficienti agli occhi di questi ultimi, e quindi rinunciare alle proprie caratteristiche "naturali" di genere per sposarne altre più simili e consonanti alle prospettive degli uomini. Secondo questa teoria le donne presenti nei CDA non sarebbero molto diverse, nelle loro attitudini, dagli uomini, e quindi molti dei possibili effetti positivi legati all'eterogeneità del CDA non si evidenzerebbero.

Ulteriori elementi di riflessione relativamente alla relazione tra performance dell'impresa e composizione eterogenea del CDA sono riscontrabili in Niclas et al. (2003). In questo caso, gli indicatori di performance scelti sono il ROE e il ROI, che vengono messi in relazione con la percentuale di donne e di individui non – bianchi presenti nel CDA. L'analisi, svolta su di un campione di 112 grandi imprese americane, ha evidenziato che l'impatto della variabile d'interesse sulla performance è significativo e positivo.

Analoghi risultati sono ottenuti da Campbell et al. (2008). L'analisi viene svolta su un campione di 68 imprese quotate alla borsa di Madrid dal 1995 al 2000, utilizzando come indicatore della performance delle aziende la Q di Tobin e come indice della presenza femminile nei ruoli decisionali, la quota di donne presenti nei CDA e due ulteriori indici che misurano il livello di eterogeneità del CDA. La quota di donne nel CDA ha un impatto stimato positivo e significativo sul valore dell'azienda; lo stesso vale per i due indici di eterogeneità. Di per sé, invece, la presenza di almeno una donna nel CDA non influisce in maniera significativa sul valore dell'azienda. Questo risultato suggerisce che non conti tanto il fatto che vi siano donne nel CDA, quanto che questo abbia una composizione eterogenea.

Sia Smith et al. (2005) che Rose (2007) individuano alcune ipotesi che giustificano una correlazione positiva tra performance e composizione eterogenea del CDA: un CDA eterogeneo tende a prendere in considerazione un maggior numero di prospettive nell'affrontare una decisione, anche se la tendenza a considerare più punti di vista in fase decisionale potrebbe portare ad un eccessivo rallentamento del processo di scelta, o ad un'eccessiva litigiosità. L'eterogeneità sembra essere associata ad un aumento della creatività e dell'innovatività del CDA, può influenzare positivamente l'immagine

dell'impresa, e infine può rappresentare uno stimolo alla competizione tra i lavoratori all'interno dell'azienda, dato che funge da indicatore della possibilità di raggiungere i vertici aziendali indipendentemente dal genere o da altre caratteristiche personali.

Inoltre, la presenza di donne e di minoranze etniche all'interno del CDA porterebbe a una maggiore comprensione dei mercati e delle tipologie di consumatore a loro socialmente più vicini (Niclas et al. 2003).

Per concludere, questa rapida rassegna dei contributi di analisi mostra che, per quanto siano necessari ulteriori studi in materia, i risultati finora ottenuti supportano la ragionevolezza e la necessità di rafforzare la presenza femminile ai vertici delle imprese. La strada per le azioni positive è aperta.

## **Bibliografia**

Abravanel R., *Le migliori donne al top per rilanciare l'economia italiana*, in *Donne leader – Corriere Economia*, 09/02/2009.

Adams R. B., and Ferreira D., *Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance*, Centre for economic institutions, CEI Working Paper Series, No. 2008-7.

Belinky M., Kogut B., *Corporate Boards and Gender: An Analysis of Attaining Structural Equality among Women and Men by Quotas*, mimeo, 2009.

Bonino E., Kostoris F. e Manieri V., *Chi dice donna non dice Italia*, Il Sole 24 ore, 13 Ottobre 2009.

Campbell K., Minguez-Vera A., *Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance*, *Journal of Business Ethics* (2008) 83:435–451. Springer 2007.

Caspar R., *Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence*, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 404–413, March 2007.

CERVED, *Le donne al comando delle imprese: il fattore D*, I rapporti CERVED sulle imprese italiane, 2009.

Cuomo S., Mapelli A., *Il CDA delle aziende quotate: una fotografia per genere*, SDA Bocconi, Osservatorio sul Diversity Management, mimeo, 2009.

D'Ascenzo M., *Più donne nei Board: ecco i primi sì*, Il Sole 24 ore, 28/10/2009.

Erhardt N. L., Werbel J. D. and Shrader C. B., *Board of Director Diversity and Firm Financial Performance*, Corporate Governance: An International Review, Vol. 11, No. 2, pp. 102-111, April 2003.

European Professional Women's Network (EPWN), *Third Bi-annual EuropeanPWN BoardWomen Monitor*, 2008.

Golfo L., *Il Paese cresce con più donne nella stanza dei bottoni*, Il Tempo, 27/10/2009.

Lewis R., e Rake K., *Breaking the Mould for Women Leaders: could boardroom quotas hold the key?*, The Fawcett Society, 2008.

Manca D., *Il coraggio di andare oltre la parità*, Corriere Economia, 2/11/2009.

McKinsey & Company, *Woman matter: female leadership, a competitive edge for the future*, 2008.

Niederle, M., Segal C. and Vesterlund L., *How Costly is Diversity? Affirmative Action in Light of Gender Differences in Competitiveness*. NBER Working Papers 13923, 2008.

Passera C., *Servono misure drastiche*, Corriere Economia, 2/11/2009.

Sacchi M. S., *Donne manager: le quote rosa nelle aziende*, Corriere della Sera, 16/07/2009 (a).

Sacchi M. S., *La terza via*, intervista a Fiorella Kostoris, Corriere Economia, 2/11/2009 (b).

Sacchi M. S., *Donne e potere. La svolta in banca Passera e Profumo: tempo di quote rosa - Donne in azienda "Diciamo basta, il merito non dà frutti"*, Corriere Economia, 2/11/2009 (c).

Sacchi M. S., *Parlamento e banchieri si muovono sulle quote rosa, ora tocca agli altri*, Corriere Economia, 3/11/2009 (d).

SER - Social and Economic Council of the Netherlands, *Balancing the Boardroom*, Symposium organizzato congiuntamente ad alcune NGOs olandesi, The Hague, 21 Novembre 2007.

Smith N., Smith V. and Verner M., *Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms*. Discussion paper, Centre for Industrial Economics, Department of Economics, University of Copenhagen, 2005.

United Nations, Economic and Social Council, Commission on Human Rights, *Prevention of discrimination – the concept and practice of affirmative action*. Final report submitted by Mr. Marc Bossuyt, Special Rapporteur, in accordance with Sub-Commission resolution 1998/5, document nr. E/CN.4/Sub.2/2002/21, 17 June 2002.

Vanuzzo A., *Donne Manager, a Piazza Affari vincono loro*, Il Riformista, 24/10/2009.