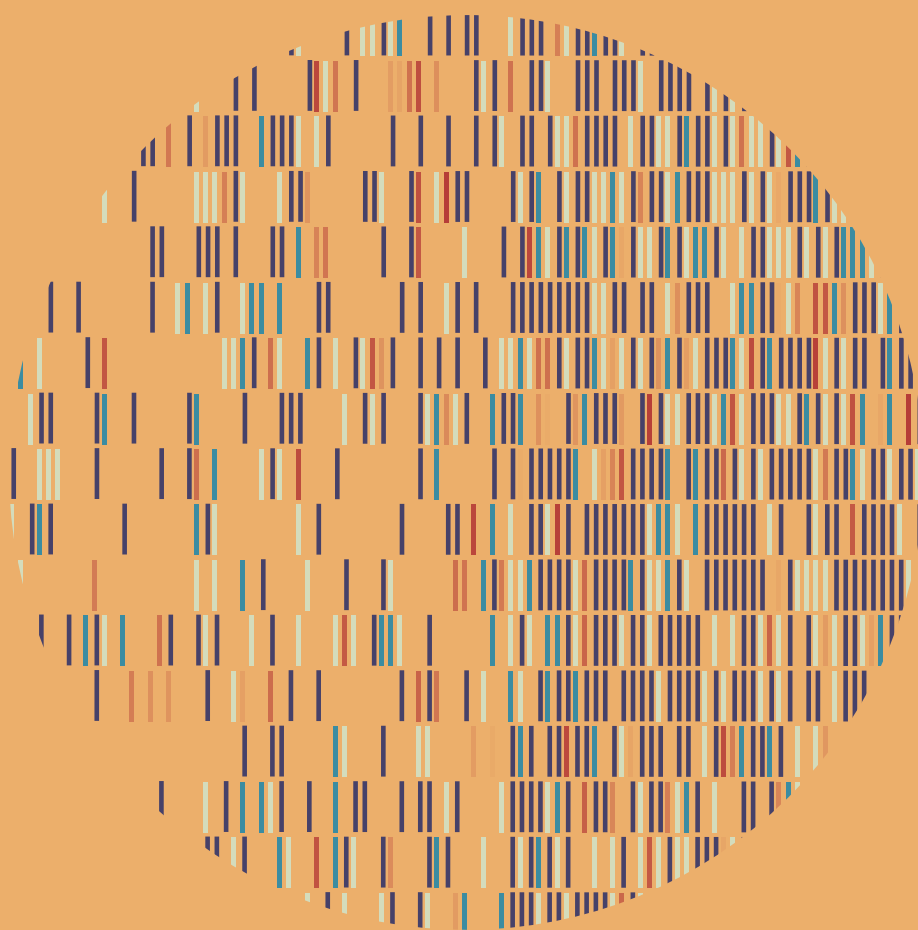


I GENERI NELLA SCIENZA E LA SCIENZA DEI GENERI



a cura di
MARCO CARLI
ANDREA DE IACOVO



Roma TrE-Press
2025

Università degli Studi Roma Tre
Dipartimento di Architettura



Architettura,
Società e Innovazione

I GENERI NELLA SCIENZA E LA SCIENZA DEI GENERI

a cura di
MARCO CARLI
ANDREA DE IACOVO



Roma TrE-Press

2025

La Collana *Architettura, Società e Innovazione_ASI* intende condividere e sostenere scientificamente il progetto editoriale di Roma TrE-Press, che si propone di promuovere la cultura incentivando la ricerca e diffondendo la conoscenza mediante l'uso del formato digitale ad accesso aperto. La Collana offre un luogo di confronto scientifico su temi dell'attualità di interesse multidisciplinare, interdisciplinare e transdisciplinare indagando gli spazi di intersezione tra architettura, società, formazione, produzione di cultura e innovazione di strumenti e tecnologie. Per monitorare le trasformazioni culturali, le modalità del vivere e lo sviluppo della conoscenza, le pubblicazioni raccolgono i risultati di studi ed esperienze confrontando scopi, metodi, linguaggi, strumenti e strategie che l'Università sperimenta nelle sue attività di ricerca, di didattica e di Terza Missione.

