

*Gender diversity* in azienda:  
il punto di vista dell'economista

Alessandra Casarico, Università Bocconi

Milano, 4 Novembre 2014

# Punti di discussione

- Dati sui differenziali di genere
- Ragioni per promuovere equilibrio di genere al vertice delle imprese
- Azioni positive: il ruolo delle quote
- Prime evidenze sugli effetti della legge 120/2011
- Conclusioni



# I differenziali di genere: Una fotografia

- Occupazione, remunerazioni e carriere
- Istruzione
- Salute e sopravvivenza
- Politica



Global gender Gap index (*World Economic Forum*):  
Italia all' 69esimo posto. Al 114esimo posto per  
opportunità economiche.

Economia (e politica) snodi cruciali



# Donne e mercato del lavoro in Italia

## Tasso di occupazione (15-64 anni)

Tasso di occupazione 2014  
(secondo trimestre):

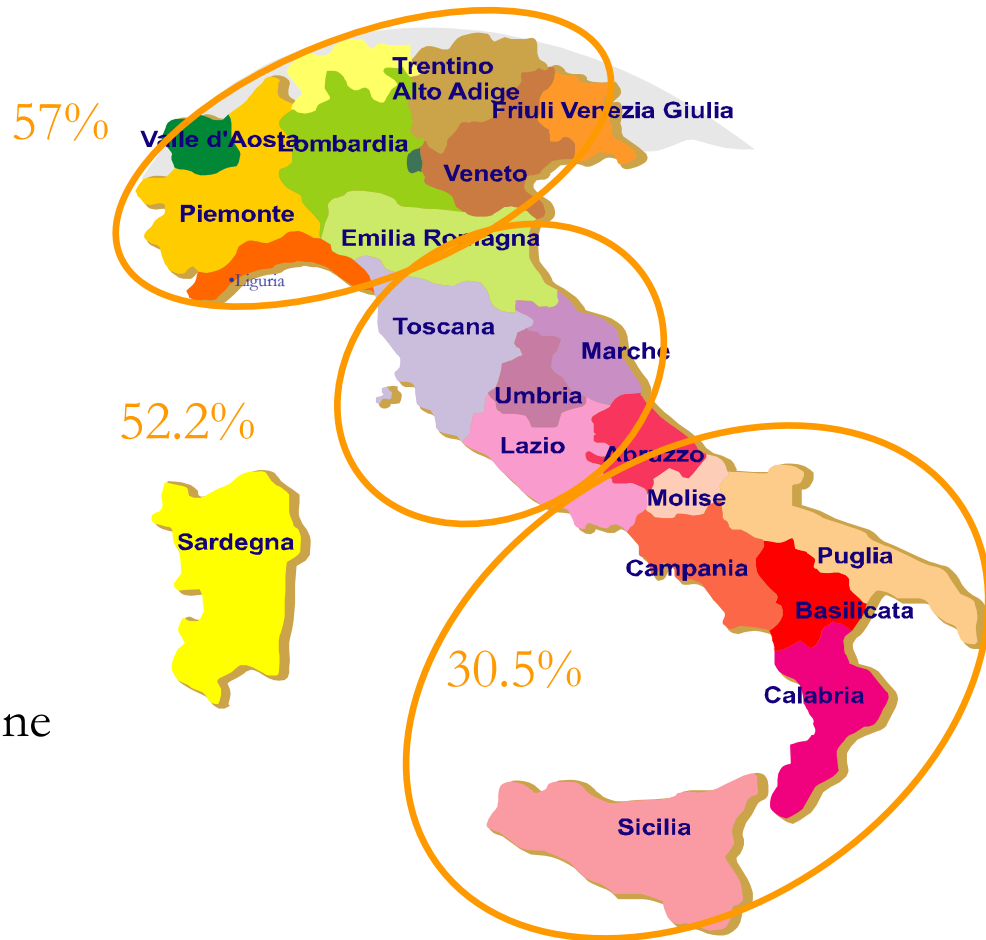
46.7%

(Maschile 64.8%)

Nel 2000: 39.6%

In crescita (eccetto nel 2009,  
2010, 2013: riduzione)

Ultimi in Europa (ad eccezione  
di Malta e, dal 2012, della  
Grecia)



# Donne nei CDA delle maggiori società quotate, 2013 (% sul totale)

	Presidenti	Consiglieri
EU-28	4	17
Denmark	0	21
Germany	3	20
Spain	6	14
France	6	27
Italy	0	13
The Netherlands	0	24
Austria	0	12
Portugal	0	7
Finland	4	29
Sweden	4	26
United Kingdom	0	18
Norway	15	42

# Perché maggiore equilibrio di genere al vertice delle imprese?

- I benefici della *diversity*

- Prospettive più aperte, pool di talenti e competenze più ampio, maggiore creatività e innovazione.
- Evidenza sperimentale secondo cui *team* misti dal punto di vista del genere hanno migliori performance in termini di vendite e profitti rispetto ai *team* solo maschili (Hoogendoorn et al., 2013).



