

# DALLE GENDER ALLE DIVERSITY QUOTAS

RAPPORTO DI RICERCA



**CRIET** Centro di Ricerca  
Interuniversitario  
in Economia  
del Territorio



**DiSEA.DE**  
Dipartimento di  
Scienze Economico-Aziendali  
e Diritto per l'Economia



**ABCD**  
Centro Interdipartimentale  
per gli Studi di Genere



**ref.**  
ricerche



**CONFSERVIZI**  
CISPEL Lombardia

**29 GENNAIO 2020**

Università degli Studi di Milano-Bicocca

# **DALLE GENDER ALLE DIVERSITY QUOTAS**

**RAPPORTO DI RICERCA**

**29 GENNAIO 2020**

Università degli Studi di Milano-Bicocca

<b>Premessa</b> .....	6
 <b>Gender &amp; Diversity management nel settore delle utility lombarde</b>	
<b>Rapporto di ricerca</b> .....	11
La diversità di genere .....	13
Le altre caratteristiche di diversity .....	15
Le best practice in tema di diversity .....	20
<b>Riflessioni e prospettive future</b> .....	24
<b>Nota metodologica</b> .....	28
L'analisi desk – analisi dal database AIDA .....	28
La survey .....	29
Le interviste in profondità .....	30
<b>Ringraziamenti</b> .....	32
<b>Il gruppo di lavoro</b> .....	34
 <b>Gender Diversity e performance aziendali delle società quotate</b>	
<b>Rapporto di ricerca</b> .....	37
La gender diversity: primi risultati sulle società quotate .....	40
<b>Nota metodologica</b> .....	41
Dati e modelli .....	43
<b>Il gruppo di lavoro</b> .....	45
<b>Copertina del convegno</b> .....	46
<b>L'agenda del convegno</b> .....	47
<b>Gli attori della ricerca</b> .....	49

## PREMESSA

Di fronte alle profonde trasformazioni sociali in atto, il concetto di quote rosa appare superato. Le imprese si mostrano sempre più orientate verso l'adozione di misure che rientrano nel cosiddetto "diversity management", un approccio gestionale fondato sull'idea che le differenze (non solo di genere ma anche di età, nazionalità, razza-etnia, orientamento sessuale, stato sociale e religione) rappresentino un valore aggiunto.

In tale contesto, si inserisce la ricerca "Dalle gender alle diversity quotas" dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca realizzata in collaborazione con Confservizi CI-SPEL Lombardia e REF Ricerche. L'obiettivo della ricerca è quello di comprendere come imprese e università stiano affrontando i cambiamenti sociali in atto e di evidenziare le best practice a seguito dell'introduzione della legge 120/2011, la cosiddetta legge "Golfo-Mosca", e della crescente attenzione verso il tema delle diversity quotas. Tematiche di grande attualità considerando il fatto che il 5 dicembre 2019 è stato approvato alla Camera il decreto fiscale collegato alla legge di Bilancio che proroga la legge "Golfo-Mosca": la legge rimarrà "temporanea" ma non più per 3 ma per 6 mandati consecutivi e cambierà la percentuale che il genere meno rappresentato deve ottenere nei CDA e nei collegi sindacali. Tale percentuale passa da un terzo a due quinti degli amministratori/sindaci eletti.

Ovviamente siamo solo agli inizi di questo percorso che richiede trasformazioni culturali e organizzative molto importanti, ma i segnali di un cammino già avviato in questa direzione cominciano a vedersi. Infatti, secondo i dati Consob<sup>1</sup>, dall'entrata in vigore della legge "Golfo-Mosca":

<sup>1</sup> Consob – G.S.F. Bruno, A. Ciavarella, N. Linciano (2018). Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy.

<sup>2</sup> Il campione della ricerca era composto da direttori del personale di 150 aziende italiane con più 250 dipendenti.

- ❑ la presenza femminile nei CDA delle quotate in Italia risulta essere oggi fra le più alte al mondo (36,4%). Tale percentuale è aumentata dal 5,9% nel 2008 al 36% del 2018, con la quasi totalità di imprese con almeno una donna nel CDA
- ❑ l'età media dei consiglieri di amministrazione di società quotate si è ridotta
- ❑ è aumentata la diversità in termini di età e di profili professionali
- ❑ è cresciuta la presenza di amministratori laureati e con un titolo di studio post-laurea
- ❑ sono aumentati gli effetti positivi sia sulle performance delle società, sia sui temi della sostenibilità.

Nonostante questi segnali, l'incremento delle donne nelle posizioni apicali non ha portato miglioramenti visibili nel posizionamento dell'Italia nel 2020 Global Gender Gap Report. Sebbene il nostro Paese sia passato dall'82° alla 76° posizione, il risultato relativo al mercato del lavoro vede l'Italia collocarsi al 117° posto su 153 Paesi:

- ❑ la partecipazione femminile al mercato del lavoro è pari al 55,7% contro il 68% a livello europeo;
- ❑ la percentuale di donne nella posizione di manager è del 29% contro il 36% a livello europeo
- ❑ la percentuale di donne nella posizione di senior executive è del 9% contro il 17% a livello europeo.

C'è ancora molto lavoro da fare anche in termini di diversity management. Dalla ricerca "Il meglio della diversità: pratiche e performance" condotta dal Diversity Management Lab di SDA Bocconi<sup>2</sup>, solo il 21% delle imprese intervistate dichiara di adottare politiche per la diversità, spesso relegate alla gestione delle donne e dei lavoratori "anziani", il 5% ha introdotto una figura responsabile e il 3% ha creato

un'unità organizzativa ad hoc. Nonostante richieda un cambiamento culturale e organizzativo, l'adozione di politiche e misure volte a promuovere il rispetto e l'integrazione delle diversity risulta oggi di fondamentale importanza sia per i lavoratori che per i datori di lavoro in quanto dando centralità alla persona le aziende possono creare un ambiente inclusivo in cui tutti possano contribuire all'innovazione e al cambiamento, sfruttando punti di vista differenti.

Cosa stanno facendo le aziende e le università italiane per creare un ambiente di lavoro in cui tali diversity siano rispettate e valorizzate? "Dalle gender alle diversity quotas" proverà a dare una risposta a questo quesito.

#### COMITATO ORGANIZZATIVO

##### **Roberta Provasi**

Professore Associato  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

##### **Alice Mazzucchelli**

Ricercatrice  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

##### **Giuseppe Viola**

Direttore Generale  
Confservizi CISPEL Lombardia

#### COMITATO SCIENTIFICO

##### **Andrea Amaduzzi**

Professore Ordinario  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

##### **Paola Bongini**

Professore Ordinario  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

##### **Alessandro Capocchi**

Professore Ordinario  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

##### **Dario Cavenago**

Professore Ordinario  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

##### **Claudio Chiacchierini**

Professore Ordinario  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

##### **Angelo Di Gregorio**

Professore Ordinario  
Direttore CRIET  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

##### **Alberto Nobolo**

Professore Ordinario  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

##### **Arturo Patarnello**

Professore Ordinario  
Direttore Di.SEA.DE  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

##### **Paola Orlandini**

Professore Ordinario  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

## Gender & Diversity management nel settore delle utility lombarde

### Indagine sulle imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia

a cura di

**Loredana Bracchitta, Alice Mazzucchelli, Veronica Pagan, Claudia Peiti,  
Annalisa Rossano, Giuseppe Viola**

#### RAPPORTO DI RICERCA

Negli ultimi decenni si è assistito ad una notevole trasformazione del mondo del lavoro che ha portato significativi cambiamenti in termini demografici, socio-politico-economici, tecnologici, normativi e organizzativi che hanno reso le aziende più diversificate. Le imprese si sono dovute confrontare sempre di più con processi, che oltre al ruolo crescente delle donne in azienda e dell'ageing della forza lavoro, attengono la creazione di mix inter-generazionali, l'incremento del numero di lavoratori stranieri e più in generale con un incremento della diversità generazionale, culturale e linguistica.

La letteratura economica ha ampiamente trattato il tema dell'inclusione delle diversità nelle imprese, cercando di comprendere le conseguenze di questa maggior integrazione sia per quanto concerne i possibili benefici sia per i costi che derivano da questo processo.

Le diversità nelle organizzazioni e l'inclusione delle minoranze stimolano creatività e pensiero critico che sono alla base dello sviluppo di innovazioni e che possono generare sostanziali vantaggi in termini di performance. Questi benefici vanno tuttavia controbilanciati con i costi connessi alla gestione delle diversità che comprendono costi del cambiamento (superamento delle resistenze al cambiamento, incertezza rispetto all'effettiva attuazione e ai tempi di realizzazione del cambiamento), costi di coesione intra-gruppo, costi organizzativi ed economici per la rivisitazione della strategia, delle politiche e delle pratiche di gestione delle risorse umane.