I volumi pubblicati nella Collana sono sottoposti a referaggio in "doppio cieco", affidato a un membro del Comitato Scientifico e ad un esperto esterno e, in caso di disaccordo, a un terzo revisore scelto nel Comitato Scientifico. Al Direttore e al Comitato Scientifico del Report di Ricerca spetta la decisione finale. Le pubblicazioni della collana hanno una numerazione progressiva e eventuali richiami o citazioni ad essi devono riportare la denominazione estesa del contributo a cui si fa riferimento.

I saggi pubblicati nel presente volume non sono sottoposti a referaggio in "doppio cieco" ma alla sola revisione editoriale in quanto esito del seminario a inviti "I generi nella scienza e la scienza dei generi" tenutosi il 4 Dicembre 2024 presso il Dipartimento di Ingegneria Industriale, Elettronica e Meccanica dell'Università degli Studi Roma Tre.

Direzione della Collana:

Laura Farroni

Comitato Scientifico della Collana:

Università degli Studi Roma Tre: Marco Canciani (DARC), Barbara De Angelis (DSF), Laura Farroni (DARC), Giovanni Formica (DARC), Luigi Franciosini (DARC), Guido Giordano (DSCI), Matteo Flavio Mancini (DARC), Paola Marrone (DARC), Ilaria Montella (DARC), Anna Lisa Tota (DFCS).

Esperti esterni: Marcello Balzani (Università degli Studi di Ferrara), Elisabetta Borgia (MiC), Alessandra Carlini (MiM), Gabriella Cetorelli (MiC), Manuela Incerti (Università degli Studi di Ferrara), Anna Maria Marras (ICOM Italia), Anna Osello (Politecnico di Torino), Alessandra Pagliano (Università degli Studi di Napoli Federico II), Caterina Palestini (Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara), Eva Pietroni (CNR/ISPC), Elisabetta Reale (Ispettore onorario della Soprintendenza Archivistica e Bibliografica del Lazio), Claudia Sabatano (MiM), Chiara Vernizzi (Università degli Studi di Parma), Ornella Zerlenga (Università della Campania Luigi Vanvitelli).

Volume n. 7

Cura scientifica:

Marco Carli, Andrea De Iacovo

Comitato editoriale:

Laura Farroni, Matteo Flavio Mancini, Giorgio Tabelli

Coordinamento editoriale

Gruppo di lavoro *Roma TrE-Press*

Elaborazione grafica della copertina: MOSQUITO* mosquitoroma.it

Caratteri tipografici utilizzati: Roboto Slab Light e Barlow Condensed Light (copertina e frontespizio), Futura PT e Minion Pro (testo)

Edizioni *Roma TrE-Press*

Roma, novembre 2025

ISBN 979-12-5977-523-8

<https://romatrepress.uniroma3.it/>



Quest'opera è assoggettata alla disciplina Creative Commons attribution 4.0 International Licence (CC BY-NC-ND 4.0) che impone l'attribuzione della paternità dell'opera, proibisce di alterarla, trasformarla o usarla per produrre un'altra opera, e ne esclude l'uso per ricavarne un profitto commerciale.



L'attività della *Roma TrE-Press* è svolta nell'ambito della Fondazione Roma Tre-Education
piazza della Repubblica 10, 00185, Roma

Indice

Presentazione	6
Massimiliano Fiorucci	
Prefazione	8
Andrea De Iacovo, Marco Carli	
Pensieri diseguali per diseguaglianze “reali”: eco-femminismi ed epistemologie dell’intersezionalità	12
Anna Lisa Tota	
La <i>gender diversity</i> nei board: è tutto oro quello che luccica?	22
Daniela Venanzi	
Sognando un mondo visto da una robot	30
Federica Pascucci	
Prospettiva di genere in un’aula di letteratura: strumenti didattici e obiettivi di ricerca	38
Angela Di Matteo	
Scienza del Disegno e valorizzazione del patrimonio culturale architettonico: università, ricerca e impresa per l’inclusività	46
Laura Farroni	
Il ruolo del diritto del lavoro nella costruzione di una società attenta al genere	58
Fabiola Lamberti	
Parità nella IA: differenze di genere nel riconoscimento biometrico basato su tratti venosi	70
Emanuele Maiorana, Patrizio Campisi	
La rivoluzione epistemologica nella storia della sociologia: le sociologhe fondatrici in Europa e USA	80
Milena Gammaitoni	

