

# LA LEADERSHIP FEMMINILE NELLE AZIENDE LOMBARDE

Paola Profeta  
Annarita Macchioni G.  
Università Bocconi

23 FEBBRAIO 2016

# Contesto e stato dell'arte sul tema

- Lo scenario globale: i differenziali di genere
- Performance globale
- Il mercato del lavoro e il *glass ceiling*

# Lo scenario globale: i differenziali di genere

Global Gender Gap. World Economic Forum

- Partecipazione e opportunità economiche
- Istruzione
- Salute e sopravvivenza
- Empowerment politico



144 paesi: l'Italia è al 50esimo posto, 117esimo per opportunità economiche

Nessun paese del mondo ha raggiunto l'uguaglianza di genere

- I paesi che si classificano meglio —Islanda, Finlandia, Norvegia, Svezia — hanno chiuso oltre l'80% del gender gap
- I paesi più indietro —Yemen—hanno chiuso meno della metà del gender gap



# Performance globale

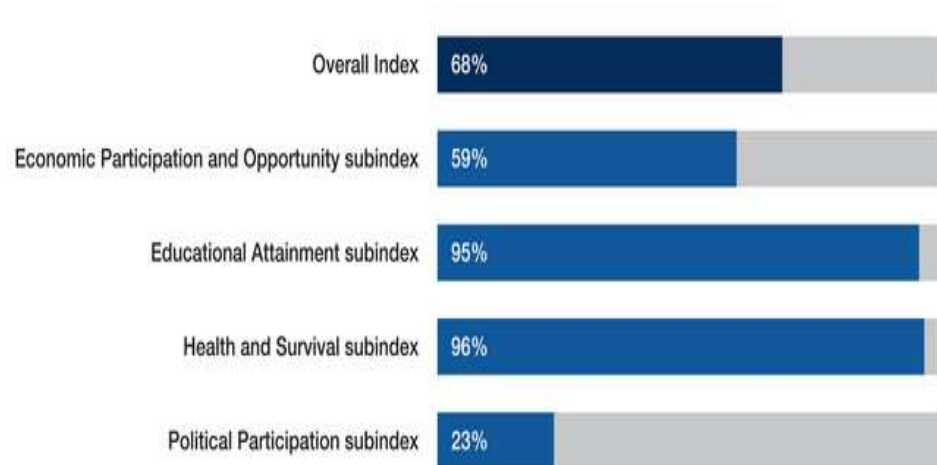
Nel mondo *globalmente*  
si è chiuso:

96% del gap in salute

95% del gap in istruzione

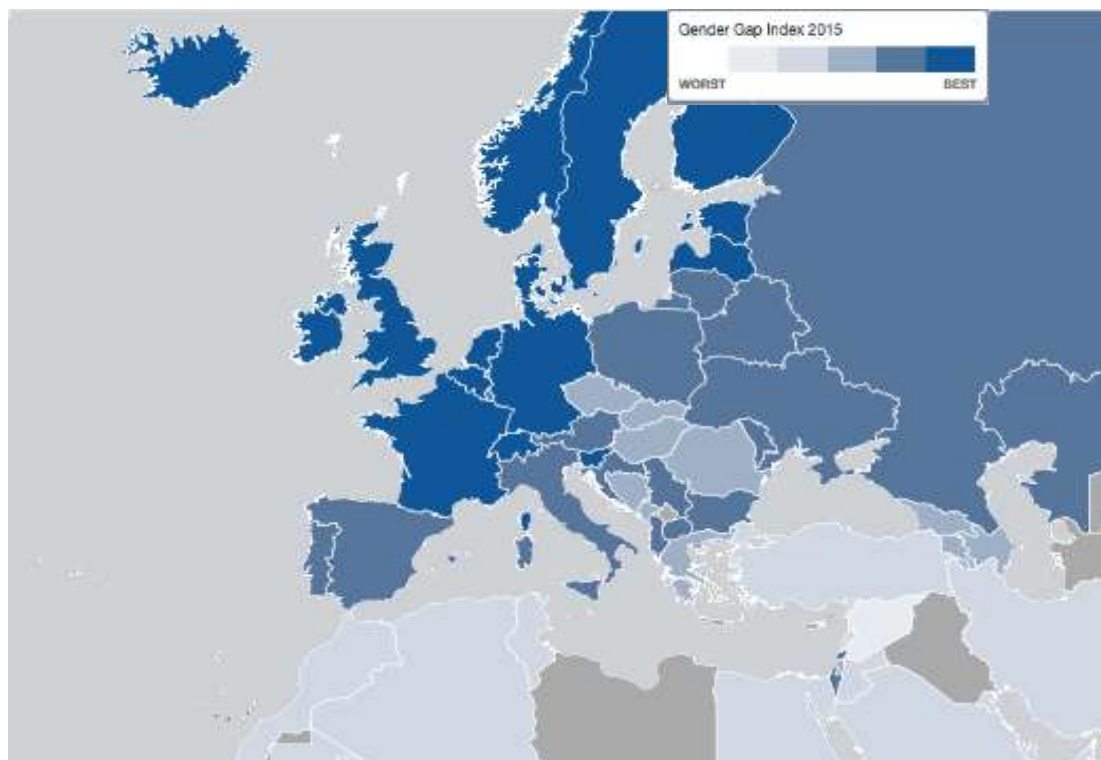
Solo il 59% del gap in  
risultati economici

Solo il 23% del gap in  
risultati politici

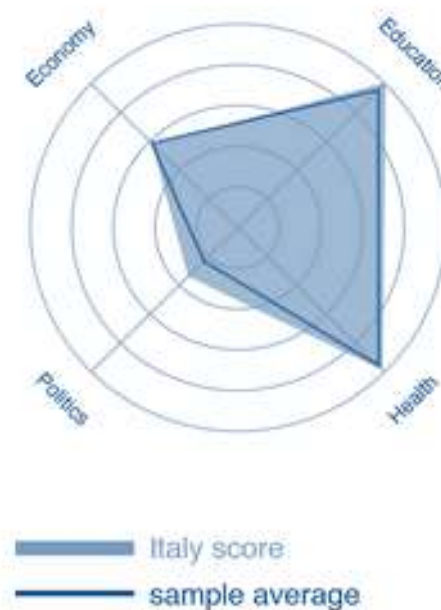


Source: Global Gender Gap Index 2016.

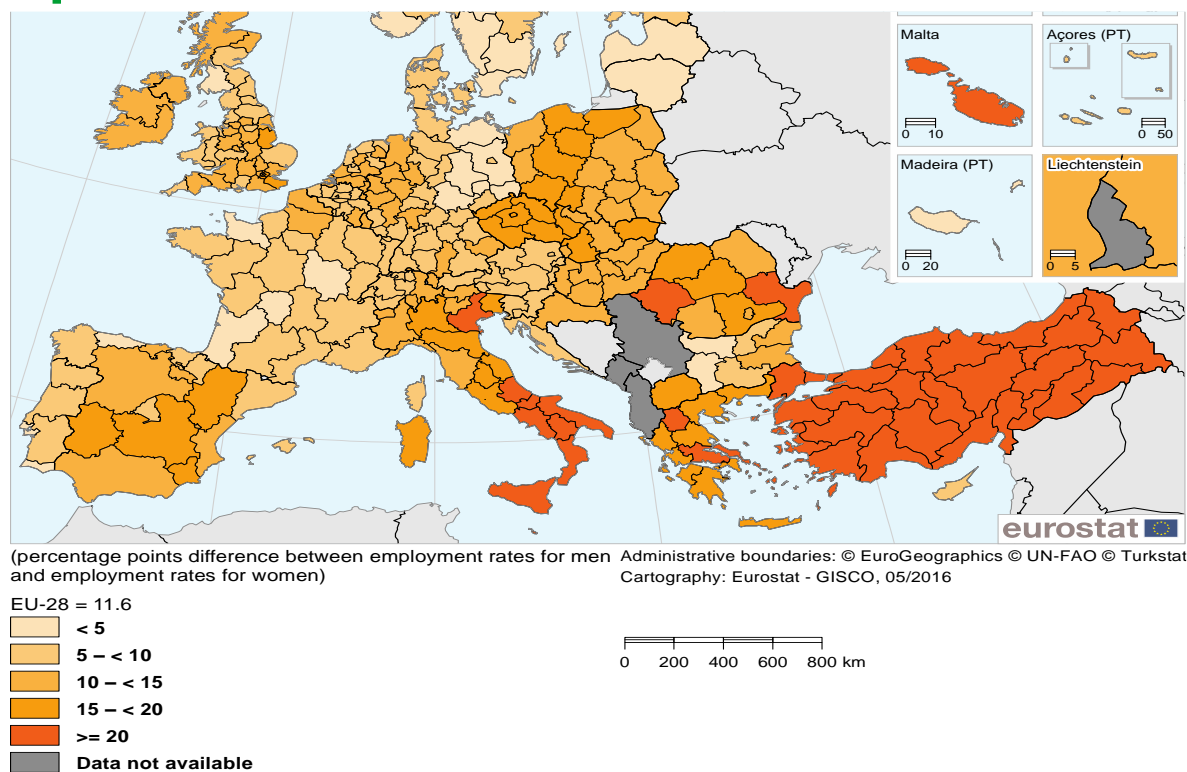
# Performance globale: EU e Italia



Italia



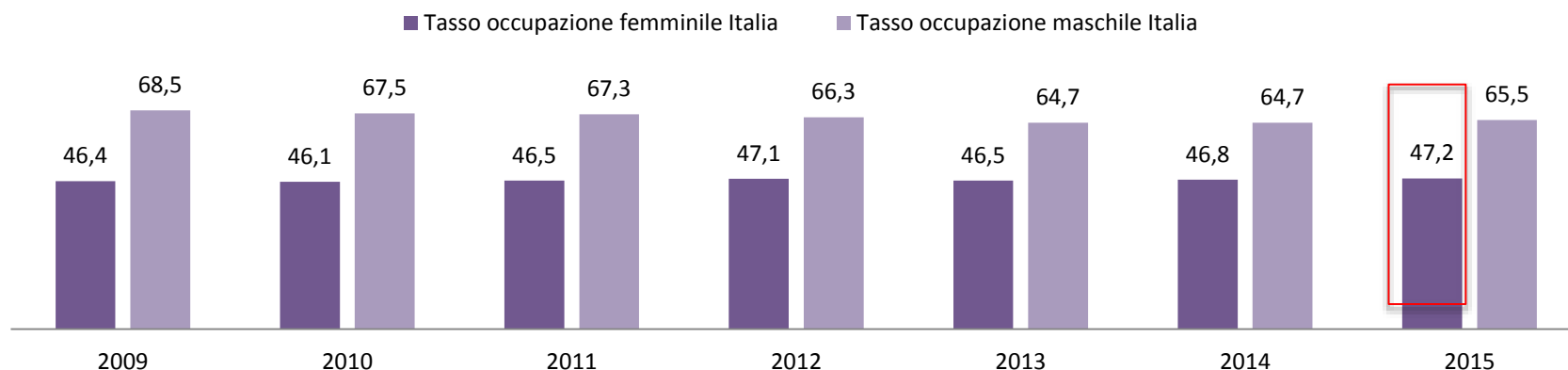
# Il mercato del lavoro: tasso di occupazione-gap tra uomo e donna in Europa



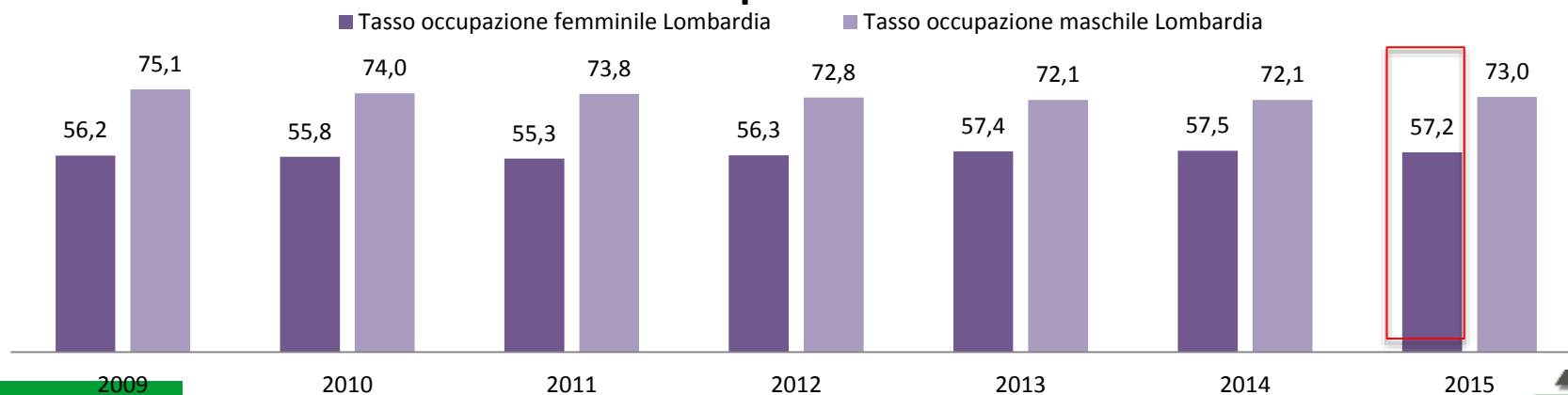
Source: Eurostat (online data code: [lfst\\_r\\_lfe2emprr](#))

# Il mercato del lavoro: tasso di occupazione

## Tasso di occupazione **Italia**



## Tasso di occupazione **Lombardia**



Fonte: Elaborazione propria su dati Istat, Banca d'Italia



# Applicazione della legge Golfo-Mosca

- Legge 120/2011: quote di genere in Italia
- Le donne nei CDA in Europa
- Le donne nei CDA delle società quotate, Italia
- Le donne nelle società quotate, Lombardia
- Società pubbliche



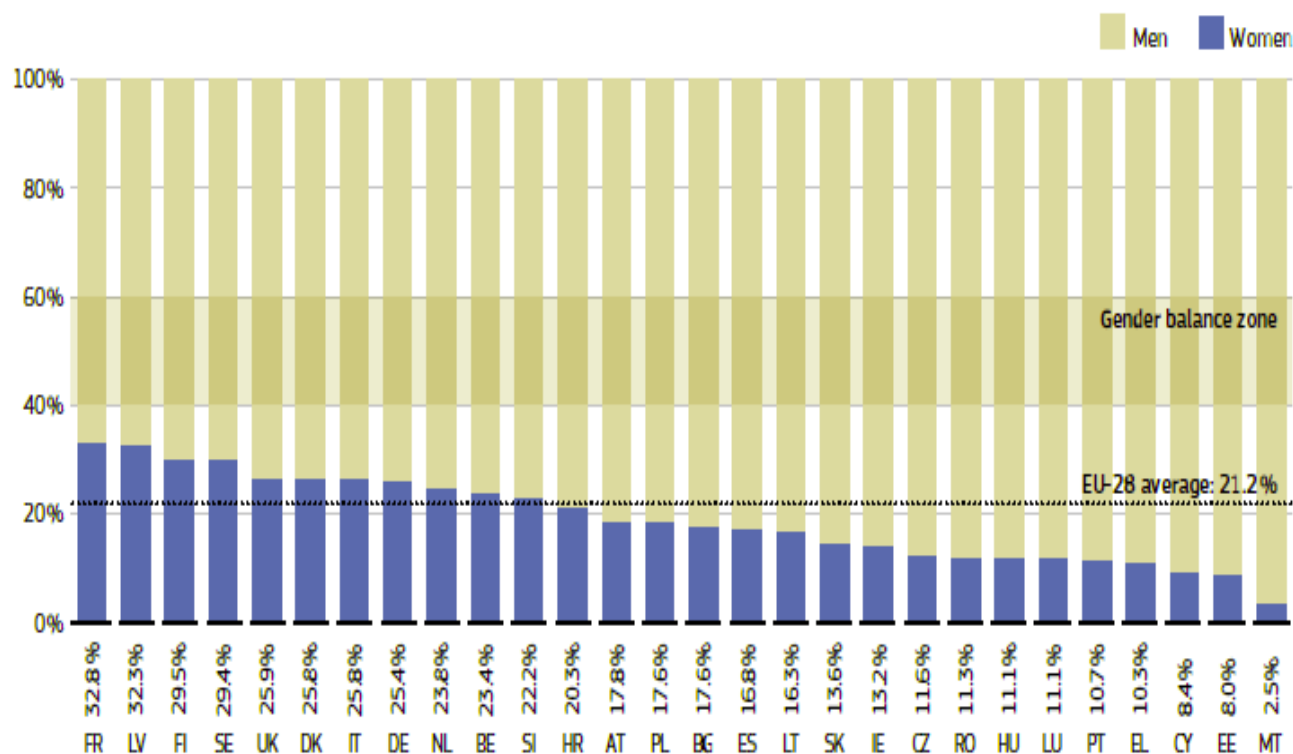
# Legge 120/2011: quote di genere in Italia

Nonostante i ritardi italiani...

