

VIGILANZA BANCARIA E FINANZIARIA  
*Servizio Regolamentazione e analisi macroprudenziale*  
*Divisione Analisi macroprudenziale*  
*Area Impatto della Regolamentazione*

## **ANALISI DI IMPATTO DELLA REGOLAMENTAZIONE**

### **L'INTRODUZIONE DELLE QUOTE DI GENERE NELLE DISPOSIZIONI SUL GOVERNO SOCIETARIO DELLE BANCHE E DEI GRUPPI BANCARI**

#### **Sommario**

1. Introduzione .....	1
2. La letteratura economica sulla diversità di genere nei <i>board</i> delle imprese .....	2
3. Le misure a sostegno della diversità di genere nei <i>board</i> delle banche italiane .....	4
4. La composizione per genere degli organi sociali delle banche italiane .....	5
4.1. L'organo con funzione di supervisione strategica .....	6
4.2. L'organo di controllo.....	9
4.3. Prime evidenze sugli effetti della partecipazione femminile negli organi sociali delle banche quotate.....	11
5. Le opzioni normative .....	12
6. L'analisi costi benefici .....	12
Bibliografia .....	15

## 1. Introduzione

Negli ultimi due decenni il tema della diversità di genere negli organi di vertice delle società è stato sempre più al centro dell'attenzione dei *policymakers*, delle autorità di vigilanza, degli investitori istituzionali e dell'accademia. Numerose analisi hanno mostrato che, anche nei paesi che presentano un tasso maggiore di partecipazione femminile al lavoro, le donne sono spesso sottorappresentate nei *board* e solo raramente ricoprono incarichi esecutivi (Adams, 2016; Ferrari et al., 2016; Mateos et al., 2012).

La maggior parte dei Paesi europei ed extra-europei ha introdotto misure per incrementare la presenza femminile nei *board* di alcuni tipi di imprese: alcune sono state adottate sotto forma di quote minime obbligatorie (es. Norvegia, Francia, Spagna e Italia), altre di raccomandazione (es. Regno Unito e Stati Uniti)<sup>1</sup>. Le misure sono dettate da ragioni di equità sociale, istanze di superamento delle discriminazioni nonché dall'esigenza di acquisire competenze poco sfruttate. La letteratura economica che ha analizzato gli effetti della presenza femminile nei *board* è piuttosto ampia: se gli impatti sulla *performance* non sono ancora univoci, quelli sul miglioramento dei meccanismi decisionali sono ampiamente documentati.

Nel 2011 l'Italia ha introdotto le quote di genere negli organi di amministrazione e controllo delle società quotate (incluse le banche) e delle società a controllo pubblico; previste per via transitoria dalla l. n. 120/2011 ("legge Golfo-Mosca"), le quote di genere sono state prolungate e rafforzate con la l. n. 160/2019 ("legge di bilancio 2020").

La normativa prudenziale europea (CRR – CRD IV come recepita nelle disposizioni sul governo societario della Banca d'Italia) ha richiesto a tutte le banche di dotarsi di politiche di *diversity* (relative non solo al genere ma anche all'età, alla provenienza geografica, al *background* professionale) e, alle banche di maggiori dimensioni di individuare una soglia minima di esponenti del genere meno rappresentato (c.d. *target* di genere).

A livello nazionale, con una comunicazione del 4 luglio 2015 la Banca d'Italia ha invitato le banche ad adottare specifiche iniziative per incrementare la presenza femminile nell'organo con funzione di supervisione strategica, raccomandando il raggiungimento di determinate percentuali minime.

La Banca d'Italia ha monitorato la composizione per genere degli organi sociali delle banche italiane: allo stato attuale, se quelle quotate presentano una maggiore presenza femminile in virtù del rispetto della quota individuata per via normativa, quelle non quotate si caratterizzano invece per un livello particolarmente basso che, con riferimento all'organo con funzione di supervisione strategica e di gestione, si pone su valori inferiori a quelli raccomandati nella comunicazione del 2015.

Si è quindi reputato necessario valutare la possibilità di introdurre una quota di genere obbligatoria per la composizione degli organi sociali delle banche, fatte salve le previsioni di legge per quelle quotate, nell'ambito della revisione delle disposizioni sul governo societario (Circolare n. 285/2013, pt. I, tit. IV, cap. 1) alla luce degli impatti positivi che la diversità di genere produce sulla dialettica interna degli organi e, di conseguenza, sulla sana e prudente gestione.

---

<sup>1</sup> La promozione di un miglior bilanciamento dei generi nei *board* delle società quotate è anche oggetto di una specifica strategia adottata in sede europea. Si ritiene che l'incremento della partecipazione femminile nei *board* delle società quotate possa avere effetti positivi anche sull'occupazione delle donne nelle imprese e in generale in tutti i settori economici. Si rinvia a <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/gender-balance-corporate-boards/>.

Al fine di individuare la scelta normativa ottimale è stata condotta la presente analisi di impatto della regolamentazione (AIR)<sup>2</sup> così composta: il paragrafo 2 ripercorre i principali risultati della letteratura economica sugli effetti della presenza femminile nei *board* delle imprese; il paragrafo 3 illustra le attuali misure di sostegno alla diversità di genere nelle banche italiane; il paragrafo 4 descrive la composizione per genere degli organi sociali delle banche italiane, distinguendo tra quelle quotate e non quotate, ne effettua il confronto con riferimento ad altre società non bancarie e riporta alcune evidenze sugli effetti della maggiore partecipazione femminile negli organi sociali delle banche quotate; i paragrafi 5 e 6 riportano, rispettivamente, le opzioni normative individuate per incrementare la presenza femminile negli organi sociali delle banche e la loro valutazione costi-benefici.