Daniela Venanzi

Dipartimento di Economia, Università degli Studi Roma Tre

daniela.venanzi@uniroma3.it

Daniela Venanzi è Professoressa Ordinaria di Finanza aziendale nel Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi Roma Tre, dove insegna Finanza aziendale in corsi base e avanzato. Fa ricerca e pubblica su temi di struttura finanziaria e costo del capitale, misurazione/valutazione di performance/rischio di imprese e banche, strategie di portafoglio e rischi macroeconomici, imprese/banche cooperative, corporate governance. Aree nelle quali svolge anche attività di ricerca applicata, consulenza e formazione manageriale.

È membro dell'*Editorial Board* del *Journal of Management and Governance* (Springer).

La *gender diversity* nei board: è tutto oro quello che luccica?

Daniela Venanzi

Abstract

La diversità di genere nei board è raccomandata dalle buone pratiche di corporate governance: per l'approccio funzionalista, migliorerebbe la qualità dei processi decisionali, la performance finanziaria, ridurrebbe il rischio. Le considerazioni svolte mirano ad evidenziare come, pur nell'ambito di un processo che mira a favorire la parità di genere, ci siano una serie di tendenze, nell'ambito della ricerca scientifica, e di derive pervershe nella pratica (in particolare con riferimento all'Italia) che replicano convinzioni e luoghi comuni propri "della disparità di genere" che si vuole combattere/superare e che quindi fanno dubitare sull'effettivo passo in avanti verso la parità di genere.

Gender diversity on boards is recommended by the best practices in corporate governance: for the functionalist approach, it would improve quality of decision-making processes, management control, financial performance, and reduce risk. This analysis aims to highlight how, even in the context of a process that aims at promoting gender equality, a series of trends can be observed in scientific research, and of perverse drifts in practice (mainly referred to Italy), that replicate stereotypes and clichés typical of "gender inequality" that research and practice want to fight/overcome and that therefore cast doubt on the actual step towards gender equality in terms of socio-cultural change.

Parole chiave

Gender diversity nei board; Impatto della gender diversity su performance/rischio delle società; Stereotipi della disparità di genere; Quote rosa in Italia
Gender diversity on boards; Gender diversity impact on performance/risk of companies; Stereotypes of gender inequality; Pink quotas in Italy

Premessa

L'ambito scientifico in cui si inquadra questo intervento è quello degli studi sulla *Corporate Governance*. La *Corporate Governance* (d'ora in poi CG) è il set di regole, prassi e *best practices* che disciplinano il processo decisionale dell'impresa (ai vertici) a tutela dell'interesse degli azionisti tutti, attuali e potenziali (nei confronti del manager, quando la proprietà è diffusa, e dell'azionista di controllo, quando la proprietà è concentrata) e di tutti gli *stakeholders*. Quindi riguarda anche temi relativi alla composizione e al funzionamento dei *board* (cda, organo di controllo, ecc.).

La diversità nella composizione dei *board* in generale (geografica, di età, cultura, professione, ecc.) e la diversità di genere nello specifico (che nella pratica significa presenza anche del genere femminile) è considerata un valore e raccomandata dalle buone pratiche di CG. Il tema per l'Italia è di particolare rilevanza perché la Legge 120/2011 (legge Golfo-Mosca: le c.d. quote rosa) ha imposto alle società quotate di garantire nei cda la presenza di almeno un terzo dei componenti al genere meno rappresentato (che è nei fatti quello femminile) e nel decreto fiscale 2020 ha prorogato la legge e alzato a due quinti la percentuale richiesta.

Esiste una letteratura amplissima, soprattutto empirica, sul tema, che per esempio confronta anche le diverse modalità che nei vari paesi sono state adottate per garantire la presenza femminile, dall'approccio puramente volontaristico (per esempio, in UK), a quello di vincolo di legge come in Italia (e Francia) passando per soluzioni intermedie di *soft-law*, cioè adesione volontaria a codici di CG che fissano le *best practices* (con la minaccia di imposizione quote come deterrente, come in Svezia).