# Perché maggiore equilibrio di genere al vertice delle imprese?

- Alcuni qualità distintive della leadership femminile
- Attenzione alle persone; abilità nella gestione delle relazioni con gli *stakeholder* interni ed esterni; capacità di prevenire e gestire i conflitti; maggiore ricerca di consenso e condivisione delle decisioni; minore attitudine al rischio.



# Perché maggiore equilibrio di genere al vertice delle imprese?



- Più donne, migliore performance aziendale?
  - Evidenza empirica non è conclusiva in termini di *output*; cambiamenti certi in termini di *input* (e.g. maggiore frequenza alle riunioni dei *board* e maggiore attività di monitoraggio). (Adams and Ferreira, 2009).
  - Effetto interazione: donne in *board* & donne manager si associano a migliore performance (Gagliarducci e Paserman, 2014).



# Perché maggiore equilibrio di genere al vertice delle imprese?

- Massa critica
  - Necessaria per rompere gli stereotipi sulle donne influenti; per modificare le dinamiche di comunicazione tipiche dei circoli maschili; per promuovere diverse dinamiche di gruppo.
  - Schwartz-Ziv (2012): ROE più elevato e margine netto di profitto maggiore nelle imprese con almeno 3 donne nel *board*



# Pro (e contro) delle quote

- Possono essere sia eque sia efficienti.
- Quando implementate, hanno avuto successo nel ristabilire equilibrio di genere (vedi Norvegia).
- Rompono equilibrio di monopolio e ristabiliscono la competizione su basi eque. Importanza della temporaneità.
- Ampliamento nell'insieme di talenti a disposizione: cambiano la decisione di competere (Niederle e Vesterlund, 2010) e mettono in gioco tutti i talenti.



# Pro (e contro) delle quote

- Creano *role models*
- Cambiamenti nel processo di selezione e creazione di *spillover* sui manager (Bell, 2005, Wang and Kelan, 2013): la composizione per genere del *board* o una donna Amministratore delegato aumentano la probabilità di avere donne nel top management.



# (Pro e) contro delle Quote

- Preferenze
- Questione di tempo
- Possibile riduzione della qualità: regalo ai meno rappresentati
- Effetti negativi sulle donne: riducono incentivi, segnale di incapacità (Coate and Loury, 1993)
- Reazioni negative del mercato se le donne sono inesperte (Ahern and Dittmar, 2012).
  - *Ma* Nygaard (2011) mostra che questo effetto negativo dipende dalla asimmetria informativa tra i consiglieri indipendenti e i *managers*.



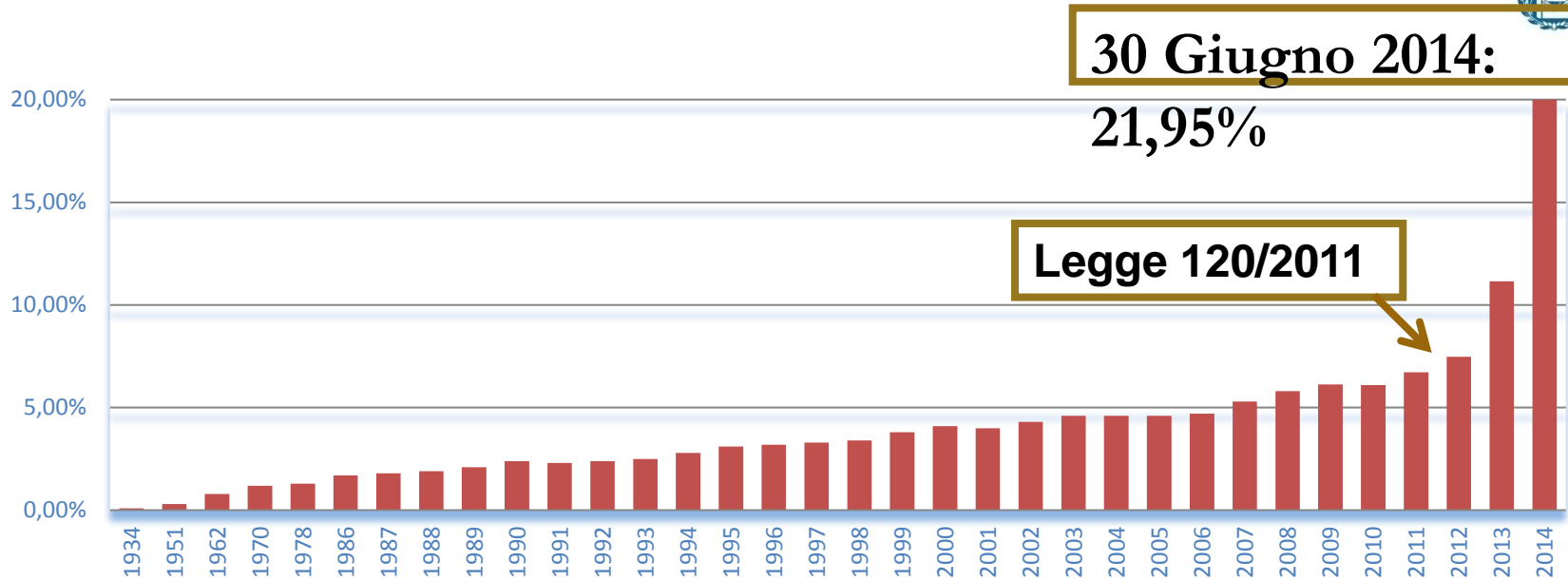
# Overview delle iniziative a livello europeo