## 2. La letteratura economica sulla diversità di genere nei *board* delle imprese

La letteratura sugli effetti sulla *performance* delle imprese della presenza femminile nei *board* non è giunta a risultati univoci. Alcune analisi empiriche suggeriscono che la presenza delle donne abbia un impatto non significativo o negativo sui rendimenti (Gregory-Smith et al., 2014; Adams, Ferreira, 2009; Ahren, Dittmar, 2012; Matsa, Miller, 2013; Greene et al., 2020); Christiansen et al. (2016) al contrario trovano un'associazione positiva con il ROA in un campione di società europee nel 2013 per cui la sostituzione di un uomo con una donna nel *senior management* o nel *board* è associata a un aumento del ROA tra gli 8 e i 13 punti base. Tuttavia queste analisi possono presentare problemi di endogeneità associati all'impatto di caratteristiche non osservabili delle imprese (come la presenza di fattori culturali che favoriscono o ostacolano il funzionamento dei meccanismi di *governance*).

Anche rispetto all'avversione al rischio delle donne i risultati empirici sono controversi: alcuni studi evidenziano un'avversità al rischio maggiore (Faccio et al., 2016; Charness, Gneezy, 2012; Bellucci et al., 2010; Bertrand, 2011), altri una minore (Adams, Ragunathan, 2015); è stato tuttavia evidenziato che l'avversione al rischio può essere influenzata più da fattori culturali che da una questione di genere (Booth, Nolen, 2012; Kim, Starks, 2016).

Gli autori che hanno analizzato gli impatti della presenza femminile nei *board* sui loro meccanismi decisionali sono invece giunti a risultati più unanimi, evidenziandone gli effetti positivi in termini di una maggiore dialettica interna e un più efficace monitoraggio sugli organi esecutivi. È stato rilevato che, rispetto agli uomini, le donne: a) partecipano con maggiore frequenza alle riunioni dei *board* (Adams, Ferreira, 2009; Dhir, Dhir, 2015); b) dedicano più tempo all'analisi di decisioni complesse, contribuendo a ridurre gli effetti negativi sugli *stakeholders* (Hillman, 2015); c) mostrano un dissenso più costruttivo, anche per la loro maggiore predisposizione a porre domande e a mostrarsi in disaccordo con la posizione dominante (Adams, 2016); d) esercitano un maggiore monitoraggio sui sistemi di remunerazione degli amministratori delegati (Westphal, Zajac, 1995); e) sono più preparate e orientate a obiettivi di lungo periodo (Huse, Solberg, 2006). La presenza delle donne nei *board* è stata associata a un aumento del numero di dimissioni degli amministratori che hanno conseguito scarsi risultati di *performance* (Adams-Ferreira, 2009), a una maggiore diversificazione delle competenze (Kim, Starke, 2017) e a un miglioramento della reputazione aziendale (Bear et al., 2010). Le donne possono svolgere un ruolo più indipendente anche perché sono generalmente escluse dai *net-work* composti da uomini anziani (Adams, Ferreira, 2009; Rhode, Packel, 2010).

---

<sup>2</sup> L'AIR è stata condotta in conformità agli artt. 3 e 5 del Regolamento per l'adozione degli atti di natura normativa o di contenuto generale della Banca d'Italia.

Alcuni studi riscontrano l'esistenza di una soglia minima di presenza femminile che, se non raggiunta, impedisce il prodursi dei benefici sia sulla *performance* finanziaria sia sui meccanismi decisionali ("teoria della massa critica"): secondo alcuni studi le donne riescono a contribuire con maggiore efficacia alle decisioni strategiche quando sono almeno tre (Torchia et al., 2010; Konrad et al., 2008; Elstad, Ladegard, 2010; Schwartz-Ziv, 2017). Più recentemente si è affermata una letteratura che misura l'effetto sulla *performance* della presenza delle donne nei *board* tenendo conto della loro partecipazione ai comitati endo-consiliari: Green-Homroy (2018) trovano un effetto significativo sulla *performance* delle società quotate europee di grandi dimensioni con l'aumentare delle donne nei comitati nomine, *audit* e remunerazioni; Alkalbani et al. (2019), in un panel dataset di società quotate nel FTSE 350 dal 2003 al 2015, trovano un effetto significativo in termini di riduzione del tasso di dissenso dei soci nel voto sulle politiche di retribuzione degli amministratori ("*say-on-pay*") solo se la presenza delle donne nei comitati remunerazioni è superiore al 30 per cento.

Con particolare riferimento alle banche quotate europee, Arnaboldi et al. (2018) rilevano che la diversità di genere ha avuto un effetto positivo sulla *performance* nel periodo della crisi dell'euro (2011-2015); Cardillo et al. (2020) trovano che nelle banche con *board* più diversificati per genere sono minori la probabilità di essere assoggettate a un salvataggio pubblico e, in presenza di quest'ultimo, l'ammontare di fondi ricevuti come percentuale del *total asset*.

In letteratura non c'è un consenso unanime sull'efficacia delle quote di genere introdotte per via normativa (Comi et al., 2017; Ferrari et al., 2016; Smith, 2014). I sostenitori ritengono che contribuiscano in misura rilevante a rimuovere le barriere che le donne affrontano per accedere alle posizioni di vertice, contribuendo a innalzare la *performance* delle imprese (Profeta, 2020). I critici invece ritengono che possano avere impatti negativi sulla *performance*, violando la meritocrazia (Holzer-Neumark, 2006; Ahren-Dittmar, 2012) e favorendo l'ingresso nei *board* di amministratori meno qualificati in quanto la bassa partecipazione delle donne agli organi di vertice delle imprese non sarebbe dovuta a fattori di discriminazione ma al loro maggior orientamento alla cura della famiglia (in generale, sull'impatto negativo sul valore delle imprese a cui sono imposti vincoli legali alla composizione dei *board*, Demsetz –Lehn, 1985).