Le considerazioni che voglio fare qui (come si intuisce dal titolo un po' provocatorio di questo mio intervento) è di mettere in evidenza (con esempi, non certo in maniera sistematica) come, pur nell'ambito di un processo che va (almeno apparentemente) nella direzione di favorire la parità di genere, ci siano una serie di tendenze, nell'ambito della ricerca scientifica sul tema, e di derive perverse nella pratica (e in questo ambito, come in tutte le discipline di management e finanza, la teoria mira a orientare la pratica) che replicano convinzioni e luoghi comuni propri "della disparità di genere" che si vuole combattere/superare.

La ricerca scientifica internazionale

Una parte rilevante (direi maggioritaria) della ricerca scientifica di CG sul tema riguarda il filone funzionalista, cioè il filone di studi che vuole dimostrare, teoricamente ed empiricamente, gli effetti virtuosi su performance e rischio di imprese e banche della presenza delle donne nei *board* (VENANZI, 2021). Come dire che si vuole cercare/trovare la legittimazione all'eliminazione della disparità di genere negli organi di governo delle imprese, nel provare (evidenze alla mano) che la presenza delle donne migliora la performance finanziaria, riduce il rischio, migliora i processi decisionali, rende più efficaci i meccanismi di controllo/monitoraggio della gestione aziendale, migliora l'efficacia del reporting finanziario, ecc. (GRAHAM *et al.*, 2013; JOECKS *et al.*, 2013; MARTÍN-UGEDO & MINGUEZ-VERA, 2014; CHEN *et al.*, 2018; CHEN *et al.*, 2016; HURLEY & CHOUDARY, 2020; DEL PRETE & STEFANI, 2021; DOBIJA *et al.*, 2021). Tra parentesi, en passant, l'evidenza empirica internazionale sul tema è molto ampia, ma non univoca, nel senso che si trovano spesso risultati discordi.

Ora, la prevalenza di studi di questo tipo, a ben riflettere, è in parte il riflesso in letteratura di quello che credo ogni donna abbia riscontrato più o meno frequentemente nella sua vita lavorativa, e cioè che le donne per aspirare alla parità con gli uomini e a ricoprire gli stessi ruoli che ricoprono gli uomini "devono essere più brave": potremmo chiamarla "legittimazione utilitaristica" della parità di genere.

Aggiungo anche quali siano i riferimenti che in letteratura si fanno agli stereotipi più diffusi per giustificare l'impatto positivo atteso su performance finanziaria e qualità dei processi decisionali: i) le donne sarebbero più inquisitive degli uomini; ii) avreb-

bero una maggiore predisposizione a porre domande (*questioning mind*); iii) avrebbero un maggiore orientamento a essere in disaccordo con il *group-thinking* e sarebbero più indipendenti. Caratteristiche che favoriscono discussioni più approfondite e costruttivo dissenso all'interno dei *board* (BEBCHUCK & FRIED, 2015), un ruolo più incisivo e più attento di *watch-dog* sull'operato del management. Ovviamente sono tutte caratteristiche da giudicare positivamente. E tuttavia non possiamo negare che rinviino a "stereotipi sulle donne" molto diffusi da epoche lontane: la donna/moglie fastidiosa, brontolona, assillante, rompiscatole, ecc.

Analogamente per quanto attiene all'effetto della presenza femminile nei *board*, più frequentemente ipotizzato in letteratura, di riduzione del rischio, spiegato in termini di maggiore avversione al rischio delle donne rispetto agli uomini, perché più insicure e meno *self-confident*: evidente il riferimento allo stereotipo della donna "sesso debole" (ADHIKARI *et al.*, 2019; GERDES & GRANSMARK, 2010). Le donne temerebbero più degli uomini le situazioni rischiose, sarebbero meno sicure di sé dei maschi, guarderebbero al rischio più come una minaccia che non come un'opportunità: in breve, lo stereotipo della "femminuccia" timorosa, insicura, inesperta e incapace a gestire le situazioni difficili sarebbe la regola. Tuttavia, l'evidenza empirica internazionale a supporto di questa posizione è debole, specialmente quando si tiene sotto controllo l'effetto sul *risk-taking* del livello di conoscenze sugli investimenti da valutare e sugli scenari rilevanti connessi. Una parte della letteratura internazionale, infatti, evidenzia che queste differenze "stereotipo" verrebbero meno quando si considerano esperienza e livello professionale (CROSON & GNEEZY, 2009; ATKINSON *et al.*, 2003; JOHNSON & POWELL, 1994; ADAMS & FUNK, 2012). Per esempio, le donne manager risulterebbero generalmente più aggressive e *risk-loving* degli uomini.