Il termine "diversity management" identifica questo approccio organizzativo, caratterizzato dall'impegno da parte delle organizzazioni, di assumere e trattenere

dipendenti con background e capacità diverse. La diversità diviene un requisito che dovrebbe essere raggiunto e desiderato al fine di produrre un ambiente in cui le persone possano sviluppare il loro pieno potenziale e massimizzare i successi dell'azienda.

La ricerca vuole aprire la strada ad un percorso più complesso che nel tempo vuole arrivare ad approfondire i legami tra diversity e performance aziendale. Lungo questo percorso, il primo passaggio parte da una fotografia delle imprese, concentrandosi sugli organi di vertice (allargati alla dirigenza) e su una misura qualitativa del grado di confidenza delle associate nei confronti delle tematiche della diversity (case study).

Più nello specifico, al fine di cogliere come nelle imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia si strutturino le gender e le diversity quotas all'interno dei consigli di amministrazione, collegi sindacali e dirigenza utilizzeremo tre basi dati. La prima base dati è costituita dai dati estrapolati dal database AIDA, dati che ci permettono di delineare le differenze di genere tra le imprese. Una serie di altri attributi quali età, provenienza geografica, stato civile, stato parentale, livello di istruzione, anzianità di servizio e background professionale, sono stati esplorati come possibili accezioni di diversity e raccolti tramite una survey somministrata alle imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia. All'analisi di questi dati sono stati affiancati anche quattro case study al fine di analizzare più in profondità la gestione della diversity e individuare possibili best practice che possono rappresentare degli stimoli di riflessione sul tema.

Considerando in primo luogo le caratteristiche delle imprese associate, nel 2019, risultavano attive nel settore 151 imprese con una media di 16 esponenti e manager

per azienda e, in termini di governance societaria, il 63% presentava un consiglio di amministrazione, mentre il restante 37% presentava una gestione societaria di competenza di un amministratore unico.

### LA DIVERSITÀ DI GENERE

Negli ultimi anni, sta emergendo la centralità della donna, quale protagonista della trasformazione che sta caratterizzando il mondo del lavoro: le donne sono state capaci di cogliere le nuove opportunità di lavoro e sono riuscite a proporsi sempre di più in posizioni di alta e diretta responsabilità.

Complice di questa trasformazione non solo i cambiamenti sociali ma anche il fatto che in molti paesi, Italia compresa, sono state adottate diverse iniziative legislative e di autoregolamentazione volte a favorire una maggiore partecipazione delle donne alla vita delle società, anche partendo dall'ipotesi che una maggiore presenza femminile possa avere effetti positivi sulle performance societarie.

In Italia, nel 2011 è stata adottata la legge 120, la cosiddetta legge "Golfo-Mosca", che ha imposto alle società quotate e alle controllate pubbliche un riparto degli amministratori e dei sindaci da eleggere basato su un criterio volto ad assicurare l'equilibrio tra i generi, dovendo il genere meno rappresentato (le donne) ottenere almeno un terzo degli amministratori/sindaci eletti.

Nonostante ciò, il gender gap è ancora presente e si riflette in una differente distribuzione delle donne rispetto agli uomini nei consigli di amministrazione, nei collegi sindacali e nella direzione societaria.

Nel 2019, nel settore delle utility e delle aziende che operano a livello locale nei settori di pubblica utilità in Lombardia emerge che, in linea con i dati Consob, la

presenza femminile nei CDA è di circa 1/3. Nelle piccole imprese è poi del 37%, fino a raggiungere il 42% dei membri nelle imprese di più grande dimensione. Le donne presidenti di CDA rappresentano circa l'11% del totale, di cui 3/4 nelle imprese di piccole dimensioni e 1/4 di esse che occupa invece la presidenza nelle imprese più grandi.

Per quanto concerne il collegio sindacale, la presenza femminile è in media del 35% e, come per i CDA, le donne presidenti rappresentano soltanto il 13% del totale. Situazione del tutto simile per quanto riguarda la presenza femminile all'interno della dirigenza societaria. Infatti, la presenza femminile nella dirigenza è in media del 25% e i direttori generali donna rappresentano il 14% del totale. Ancora una volta le figura apicali (direttori generali) operano per la quasi totalità all'interno di imprese di piccole dimensioni (90% dei casi).

Se da un lato questi dati sono in linea con gli studi realizzati da Consob e dalla Commissione Europea, evidenziando una situazione delle donne che sembra essere ancora, in termini numerici, svantaggiata rispetto a quella degli uomini, dall'altro affiorano dei primi segnali positivi. Infatti, grazie alla circolazione di buone pratiche, alla maturazione di una cultura organizzativa e manageriale favorita da Confservizi CISPEL Lombardia e alle misure di sostegno alla parità di genere, il settore delle utility storicamente caratterizzato da una forte prevalenza di occupazione maschile sta subendo un'importante trasformazione, facendo registrare, negli ultimi anni, un aumento della presenza femminile nei ruoli decisionali.

## LE ALTRE CARATTERISTICHE DI DIVERSITY

### Età anagrafica di esponenti e manager

Considerando le altre caratteristiche di diversity, il primo dato da cui partire è l'età anagrafica dei componenti di CDA, collegio sindacale e dirigenza. Secondo i dati Consob, l'ingresso di amministratrici donne ha contribuito non solo a ridurre l'età media dei membri del board, ma anche ad aumentare la diversità dei membri in termini di background professionale e di livello medio di istruzione. L'analisi effettuata sulle imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia conferma che in presenza di presidenti di CDA o di collegio sindacale donna l'età media dei membri dei rispettivi organi tende a ridursi. In particolare, quando il presidente del CDA o del collegio sindacale è donna il 42% dei membri tende ad avere un'età media inferiore ai 50 anni (contro a una media complessiva del 37%). Inoltre, in termini di dimensione aziendale, i dati evidenziano che i membri del CDA delle piccole imprese tendono ad avere un'età media inferiore rispetto a medie e grandi imprese, mentre per quanto riguarda il collegio sindacale sono le grandi imprese a vantare membri più giovani.

Approfondendo la dimensione settoriale delle associate, e distinguendo le imprese che operano principalmente nei settori di energia, ambiente e gas-acqua (d'ora in poi richiamate come "utility") dalle farmacie, si osserva una differenziazione nell'età anagrafica dei membri del consiglio di amministrazione e della dirigenza. Le farmacie presentano un CDA e una dirigenza significativamente più giovane: il 45% dei membri dei CDA e il 53% della dirigenza delle farmacie ha un'età inferiore ai 50 anni (contro rispettivamente il 34% e il 37% delle utility).

### Provenienza geografica di esponenti e manager

I membri di CDA, collegio sindacale e dirigenza si differenziano, seppur in misura molto ridotta, anche in termini di provenienza territoriale, soprattutto se si considera la dimensione in termini di fatturato delle imprese analizzate.

Infatti, nonostante i membri dei 3 organi societari considerati provengano principalmente da Nord-Ovest (88% per i CDA e per la dirigenza e 82% per i collegi sindacali):

- ❑ nelle micro imprese la percentuale di membri di CDA provenienti da Nord-Ovest si riduce a favore di una più alta percentuale di membri provenienti da Nord-Est (33%)
- ❑ nelle piccole imprese la percentuale di membri di collegio sindacale provenienti da Nord-Ovest si riduce a favore di una più alta percentuale di membri provenienti da Sud e Isole (22%)

In termini settoriali, sono le farmacie a presentare le più alte percentuali di diversity: così come per le piccole imprese, la percentuale di membri di collegio sindacale provenienti da Nord-Ovest si riduce a favore di una più alta percentuale di membri provenienti da Sud e Isole (33%).

L'intreccio di tali dati suggerisce una limitata mobilità territoriale degli esponenti e dei manager operanti all'interno del settore delle utility e dei servizi di pubblica utilità.

### Stato civile e parentale di esponenti e manager

Per quanto concerne lo stato civile e parentale di esponenti e manager, i dati evidenziano che, ad eccezione di alcune differenze settoriali, più di tre quarti dei

membri di CDA, collegio sindacale e dirigenza sono coniugati e con figli. Infatti, il 78% dei membri di CDA è coniugato e il 74% ha figli; il 73% dei membri dei collegi sindacali è coniugato e l'83% ha figli; il 77% dei dirigenti è coniugato e l'85% ha figli. Diversa risulta essere la situazione se si considerano distintamente farmacie e utility. Infatti, nelle farmacie la percentuale dei dirigenti coniugati si riduce a favore di una più alta percentuale di dirigenti celibi (40%) e si riduce anche la percentuale di dirigenti con figli: i dirigenti con figli rappresentano il 60% del campione contro una media generale dell'85% e del 90% nelle utility.

### Titolo e area di studi di esponenti e manager

Analizzando il percorso di studi, i dati rilevano che la maggioranza degli esponenti e dei manager operanti all'interno del settore delle utility e dei servizi di pubblica utilità sono laureati. Infatti, il 64% dei membri di CDA è laureato, il 27% diplomato e il 6% ha un titolo di studio post-laurea. Situazione simile se consideriamo la dirigenza: il 75% dei membri è laureato, il 13% possiede un titolo post-laurea e il 12% il diploma.