In Italia l'introduzione della quota di genere per le società quotate e quelle pubbliche è stata percepita come l'unico modo per avviare il processo di uguaglianza per l'accesso agli organi di vertice delle imprese in un contesto di bassa partecipazione delle donne al mercato del lavoro e di una loro marcata sotto-rappresentanza nei *board*. Le analisi empiriche condotte – concentrate sugli effetti della quota di genere sulle società quotate – evidenziano una decisa riduzione degli squilibri nella rappresentanza femminile negli organi di gestione (Bruno et al., 2018, mostrano che la percentuale delle donne è aumentata in media di 17 punti percentuali subito dopo l'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca e di 11 punti percentuali successivamente). Inoltre, l'introduzione della quota di genere ha innescato un processo di profonda ricomposizione degli organi di gestione reso evidente da: a) l'ingresso di amministratori (sia donne sia uomini) più istruiti (Ferrari et al., 2016; Comi et al., 2017); b) l'ingresso di donne con la stessa esperienza manageriale degli uomini *incumbent* e, al contempo, l'ingresso di uomini con maggiore esperienza rispetto al passato (Comi et al., 2017); c) una riduzione dell'età media (Ferrari et al., 2016; Bruno et al., 2018); d) una maggiore diversificazione dell'età e dei *background* professionali (Bruno et al., 2018). Bianco et al. (2013) trovano una correlazione positiva tra la presenza di donne negli organi sociali e il numero di riunioni di questi ultimi.

Con riferimento all'impatto della diversità di genere sulla *performance*, Ciavarella (2017) trova una correlazione positiva e significativa quando la diversità viene riferita agli amministratori esecutivi. Comi et al. (2017) evidenziano un impatto positivo sulla produttività. Bruno et al. (2018),

utilizzando modelli econometrici dinamici, trovano che se la percentuale di donne supera una certa “massa critica” (che varia dal 17 al 20 per cento dei componenti dell’organo di gestione) si registra un effetto positivo e significativo sulla *performance* misurata sulla base di diversi indici. Ferrari et al. (2018) trovano che l’incremento delle donne è associato a una minore variabilità dei prezzi di mercato.

### 3. Le misure a sostegno della diversità di genere nei *board* delle banche italiane

Le banche quotate italiane, al pari delle altre società quotate e delle le società pubbliche, sono tenute a rispettare specifiche quote di genere nella composizione degli organi di amministrazione e controllo. La legge Golfo-Mosca – che mirava a rimuovere le barriere di accesso delle donne agli organi di vertice delle imprese ponendo rimedio al cronico squilibrio della rappresentanza femminile – aveva introdotto una quota in via temporanea richiedendo che al genere meno rappresentato fosse riservato: i) almeno un quinto dei componenti degli organi di amministrazione e controllo per il rinnovo successivo al 12 agosto 2011 (data di entrata in vigore della legge) o all’ammissione a quotazione successiva alla stessa data; ii) almeno un terzo per i due mandati successivi.

Non ritenendosi ancora pienamente raggiunto l’obiettivo alla base della legge Golfo-Mosca, la legge di bilancio 2020 ha rinnovato l’obbligo delle quote di genere per altri sei mandati consecutivi accrescendone la misura. A decorrere dal primo rinnovo degli organi sociali successivo al 1° gennaio 2020 (data di entrata in vigore della legge), al genere meno rappresentato devono essere riservati almeno due quinti dei componenti degli organi sociali<sup>3</sup>. Nelle more di un intervento normativo correttivo e dell’urgenza connessa all’applicazione delle nuove disposizioni, la Consob ha comunicato che, nell’ambito dell’attività di verifica sulla corretta applicazione della disciplina, considera il criterio dell’arrotondamento per difetto all’unità inferiore nei casi in cui gli organi sociali siano formati da tre componenti (in particolare qualora il collegio sindacale sia composto tra tre membri effettivi)<sup>4</sup>. Solo limitatamente alle società neo-quotate è stata prevista una quota di genere inferiore, pari ad almeno un quinto, per il primo rinnovo degli organi sociali successivo alla data di inizio delle negoziazioni. Il mancato rispetto delle quote di genere innesca un meccanismo sanzionatorio che può portare alla decadenza dalla carica di tutti i componenti dell’organo sociale<sup>5</sup>.

La normativa prudenziale europea ha introdotto specifiche misure di sostegno della diversità dell’organo di amministrazione con riferimento non solo al genere, ma anche all’età, alla provenienza geografica e al *background* professionale. Queste misure – che rientrano nell’ambito degli interventi di rafforzamento del ruolo strategico del *board* – mirano principalmente a favorire una dialettica interna più costruttiva, rafforzare il monitoraggio sugli organi esecutivi e quindi ad assicurare processi decisionali e una gestione dei rischi più efficaci; si intende, in tal modo, evitare

---

<sup>3</sup> Artt. 147-ter, comma 1-ter e 148, comma 1-bis, TUF (precedentemente introdotti dalla l. Golfo-Mosca e modificati dalla legge di bilancio 2020). In previsione della scadenza della l. Golfo-Mosca, nel 2018 il Comitato per la *corporate governance* aveva introdotto una modifica nel Codice di autodisciplina delle società quotate raccomandando alle società di modificare gli statuti per rendere permanente la quota del 30 per cento negli organi sociali.