La letteratura internazionale evidenzia anche altri impatti della presenza femminile nei *board* delle società. Tra questi, ne evidenzio due:

- a) lo studio di TAMPAKOUDIS *et al.* (2020), che testa l'ipotesi di una minore capacità di negoziazione delle donne rispetto agli uomini (di nuovo lo stereotipo della donna sprovveduta e ingenua) indagando con un *event study* i rendimenti anomali di 1.130 fusioni/acquisizioni (M&A) tra banche USA nel periodo 2003-2018, limitando il campione a *deals* importanti, cioè di valore non inferiore al milione di dollari e con incidenza sulla capitalizzazione di mercato dell'acquirente di almeno l'1%. I risultati confermano le ipotesi: i rendimenti anomali cumulati nella finestra del *deal* sono da tre a quattro volte superiori nel caso di banche con amministratori solo uomini rispetto al caso di banche con presenza femminile nei *board*. Non solo, ma anche ipotizzando una presenza di donne superiore alla soglia della massa critica (tale da consentire una maggiore influenza della componente femminile nei processi decisionali), si confermerebbe la superiorità negoziale dei maschi: nel caso di banche con almeno tre donne nel *board*, la performance sarebbe ancora inferiore sia rispetto al caso di *board* di soli uomini che di presenza femminile sotto la soglia;
- b) lo studio di PUCHETA-MARTINEZ *et al.* (2019) su un campione di società spagnole quotate nel periodo 2005-2014, che indaga gli effetti sulla *disclosure* della *Corporate Social Responsibility* (CSR) usando un apposito indice che rileva disclosure totale, parziale o nulla nei bilanci annuali. Al di là della limitata significatività dei risultati ottenuti (campione limitato, mono-paese e debole rigore metodologico del test econometrico), anche in questo caso l'impatto positivo ipotizzato/rilevato si lega allo stereotipo della donna: maggiore attenzione a tutti gli stakeholders, comportamenti più etici e *fair*, minore individualismo, maggiore "senso della comunità", maggiore sensibilità agli aspetti sociali e ambientali, maggiore trasparenza, ecc.

La pratica in Italia

Guardando all'Italia, è innegabile che la legge Golfo-Mosca abbia avuto un effetto positivo e significativo sulla percentuale di donne nei *board*. Uno studio della Consob (BRUNO

et al., 2018) condotto sulle società italiane quotate nel periodo 2008-2016 rileva che è aumentata in media di 17 punti percentuali subito dopo l'entrata in vigore della legge e di 11 punti percentuali successivamente; al 2023, le donne rappresentano rispettivamente il 43% e il 41% dei componenti dei consigli di amministrazione e degli organi di controllo (CONSOB, 2024). Inoltre, l'ingresso delle nuove amministratrici ha anche contribuito a modificare altre caratteristiche dei *board*, riducendo l'età media, aumentando la diversità di età e di background professionale, alzando il livello medio di istruzione, ecc.

Lo studio rileva però anche due aspetti perversi che farebbero pensare alla presenza femminile come vincolo da rispettare (per legge o codici di autodisciplina) più che come opportunità da cogliere o meglio volontà di eliminare la disparità di genere.