<b>Legislation (state-owned and/or listed) and Code</b>	<b>Code of Corporate Governance only</b>	<b>State-owned companies specific legislation only</b>	<b>Listed companies legislation only</b>	<b>No provisions</b>
<b>13</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>12</b>
<b>41.9%</b>	<b>12.9%</b>	<b>6.5%</b>	<b>0.0%</b>	<b>38.7%</b>

# Legge 120/2011: quote di rappresentanza di genere nei CDA

- Obbligo di rispettare una quota di rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società quotate e controllate pubbliche.
- La quota è fissata al 20% per il primo mandato e aumenta al 33% per il secondo e terzo mandato: *gradualismo*.
- Obbligo in vigore per tre mandati: *temporaneità*
- Periodo di *transizione*: le disposizioni della legge si sono applicate a decorrere dal primo rinnovo degli organi, successivo di un anno alla data di entrata in vigore della legge stessa.
- *Sanzioni crescenti*

# Donne nei CDA, società quotate Italia



Source:

From 1934 to 1998: Gamba, M. & Goldstein, A. (2009). *The gender dimension of business elites: Italian women directors since 1934*, *Journal of Modern Italian Studies*, 14(2), 199-225.

From 1998: Profeta, Aliberti Amidani, Casarico, D'Amico e Puccio, 2014, *Women Directors: the Italian way and beyond*

# Italia: Prime evidenze dopo la legge

- Aumento della presenza femminile già nel periodo “Limbo” (luglio 2011-Agosto 2012)
- Aumento delle donne consiglieri indipendenti e non-familiari: dal 31% al 70%
- Il ruolo del network: emerge un network femminile di consiglieri (prima solo maschile), integrato nel network complessivo, con molte figure “nuove”
- Il ruolo delle posizioni multiple: fenomeno poco accentuato in Italia rispetto alla Norvegia (*golden skirts*). Il 90% delle donne consigliere ha 1 solo consiglio.
- Selezione: primi risultati progetto *Progress* «*Women mean business and economic growth*»
  - Età media diminuisce
  - Livello di istruzione aumenta
  - Diminuiscono i membri familiari





# Alcune lezioni dall'Italia

- 3 caratteristiche temporaneità, gradualità, sanzioni
- Monitoraggio
- La legge italiana rompe uno *status quo*: processo complesso e articolato
- Effetto numerico immediato
- Sfide:
  - oltre il periodo temporaneo e verso il lungo periodo
  - oltre il semplice aumento del numero di donne nei CDA: qualità e rinnovamento



# Alcuni altri riferimenti

- *Women Directors': the Italian Way and Beyond.* P. Profeta, L. Amidani Aliberti, A. Casarico, M. D'Amico, A. Puccio (2014), Palgrave MacMillan.
- La diversità di genere: un valore economico, A.Casarico e P. Profeta (2014), *Sociologia del lavoro*, Vol.134, 103-115
- *Le disuguaglianze di genere*, Casarico A. e Profeta P. (2012), in Checchi D. (ed) *Disuguaglianze diverse*, Il Mulino.
- *Donne in attesa*, Casarico A. e Profeta P. (2010), EGEA.
- Contributi su [www.ingenere.it](http://www.ingenere.it)



# WOMEN DIRECTORS

The Italian Way and Beyond



PAOLA PROFETA  
LIVIA AMIDANI ALIBERTI  
ALESSANDRA CASARICO  
MARILISA D'AMICO  
ANNA PUCCIO

Palgrave  
MacMillan