Situazione polarizzata invece per quanto riguarda i collegi sindacali. In questo caso infatti la percentuale di laureati sale e raggiunge quota 88%.

In termini settoriali, sono le utility a presentare il maggior numero di laureati (66%) nei consigli di amministrazione rispetto alle farmacie (54%).

Tali dati sembrano confermare i trend rilevati da ISTAT che evidenziano un aumentato vantaggio occupazionale dei laureati rispetto ai diplomati (+2,2 punti nel periodo 2014-2018), soprattutto per posizioni apicali e dirigenziali.

Per quanto riguarda l'area di studi, i dati evidenziano delle differenze legate pre-

valentemente all'area di competenza e alla tipologia di attività svolta dagli organi societari analizzati. L'area di studi prevalente per CDA e collegio sindacale è l'area economica, mentre per la dirigenza risulta essere preminente l'area scientifica.

Più in dettaglio, nonostante l'area di studi prevalente dei membri del CDA sia quella economica, la formazione di tali membri appare alquanto variegata: il 43% presenta un percorso di studi di area economica, il 22% di area scientifica, il 21% di area giuridica, il 10% umanistico, e il restante 5% sanitario. Invece, così come per il titolo di studi, anche per l'area di studi, la situazione dei collegi sindacali appare molto polarizzata: infatti nel 94% dei casi i membri dei collegi sindacali hanno una formazione economica in linea con le attività di vigilanza e di controllo a loro affidate. Situazione diversa per la dirigenza. Nel 53% dei casi il percorso formativo dei dirigenti è di area scientifica, e soltanto nel 33% dei casi è di area economica, complice il particolare settore che richiede competenze scientifiche specifiche. In linea con tale affermazione, in termini settoriali, è il settore delle utility a richiedere il maggior numero di dirigenti con un background di studi scientifici (57%).

Non si rilevano invece particolari differenze in termini di area geografica di conseguimento del titolo di studio. Infatti, più dell'80% degli esponenti e dei manager hanno conseguito il proprio titolo di studi nel Nord-Ovest.

#### **Anzianità di servizio di esponenti e manager**

In tema di diversità e di graduale ed equilibrato ricambio della composizione degli organi societari, sono stati presi in considerazione anche i dati riguardanti l'anzianità della carica di esponenti e manager. I dati raccolti evidenziano un elevato turnover dei membri del CDA e del collegio sindacale in linea con la normativa e

gli obblighi statutari delle aziende. Il turnover per la dirigenza appare invece relativamente più limitato.

In particolare, l'87% dei membri di CDA e l'86% dei membri di collegio sindacale presentano un'anzianità di servizio inferiore a 5 anni. Per la dirigenza tale percentuale è soltanto del 38%. Percentuale che si riduce ulteriormente se si considerano le grandi imprese, dove i dirigenti con un'anzianità di servizio inferiore a 5 anni sono solo il 29%.

Anche in termini settoriali, la dirigenza mostra un'anzianità di servizio superiore rispetto ai membri dei CDA e dei collegi sindacali: nelle utility il 63% dei dirigenti ha un'anzianità lavorativa di più di 6 anni e nelle farmacie il 33% ha un'anzianità lavorativa addirittura superiore ai 20 anni.

#### **Esperienze pregresse e profilo professionale prevalente di esponenti e manager**

Entrando nel merito delle esperienze pregresse e del profilo professionale prevalente di esponenti e manager, si può notare una sostanziale differenza: per la dirigenza l'esperienza pregressa nel settore delle utility è un aspetto cruciale; un ruolo minore viene assunto dall'esperienza pregressa nel settore invece per CDA e collegi sindacali. Infatti, il 74% dei dirigenti presenta un'esperienza pregressa di settore, contro il 28% dei membri di CDA e il 43% dei membri di collegio sindacale.

Si tratta di un aspetto interessante e che ben si concilia con una valorizzazione del bagaglio formativo specifico connesso alla natura delle attività svolte dai servizi di pubblica utilità e che al tempo stesso sottolinea come nei ruoli apicali assuma valore una buona commistione tra esperienza nel settore e altre esperienze rilevanti. Un aspetto interessante da sottolineare è che l'esperienza pregressa sembra essere

importante soprattutto nelle grandi imprese: in questi casi la percentuale di membri di CDA e di collegio sindacale con almeno un'esperienza pregressa nel settore sale rispettivamente al 39% e al 62%.

Per quanto riguarda il profilo professionale prevalente, è il CDA a presentare le principali differenze: il 47% del totale dei membri è rappresentato dai professionisti, seguiti dai manager (40%). Non mancano poi nei CDA, ancorché in misura marginale, profili di tipo accademico (3%). Il collegio sindacale e la dirigenza tendono invece a polarizzarsi intorno ad un'unica figura professionale: il collegio sindacale intorno alla figura del professionista (99%), e la dirigenza intorno alla figura del manager/dipendente (91%).

Da queste evidenze, emerge quindi che i consigli di amministrazione tendono maggiormente ad includere le diversità in termini di profilo professionale prevalente al fine di assicurare un profilo dei membri il più possibile completo e capace di delineare diversi punti di vista e di alimentare un confronto più approfondito.

#### **LE BEST PRACTICE IN TEMA DI DIVERSITY**

Le imprese di settore concepiscono la diversità, da un lato, come un asset fondamentale, un vantaggio aziendale che deve essere valorizzato in quanto favorisce un arricchimento delle competenze di ognuno e, dall'altro, come un elemento di discontinuità che si traduce necessariamente in un profondo cambiamento culturale.

Negli ultimi anni, la presenza femminile all'interno delle aziende intervistate è costantemente cresciuta (sia a livello di esponenti e manager, sia a livello di personale dipendente), così come il personale di origine straniera. È aumentato anche il livel-

lo medio di istruzione del personale e il livello di turnover soprattutto in termini di ricambio generazionale.

Nella selezione dei case study si è scelta una diversificazione sia in termini di dimensione d'impresa che di settore, con l'obiettivo da un lato di evidenziare delle best practice che possano ispirare le politiche di gestione delle risorse umane e le scelte strategiche, dall'altro di tracciare il grado di familiarità con i temi della diversity. Ai diversi livelli è emerso un'attenzione al dipendente, più personalizzata nelle imprese piccole, più strutturata in quelle di maggiori dimensioni.

Al crescere della complessità organizzativa, le interviste hanno evidenziato che la gestione delle diversity quotas si fonda su modelli di welfare aziendale orientati al work-life balance, alla formazione, al sostegno delle esigenze familiari dei dipendenti, alla maternità e ai servizi alla persona. Infatti, le aziende del settore delle utility e dei servizi di pubblica utilità associate a Confservizi CISPEL Lombardia hanno avuto la capacità di valorizzare e di garantire il rispetto della diversità e delle pari opportunità sul luogo di lavoro mettendo al centro le persone, il capitale umano, grazie all'implementazione di strategie di diversity management incentrate prevalentemente su:

- Occupazione femminile e conciliazione familiare
- Formazione e talent management
- Welfare aziendale.

#### **Occupazione femminile e conciliazione familiare**

In linea con i dati emersi dalla survey, anche le interviste hanno evidenziato l'esistenza di un gender gap e la consapevolezza che la legge Golfo-Mosca abbia effet-

tivamente favorito l'aumento della presenza femminile in posizioni apicali e ispirato altre donne a provarci.

Per tali motivazioni, le intervistate concordano sul fatto che è assolutamente necessario prorogare la legge Golfo-Mosca in quanto il nostro Paese non ha ancora raggiunto un livello di maturazione culturale e sociale tale da permettere di scegliere liberamente sulla base del merito.

Percorrendo poi le storie dei membri donne dei CDA, un aspetto comune non secondario è costituito dal grande investimento professionale dei membri intervistati. In quasi tutti i casi il percorso di carriera si caratterizza per una pluralità negli ambiti di formazione e degli incarichi svolti. Ciò consente di veicolare un doppio messaggio, da un lato la valorizzazione del merito riconosciuta dall'impresa, dall'altro a ricordare che le figure intervistate mostrano ad oggi caratteristiche di grande eccellenza.

La presenza femminile nel settore è poi costantemente cresciuta, non solo tra esponenti e manager, ma anche tra i dipendenti, in particolar modo tra gli ingegneri, profilo professionale che per retaggio culturale è sempre stato tipicamente associato alla sfera maschile.

Con particolare attenzione alle esigenze delle donne lavoratrici, le principali necessità di cui le imprese si sono dovute occupare per garantire il rispetto della diversità e delle pari opportunità e che rappresentano delle buone pratiche sono:

- ❑ maternità e congedo papà
- ❑ interviste e agevolazioni al rientro dalla maternità
- ❑ inserimento delle lavoratrici e dei lavoratori, che vivono l'esperienza della genitorialità, in programmi formativi sulle competenze che si possono sviluppare fa-

cendo il genitore, quali il multitasking, l'organizzazione, e l'assunzione del rischio e volti ad annullare il gender gap.