Risulta infatti che:

1. il 75% delle donne sono amministratori indipendenti (a fine 2023), così soddisfacendo allo stesso tempo due vincoli, quello sugli indipendenti e sul genere, della serie “con una fava due piccioni”;
2. il 34% (nel 2019) sono *interlockers* (cioè con cariche anche ai vertici di altre società); percentuale crescente (era il 14% nel 2012) e in controtendenza con la diminuzione dell'*interlocking* degli amministratori uomini negli anni recenti. La percentuale si è in parte ridotta negli anni successivi: il 29% nel 2023, ma sempre maggiore di quella dei componenti maschili. Sono cioè “sempre le stesse donne”. La prima domanda che sorge è quindi: non ci sono donne qualificate a sufficienza? Le statistiche Istat e AlmaLaurea non sembrerebbero supportare questa ipotesi. Infatti:
 - le donne con istruzione terziaria sono di più: le donne laureate sono il 24,9% e gli uomini il 18,3%; il vantaggio femminile è più marcato rispetto alla media UE e di singoli paesi equiparabili come Germania e Francia (dati Istat, 2023);
 - sono più brave: tra i laureati del 2022, dove è nettamente più elevata la presenza della componente femminile (59,7%), la quota delle donne che si laureano in corso è pari al 64,9% (è il 58,9% per gli uomini) con un voto medio di laurea pari a 104,8 su 110 (è 102,9 per gli uomini) (in totale e anche nelle aree disciplinari più consone a ricoprire ruoli di direzione aziendale come Economia, Ingegneria, Giurisprudenza, ecc.) (Almalaurea, 2023);
 - sono più determinate: le laureate provengono in misura maggiore da contesti familiari meno favoriti sia dal punto di vista culturale sia socioeconomico. Il 28,7% delle donne, infatti, ha almeno un genitore laureato rispetto al 34,8% degli uomini (dati Almalaurea, 2023);
 - si formano di più anche dopo la laurea: maggiore è la partecipazione femminile tra i livelli professionali medio-alti al *lifelong learning*; il tasso di partecipazione tra le donne dirigenti, imprenditrici o libere professioniste raggiunge il 68,4% mentre tra gli uomini è il 58,2% (dati Istat 2023);
 - poiché l'*interlocking* rappresenta, alla luce dell'evidenza empirica internazionale, una pratica negativa, perché si traduce in uno strumento che amplia gli interessi privati del CEO (*Chief Executive Officer*) piuttosto che favorire gli interessi dell'azionariato e dell'impresa in generale (FICH & WHITE, 2005), è ragionevole pensare che nei *board* ci siano le donne conosciute, allineate, controllate e, quindi, segnalate e sponsorizzate da quello che gli americani chiamano l'“old boys'network”.

Un altro studio (CAPONE, 2020), sempre sull'Italia ma relativo alle banche, rileva anche che:

1. aumenta la presenza femminile nei *board* delle banche italiane (soprattutto per le quotate);
2. ma se si guarda ai ruoli ricoperti, aumenta la presenza dei consiglieri non esecutivi donne, mentre aumenta molto meno la presenza nei ruoli esecutivi, è nulla tra gli AD (è successiva allo studio la nomina del 2021 della prima donna a CEO di BNL – BNP Paribas), mentre è appena più frequente tra i presidenti;

3. si rileva un aumento della presenza femminile nei comitati endoconsiliari, ma si tratta di una conseguenza diretta del fatto che le donne non rivestono ruoli esecutivi e più frequentemente rispettano il requisito dell'indipendenza (vincolo per partecipare ai comitati interni); di contro, però, la presenza femminile nei comitati esecutivi (il comitato di maggiore rilievo/responsabilità in banca e maggiormente remunerato) si è addirittura ridotta rispetto al 2014;
4. comparando i risultati relativi al 2018 con quelli del 2014, si evidenzia un miglioramento nel quasi l'80% dei *board* esaminati con riferimento soprattutto ai profili professionali in cui le donne nominate nel 2018 presentano comparativamente caratteristiche migliori rispetto agli uomini e rispetto alla situazione del 2014, in termini di caratteristiche di competenza, coinvolgimento (numero di comitati a cui partecipa ciascun componente), diligenza (percentuali di partecipazione a consigli e comitati) e livello di indipendenza (numero indipendenti su numero componenti) dei componenti del *board* di ciascuna banca nei due periodi esaminati.