- La legge 120/2011 (Golfo-Mosca) ha introdotto quote di rappresentanza di genere (primo paese EU dopo la Norvegia)
- Caratteristiche:
  - Approvata a luglio 2011, valida da Agosto 2012
  - Graduale: target di donne da raggiungere: 1/5 al primo mandato, poi 1/3
  - Temporanea: 3 rinnovi (9 anni)
  - Sanzioni fino allo scioglimento
  - Le società quotate si sono TUTTE adeguate
  - Si applica ai CDA e collegi sindacali delle società quotate. Da Febbraio 2013 estesa (con validità immediata) alle società a controllo pubblico

# Le donne nei CDA in Europa, 2015

■ Representation of women and men on the boards of large listed companies in the EU, April 2015

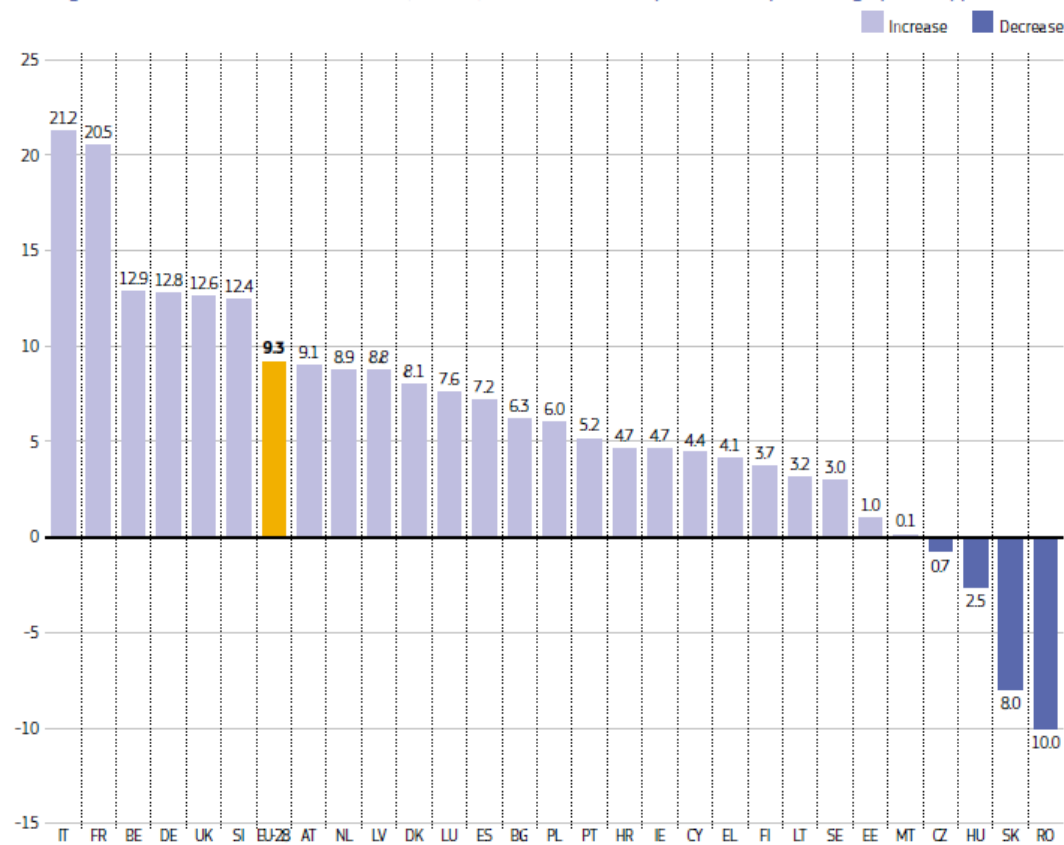


Source: European Commission, Database on women and men in decision-making



# Europa: Progressi significativi concentrati in pochi Paesi

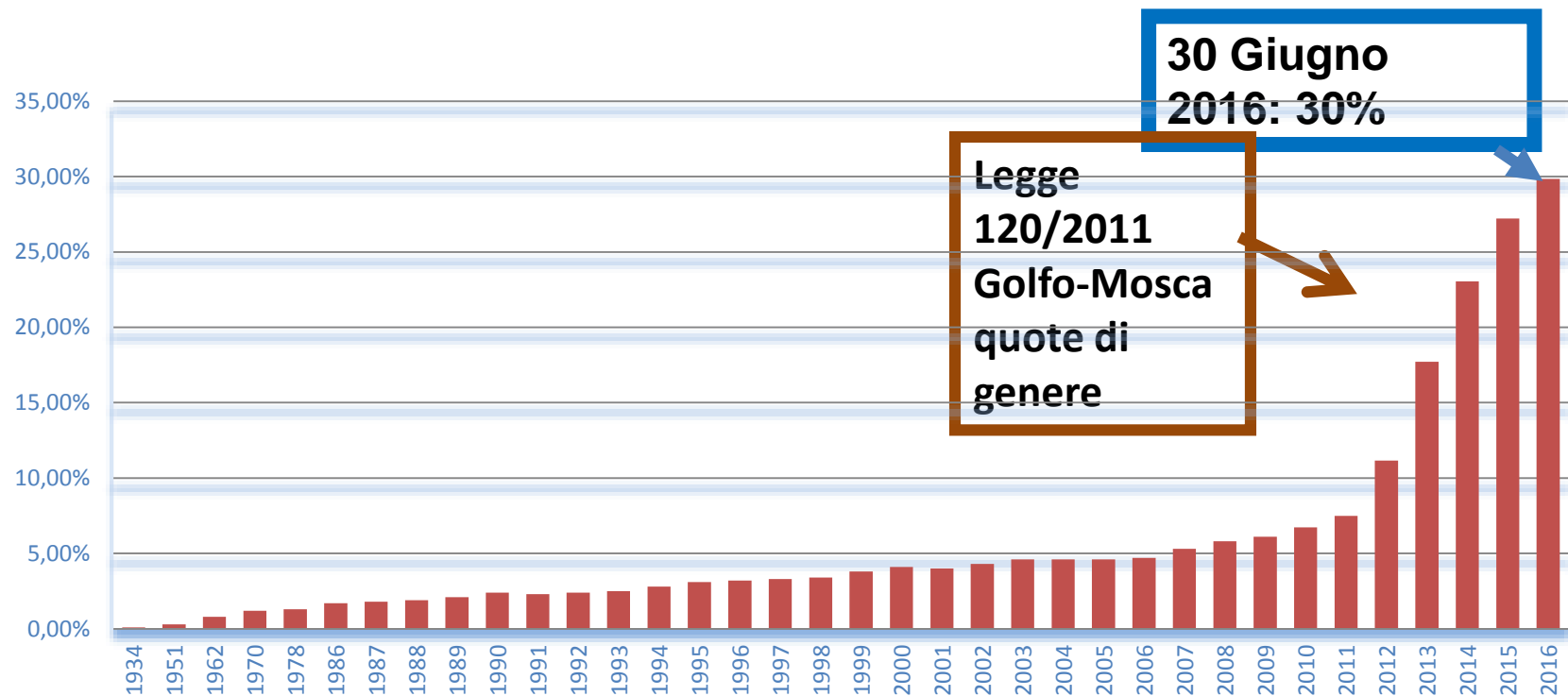
■ Change in the share of women on boards, EU-28, October 2010 – April 2015 in percentage points (pp)



Source: European Commission, Database on women and men in decision-making



# Le donne nei CDA delle società quotate, Italia (1934-oggi)

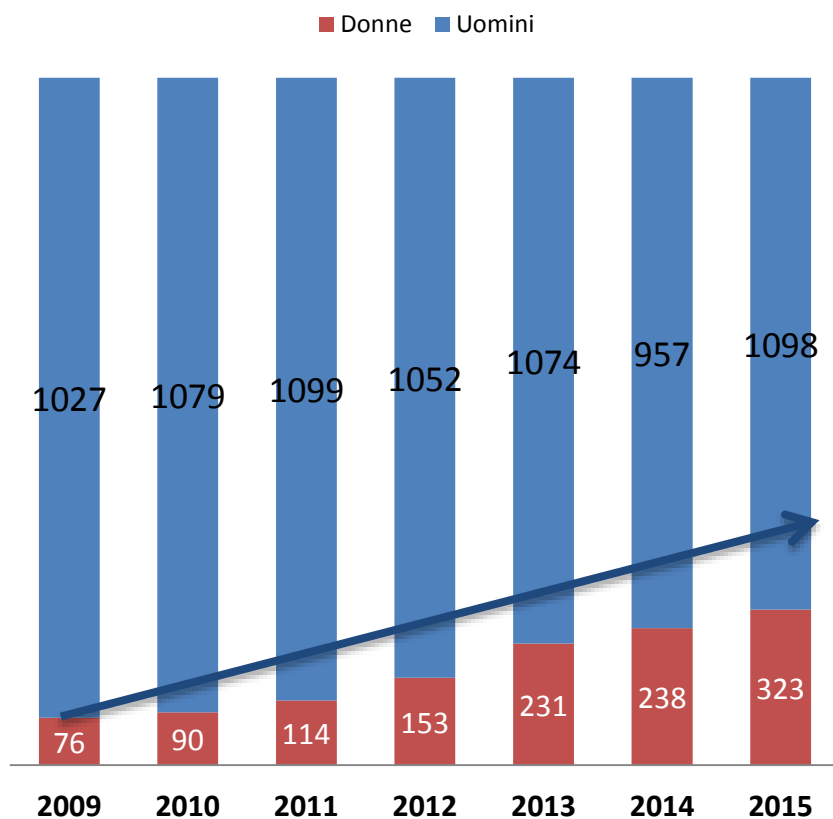


Fonte: dal 1934 a 1998: Gamba, M. & Goldstein, A. (2009). The gender dimension of business élites: Italian women directors since 1934, *Journal of Modern Italian Studies*, 14(2), 199-225. Dal 1998: Elaborazioni su dati Consob