### **Formazione e talent management**

Le imprese di settore credono che la crescita personale e professionale delle persone, basata su criteri meritocratici e sulla gestione dei talenti, sia uno dei principali driver di sviluppo del business. Nella gestione della diversity, le imprese non vogliono creare corsie preferenziali per le donne o per qualsiasi altro tipo di diversità, ma vogliono valorizzare il merito e il talento di ciascun dipendente.

In tale ambito, le best practice di settore ricomprendono:

- ❑ la realizzazione di "academy" e di percorsi formativi ad hoc volti ad accrescere e aggiornare le conoscenze e le competenze del personale, ma anche di pubblici esterni all'impresa
- ❑ la collaborazione con istituti tecnici e università per progetti di alternanza scuola-lavoro, stage e apprendistato, con l'obiettivo di cercare e sviluppare nuove competenze tra i giovani
- ❑ la gestione dei talenti attraverso dei meccanismi di assessment e di valutazione delle performance dei dipendenti, al fine di valorizzare le risorse interne in modo tale da patrimonializzare il percorso fatto e di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e condivisi con il management
- ❑ l'avvio di processi di trasferimento delle competenze tra differenti generazioni come, ad esempio, i processi di trasformazione digitale volti a ridurre il gap digitale tra i dipendenti più giovani e i dipendenti meno giovani.

### Welfare aziendale

Le imprese di settore hanno applicato modelli di welfare aziendale, di politiche attive del lavoro e di responsabilità sociale di impresa, fortemente orientati a rendere l'ambiente lavorativo stimolante e confortevole, in grado di coinvolgere i dipendenti e di condividere l'identità e i valori aziendali.

Tra le migliori iniziative di welfare, è possibile evidenziare:

- ❑ piani di welfare aziendale, che consentono ai dipendenti di accedere a particolari pacchetti welfare e di usufruire di diversi benefit attraverso piattaforme dedicate o strutturate ad hoc
- ❑ introduzione di premi di risultato utilizzando la possibilità introdotta dalla normativa del 2016 di detassare il premio
- ❑ buoni pasto
- ❑ assistenza fiscale dedicata
- ❑ programmi di comunicazione interna e affiancamento individuale al dipendente nella conoscenza delle opzioni di welfare disponibili
- ❑ flessibilità oraria, lavoro agile e smart-working, per garantire e incoraggiare le politiche di conciliazione casa-lavoro
- ❑ supporto e assistenza ai familiari non autosufficienti.

### RIFLESSIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Nell'ultimo decennio, in Italia come in Europa, a fronte di profonde trasformazioni sociali, economiche e culturali si è assistito a un vivace dibattito sulla rappresentanza volto a stimolare iniziative concrete che perseguissero il riequilibrio di genere nei ruoli decisionali.

Nel contesto nazionale, la legge Golfo-Mosca si è rivelata un'importante opportunità di cambiamento per il miglioramento delle politiche di rappresentatività e dell'organizzazione aziendale nelle società quotate e partecipate favorendo il raggiungimento del 30% per la componente femminile nei CDA.

Come si evince dal rapporto e in linea con i dati Consob, la presenza delle donne negli organi direttivi ha determinato cambiamenti qualitativi, incidendo sulle politiche di diversity a livello anagrafico, di istruzione, di competenze e di stili gestionali. Tuttavia, la scarsa presenza di donne in ruoli apicali nelle società quotate e pubbliche dimostra che il cambiamento culturale atteso non si è ancora consolidato e la riflessione si amplia necessariamente su quali azioni siano da implementare per sostenere un modello di cultura aziendale capace di valorizzare il pluralismo e le pratiche inclusive, come strategia per la crescita e la competitività delle stesse aziende.

Le sfide che la classe manageriale dovrà perseguire non si limiterà al raggiungimento dell'equilibrio di genere; dovrà piuttosto orientare scelte e investire nell'adozione di misure di diversity management. Sapendo rispecchiare internamente il panorama sociale ed economico, le utility saranno capaci di rispondere più facilmente alle esigenze anche latenti del territorio in cui operano.

Nonostante la rilevanza del tema, la discussione appare ancora a livelli embrionali: la presenza di una figura specializzata nella gestione di politiche volte a valorizzare la diversità non è ancora largamente diffusa nelle realtà aziendali, seppure diversi studi abbiano già dimostrato come le politiche di Diversity Management abbiano un impatto positivo su vari aspetti, tra cui il miglioramento degli stili manageriali, le competenze e le performance in aree come la comunicazione, la gestione del

personale, l'individuazione e la pianificazione degli obiettivi.

Il valore aggiunto del Diversity Management scaturisce proprio dalla possibilità della persona di sviluppare e applicare, all'interno dell'azienda, uno spettro ampio e integrato di abilità che riflette il proprio background e il proprio bagaglio di esperienze.

Nell'ottica di incoraggiare maggiormente politiche di diversity anche nella composizione dei CDA, le aziende pubbliche potrebbero dotarsi, come avviene per le società quotate, di un "codice di autodisciplina", tale da garantire all'organo decisionale la possibilità di attingere a un patrimonio di competenze e professionalità diversificato per pianificare e perseguire i propri obiettivi interni nel rispetto degli impegni assunti con i cittadini.

Allo stesso tempo, coniugare e valorizzare sensibilità differenti costituirebbe un valore aggiunto nella capacità di leggere i bisogni del mercato e le esigenze delle comunità, missione condivisa da tutte le aziende partecipate che svolgono un servizio sul territorio.

Sebbene attualmente il valore della diversità appare assumere maggiormente una declinazione femminile attraverso la presenza di questa componente nei CDA e negli organi di controllo, un domani (non molto lontano) la riflessione sulla diversità riguarderà anche tutti le altre accezioni: età, genere, cultura, esperienze professionali e, in alcuni contesti internazionali, l'appartenenza religiosa. Si tratta infatti di una universalità di competenze che richiama la ricchezza e l'unicità dell'essere umano che nasce singolarmente come individuo ma che solo entrando in relazione con gli altri può essere generativo di nuove esperienze, idee, obiettivi ma soprattutto di nuove occasioni per migliorare l'impresa, i luoghi di lavoro, la vita e le relazioni tra le persone.

Pertanto, se le utility lombarde vorranno fare un ulteriore salto di qualità e misurarsi con le migliori realtà non solo italiane ma anche europee, dovranno investire in un approccio gestionale orientato alla valorizzazione della risorsa umana a livello professionale e personale.

#### IN PILLOLE

- ❑ Esplorando gli organi di direzione, in una dimensione quantitativa e qualitativa che non si limitasse al genere ma adottando una visione che abbraccia più dimensioni, il segnale più positivo si rileva comunque rispetto alla presenza femminile.
- ❑ La quota di donne nei CDA è in linea con le previsioni della Legge Golfo-Mosca, mostrando una quota nelle grandi imprese che addirittura trova riscontro nei nuovi parametri normativi (40%).
- ❑ Gli altri attributi di diversity indagati nelle posizioni apicali restituiscono un'immagine degli organi di vertice e della dirigenza piuttosto omogenea. Segnali interessanti attengono alle evidenze sull'età anagrafica, che vedono una composizione diversificata in particolare nelle imprese piccole e in quelle guidate da una presidenza femminile, nonché una buona commistione nei titoli di studio dei membri del CDA che include profili economici e giuridici ma anche profili con lauree umanistiche. Il background professionale evidenzia da un lato una dirigenza principalmente formata nel settore, dall'altro un CDA in cui invece non manca la valorizzazione di esperienze pregresse in settori diversi.
- ❑ Dalle interviste emerge una crescente attenzione verso l'adozione di misure di Diversity Management, ad oggi volte principalmente a favorire la conciliazione casa-lavoro dei dipendenti.

**NOTA METODOLOGICA**

I risultati presentati in questo Rapporto di Ricerca si basano su una ricerca empirica costituita da tre differenti momenti di indagine:

1. L'analisi desk – analisi dal database AIDA
2. La survey
3. Le interviste in profondità

Ognuna delle tre componenti ha delle peculiarità in termini di obiettivi e metodologia ma l'obiettivo di fondo è quello di comprendere come le utility e le aziende che operano a livello locale nei settori di pubblica utilità, associate a Confservizi CISPEL Lombardia, stiano affrontando i cambiamenti sociali in atto e di evidenziare le best practice a seguito dell'introduzione della legge 120/2011 e della crescente attenzione verso il tema delle diversity quotas.

Nel complesso, dunque, il disegno della ricerca è stato costruito mediante un approccio misto in quanto ciascun punto, sviluppato singolarmente, avrebbe fornito solo una visione parziale dell'avviato processo di adozione di misure che rientrano nel cosiddetto "diversity management" e delle best practice di settore.