<sup>4</sup> Consob, Comunicazione n. 1/20 del 30 gennaio 2020, consultabile in [http://www.consob.it/documents/46180/46181/c20200130\\_n\\_1.pdf/6c483795-a420-465f-b819-8c1cbd2771ee](http://www.consob.it/documents/46180/46181/c20200130_n_1.pdf/6c483795-a420-465f-b819-8c1cbd2771ee).

<sup>5</sup> Ai sensi dell’art. 147-ter, comma 1-ter, TUF, la Consob diffida la società ad adeguarsi al criterio di riparto dei generi entro un termine massimo di quattro mesi; in caso di inottemperanza, applica una sanzione amministrativa pecuniaria (fissata tra 100 mila e 1 milione di euro) e fissa un nuovo termine di tre mesi per l’adeguamento; in caso di ulteriore inottemperanza, è prevista la decadenza dalla carica di tutti i componenti dell’organo interessato.

fenomeni di “*groupthinking*” (associati alla presenza di una posizione appiattita a sostegno degli amministratori esecutivi e degli azionisti di controllo) emersi durante la crisi finanziaria del 2008.

Il reg. UE n. 575/2013 (CRR, art. 435.2.c) ha richiesto alle banche di pubblicare con frequenza annuale la politica di *diversity* adottata per selezionare i componenti dell’organo di gestione, indicandone gli obiettivi e gli eventuali *target*, nonché il grado di raggiungimento di questi ultimi; la dir. n. 36/2013 (CRD IV) ha richiesto alle banche di maggiori dimensioni di individuare una soglia minima di esponenti del genere meno rappresentato (c.d. *target* di genere) e di elaborare strategie volte a raggiungere questa soglia (art. 88(2)(a)).

In analogia a quanto previsto in sede europea, nel 2014 la Banca d’Italia ha modificato le disposizioni sul governo societario, inserendo tra i criteri da soddisfare per garantire un’adeguata composizione degli organi con funzione di supervisione strategica e di gestione quelli della diversificazione dei componenti in termini di competenze, età, genere e provenienza geografica. Per recepire la CRD IV, al comitato nomine costituito nelle banche di maggiori dimensioni o complessità operativa (ovvero le banche significative e quelle quotate) è stato richiesto di fissare il *target* di genere e di predisporre un piano per raggiungerlo (fermo restando il rispetto dell’obbligo sulle quote di genere previsto per le banche quotate).

Dopo aver condotto un’analisi sulla composizione dei *board* delle banche italiane che ha evidenziato una presenza femminile ancora molto ridotta sia rispetto ad altri settori dell’economia sia nel confronto internazionale, il 4 luglio 2015 la Banca d’Italia ha pubblicato la comunicazione “*Benchmark di diversity per il sistema bancario italiano*”<sup>6</sup>. Le banche sono state invitate ad adottare specifiche iniziative per favorire una maggiore rappresentanza femminile nei propri organi di gestione (specialmente nei ruoli esecutivi e apicali). È stato raccomandato alle banche di assicurare, nei rinnovi delle cariche immediatamente successivi alla comunicazione, una presenza minima di donne pari al 20 per cento e di almeno una donna nei comitati esecutivi (se esistenti); le banche con attivo superiore a 10 miliardi di euro, anche se non quotate, sono state invece incoraggiate a raggiungere la soglia del 33 per cento. La comunicazione non ha carattere prescrittivo: il mancato raggiungimento delle soglie indicate forma oggetto di confronto nell’ambito dell’ordinaria attività di vigilanza.

#### **4. La composizione per genere degli organi sociali delle banche italiane**

Nell’archivio dei componenti gli organi sociali gestito dalla Banca d’Italia (Or.So.) al 30 settembre 2020 erano censiti quelli di 390 banche: 386 avevano adottato il sistema tradizionale (in cui il Consiglio di amministrazione rappresenta l’organo con funzione di supervisione strategica, che include in sé anche l’organo con funzione di gestione, e il collegio sindacale l’organo con funzione di controllo), 3 il sistema monistico (in cui la funzione di controllo è svolta dal comitato per il controllo di gestione costituito all’interno del Consiglio di amministrazione che rappresenta l’organo con funzione di supervisione strategica, che include in sé quello di gestione), solo una banca il sistema dualistico (caratterizzato dalla presenza del Consiglio di gestione e del Consiglio di sorveglianza)<sup>7</sup>. Delle 390 banche censite, 23 erano quotate e 367 non quotate.

---

<sup>6</sup> Benchmark di *diversity* per il sistema bancario italiano”, consultabile in [https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/analisi-sistema/analisi-assetto-governo/Benchmark\\_diversity.pdf](https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/analisi-sistema/analisi-assetto-governo/Benchmark_diversity.pdf).

<sup>7</sup> L’analisi che segue non tiene conto dell’unica banca che ha adottato il sistema dualistico.

## 4.1. L'organo con funzione di supervisione strategica

Al 30 settembre 2020 nelle banche non quotate con sistema tradizionale e monistico la quota di donne presenti nel Consiglio di amministrazione (CdA) era pari a circa il 15,7 per cento; in quelle quotate al 39,9 per cento (figura 4.1 a). Tra le 367 banche non quotate solo 137 (pari al 37,3 per cento) erano in linea con la percentuale minima del 20 per cento raccomandata dalla Banca d'Italia nella comunicazione del 2015; in circa un quinto dei casi (76 banche) il CdA era composto da soli uomini (figura 4.1 b). Nelle banche non quotate la percentuale di donne nei CdA risultava generalmente bassa e poco influenzata dall'area geografica di insediamento (figura 4.2 a), dalla dimensione dell'attivo di bilancio (figura 4.2 b) e dalla forma giuridica (figura 4.2 c).