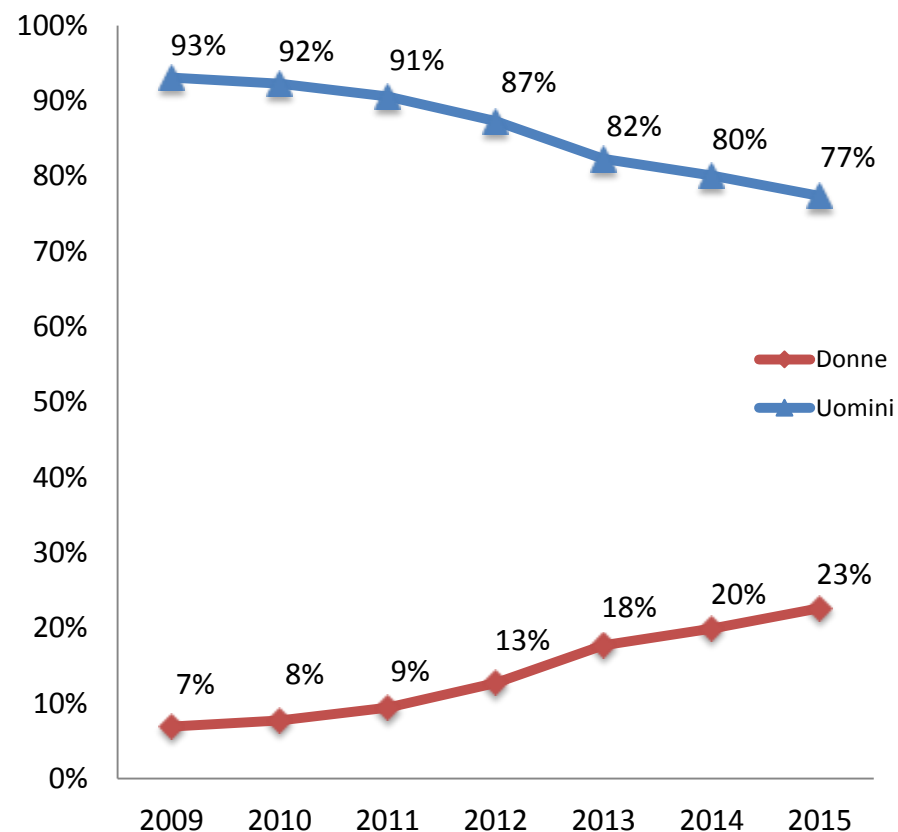


# Le donne nelle società quotate, Lombardia (2009-2015)

## Composizione organi di Governance

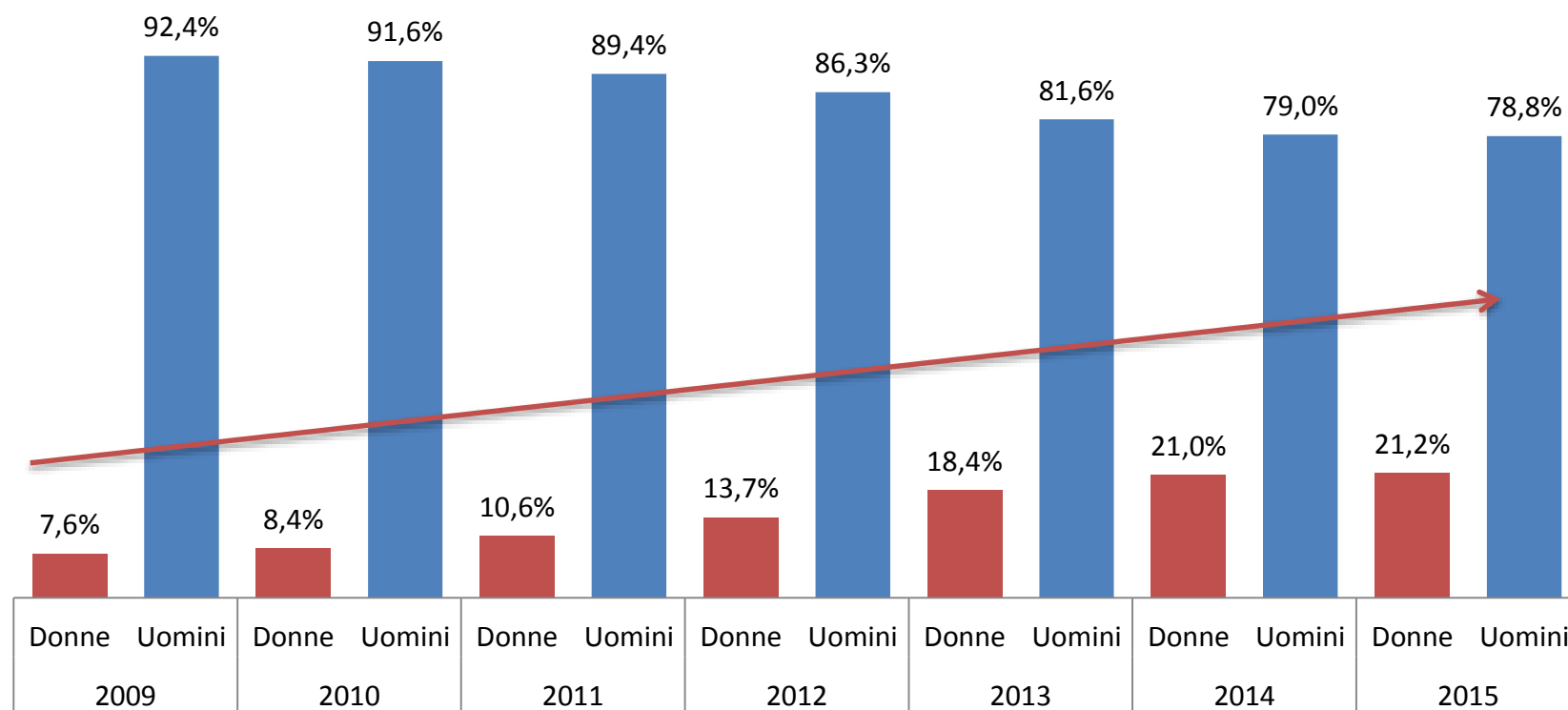


## Composizione organi di Governance



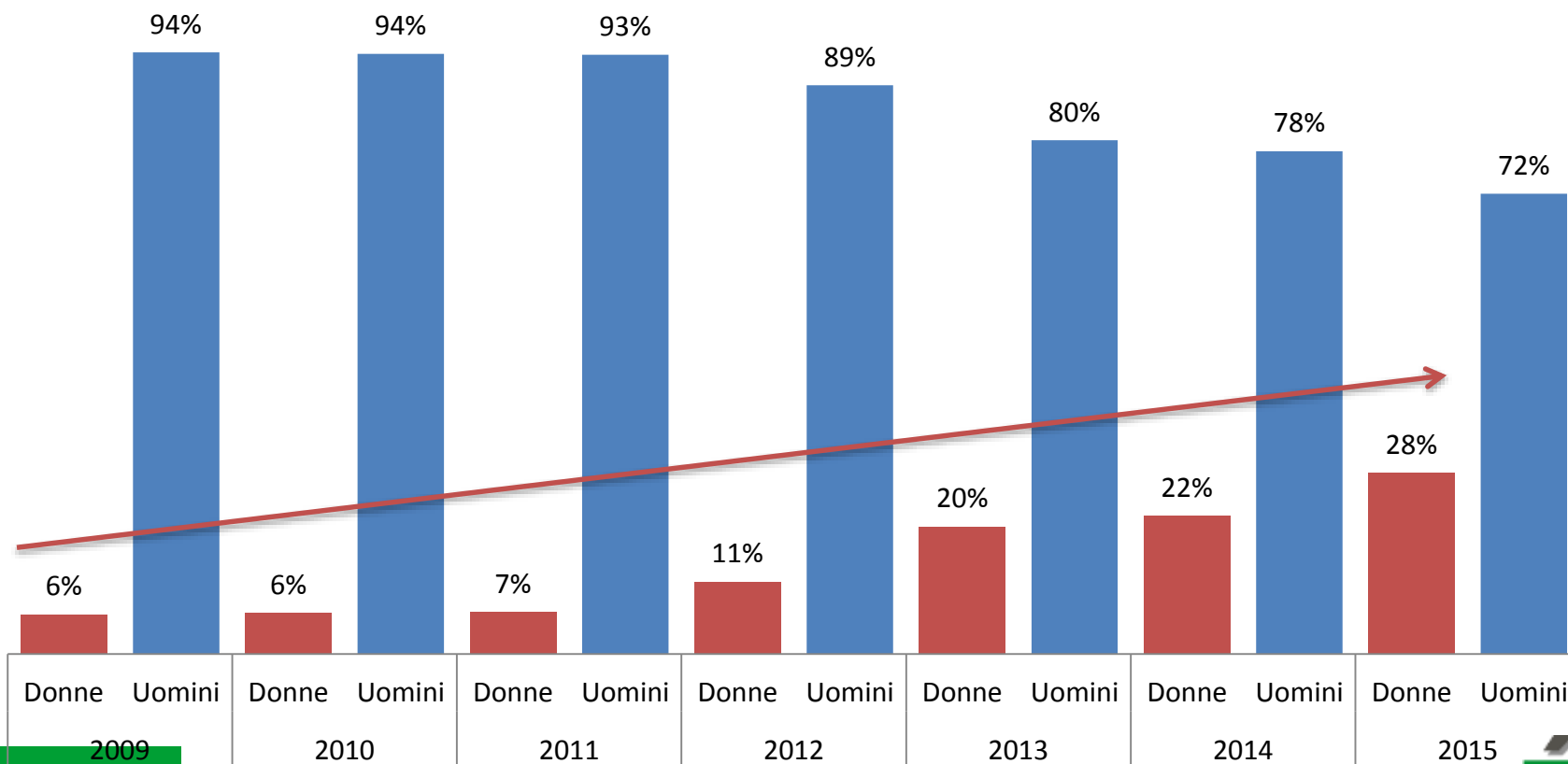
# Le donne nei CDA delle società quotate, Lombardia (2009-2015)

## Consiglio di amministrazione

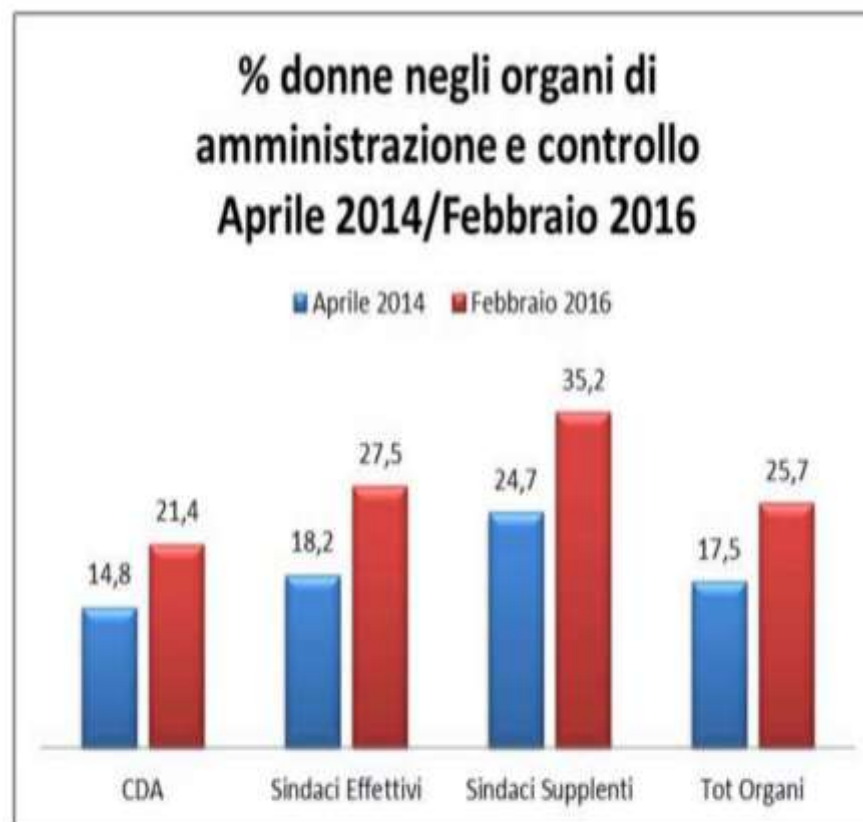


# Le donne nei CS delle società quotate, Lombardia (2009-2015)

## Collegio Sindacale



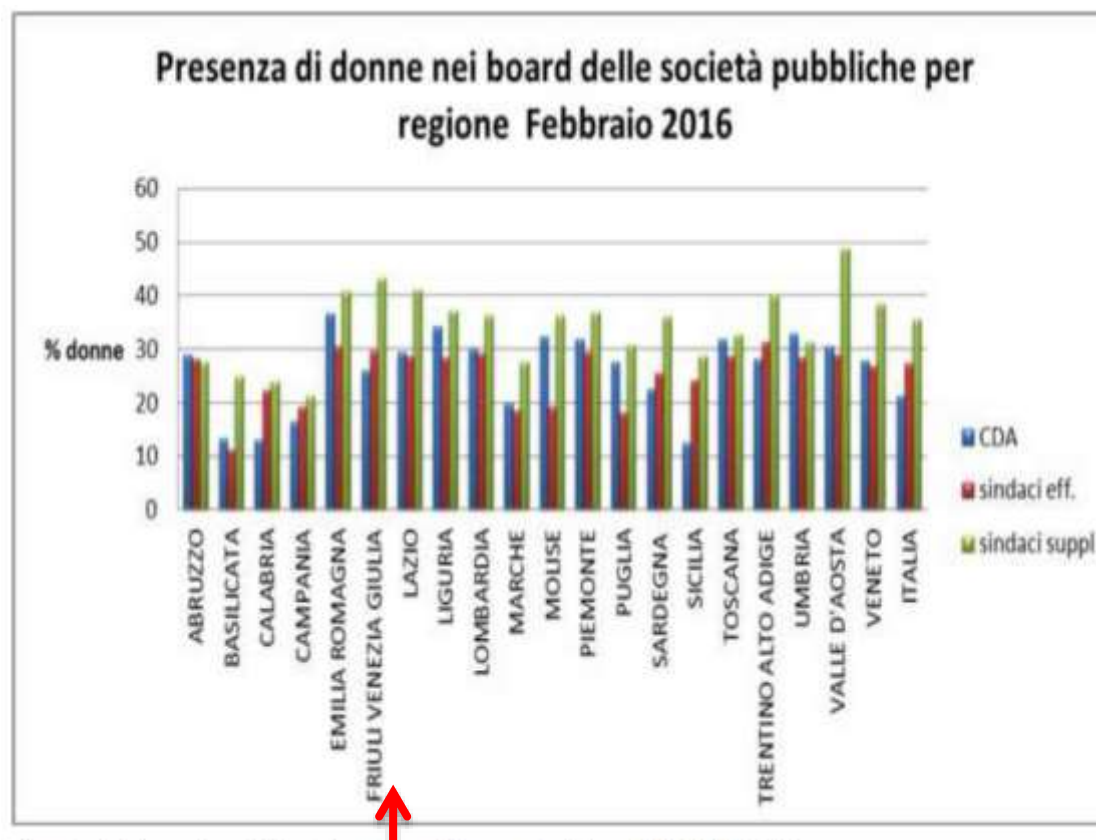
# Società pubbliche



*Fonte: elaborazione Dipartimento pari opportunità su dati CERVED*



# Società pubbliche, per regione



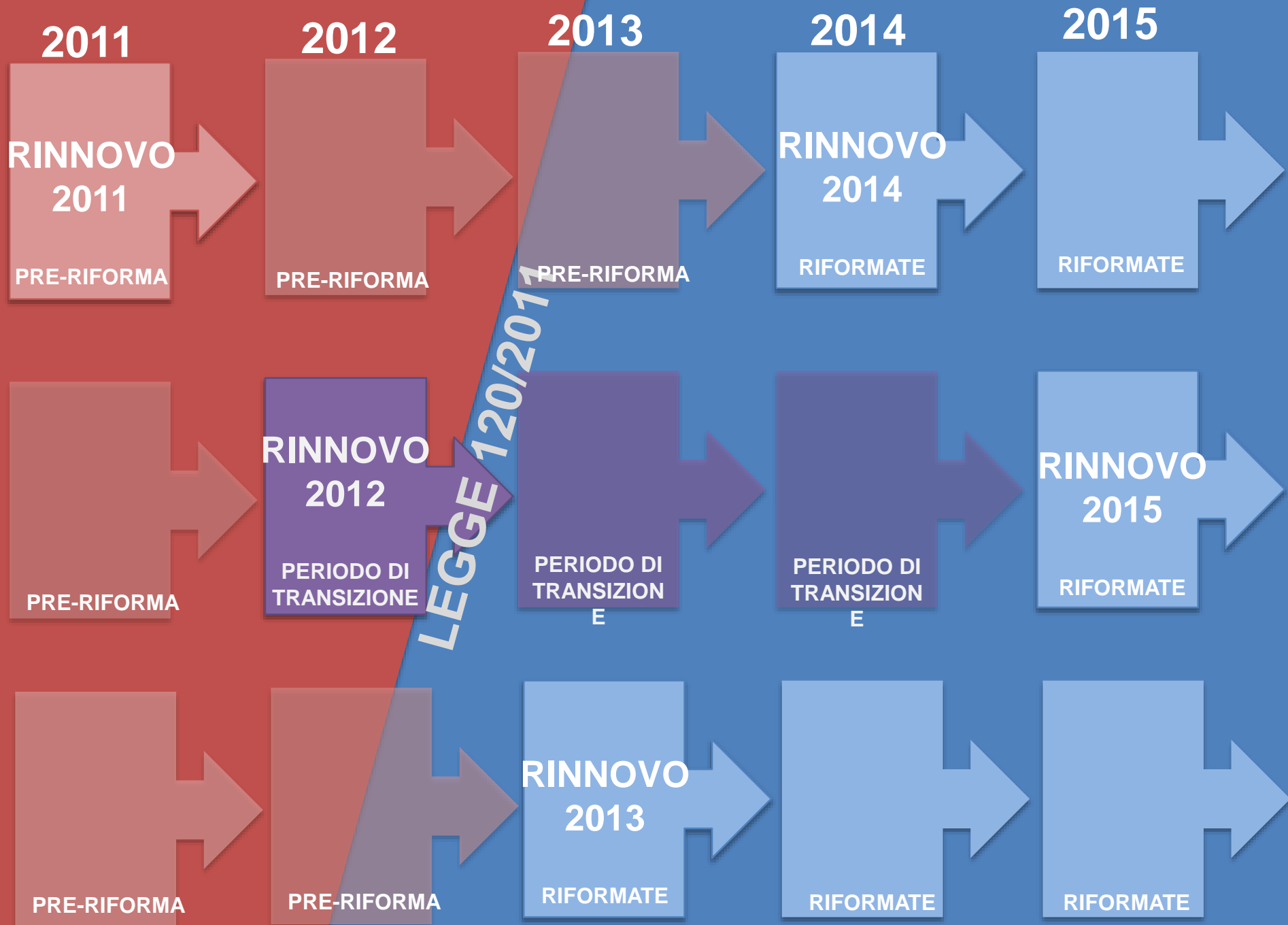
Fonte: elaborazione Dipartimento pari opportunità su dati CERVED