**L'analisi desk – analisi dal database AIDA**

Il primo momento della ricerca – l'analisi dei dati estrapolati dalla banca dati AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende) realizzata e distribuita da Bureau van Dijk – ha riguardato 151 utility e aziende lombarde che operano a livello locale nei settori di pubblica utilità associate a Confservizi CISPEL Lombardia. Tale analisi offre una fotografia della struttura e delle dinamiche di settore in termini di fatturato, numero di addetti, numero di esponenti e manager, posizione e relative informazioni

personali, quali sesso ed età anagrafica. L'analisi desk ha pertanto l'obiettivo di fornire una base informativa per le successive fasi della ricerca.

Delle 160 imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia, 9 imprese non sono risultate essere presenti all'interno del database AIDA. Pertanto, l'analisi desk è stata effettuata su 151 imprese.

**La survey**

È stata realizzata – in collaborazione con Confservizi CISPEL Lombardia e REF Ricerche – un'indagine sulle aziende lombarde partecipate che gestiscono servizi di pubblica utilità. In particolare, gli obiettivi sono stati: analizzare la governance aziendale e comprendere la composizione e le caratteristiche di CDA, collegio sindacale e dirigenza in termini di genere, età, provenienza geografica, stato civile, stato parentale, livello di istruzione, anzianità di servizio e profilo professionale prevalente.

Lo strumento di rilevazione è stato un questionario somministrato per via telematica alle 160 imprese associate a Confservizi CISPEL Lombardia. Il periodo di rilevazione è stato da aprile 2019 a ottobre 2019.

I dati sono stati raccolti in modalità CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), alla quale si è affiancata, al fine di garantire un adeguato tasso di risposta, un'attività di recall telefonico da parte di alcuni promotori dell'iniziativa nei confronti di alcuni loro iscritti più sensibili alle iniziative realizzate dall'associazione.

L'utilizzo del metodo CAWI, in combinazione con i recall telefonici, ha permesso di raggiungere un tasso di risposta pari al 28,75% (46 aziende). Sono stati raccolti questionari relativi ad un campione di imprese lombarde composto da 9 farmacie

e 35 utility, di piccole dimensioni (54,6%) e che dal punto di vista della governance aziendale hanno in prevalenza un CDA (73,8%).

Pur essendo l'indagine basata su un campione auto selezionato (quindi non statistico/probabilistico), essa può offrire un valido strumento descrittivo dei cambiamenti sociali in atto a seguito dell'introduzione della legge "Golfo-Mosca" e della crescente attenzione verso il tema delle diversity quotas.

I dati raccolti sono stati elaborati in forma aggregata, in modo da garantire la privacy dei rispondenti.

#### **Le interviste in profondità**

All'interno della ricerca sono stati condotti 4 case study all'interno del settore delle public utility, attraverso interviste in profondità dirette a Presidenti di CDA donne e a Responsabili delle Risorse Umane, al fine di individuare le best practice di settore. Le interviste rivolte ai Presidenti di CDA donne sono state strutturate come uno storytelling, con lo scopo di mettere in evidenza la storia lavorativa personale, il percorso di designazione, l'attuale esperienza, l'orientamento dell'azienda rispetto alla gestione della donna e della diversità e i giudizi personali sui cambiamenti potenzialmente avvenuti nell'organismo e nell'azienda, nella governance e nelle performance dovuti a una più ampia presenza femminile nei CDA.

Le interviste rivolte ai Responsabili delle Risorse Umane sono state strutturate per cogliere le politiche di Diversity Management (DM) adottate, le iniziative di welfare aziendale introdotte, le misure di work-life balance implementate per favorire l'occupazione femminile, la conciliazione, e le pari opportunità.

Sono state coinvolte imprese eterogenee sia a livello di settore nel quale operano

sia a livello di dimensioni aziendali.

Il campione considerato ha coinvolto due utility e due società multiservizi. Nel primo caso, le aziende prese in considerazione erogano servizi legati rispettivamente al settore dell'igiene ambientale e alla gestione del servizio di teleriscaldamento. Per quanto riguarda le aziende multiservizi una società gestisce il servizio idrico e l'edilizia residenziale pubblica, mentre la seconda opera nell'ambito sociosanitario. Dal punto di vista della governance, sebbene si tratti in tutti i casi di aziende totalmente pubbliche, tre aziende sono amministrate da un CDA mentre una è guidata da un Amministratore Unico.

Rispetto alla presenza femminile nelle piccole imprese considerate, in due casi la figura apicale è ricoperta da una donna mentre in un'azienda una donna ricopre l'incarico di Direttore Generale. Nell'azienda di maggiori dimensioni, il cui organigramma si compone di oltre 1000 dipendenti, si evidenzia che il 26% delle donne ricopre incarichi di dirigenza.

## RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano per la loro disponibilità ed il loro contributo le società che hanno contribuito alla realizzazione di questo lavoro e/o sono state intervistate nel corso della ricerca:

Ambiente Energia Brianza S.p.A  
A.S.Far.M (Induno Olona)  
Azienda Speciale Servizi Parabiago  
Azienda Territoriale Energia e Servizi S.r.l  
Acque Bresciane S.r.l  
Acsm-Agam S.p.A  
Aler Milano  
Amga Legnano S.p.A  
Azienda Multiservizi Comunali S.p.A (Gallarate)  
Azienda speciale Servizi Farmaceutici e sociosanitari (San Giuliano Milanese)  
Azienda Speciale Farmacia Multiservizi Comunale Bresso  
ASPM Energia SRL  
ASPM Servizi Ambientali SRL  
ASPM Soresina Servizi SRL  
Azienda Multiservizi Abbiatense Gestioni Ambientali S.p.A

Azienda Servizi Municipalizzati S.r.l (Codogno)  
Azienda Servizi Municipalizzati S.r.l (Magenta)  
Azienda Speciale Servizi di Agrate Brianza  
Azienda Speciale Servizi Pubblici (Cardano al Campo)  
Azienda Speciale Servizi Sanitari di Vergiate  
Azienda Speciale Solaro Multiservizi  
Brianza Energia Ambiente S.p.A  
Brianzacque SRL  
Canturina Servizi Territoriali S.p.A  
CAP Holding S.p.A  
Cem Ambiente S.p.A  
Chiari Servizi S.r.l  
Consorzio dei Comuni dei Navigli  
Comodepur S.c.p.a  
Consorzio Recuperi Energetici S.p.A  
EURO.PA Service SRL

Far.com S.r.l  
Farmacie Comunali Corsichesi S.p.A  
Gestione Servizi Municipali Nord Milano S.r.l  
Lario Reti Holding S.p.A  
Laveno Mombello S.r.l  
Metropolitana Milanese S.p.A  
NED reti distribuzione gas S.r.l.  
Padania Acque S.p.A

Pavia Acque S.c.a.r.l  
Prealpi Gas S.r.l  
Service 24 Ambiente S.r.l  
Società Acqua Lodigiana S.r.l  
Società Intercomunale Lecchese per l'Ecologia e l'Ambiente S.p.A  
Somma Patrimonio e Servizi S.r.l  
Uniacque S.p.A

Si ringrazia inoltre Alessandro Russo, Presidente Confservizi CISPEL Lombardia.

## IL GRUPPO DI LAVORO



**Loredana Bracchitta**

Avvocato Amministrativista & Presidente  
Gruppo AEB



**Alice Mazzucchelli**

Ricercatrice, Università degli Studi  
di Milano-Bicocca



**Veronica Pagan**

Project Assistant, Confservizi CISPEL Lombardia



**Claudia Peiti**

Senior Economist, REF Ricerche



**Annalisa Rossano**

Editorial Assistant, "Economia Pubblica  
The Italian Journal of Public Economics"



**Giuseppe Viola**

Direttore Generale, Confservizi CISPEL Lombardia

Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni: [alice.mazzucchelli@unimib.it](mailto:alice.mazzucchelli@unimib.it) o  
[veronica.pagan@confservizilombardia.it](mailto:veronica.pagan@confservizilombardia.it).

## Gender Diversity e performance aziendali delle società quotate

a cura di

**Roberta Provasi, Murad Harasheh**

<sup>3</sup> Dai dati Eurostat nel 2018 il tasso di occupazione (20-64 anni) femminile per EU-28 è del 67,4% mentre quello maschile del 79%; in Italia si registra rispettivamente il 53,1% e il 72,9

### RAPPORTO DI RICERCA

Oggi più che mai si parla di donne, del riscatto delle donne, della forza delle donne, del potere delle donne ed è proprio in questo ultimo periodo che sono esplosi diversi movimenti contro gli abusi sulle donne in particolare nel mondo del lavoro. Proprio nel mondo del lavoro ancora oggi le donne subiscono discriminazioni di genere. In Italia il divario tra occupazione femminile e maschile è sopra la media europea<sup>3</sup> anche se non va sottovalutato l'aumento del numero di donne nel mondo del lavoro né in termini di quantità né in termini di qualità. Nonostante questa crescita permangono però delle asimmetrie di genere che impediscono loro di avere le stesse opportunità degli uomini sia in termini economici che in termini di crescita professionale. Sono norme sociali e stereotipi riguardanti i ruoli di genere in particolare a favorire spesso queste discriminazioni che orientano fin da bambini a modelli culturali tradizionali, riproducendo così gli stereotipi legati al sesso.