In altre parole, i ruoli ricoperti dalle donne sono quelli che meno incidono sui processi decisionali. Un esempio a conferma, con riferimento alla prima banca italiana, nel 2023 (dati BankFocus): a fronte di una sostanziale parità nel numero di consiglieri donne e uomini, la così detta C-suite (quella che conta) è tutta al maschile: Presidente, Vice Presidente, CEO, *Chief Financial Officer*, *Chief Risk Officer*, *Chief Auditing Officer*, *Chief Lending Officer* sono maschi; l'unico *Chief* donna è quello per la *Sustainability*, ambito certamente importante e di moda, ma che ha poco a che fare, inutile negarlo, con le decisioni "core" di una banca, quelle che contano.

Ancora, dallo studio citato emerge un altro aspetto critico: il tasso di riconferma dopo il primo mandato per gli uomini è quasi doppio di quello delle donne (43% vs 23%); in sintesi risulta più limitata la tenure dei consiglieri donna rispetto ai consiglieri uomini. È vero che il dato è influenzato dal fatto che gli uomini ricoprono in misura maggiore ruoli esecutivi e la continuità è considerata prerogativa utile per le funzioni esecutive; ma dall'analisi emerge che il *turnover* femminile è maggiore anche separando i ruoli esecutivi da quelli non esecutivi. Infatti, il 50% delle consigliere esecutive vengono rinnovate a fronte del 63% dei consiglieri esecutivi; per i non esecutivi, il 20% delle donne viene rinnovato a fronte del 35% degli uomini.

Ora, la limitata tenure di un amministratore, che non viene rinnovato dopo il primo mandato in un contesto in cui la composizione dei *board* si mostra abbastanza stabile, può essere sintomo e nello stesso tempo causa di una più ridotta possibilità di incidere sulle decisioni consiliari, poiché il breve periodo di permanenza potrebbe non consentire al componente del *board*, sotto il profilo contenutistico, la maturazione di un'adeguata conoscenza del contesto operativo specifico e, sotto il profilo relazionale, l'acquisizione di una riconosciuta autorevolezza nell'organizzazione aziendale, limitando di fatto la possibilità di influenzare il comportamento degli altri componenti del *board*.

Brevi conclusioni

La prima osservazione è che il filone maggioritario in questo ambito di ricerca è l'approccio funzionalista, che cerca "disperatamente" conferma empirica all'utilità della presenza femminile nei board, una sorta di legittimazione utilitaristica (ex post) della parità richiesta da leggi o codici di CG alle società: come dire che la parità di genere ai vertici delle società si giustifica non in sé, come valore culturale/obiettivo da perseguire, ma solo perché porta dei vantaggi alla società che la adotta.

La seconda considerazione, che colpisce in negativo, è che le motivazioni addotte, nelle ipotesi sottoposte a verifica empirica di una migliore performance e di un minore rischio della presenza femminile nei board, si basano su vecchi stereotipi propri della disparità di genere, che relega, generalizzandola, la figura femminile ai ben noti e insuperati luoghi comuni: i) la moglie fastidiosa, brontolona, assillante, rompiscatole, la

zitella acida e bisbetica, che si traduce in un *watch-dog* più abile e attento nello svolgere la funzione di monitoraggio/supervisione del management come componente del board; *ii*) la “femminuccia” timorosa, inesperta, poco sicura di sé, che propende per decisioni/comportamenti meno rischiosi e rifugge le decisioni più difficili; *iii*) il sesso debole, incapace e poco avvezzo al potere, che non sa negoziare e porta a casa M&A con premi/rendimenti inferiori; *iv*) la madre accudente e comprensiva, che si prende cura degli interessi di tutti gli stakeholder, favorendo comportamenti più socialmente responsabili, più etici, più trasparenti, più inclusivi, ecc.

A ciò si aggiungono tendenze osservate nella governance delle società su questo versante (qui analizzate soprattutto per l'Italia, ma riscontrate anche altrove) che evidenziano che la presenza femminile nei board è considerata più un vincolo da rispettare (di legge o di reputazione, per compliance con le buone pratiche stabilite dai codici di CG) che non una opportunità da cogliere e diffondere: le consigliere donne sono più spesso consigliere indipendenti e non esecutive, sono sempre le stesse, ovvero quelle conosciute, segnalate, allineate e controllate dai maschi, sono meno frequentemente riconfermate, quando ammesse nei board sono escluse dalla C-suite, relegate, quando assumono poteri esecutivi, a ruoli/ambiti decisionali marginali e di immagine (il caso della prima banca italiana sopra descritto è emblematico).