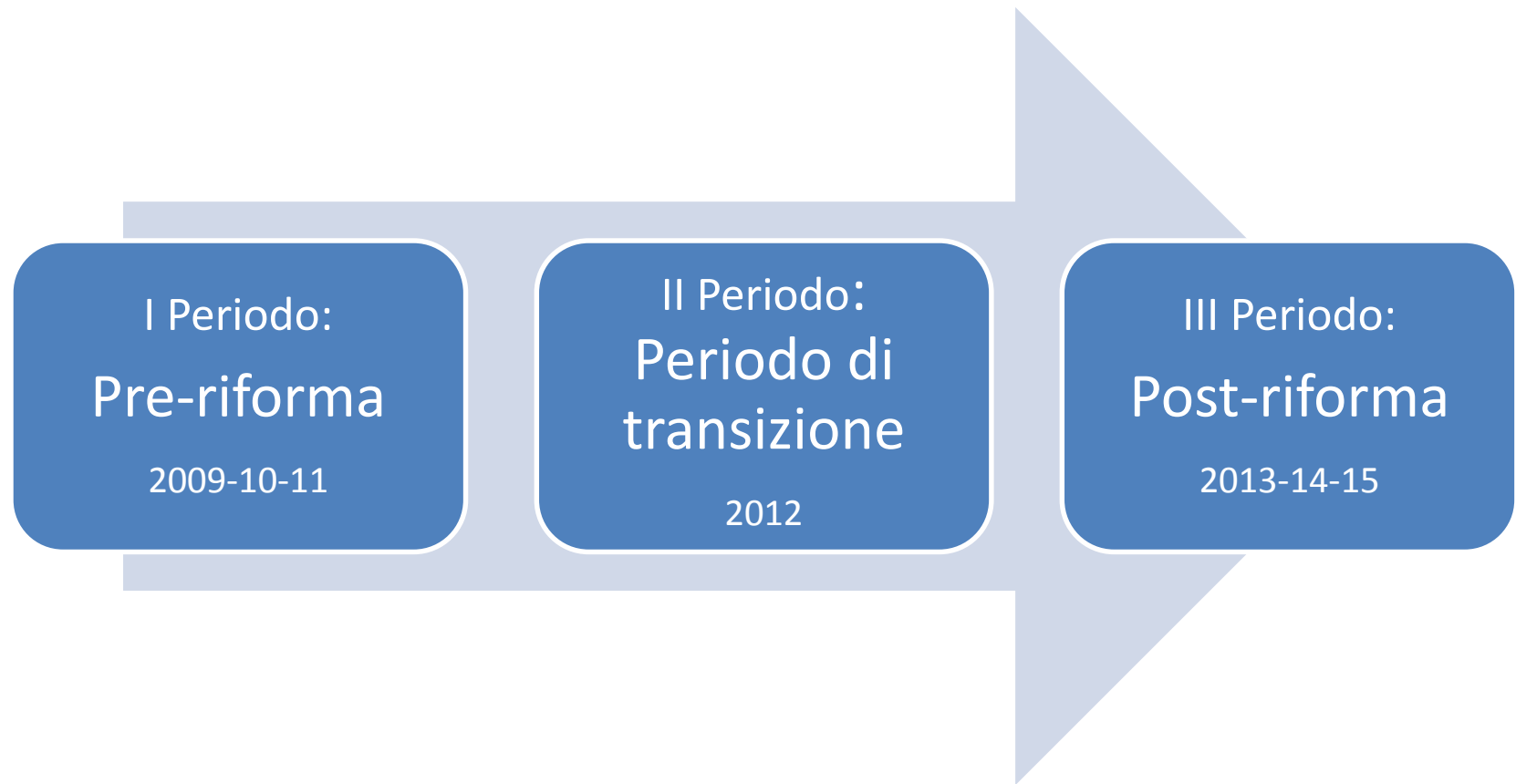
**Éupolis**lombardia

Istituto superiore per la ricerca,  
la statistica e la formazione

# Analisi



# Research design



# Research design

3 gruppi di aziende:

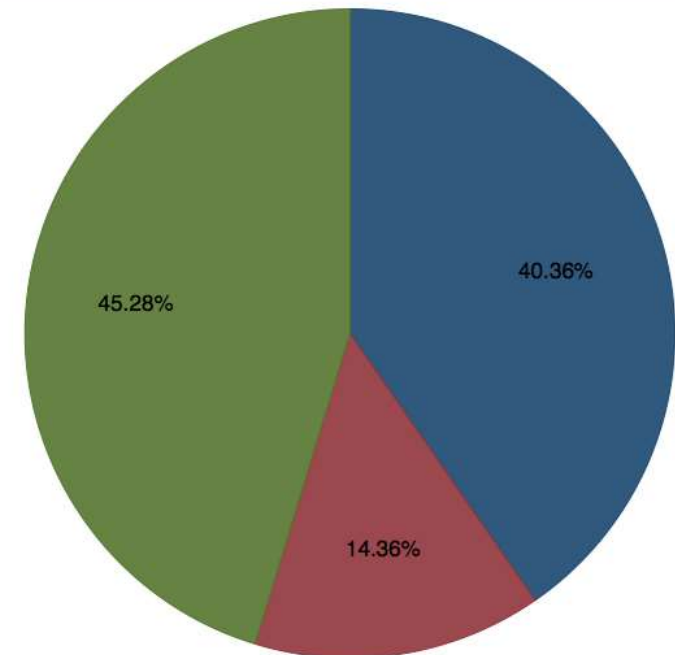
1. Periodo Pre-riforma

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. Periodo Post-riforma

per osservazioni dell'anno 2013, 2014 e 2015, quando le quote di genere erano in atto



# Il dataset

- **Individuale**

Informazioni socio-demografiche 2009-2015

*Per ogni consigliere: nome, cognome, età, sesso, tipo di boards, posizione, qualifica, formazione universitaria, università frequentata, post-laurea, quote dell'azienda possedute, parentela con altri membri del board, n.di posizioni all'interno di altri boards*

**8.635 curricula analizzati**

- **Aziendale**

Caratteristiche e outcomes

*Per ogni azienda: ragione sociale, sede, numero dei dipendenti, profitti, produzione, ROA, indebitamento, attività totali, Tobin Q*

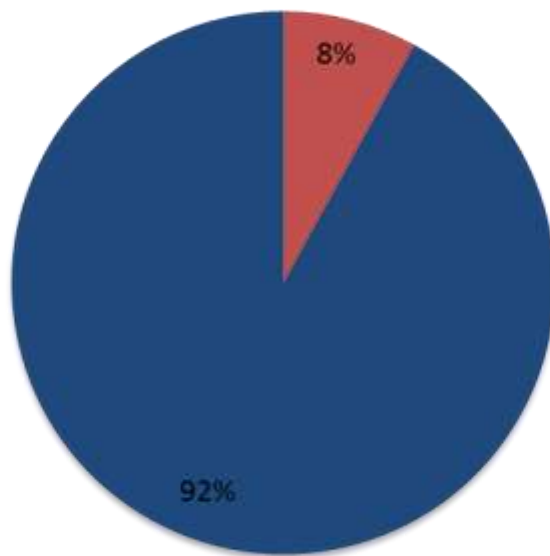


# Risultati

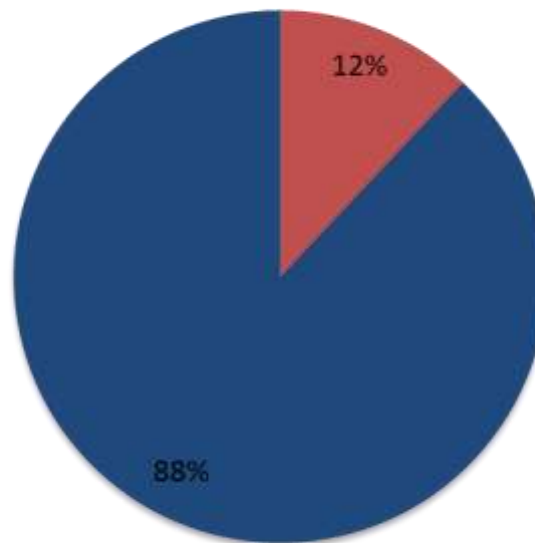
- Livello dell'individuo
- Livello performance economica & *governance*