Figura 4.1

Composizione media del CdA e distribuzione per genere:  
confronto tra banche quotate e non quotate

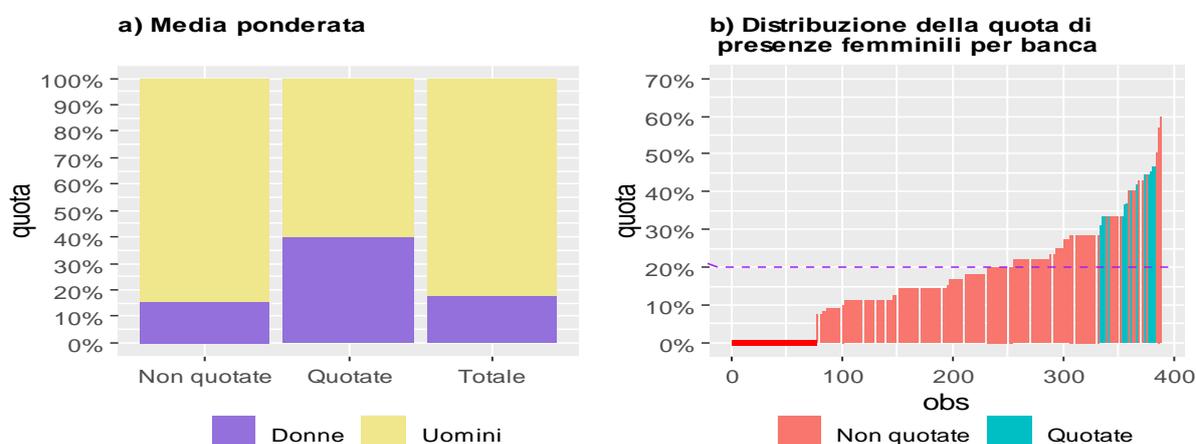
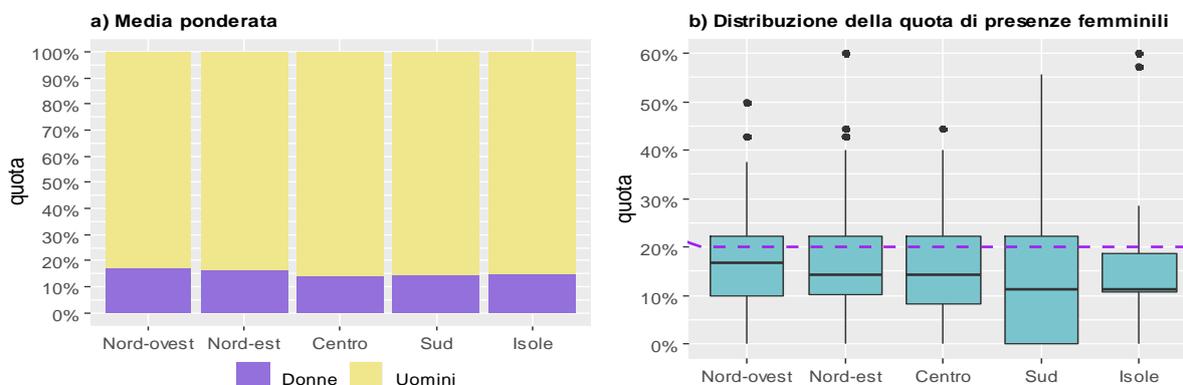