In conclusione, in merito alla domanda inizialmente posta, se è tutto oro quello che luccica nella *gender diversity* dei board, la risposta è no, non è tutto oro!

Bibliografia

- ADAMS, R.B. & FUNK, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219-235.
- ADHIKARI, B.K., AGRAWAL, A. & MALM, J. (2019). Do women managers keep firms out of trouble? Evidence from corporate litigation and policies. *Journal of Accounting and Economics*, 67(1), 202-225.
- ALMALAUREA (2023). *XXV Rapporto sul profilo e sulla Condizione Occupazionale dei Laureati*. Bologna: Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea
- ATKINSON, S.M., BAIRD, S.B. & FRYE, M.B. (2003). Do female mutual fund managers manage differently? *Journal of Financial Research*, 26(1), 1-18.
- BEBCHUK, L.A. & FRIED, J.M. (2005). Pay without performance: Overview of the issues. *Journal of Applied Corporate Finance*, 17(4), 8-23.
- BRUNO, G.S.F., CIAVARELLA, A. & LINCiano, N. (2008). Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy. *Quaderni di Finanza Consob*, 87.
- CAPONE, D. (2020). Diversità e inclusione nelle banche italiane: un'analisi empirica delle misure a sostegno della presenza femminile nei board. *Questioni di Economia e Finanza*, 552.
- CHEN, J., LEUNG, W.S. & EVANS, K. (2018). Female board representation, corporate innovation and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, 48(C), 236-254.
- CHEN, S., NI, X. & TONG, J. Y. (2016). Gender diversity in the boardroom and risk management: a case of R&D investment. *Journal of Business Ethics*, 136, 599-621.
- CONSOB (2024). *Relazione anno 2023 sulla Corporate Governance delle società italiane quotate*. Roma: Consob.
- CROSON, R. & GNEEZY, U. (2009). Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 1-27.
- DEL PRETE, S. & STEFANI, M. L. (2021). Women as “gold dust”: Gender diversity in top boards and the performance of Italian banks. *Economic Notes*, 50(2), 1-37.
- DOBIJA, D., HRYCKIEWICZ, A., ZAMAN, M. & PULAWSKA, K. (2021). Critical mass and voice: Board gender diversity and financial reporting quality. *European Management Journal*, 40, 29-44.
- FICH, E.M. & WHITE, L.J. (2005). Why do CEOs reciprocally sit on each other's boards? *Journal of Corporate Finance*, 11, 175-195.

- GERDES, C. & GRANSMARK, P. (2010). Strategic behavior across gender: a comparison of female and male expert chess players. *Labour Economics*, 17(5), 766-775.
- GRAHAM, J., HARVEY, C. & PURI, M. (2013). Managerial attitudes and corporate actions. *Journal of Financial Economics*, 109(1), 103-121.
- HURLEY, D. & CHOUDARY, A. (2020). Role of gender and corporate risk taking. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 20(3), 83-399.
- JOECKS, J., PULL, K. & VETTER, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass?”. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61-72.
- JOHNSON, J.E. & POWELL, P.L. (1994). Decision making, risk and gender: Are managers different? *British Journal of Management*, 5(2), 123-138.
- MARTÍN-UGEDO, J.F. & MINGUEZ-VERA, A. (2014). Firm performance and women on the board: evidence from Spanish SMEs. *Feminist Economics*, 20(3), 136-162.
- PUCHETA-MARTINEZ, M.C., OLCINA-SEMPERE, G. & LOPEZ-ZAMORA, B. (2019). Female directorship on boards and corporate sustainability policies: Their effect on sustainable development. *Sustainable Development*, 28, 56-72.
- TAMPAKOUDIS, I., ANDRIKOPOULOS, A. & NERANTZIDIS, M. (2020). Does boardroom gender diversity affect shareholder wealth? Evidence from bank mergers and acquisitions. *International Journal of Finance and Economics*, 27, 3315-3344.
- VENANZI, D. (2021). Quote rosa nei board: quali effetti su performance e rischio? *I Quaderni di approfondimento del Centro Studi della Fondazione Ergo*, 8, 45-55.