Le donne sono una risorsa per qualsiasi tipo di organizzazione e negli ultimi decenni ci si sta allontanando sempre di più dai modelli tradizionali rigidi, standardizzati, omologati verso modelli più flessibili dove la diversità è una risorsa e non un fattore negativo. Si assiste a cambiamenti anche all'interno delle aziende dove si passa da strutture a piramide molto gerarchizzate a strutture più flessibili, di network dove diventa fondamentale il lavoro di squadra e quindi cambiano anche le abilità richieste ad un buon manager. Oltre alle capacità tecniche deve essere in grado di relazionarsi con le persone, sia quelle all'interno della propria organizzazione che quelle all'esterno (clienti, finanziatori, ecc.). Sono richieste sempre più capacità e attitudini che da sempre caratterizzano in primis le donne e quindi è necessario valorizzarle anche con leggi a loro supporto.

Questa ricerca vuole analizzare l'evoluzione degli scenari di governance delle società quotate dall'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca introdotta nel 2011 con l'obiettivo di permettere alle donne di ricoprire posizioni apicali.

Soprattutto negli ultimi anni la crescente attenzione nei riguardi della tematica ha incrementato il numero delle società che, anche volontariamente, dichiarano la propria politica relativa alla gender diversity. La Gender Diversity implica il concetto più ampio di cui le Gender Quotas sono una componente che prende a riferimento anche alle caratteristiche delle risorse umane, fra cui l'età media, il livello di istruzione, la provenienza professionale, la nazionalità di provenienza

La Gender Diversity è fortemente focalizzato sul valore del capitale umano in quanto può costituire un vantaggio strategico per le società e non replicabile dai competitor. Le società che riescono a creare opportunità e favorire lo sviluppo di competenze specifiche e talenti si garantiscono un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Le governance che valorizzano le gender diversity tendono a funzionare meglio e sono più aperte all'innovazione. Questa diversità interna permette di meglio affrontare situazioni complesse, con maggiore capacità discriminante, di azione e di leadership. Pertanto non solo quote rosa.

Lo stato della situazione in Italia è emerso chiaramente lo scorso 7 maggio 2019 in occasione dell'audizione di Consob di fronte alla Commissione Finanza e Tesoro del Senato nell'ambito dell'istruttoria di due disegni di legge in cui è emerso che il dibattito in materia di Board Diversity si è originato con la crisi finanziaria del 2008 qualora si è ritenuto che la gender diversity potesse migliorare la qualità del governo societario e a mitigare i rischi di crisi. Tale dibattito si è tradotto in alcuni interventi normativi in tutto il mondo. In Italia nel 2011 viene pubblicata la legge

Golfo-Mosca (legge 120/2011) al fine, secondo il principio della gradualità, di prevedere al genere meno rappresentato almeno inizialmente un quinto dei componenti degli organi di amministrazione e controllo e negli anni successivi un terzo. La pubblicazione della legge ha introdotto cambiamenti significativi: basti pensare che solo nel 2011 la presenza femminile negli organi di governance era attestata attorno al 6-7%; viceversa i dati attestano che nel 2018 gli obiettivi della quota della Legge sono stati non solo raggiunti ma anche superati attestandosi attorno al 36%. Dall'analisi dei principali risultati pubblicati in letteratura e, in particolare, dei risultati ai quali è pervenuta la stessa Consob (Quaderno n. 87, Boardroom Gender Diversity and Performance listed, 2018), è possibile evidenziare:

- ❑ sia l'impatto della legge Golfo-Mosca sul numero delle donne presenti negli organi di governance con riferimento anche ad alcune caratteristiche fra cui, l'età media, il livello di istituzione, la provenienza professionale;
- ❑ che l'impatto della legge sulle performance delle società quotate analizzando gli indici economico-finanziari.

Relativamente al primo punto il dato è decisamente positivo poiché come affermato dall'entrata in vigore della legge le quote di genere è passata dal 6-7% al 36% e che il 99,1% delle società quotate ha recepito le disposizioni della legge. Con riferimento al secondo aspetto i dati sono diversi a seconda dei modelli utilizzati. Partendo da questi rilevanti dati, si è voluto impostare una ricerca in grado di valutare l'impatto delle gender quotas non solo sulle performance finanziarie ed economiche ma in grado di recepire gli indicatori sociali prendendo in considerazione l'indice di sostenibilità Standard Ethics. Tale approccio è stato definito dopo alcune precise riflessioni. In primis l'attenzione verso la divulgazione anche delle non-fi-

nancial information da parte delle società sia perché obbligate dal 2017 in seguito al recepimento anche nel nostro paese della Direttiva comunitaria sia per l'attenzione da parte del mondo finanziario verso la conoscenza delle performance non finanziarie della società. Gli indicatori ESG sono sempre di più utilizzati dagli investitori quali strumenti per valutare approcci innovativi e alternativi di investimento. Infine perché gli indicatori sociali sono sicuramente più allineati con le componenti della Gender Diversity.

#### **La gender diversity: primi risultati sulle società quotate**

Dalle statistiche descrittive, i risultati iniziali mostrano che ci sono miglioramenti nella rappresentazione di genere sia nel CDA che nel CS dal 2016 al 2018, e anche nel rating di sostenibilità. Questo fornisce una visione iniziale di una relazione tra rappresentanza femminile e valutazione etica delle società dell'indice FTSE-MIB. Tuttavia, la performance economico-finanziaria ha mostrato un andamento quasi stabile che potrebbe indicare la debole correlazione con la rappresentanza femminile. In media, la percentuale di donne nel CDA è aumentata dal 32% nel 2016 al 35% nel 2018. Nel CS, la percentuale è aumentata dal 37% al 40%.

Inoltre, risultati simili sono stati trovati e supportati dalla matrice di correlazione che mostra una correlazione tra la rappresentanza femminile e la performance di sostenibilità, mentre quasi nessuna correlazione con gli indicatori economico-finanziari. Ulteriori dettagli sono forniti nell'analisi di regressione. I risultati mostrano che esiste una relazione debole (non significativa) tra le variabili di genere e gli indicatori economico-finanziari (abbiamo visto che gli indicatori economico-finanziari sono quasi stabili).

D'altra parte, mostriamo che esiste una sorta di relazione positiva tra le variabili di genere e il rating di sostenibilità. I risultati possono essere diversi da un anno all'altro e anche la relazione si rivela molto forte nel settore "Industrial".

La debole relazione con gli indicatori economico-finanziari può essere dovuta al mantenimento della rappresentanza femminile vicino ai livelli minimi previsti dal regolamento, un altro fattore è che ci sono molti altri macro e micro fattori che influenzano la performance economico-finanziaria dell'azienda e l'influenza della crisi è ancora persistente.

Mentre la relazione positiva con la performance di sostenibilità è dovuta ai seguenti fattori: ricerche precedenti dimostrano che le donne sono più etiche, più responsabili e supportano maggiormente la performance sostenibile delle imprese, ma è anche dovuta alla recente enfasi sulla dichiarazione non finanziaria (rendicontazione integrata/sostenibile) in cui le grandi aziende devono divulgare informazioni non finanziarie.

È importante tenere presente che molti dei rating di sostenibilità si basano principalmente sulla qualità dei report e non sul reale comportamento sostenibile dell'azienda, ciò significa che il management può avere una maggiore influenza sul rating sostenibile producendo report migliori, ma hanno meno influenza sulla performance economico-finanziaria, la quale può essere influenzata da diversi fattori, anche esterni all'azienda.

#### **NOTA METODOLOGICA**

Il tema principale di questa ricerca è di indagare la relazione fra la gender diversity e la corporate performance.

La gender diversity è misurato dai seguenti indici:

1. numero di donne nel Consiglio di Amministrazione (CDA)
2. la quota delle donne nel CDA
3. numero di donne nel Collegio Sindacale (CS)
4. la quota delle donne nel CS

La corporate performance ha due dimensioni: la performance economico-finanziaria e la performance sostenibile.