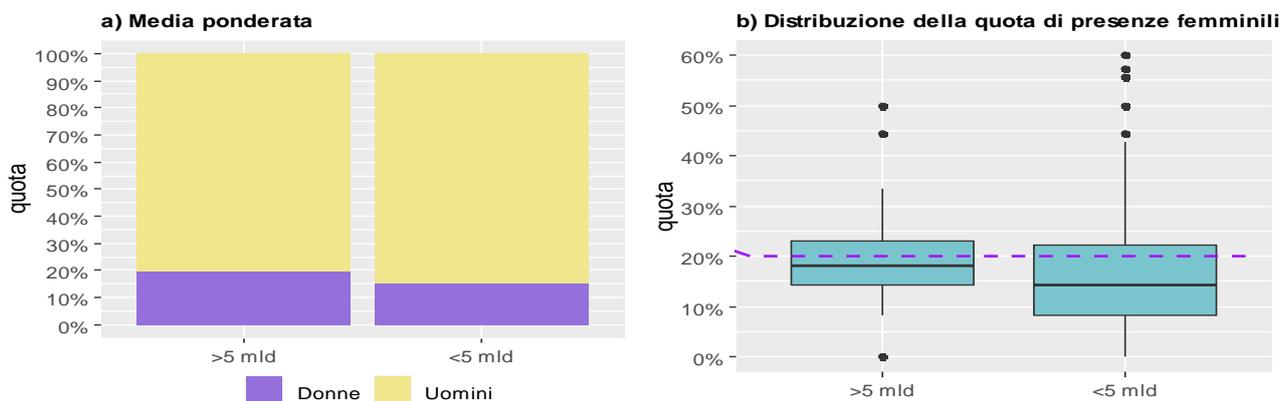
Figura 4.2

Composizione per genere del CdA nelle banche non quotate

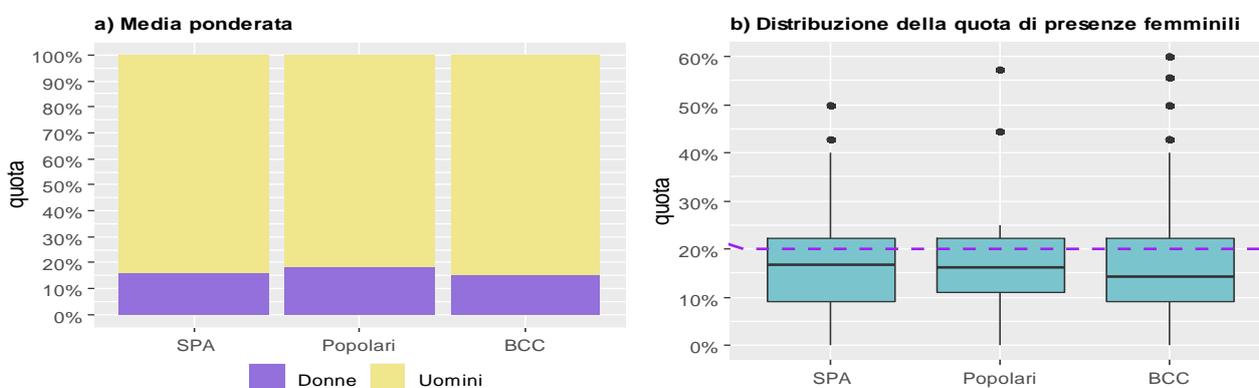
a) quota delle donne per area geografica



## b) quota delle donne per dimensione dell'attivo



## c) quota delle donne per forma giuridica



Dal 2014 al 2019 nelle banche non quotate la quota di donne nei CdA ha registrato un incremento ridotto (dal 10,3 al 15,1 per cento) a fronte di quello significativo delle banche quotate (dal 22,5 al 36,9 per cento; Tavola 4.1, figura 4.3). La presenza femminile nei CdA delle banche non quotate appariva, inoltre, molto più bassa di quella delle società a cui è richiesta una quota di genere (le società e le banche quotate e le società a controllo pubblico) ma anche di quella delle altre società di capitali private (Tavola 4.1, figura 4.3). Nel confronto internazionale, dall'esercizio di *benchmarking* condotto dall'EBA per il 2018 su un campione di banche europee (circa 700, di cui 63 italiane) è emerso che nelle banche italiane le donne rappresentavano il 21,8 per cento degli amministratori non esecutivi<sup>8</sup> a fronte di una media europea del 24 per cento e di valori medi del 36,8 per cento in Francia, del 28,1 per cento nel Regno Unito e del 23,6 per cento in Spagna e 23,5 in Belgio<sup>9</sup>; il confronto si riferisce a quanto osservato nelle banche che adottato il sistema monistico in cui è ricompreso quello tradizionale adottato dalla quasi totalità delle banche italiane<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Questo dato si discosta da quello riportato prima (15,7 per cento) perché riguarda solo un campione di banche italiane.

<sup>9</sup> Nelle banche italiane le donne rappresentavano l'8,7 per cento degli amministratori esecutivi a fronte del 14,6 per cento della media europea e del 12,5 per cento in Francia, del 13,7 per cento in Belgio, dell'11,5 per cento nel Regno Unito e dell'11,6 per cento in Spagna.

<sup>10</sup> Il rapporto è consultabile in:

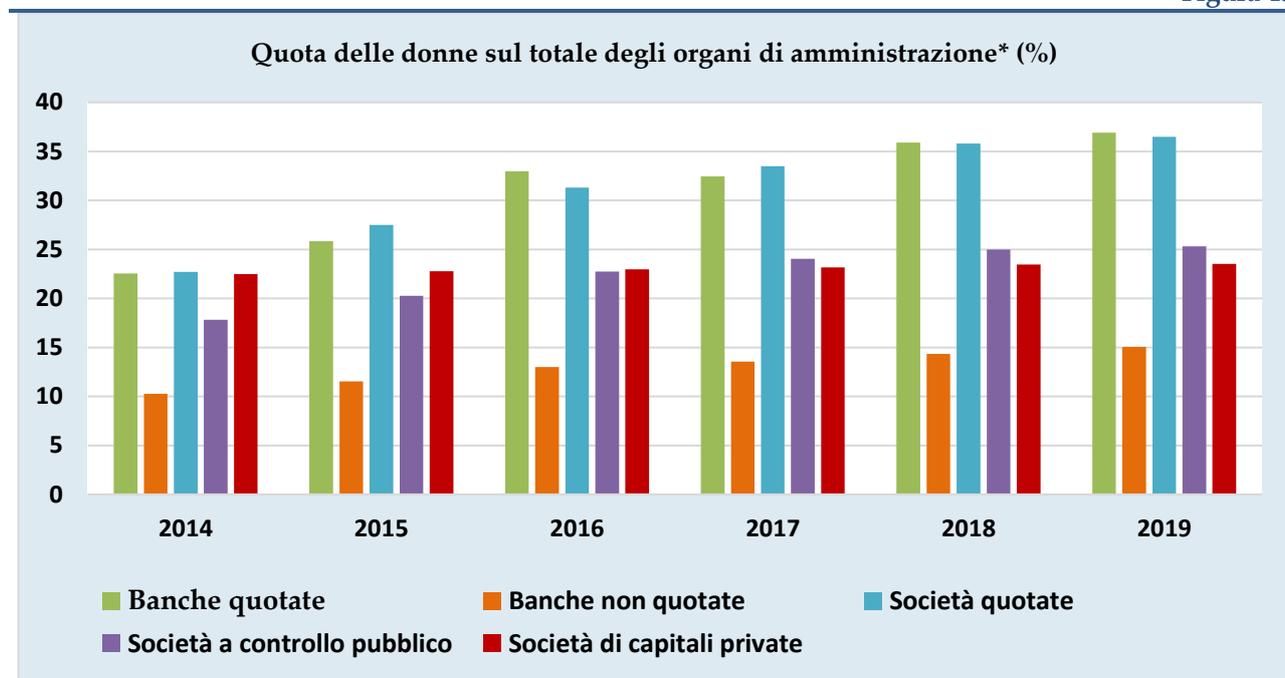
[https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/News%20and%20Press/Press%20Room/Press%20Releases/2020/EBA%20calls%20for%20measures%20to%20ensure%20a%20more%20balanced%20composition%20of%20management%20bodies%20in%20institutions/EBA%20report%20on%20the%20benchmarking%20of%20diversity%20practices.pdf](https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/News%20and%20Press/Press%20Room/Press%20Releases/2020/EBA%20calls%20for%20measures%20to%20ensure%20a%20more%20balanced%20composition%20of%20management%20bodies%20in%20institutions/EBA%20report%20on%20the%20benchmarking%20of%20diversity%20practices.pdf).