# Livello dell'individuo: presenze femminili – *all boards*

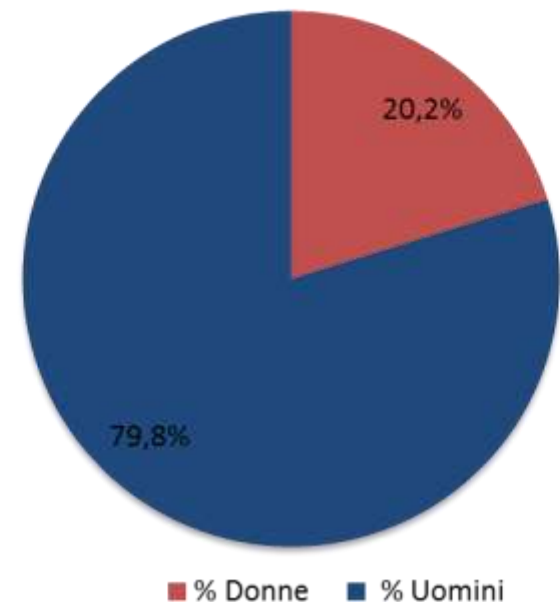
**Pre-riforma**



**Periodo di transizione**



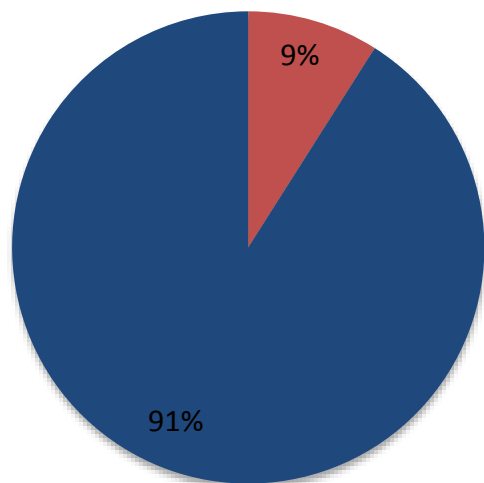
**Post-riforma**



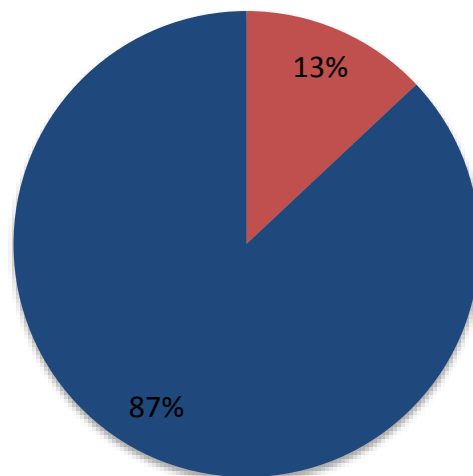


# Livello dell'individuo: presenze femminili - CDA

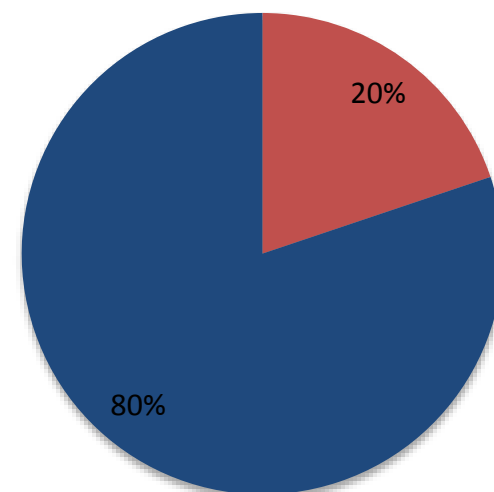
**Pre-riforma**



**Periodo di transizione**



**Post-riforma**

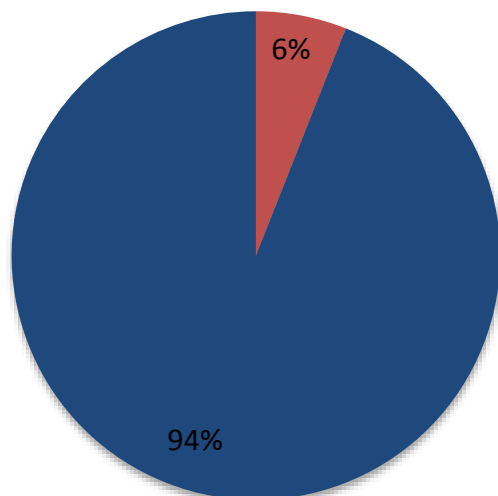


■ % Donne ■ % Uomini

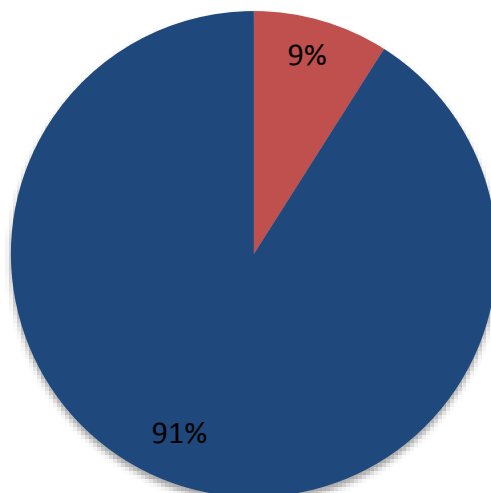


# Livello dell'individuo: presenze femminili – CS

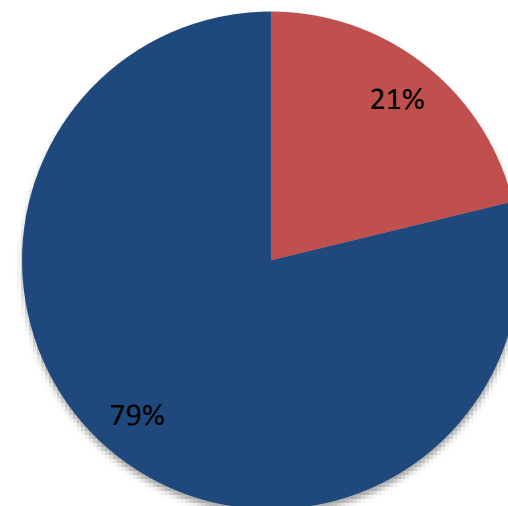
**Pre-riforma**



**Periodo di transizione**



**Post-riforma**



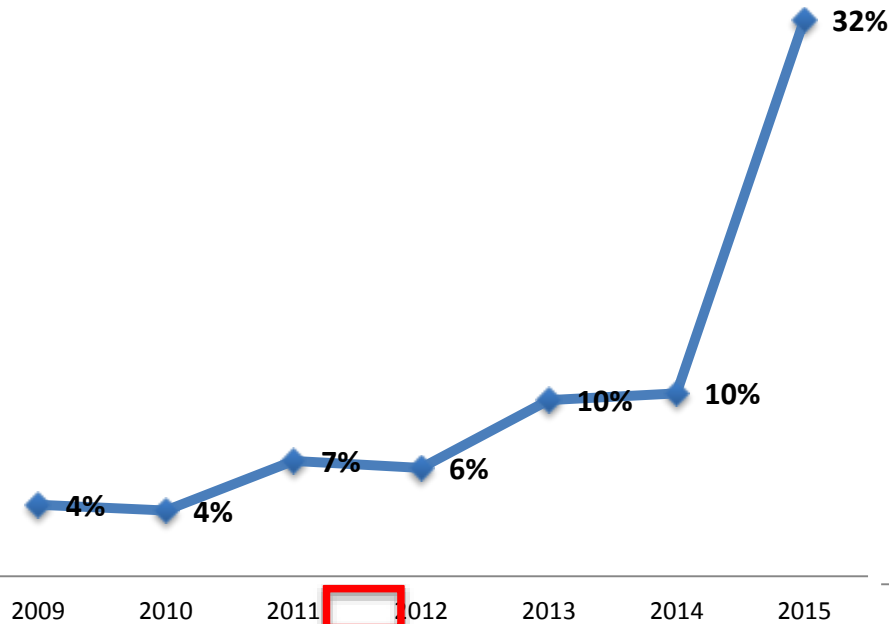
■ % Donne ■ % Uomini



# Livello dell'individuo: % aziende quotate lombarde **con più del 20% di donne nei boards**

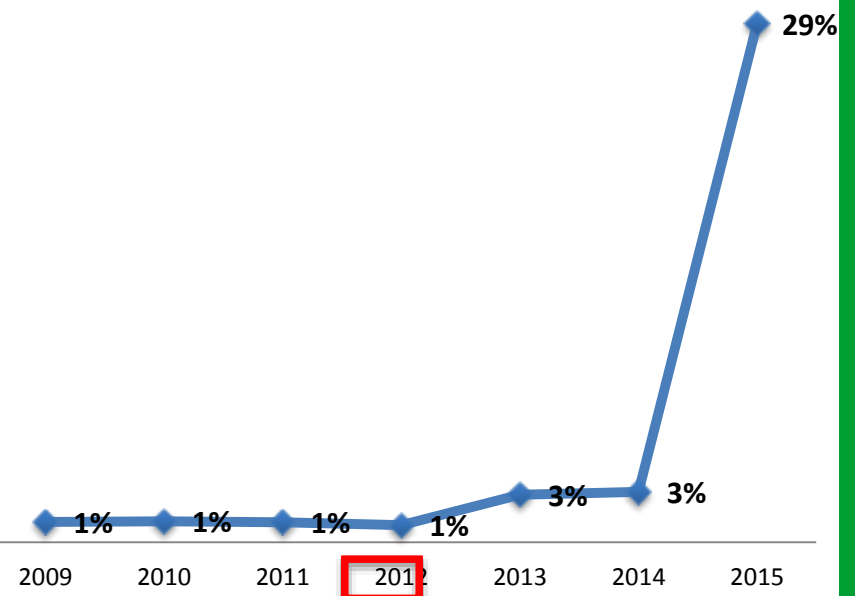
## Consiglio di amministrazione

—◆— CDA



## Collegio Sindacale

—◆— CS

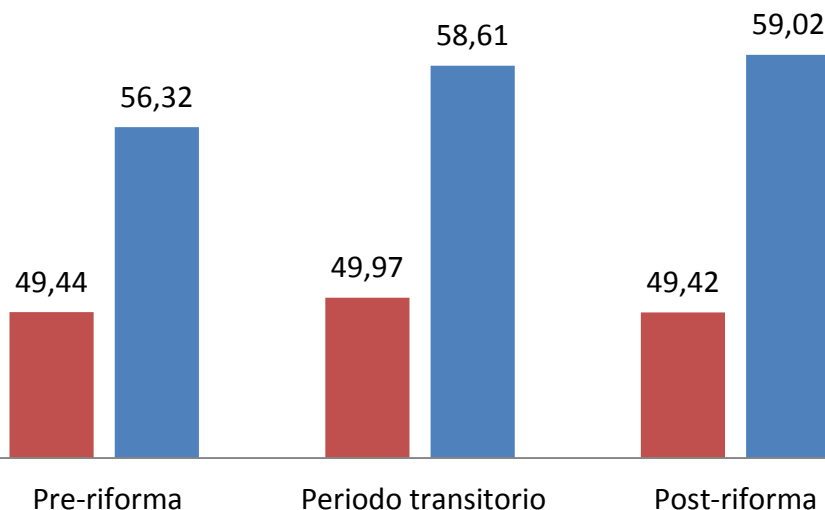


# Livello dell'individuo: età media

## Consiglio di Amministrazione

### Età media

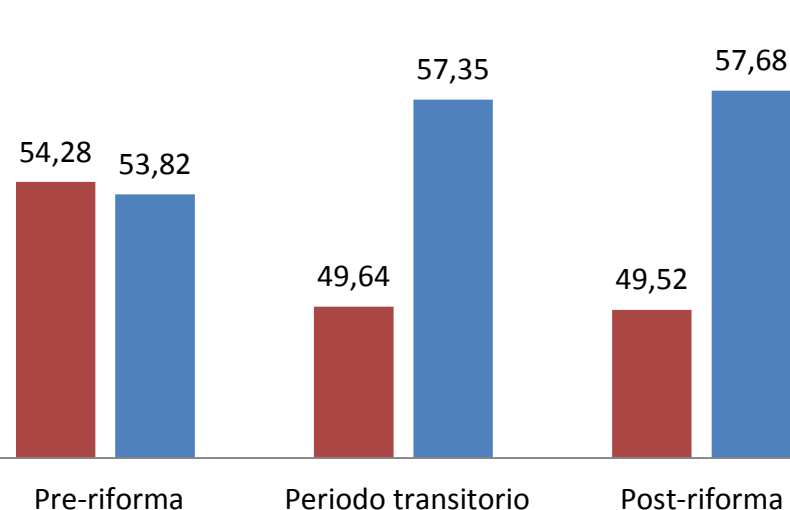
■ Età Media Donne ■ Età Media Uomini



## Collegio Sindacale

### Età Media

■ Età Media Donne ■ Età Media Uomini



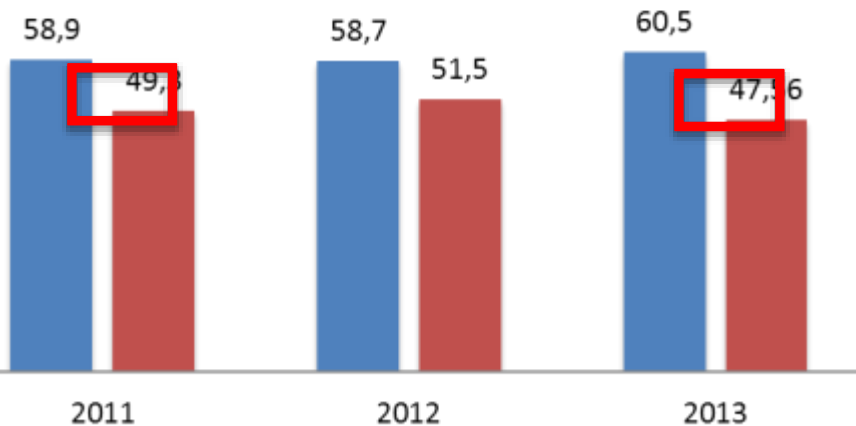
- Le donne sono più giovani della controparte maschile
- Le quote sono associate a donne più giovani

# Livello dell'individuo: età media di elezione

Consiglio di amministrazione, Anno 2013

Per anno di elezione

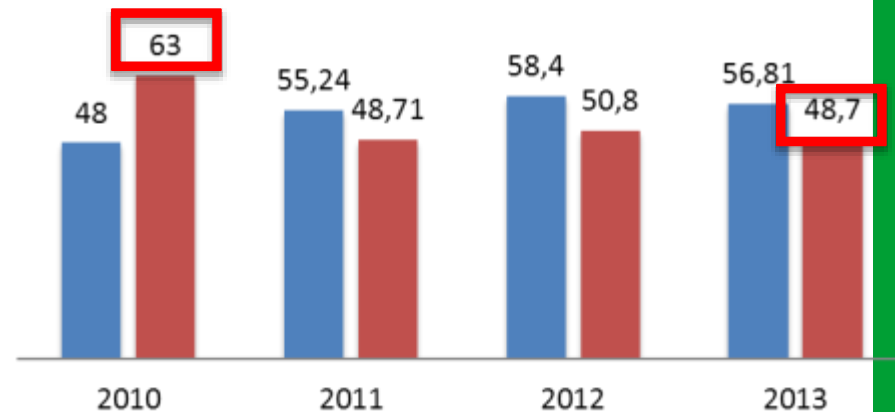
■ Uomini ■ Donne



Collegio Sindacale, Anno 2013

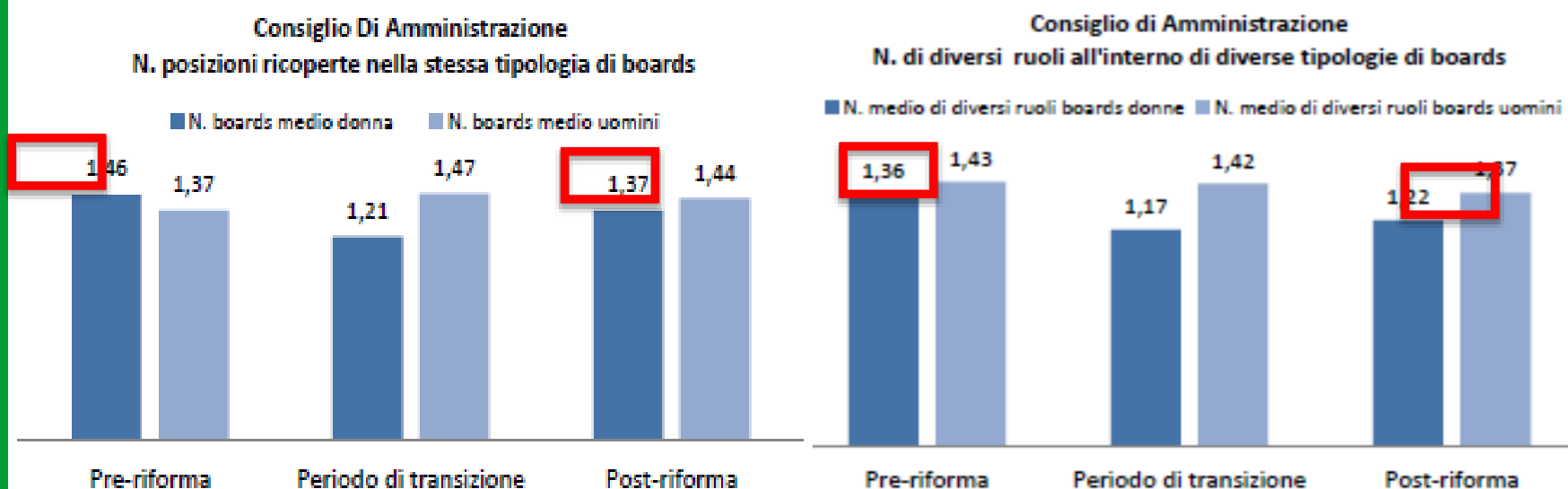
Per anno di elezione

■ Uomini ■ Donne



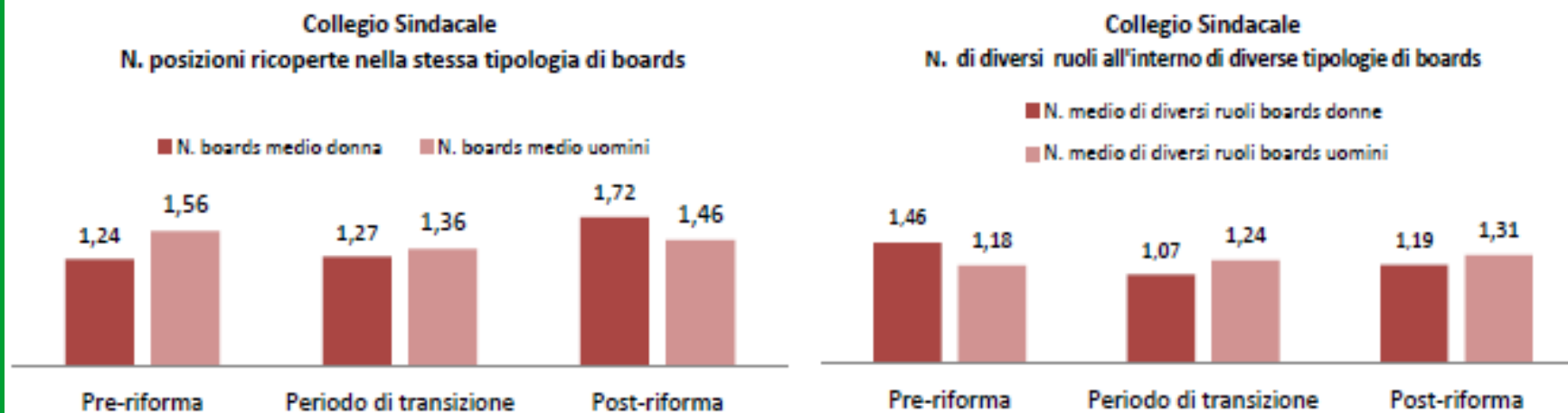
- Le quote di genere sono associate ad una riduzione drastica dell'età media
- Le nuove elette dopo l'introduzione delle quote sono notevolmente più giovani

# Livello dell'individuo: effetto *golden skirt*- CDA



- Nei CDA, le quote di genere non sono associate ad un effetto *golden skirt*

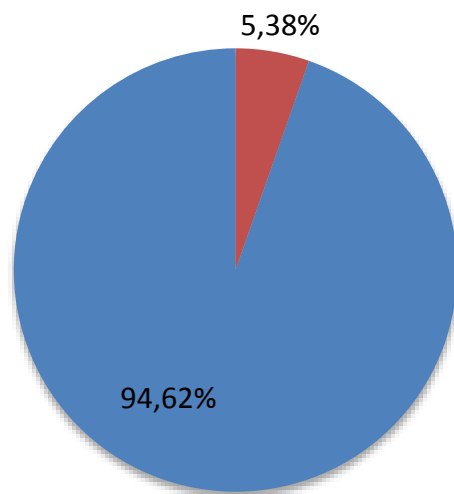
# Livello dell'individuo: effetto *golden skirt*- CS



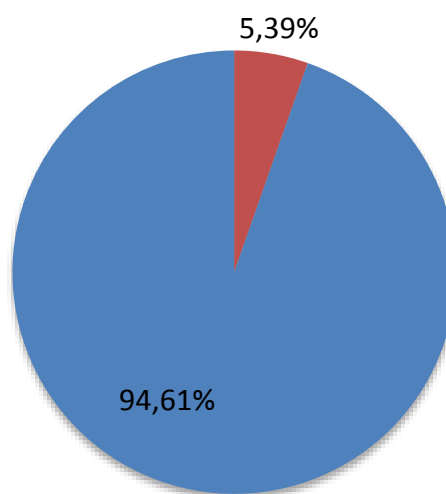
- Effetto presente nei CS lombardi

# Livello dell'individuo: AD donna

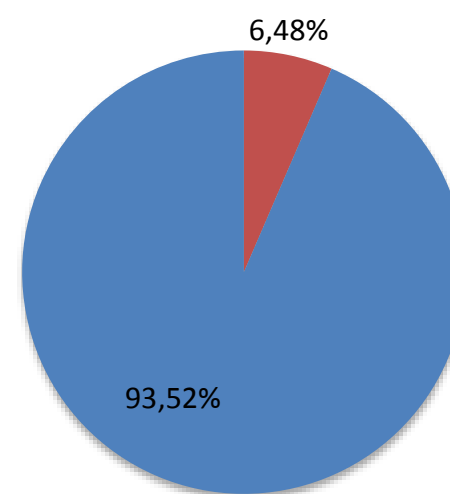
Pre-riforma



Periodo di transizione



Post-riforma



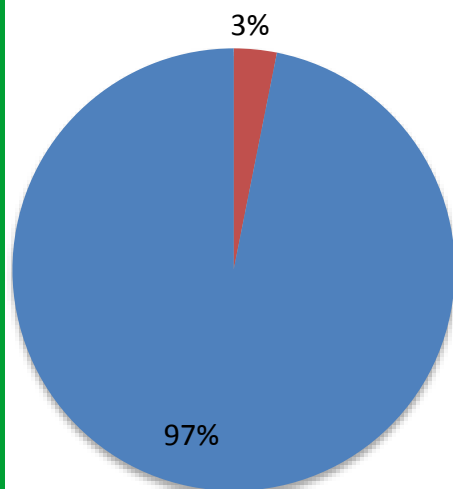
Amministratore Delegato Donna Amministratore Delegato Uomo