La performance economico-finanziaria è misurata da

- ❑ ROI: rendimento sul capitale investito
- ❑ ROE: rendimento sul capitale proprio

La performance sostenibile delle società è misurata dall'Ethical Rating fornito da Standard Ethics. L'indice è composto dai seguenti componenti legati alla performance etica della società:

- ❑ Sustainability
- ❑ Independence
- ❑ Systemic Approach
- ❑ Credibility
- ❑ Standard
- ❑ Competitive
- ❑ Reputational
- ❑ Comparability
- ❑ ESG Risks
- ❑ Transparency

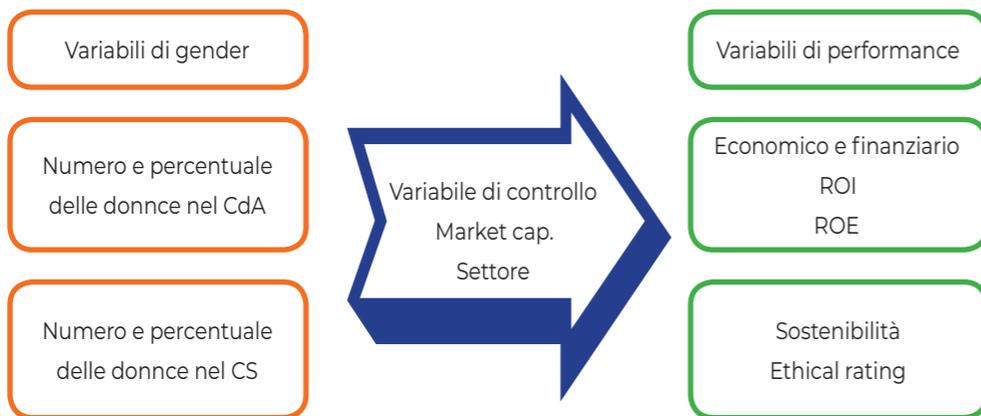
Il rating prende le seguenti lettere come indicatori della performance etica, sono nove classifiche: da EEE (molto forte) a F (molto debole), EEE, EEE-, EE+, EE, EE-, E+, E, E-, F.

#### **Dati e modelli**

Per rispondere alla domanda di ricerca sul collegamento tra la struttura del CDA e del CS, abbiamo raccolto le informazioni necessarie riguardanti le variabili di ricerca per tre anni 2016, 2017 e 2018. Il nostro campione sono le società dell'indice FTSE MIB che sono 40 società italiane quotate su Borsa Italiana. Sono state raccolte le seguenti variabili:

- ❑ Variabili della composizione del CDA e del CS
- ❑ Variabili della performance economico-finanziaria
- ❑ Il rating etico (sostenibile)
- ❑ Variabili di controllo: la dimensione della società e il settore economico.

Secondo il nostro modello teorico, ipotizziamo che l'esistenza delle donne (numero e percentuale) ha un impatto positivo sulle due dimensioni della performance d'impresa (economico-finanziaria e di sostenibilità).



**Figura 1: Il modello teorico**

Quindi basandoci sul modello teorico sopra-indicato i nostri modelli sono costruiti come di seguito:

Il primo gruppo di modelli riguardano il numero di donne nel CDA e nel CS

$$\text{Performance} = f(\text{CdA}_f + \text{CS}_f + \text{MKT} + \text{Settore})$$

Mentre il secondo gruppo di modelli riguardano la percentuale delle donne nel CDA e nel CS

$$\text{Performance} = f(\text{CdA}_{pf} + \text{CS}_{pf} + \text{MKT} + \text{Settore})$$

Il terzo modello è stato costruito per catturare l'effetto differenziale:

$$\Delta \text{Performance} = f(\Delta \text{CdA}_{pf} + \Delta \text{CS}_{pf} + \Delta \text{MKT} + \text{Settore})$$

L'analisi differenziale è stata realizzata con i cambiamenti di tutti i valori nel modello dal 2016 al 2018, quindi  $\Delta$ =valore (2018-2016)

La variabile dipendente Performance è ripetuta tre volte per indicare le tre variabili di performance aziendale ROI, ROE, e Rating.

### IL GRUPPO DI LAVORO



**Roberta Provasi**

Professore Associato, Università degli Studi di Milano-Bicocca



**Murad Harasheh**

Assegnista di Ricerca, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni: [roberta.provasi@unimib.it](mailto:roberta.provasi@unimib.it) o [murad.harasheh@unimib.it](mailto:murad.harasheh@unimib.it).

# DALLE GENDER ALLE DIVERSITY QUOTAS

## Project leader: Prof.ssa Roberta Provasi

Di fronte alle profonde trasformazioni sociali in atto, il concetto di quote rosa appare superato. Le imprese si mostrano sempre più orientate verso l'adozione di misure che rientrano nel cosiddetto "diversity management", un approccio gestionale fondato sull'idea che le differenze (non solo di genere ma anche di età, nazionalità, razza-etnia, orientamento sessuale, stato sociale e religione) rappresentino un valore aggiunto. In tale contesto, si inserisce la ricerca "Dalle gender alle diversity quotas" dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca realizzata in collaborazione con Confservizi CISPEL Lombardia e REF Ricerche. L'obiettivo della ricerca è quello di comprendere come imprese e università stiano affrontando i cambiamenti sociali in atto e di evidenziare le best practice a seguito dell'introduzione della legge 120/2011 e della crescente attenzione verso il tema delle diversity quotas. L'incontro sarà anche l'occasione per esperti e professionisti di confrontarsi sui risultati della ricerca e di condividere idee, conoscenze ed esperienze dirette.

**29 GENNAIO 2020**  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

## L'AGENDA DEL CONVEGNO

**09:30** Accreditamento e Welcome Coffee

### 10:00 Saluti Istituzionali

- ☐ Giovanna Iannantuoni, Rettrice, Università degli Studi di Milano-Bicocca
- ☐ Elisabetta Ruspini, Presidente ABCD, Università degli Studi di Milano-Bicocca
- ☐ Roberto Cornelli, Presidente CUG, Università degli Studi di Milano-Bicocca
- ☐ Arturo Patarnello, Direttore Di.SEA.DE, Università degli Studi di Milano-Bicocca
- ☐ Alessandro Russo, Presidente, Confservizi CISPEL Lombardia

### 10:20 La legge Golfo-Mosca. Risultati e prospettive

- ☐ Alessia Mosca, Segretario Generale Italia-ASEAM e Vice Presidente Fuori Quota

### 10:40 Dalle Gender alle Diversity Quotas

- ☐ Loredana Bracchitta, Alice Mazzucchelli, Veronica Pagan, Claudia Peiti  
Gender & Diversity management nel settore delle utility lombarde
- ☐ Roberta Provasi, Murad Harasheh  
Gender Diversity e performance aziendali delle società quotate
- ☐ Paola Saracino, Alessandro Capocchi  
La presenza delle donne nel sistema delle amministrazioni pubbliche in Italia

**11:40 Il punto di vista degli attori**

- ❑ Barbara Falcomer, Managing Director, Valore D
- ❑ Roberta Toniolo, Presidente, PWN Milan
- ❑ Marcella Caradonna, Presidente Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano
- ❑ Loredana Bracchitta, Avvocato Amministrativista e Presidente Gruppo AEB
- ❑ Francesca Chiara Bevilacqua, Co-presidente di WWCD A e Avvocato, Studio Gianni Origoni Grippo Cappelli & Associati

**Moderatore**

Monica D'Ascenzo, Giornalista Il Sole 24 Ore Responsabile di Alley Oop

**Comitato Organizzativo**

- ❑ Prof.ssa Roberta Provasi, Università degli Studi di Milano-Bicocca
- ❑ Dott.ssa Alice Mazzucchelli, Università degli Studi di Milano-Bicocca
- ❑ Dott. Giuseppe Viola, Confservizi CISPEL Lombardia

**GLI ATTORI DELLA RICERCA****Una Università nuova fondata sulla ricerca**

L'Università degli Studi di Milano-Bicocca è nata con l'obiettivo di fare della ricerca il fondamento strategico di tutta l'attività istituzionale. Ricerca intesa come ampliamento della conoscenza e qualificazione dell'attività formativa, come strumento di relazione con il territorio e come contributo allo sviluppo del sistema produttivo. L'Ateneo ha stabili e intensi rapporti con il mondo imprenditoriale e dedica particolare attenzione alla realtà territoriale in cui è inserito, privilegiando, al tempo stesso, la dimensione internazionale. In pochi anni sono stati raggiunti importanti risultati come l'elevato numero di citazioni ottenute a livello internazionale dalle pubblicazioni di docenti e ricercatori.

La storia del nuovo ateneo inizia nel 1993, con l'inaugurazione dell'edificio U1, sede del Dipartimento di Scienze dell'Ambiente e del Territorio, nell'area Bicocca ex Pirelli destinata dal Comune di Milano allo sviluppo di attività scientifiche e culturali. Ma la data di fondazione dell'Università di Milano-Bicocca come ateneo autonomo è il 10 giugno 1998. Tra il 1998 e il 2006 il Campus ha preso velocemente forma e corpo: sono stati attivati tutti gli edifici, aperti aule e laboratori, sviluppati molti servizi per gli studenti. La crescita del Campus, diventato tutt'uno col quartiere, continua anche oggi con nuovi progetti, lo sviluppo delle residenze per studenti e il costante miglioramento di servizi e infrastrutture.