Tavola 4.1

Quota delle donne sul totale degli organi di amministrazione* (%)						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Banche quotate	22,5	25,8	33,0	32,5	35,9	36,9
Banche non quotate	10,3	11,5	13,0	13,6	14,3	15,1
Società quotate	22,7	27,5	31,3	33,5	35,8	36,5
Società a controllo pubblico	17,8	20,3	22,8	24,0	25,0	25,3
Società di capitale private	22,5	22,8	23,0	23,2	23,5	23,5

\*Quota calcolata sul totale degli individui

Figura 4.3



Nelle banche italiane le donne rivestono posizioni apicali solo raramente (Del Prete-Stefani, 2013, suggerivano l'esistenza di un ulteriore "glass ceiling"). Al 30 settembre 2020 nelle banche non quotate le donne ricoprivano la carica di amministratore delegato nel 7,5 per cento dei casi (4 su 53) e la carica di direttore generale nel 3,6 per cento dei casi (12 su 331); nelle banche quotate queste cariche erano ricoperte solo da uomini. Nelle banche non quotate il Presidente del CdA era una donna nel 3,8 per cento dei casi (14 su 364); nelle banche quotate questa percentuale saliva al 21,7 per cento (5 su 23).

L'età media delle donne risultava più bassa di quella degli uomini. In particolare, nelle banche non quotate con attivo pari o inferiore a 5 miliardi era pari a 51 anni a fronte di quella degli uomini pari a 59,7; in quelle con attivo superiore a 5 miliardi l'età media delle donne era pari a poco più di 55 anni a fronte di quella degli uomini pari a 60,6 anni; nelle banche quotate l'età media delle donne risultava superiore a quella osservata in quelle non quotate ma comunque inferiore a quella

degli uomini (cfr. Tavola 4.2). In tutte le tipologie di banche analizzate le donne presentavano un'anzianità di carica pari a circa la metà di quella registrata per gli uomini. Nelle banche non quotate di minore dimensione si registrava il minore *turn over* degli amministratori (la permanenza media nell'incarico degli uomini era pari quasi a 10 anni, quella delle donne a 5,2; cfr. Tavola 4.3).

**Tavola 4.2**

<b>Età media degli amministratori</b> (dati al 30 settembre 2020)				
	Banche quotate		Banche non quotate	
	F	M	F	M
Banche con attivo ≤ 5 miliardi	54,2	58,5	51	59,7
Banche con attivo > 5 miliardi	56,9	62,6	55,2	60,6
Totale	56,4	61,8	51,6	59,8

**Tavola 4.3**

<b>Permanenza in carica nel CdA (n. di anni)</b> (dati al 30 settembre 2020)				
	Banche quotate		Banche non quotate	
	F	M	F	M
Banche con attivo ≤ 5 miliardi	3,8	6,4	5,2	9,7
Banche con attivo > 5 miliardi	3	6	3,9	7,6
Totale	3,2	6,1	5	9,4

## 4.2. L'organo di controllo

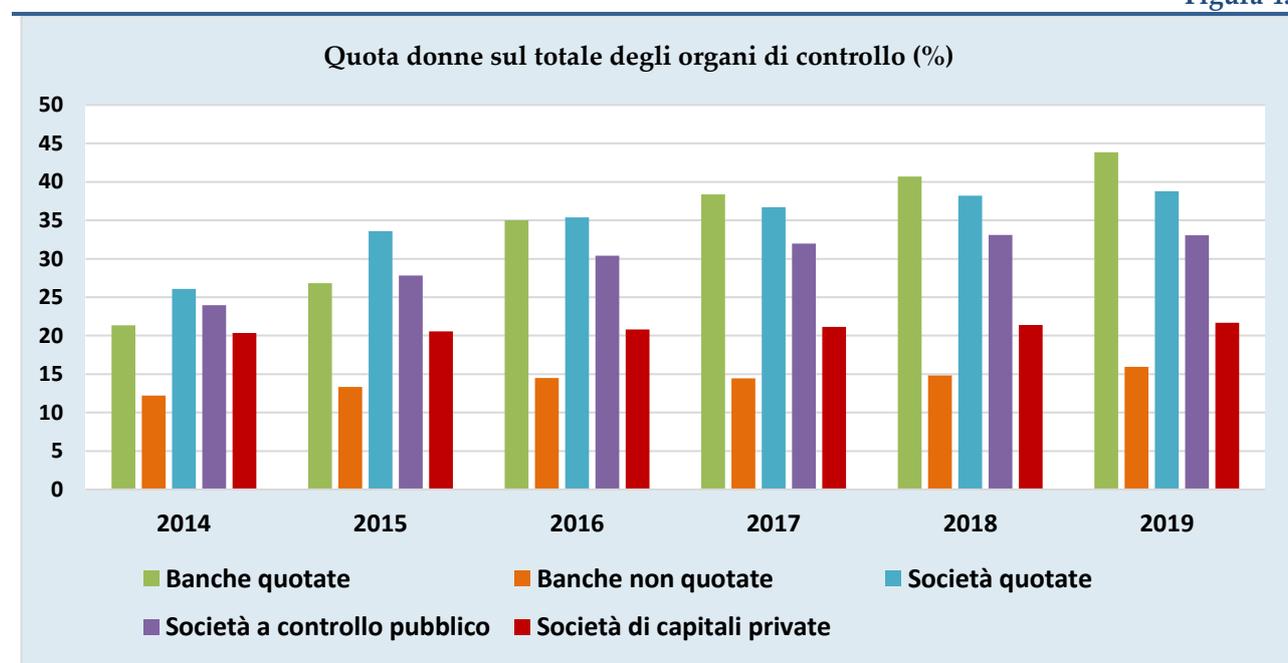
Nelle 386 banche che adottavano il sistema tradizionale, il collegio sindacale era composto da 3 membri nel 97 per cento dei casi. Nel complesso si registrava una partecipazione femminile pari al 18 per cento: nelle banche non quotate la quota era del 16,7 per cento, per quelle quotate saliva al 38,5 per cento. In 206 banche (53 per cento dei casi) non erano presenti donne.