- L'introduzione di quote di genere nelle aziende quotate lombarde è associata a più amministratori delegati di sesso femminile

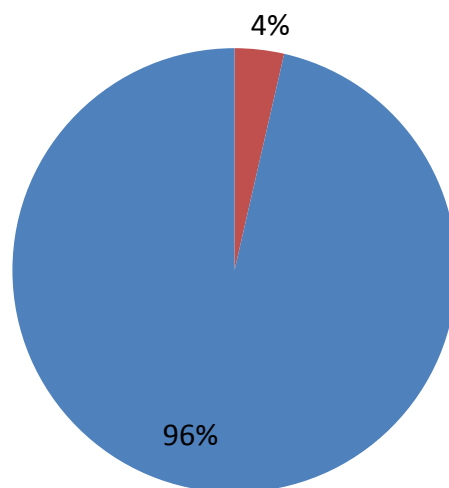


# Livello dell'individuo: AD donna

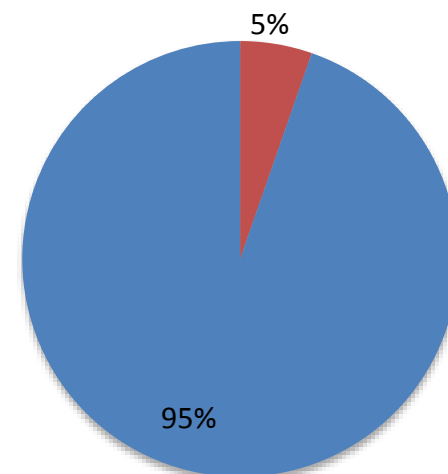
Pre-riforma



Periodo di transizione



Post-riforma



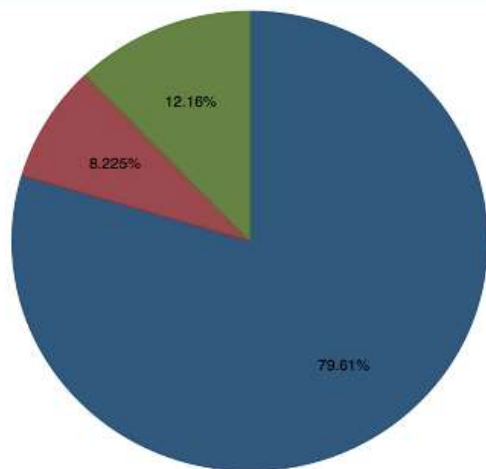
■ Presidenti Donna  
■ Presidenti Uomo

- L'introduzione di quote di genere nelle aziende quotate lombarde è associata a più presidenti donna

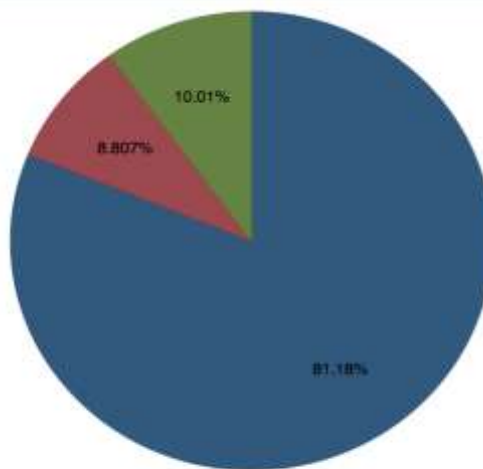


# Livello dell'individuo: titolo di studio – *all boards*

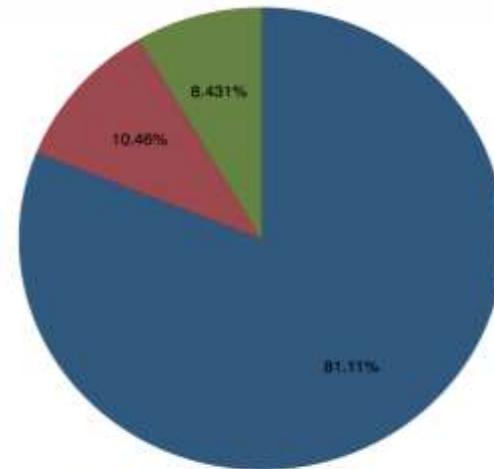
**Pre-riforma**



**Periodo di transizione**



**Post-riforma**



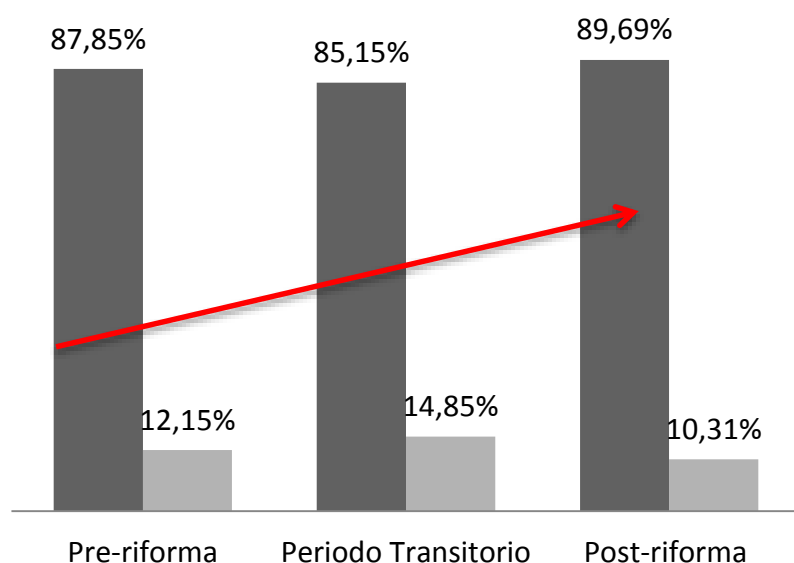
- L'introduzione di quote di genere nelle aziende quotate lombarde è associata a membri del board più istruiti

# Livello dell'individuo: Istruzione- laureati nei boards

## Consiglio di amministrazione

2009-2015, % Laureati

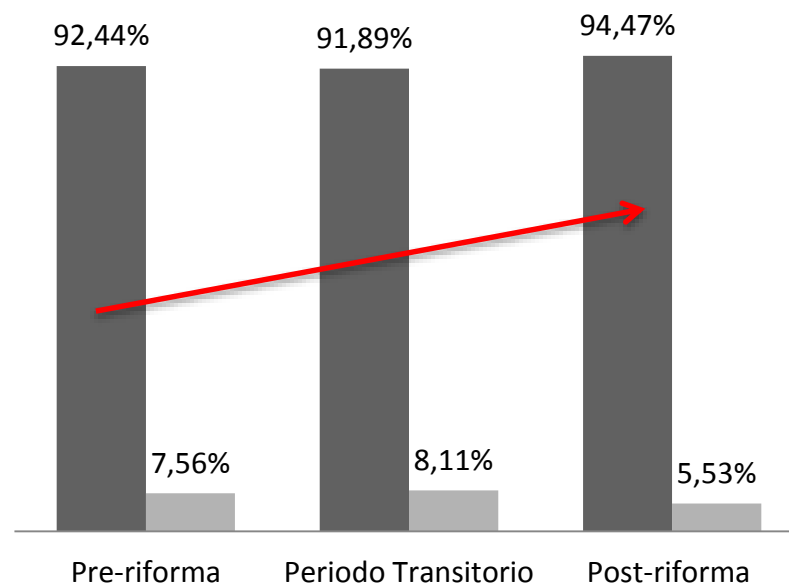
■ Laurea ■ No Laurea



## Collegio Sindacale

2009-2015, % Laureati

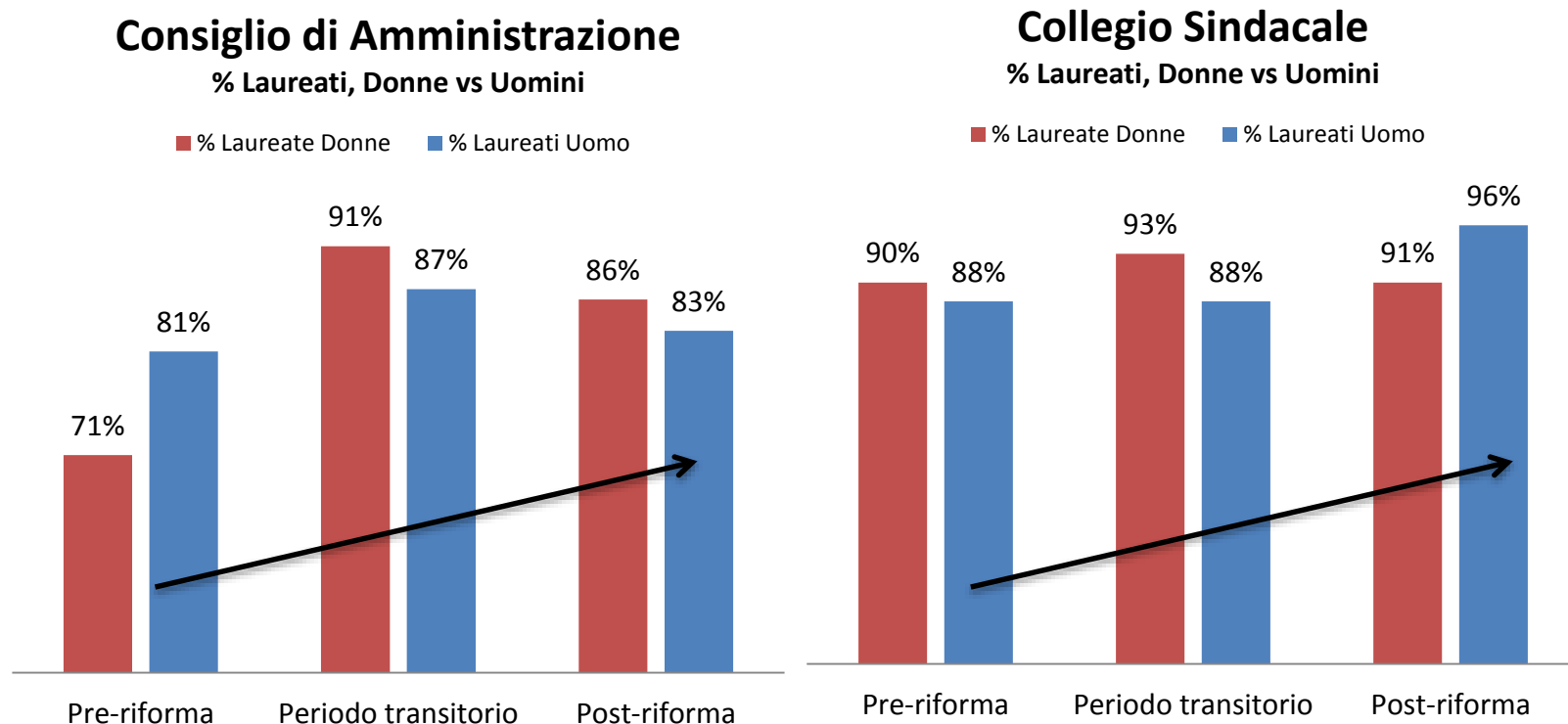
■ Laurea ■ No Laurea



- L'introduzione di quote di genere nelle quotate lombarde è associata ad un aumento dei membri laureati



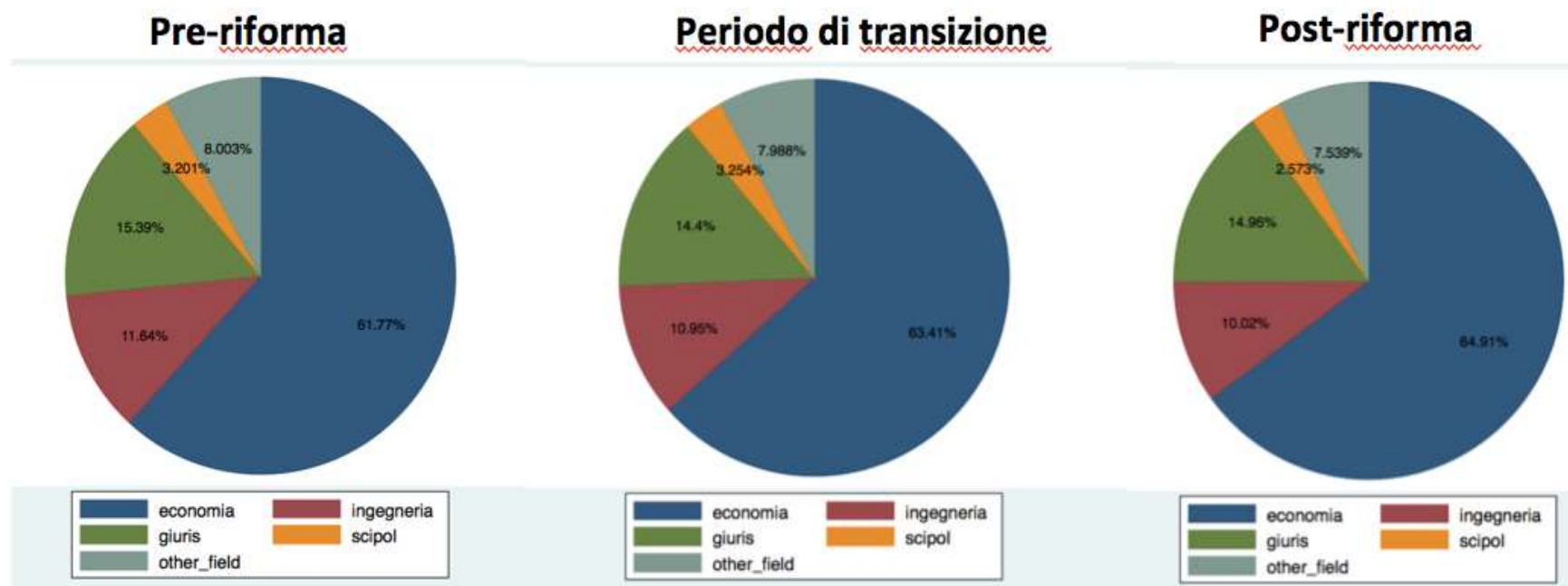
# Livello dell'individuo: Istruzione- donne vs uomini laureati



- L'introduzione di quote di genere è associata a donne più istruite e uomini più istruiti nelle aziende quotate lombarde



# Livello dell'individuo: titolo di studio – classi di laurea

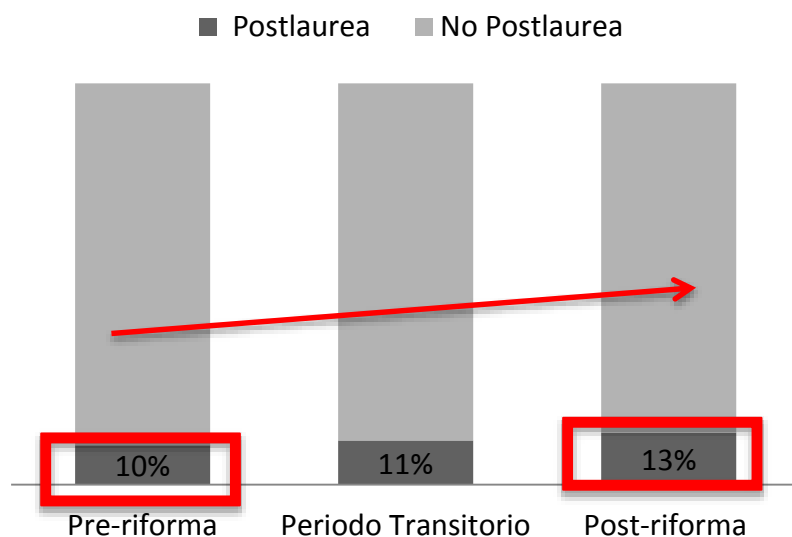


Mentre la suddivisione tra le classi di laurea dei membri del boards rimane pressochè stabile