### Un grande ateneo multidisciplinare

Oggi, l'Università degli Studi di Milano-Bicocca è un ateneo multidisciplinare che forma professionisti in diversi campi: economico-statistico, giuridico, scientifico, medico, sociologico, psicologico e pedagogico. L'offerta didattica è articolata in 70 corsi di studio (37 Corsi di laurea triennali e Corsi di laurea magistrale a ciclo unico e 33 Corsi di laurea magistrali) divisi in sette diverse aree disciplinari: economico-statistica, giuridica, medica, psicologica, sociologica, scientifica e della formazione. Ci sono poi 22 Corsi di dottorato coordinati da un'unica Scuola e 28 Scuole di Specializzazione. La ricerca si svolge in 14 Dipartimenti, 57 Centri di Ricerca universitari e interuniversitari. Qui lavorano 900 tra docenti e ricercatori e circa 1.500 giovani laureati in formazione (dottorandi, specializzandi e assegnisti). Due Scuole (Economia e Statistica e Scienze) coordinano attività di servizio comuni a più Dipartimenti con il fine di assicurare alti livelli di qualità dell'offerta formativa e di efficienza ed efficacia nella sua erogazione. L'orientamento allo studente è costante: durante il percorso di studi con i servizi di orientamento e tutoraggio, dopo la laurea con le attività di job placement e stage che accompagnano verso il mondo del lavoro e preparano a incontrare le aziende nel modo migliore. L'età media dei docenti dell'Università di Milano-Bicocca è inferiore al valore medio delle università italiane; inoltre, tra i nostri docenti, i giovani ricercatori rappresentano il gruppo più numeroso. Gli studenti iscritti (dato 2018/2019) sono 33.899. Gli stranieri sono il 5,7 per cento, contro una media nazionale del 4,4 per cento.

### L'importanza della dimensione internazionale

L'internazionalizzazione, coordinata con le strategie di ricerca, si realizza attraverso

oltre 600 accordi con istituzioni di oltre 40 Paesi e 10 accordi di doppia laurea con Paesi Comunitari ed Extracomunitari. Nel 2011 è stato inaugurato sull'isola di Maagoodhoo, nell'atollo di Faafu, alle Maldive, il maHRE Center, centro di ricerca e formazione dell'Università di Milano-Bicocca attrezzato con aule, laboratori e alloggi proprio come un piccolo campus universitario, realizzato nell'ambito dell'Accordo di Cooperazione tra l'Università di Milano-Bicocca e il Governo della Repubblica delle Maldive per fare ricerca e didattica nei campi delle scienze ambientali e dell'ecologia marina. Tra i corsi di laurea interamente in inglese: "International economics", "Marine sciences", "Medicine and surgery", "Materials science" e "Applied experimental psychological science".

[www.unimib.it](http://www.unimib.it)



Il Di.SEA.DE – Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca è caratterizzato da un'offerta didattica multidisciplinare articolata in 2 Corsi di studio di Laurea Triennale (Corso di Laurea Triennale Economia e Amministrazione delle Imprese, Corso di Laurea Triennale Economia delle Banche, delle Assicurazioni e degli Intermediari Finanziari) e in un Corso di studio di Laurea Magistrale (Corso di Laurea Magistrale Scienze Economico-Aziendali).

Il Dipartimento offre inoltre un'ampia offerta post-laurea che comprende Corsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), Corsi di Formazione Manageriale

e Professionale, Corsi di perfezionamento, Master e Valore P.A. Il Dipartimento in collaborazione con CRIET – Centro di Ricerca Interuniversitario in Economia del Territorio ha avviato il progetto Bicocca4Management (B4M), una scuola di alta formazione sui temi del management con corsi master e di perfezionamento rivolti sia agli studenti e ai neo-laureati con l'obiettivo di creare un ponte tra mondo accademico e mondo del lavoro, sia a imprenditori e professionisti interessati a sviluppare le proprie competenze manageriali attraverso una formazione fortemente orientata al business.

[www.diseade.unimib.it](http://www.diseade.unimib.it)



CRIET è un centro di ricerca interuniversitario istituito nel 2006 dalle Università di Milano-Bicocca (sede amministrativa), dall'Università di Pavia e dall'Università di Ferrara. Nel corso degli anni hanno aderito al progetto altre sei istituzioni universitarie: Università di Napoli "Parthenope", Università di Torino, Università Politecnica delle Marche, Università di Salerno, Università "Carlo Bo" di Urbino e Università degli Studi di Milano.

Il CRIET vuole essere un nuovo modo di "fare" Università fondato su concetti quali la convergenza pubblico/privato, la multidisciplinarietà, la realizzazione di "reti di attori" della società.

Il CRIET è il fulcro di un network che mette a sistema conoscenze e interessi di università, istituzioni e imprese, con l'obiettivo di favorire lo sviluppo del territorio.

CRIET pone al centro dei suoi interessi lo sviluppo del territorio, oggi punto di convergenza fra "mondi" economici e sociali che tradizionalmente si consideravano appartenenti a sfere diverse se non antitetiche. Tale convergenza risulta accentuata dal fatto che gli strumenti operativi a disposizione di istituzioni e aziende tendono ad essere simili, così come tendono ad essere trasversali le competenze richieste al top management e agli executive delle diverse realtà operative.

CRIET intende favorire una convergenza pubblico-privato finalizzata a individuare, proporre e realizzare soluzioni di eccellenza nella:

- gestione delle imprese (private, pubbliche e regolamentate);
- gestione delle organizzazioni pubbliche;
- definizione di politiche di sviluppo territoriale;
- realizzazione di progetti di alta formazione sulle precedenti tematiche.

CRIET è pertanto – nel suo insieme – una modalità innovativa per lo sviluppo del territorio attraverso il dialogo fra le diverse parti in causa e, in definitiva, attraverso l'affermazione di una cultura volta a coniugare pubblico e privato, utile a creare valore in modo stabile nel tempo.

[www.criet.unimib.it](http://www.criet.unimib.it)



ABCD-Centro Interdipartimentale per gli Studi di Genere dell'Università di Milano-Bicocca ABCD si pone l'obiettivo di contribuire alla valorizzazione e diffusione degli studi di genere, con particolare attenzione all'analisi delle forme con cui dif-

ferenze, disuguaglianze, dinamiche e relazioni di genere si esprimono attraverso le società e le culture.

Le finalità del Centro sono molteplici:

- ❑ la promozione di rapporti di collaborazione scientifica tra studiosi/e di diverse discipline al fine di individuare linee di ricerca di interesse nazionale e internazionale
- ❑ la realizzazione di ricerche interdisciplinari che abbiano come oggetto specifico di riflessione il tema delle differenze e disuguaglianze di genere e il loro intreccio con altre dimensioni (socio-economica, etnica, religiosa, di orientamento sessuale, ecc.)
- ❑ lo sviluppo di attività formative sul tema delle differenze e disuguaglianze di genere
- ❑ l'organizzazione di convegni, incontri, seminari e il sostegno a ogni altra iniziativa volta a diffondere e valorizzare gli studi di genere
- ❑ la promozione di occasioni di incontro, confronto e collaborazione tra mondo accademico, società civile e enti pubblici e privati interessati alle tematiche di genere
- ❑ la pubblicazione di studi e ricerche realizzati dal Centro.

ABCD-Centro Interdipartimentale per gli Studi di Genere è composto da 9 Dipartimenti: Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie di Impresa; Dipartimento di Fisica; Dipartimento di Giurisprudenza; Dipartimento di Psicologia; Dipartimento di Scienza dei Materiali; Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia; Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione; Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale; Dipartimento di Statistica e Metodi Quantitativi.

**[www.abcd.unimib.it](http://www.abcd.unimib.it)**



Il Centro Studi Aziendali è un centro di ricerca sulle discipline economico-aziendali relative a molteplici tipologie di aziende: imprese industriali e commerciali, imprese di trading, imprese editoriali, imprese di servizi, imprese del terziario avanzato, aziende di credito, imprese assicurative, aziende pubbliche con particolare riferimento alle aziende sanitarie e ad Enti Locali.

In particolare le tematiche oggetto di ricerca riguardano le strategie e la gestione della qualità, i sistemi amministrativi, i sistemi informativi aziendali, le valutazioni di bilancio, i bilanci settoriali, le normative amministrative e fiscali, le analisi di settori. Il Centro Studi Aziendali è impegnato nella conduzione di numerosi progetti di ricerca e di un'intensa attività redazionale attraverso un'apposita collana edita da Giuffrè.



Confservizi CISPEL Lombardia è l'Associazione regionale che, da 40 anni, riunisce le aziende che operano a livello locale nei settori di pubblica utilità: il servizio idrico, l'igiene urbana, la filiera dell'energia e del gas, il trasporto pubblico locale, la farmacia e l'edilizia residenziale.

L'Associazione opera, senza scopo di lucro, in accordo con gli indirizzi delle Federazioni Nazionali delle varie categorie dei servizi pubblici e coordina la sua attività con quella delle altre associazioni regionali e nazionali.