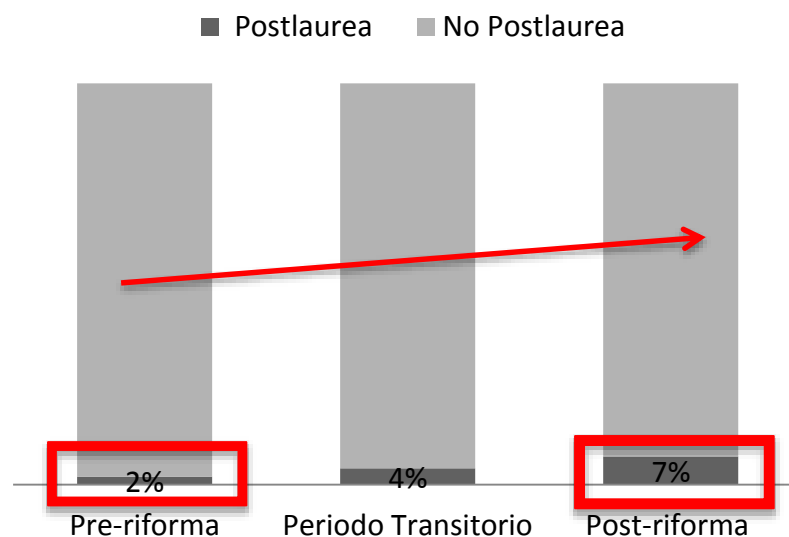


# Livello dell'individuo: formazione post-laurea nei CDA e CS

Consiglio di Amministrazione



Collegio Sindacale

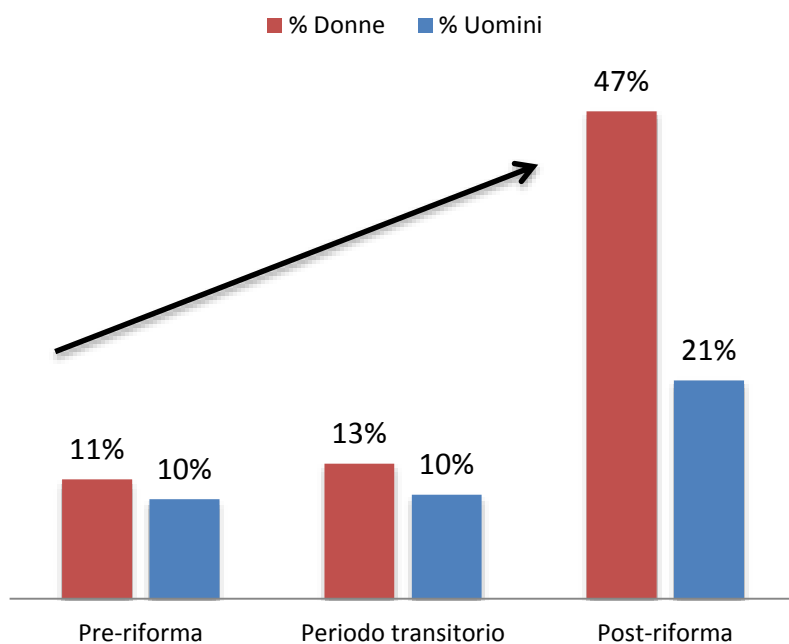


- L'introduzione di quote di genere nelle aziende quotate lombarde è associata ad un incremento della percentuale di membri con una formazione post-laurea

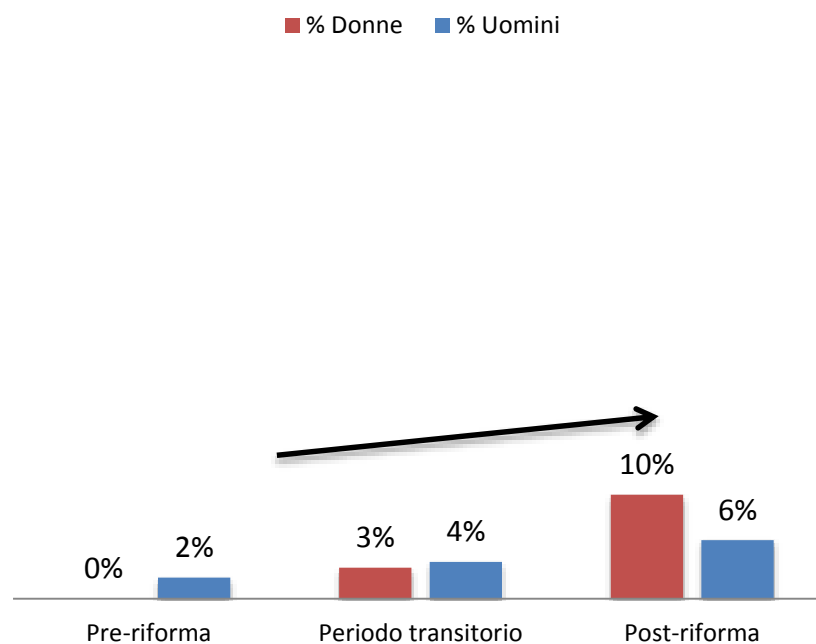


# Livello dell'individuo: istruzione, Donne vs uomini post-laurea

## Consiglio di amministrazione



## Collegio Sindacale



- Le quote di genere sono associate a più donne e uomini con una formazione post-laurea
- Più donne che uomini conseguono il titolo post-laurea



# Livello dell'individuo: per riassumere

L'introduzione di quote di genere nelle aziende quotate lombarde:

1. È associata a **una riduzione dell'età media nelle donne**
2. Le donne sono più giovani degli uomini
3. È associata a **più amministratori delegati donna**
4. È associata ad un aumento dei **presidenti donna**
5. È associata a board **più istruiti**: donne più istruite e uomini più istruiti
6. Le donne hanno un livello di istruzione più elevato della controparte maschile
7. **In linea con G. Ferrari, V. Ferraro, P. Profeta, C. Pronzato – 2016, i nostri risultati suggeriscono che l'introduzione delle quote di genere ha migliorato nel complesso i processi di selezione per il ruolo di consigliere anche a livello regionale**



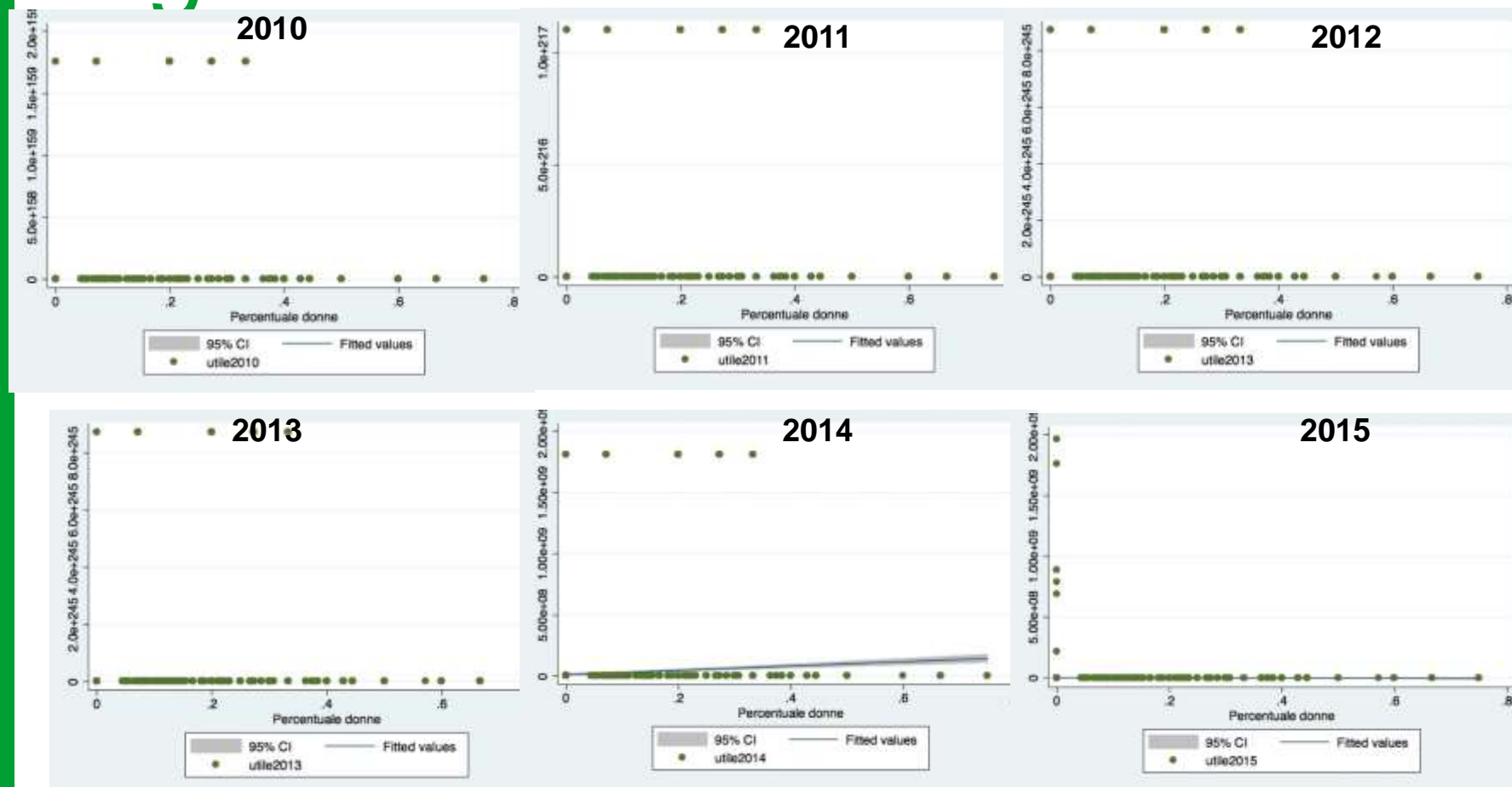


# Livello performance economica & *governance*

- Analisi dell'aspetto economico e finanziario in termini di effetti dell'introduzione delle quote di genere sulla performance e governance aziendale,
- Prospettiva di breve periodo che deve essere considerata
- Per valutare la performance economica abbiamo preso in considerazione (Ahern e Dittmar,2012) :
  - Numero dei dipendenti
  - Attività totali
  - Produzione
  - Utile
  - ROA
  - Tobin Q
  - Indebitamento
- Per valutare la *governance* sono state svolte interviste a 3 consiglieri appartenenti a 4 delle 10 aziende lombarde top performance in termini di utile 2015



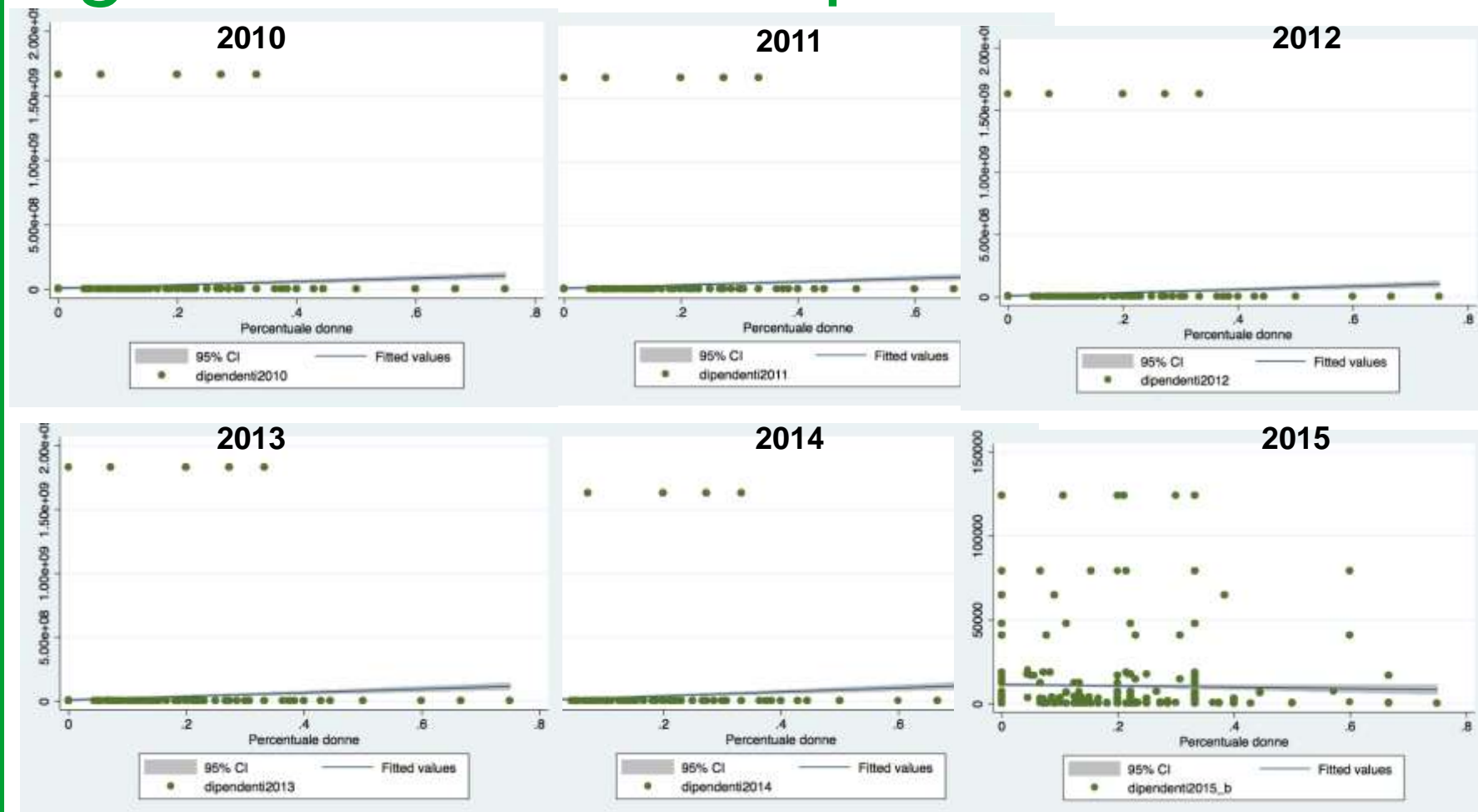
# Livello performance economica & *governance*- Utile



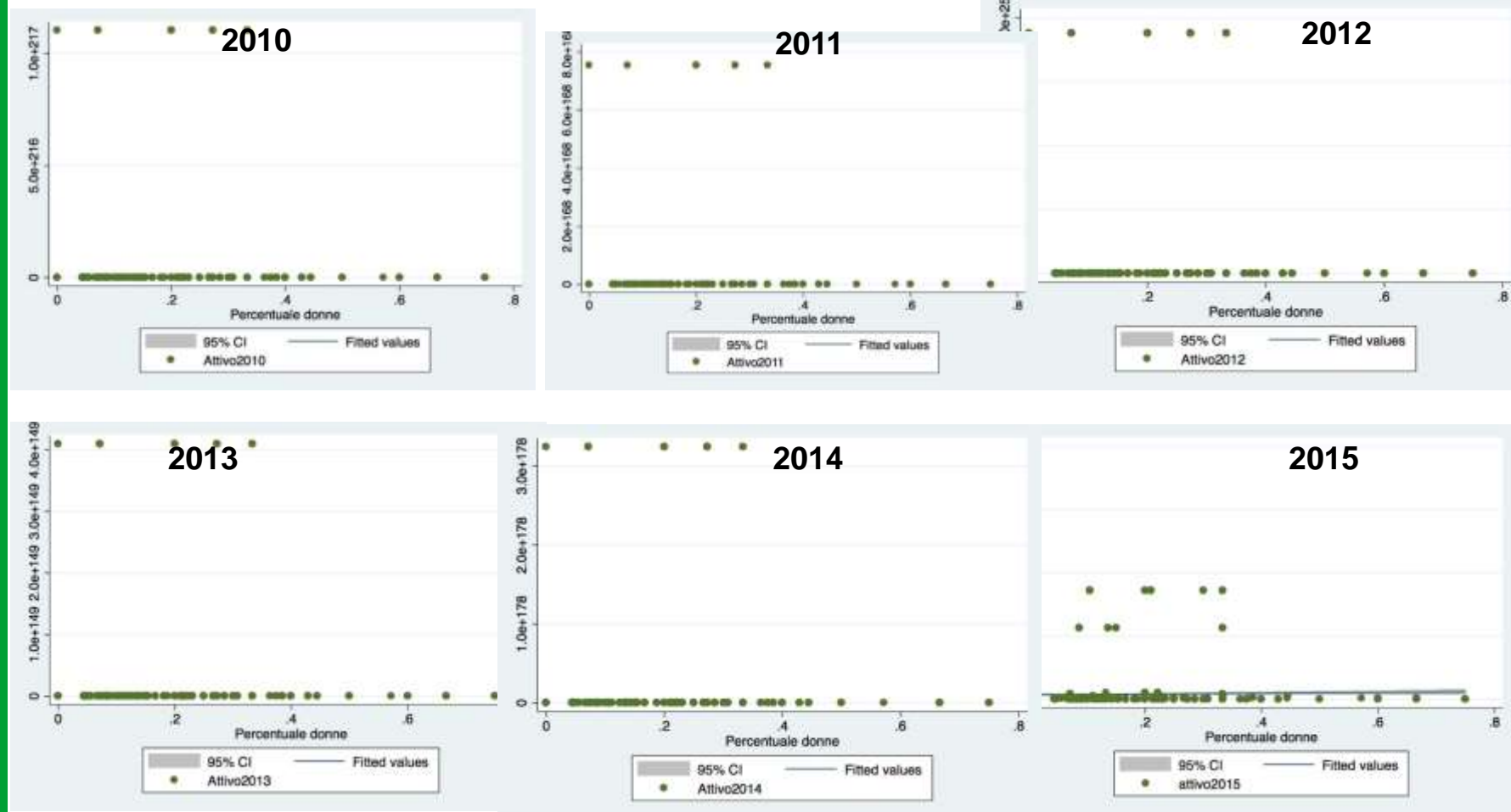
Elaborazione propria su dati Bloomberg, Datastream



# Livello performance economica & governance – N. dipendenti



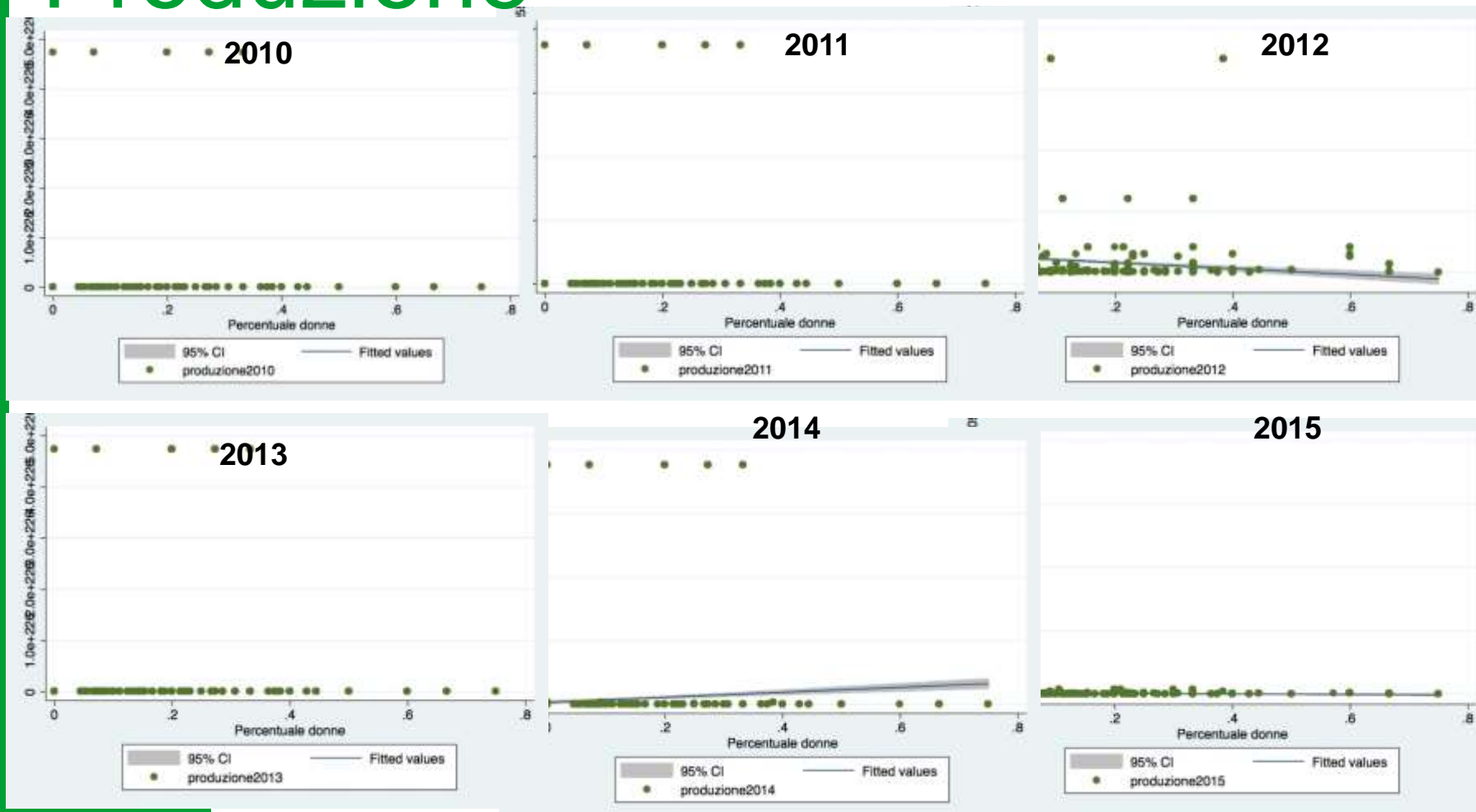
# Livello performance economica – Attività totali



Elaborazione propria su dati Bloomberg, Datastream



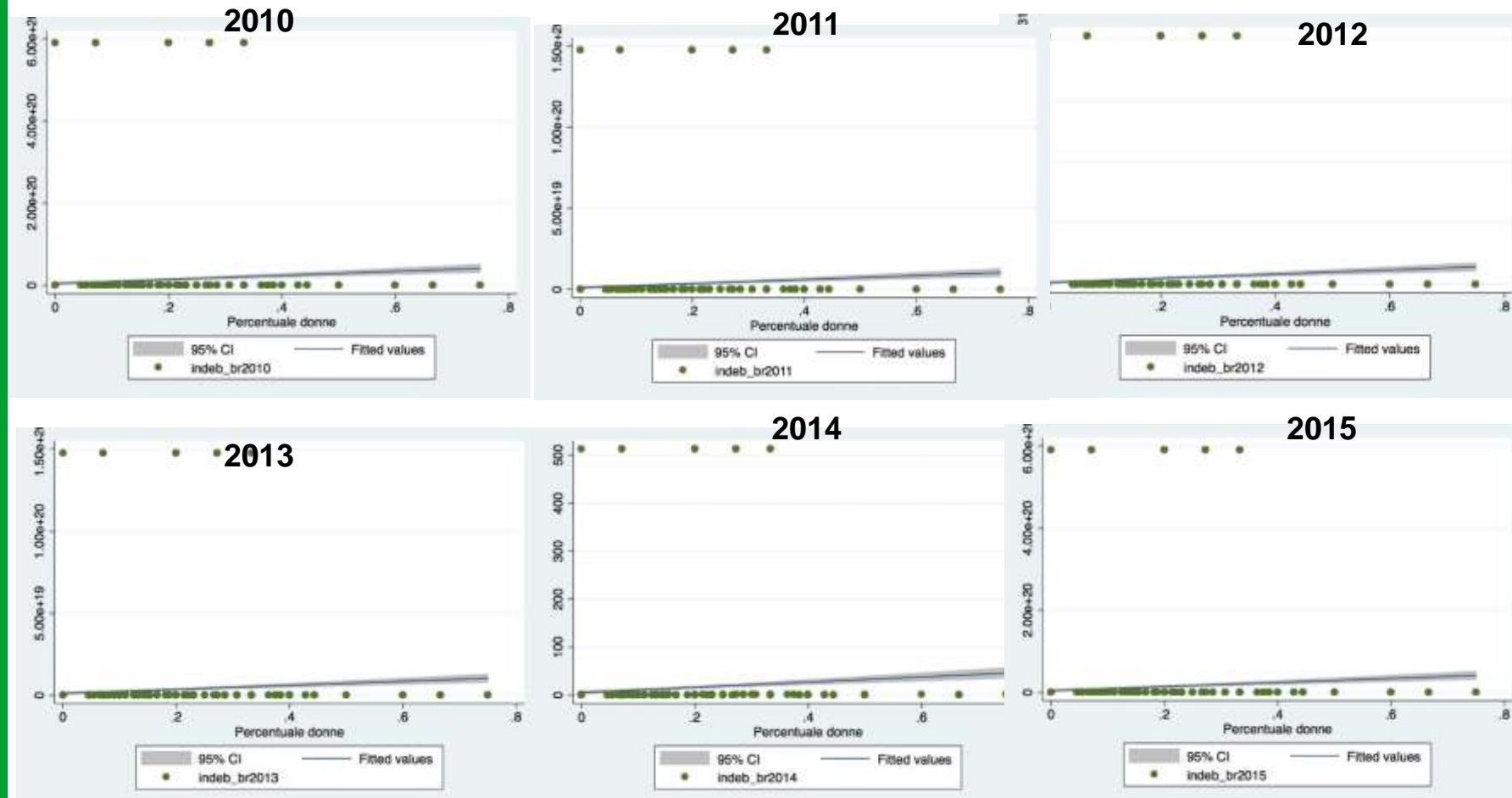
# Livello performance economica – Produzione



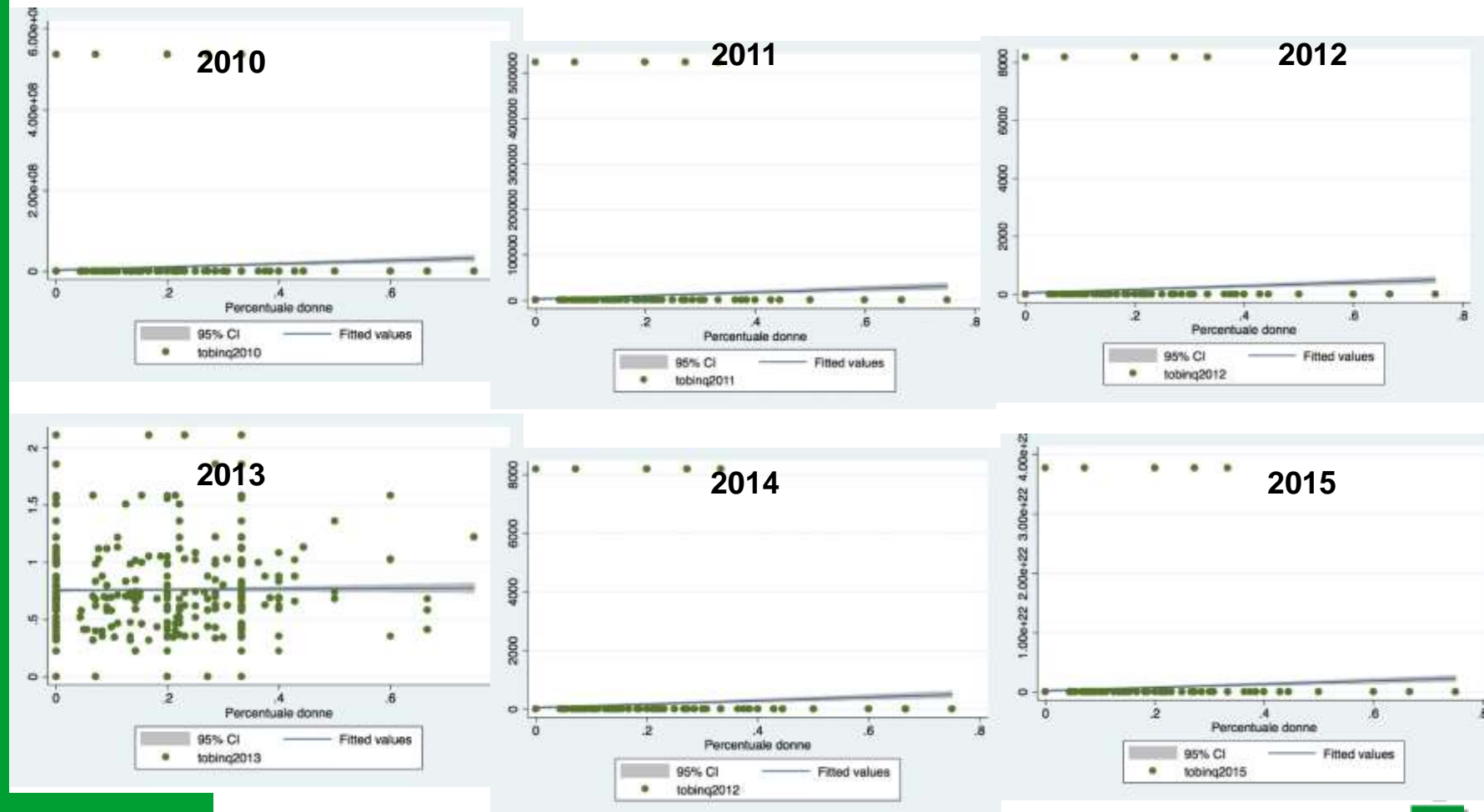
Elaborazione propria su dati Bloomberg, Datastream



# Livello performance economica – Indebitamento



# Livello performance economica – Tobin q



# Livello performance economica & *governance* - Per riassumere

**In linea con G. Ferrari, V. Ferraro, P. Profeta, C. Pronzato – 2016, i nostri risultati suggeriscono che l'introduzione delle quote di genere non ha avuto un impatto positivo sulle variabili di performance economica, ma nemmeno negativo (differentemente dal caso norvegese).**

Evidenziamo il ruolo degli shock economici che si sono susseguiti dal 2010 al 2015 che hanno reso difficoltosa l'analisi.





# Conclusioni

- 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 possibile 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).



# Indicazioni di Policy

- L'introduzione delle quote di genere è stata positiva per le aziende lombarde, portando ad un rinnovamento e miglioramento qualitativo degli organi di controllo.
- La Lombardia può posizionarsi come paese pioniere nella regione Eusalp per la promozione di questa misura.
- 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.
- Inoltre è 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.



# Indicazioni di Policy

- 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*.
- 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.
- La Lombardia farsi promotrice 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.