Dal 2014 al 2019, nelle banche non quotate si è registrato un aumento ridotto della quota di donne (dal 12,2 al 16 per cento) a fronte di quello doppio delle quotate (dal 21,4 al 43,8 per cento; Tavola 4.4, figura 4.4). Al pari di quanto osservato per i CdA, la quota di donne nei collegi sindacali delle banche non quotate risultava molto più bassa di quella delle società a cui è richiesta una quota di genere (le società e le banche quotate e le società a controllo pubblico), ma anche di quella delle altre società di capitali private (Tavola 4.4, figura 4.4).

Tavola 4.4

Quota donne sul totale degli organi di controllo (%)						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Banche quotate	21,4	26,8	35,0	38,4	40,7	43,8
Banche non quotate	12,2	13,3	14,5	14,5	14,8	16,0
Società quotate	26,1	33,6	35,4	36,7	38,2	38,8
Società a controllo pubblico	24,0	27,8	30,4	32,0	33,1	33,1
Società di capitali private	20,3	20,6	20,8	21,1	21,4	21,7

Figura 4.4



I dati relativi all'età media e alla permanenza in carica dei membri del collegio sindacale evidenziano le stesse tendenze osservate nel CdA con riferimento alla minore età media delle donne e alla minore permanenza in carica rispetto agli uomini. In particolare, nelle banche non quotate con attivo pari o inferiore a 5 miliardi era pari a 50,5 anni a fronte di quella degli uomini pari a circa 58; in quelle con attivo superiore a 5 miliardi l'età media delle donne era pari a poco più di 52,5 anni a fronte di quella degli uomini pari a quasi 59 anni; nelle banche quotate l'età media delle donne risultava superiore a quella osservata in quelle non quotate ma comunque inferiore a quella degli uomini (cfr. Tavola 4.5). Al pari di quanto emerso nel CdA nelle banche non quotate di minore dimensione si registrava il minore *turn over* (la permanenza media nell'incarico degli uomini era pari quasi a 9,2 anni, quella delle donne a 5,8; cfr. Tavola 4.6).

Tavola 4.5

Età media dei componenti del collegio sindacale (dati al 30 settembre 2020)				
	Banche quotate		Banche non quotate	
	F	M	F	M
Banche con attivo ≤ 5 miliardi	52	64,9	50,5	57,9
Banche con attivo > 5 miliardi	53,2	58,1	52,5	58,8
Totale	53	59,7	50,8	58

Tavola 4.6

Permanenza in carica nel collegio sindacale (n. di anni) (dati al 30 settembre 2020)				
	Banche quotate		Banche non quotate	
	F	M	F	M
Banche con attivo ≤ 5 miliardi	3,1	5,6	6,1	9,4
Banche con attivo > 5 miliardi	3,2	5,1	3,5	6,7
Totale	3,2	5,2	5,8	9,2

### 4.3. Prime evidenze sugli effetti della partecipazione femminile negli organi sociali delle banche quotate

Uno studio condotto in Banca d'Italia per il periodo compreso tra il 2014 e il 2018 (Capone, 2020), utilizzando anche le informazioni riportate nelle relazioni sul governo societario e nei *curriculum vitae* degli amministratori, ha mostrato che le donne nominate nei CdA delle banche quotate hanno soddisfatto i requisiti di indipendenza e presentato caratteristiche di competenza maggiori nel corso del tempo. L'analisi ha, inoltre, messo in luce un maggior coinvolgimento delle donne nelle dinamiche consiliari con riferimento alla loro crescente partecipazione nei comitati nomine, remunerazione, controllo interno e rischi; la presenza delle donne è risultata invece particolarmente ridotta nei comitati esecutivi.

Un altro studio svolto per il periodo compreso tra il 2007 e il 2017 (Del Prete et al., in corso di pubblicazione) ha messo in luce che l'introduzione per via normativa delle quote di genere per le banche quotate ha comportato un processo di ricomposizione dei loro organi sociali che si è prevalentemente tradotto in una riduzione della permanenza in carica degli esponenti aziendali innescando un maggiore *turn over*; si è anche registrata una riduzione di circa 3,5 anni sull'età media dei componenti del collegio sindacale e un rafforzamento della presenza di componenti esteri. Gli effetti di *spillover* per le banche non quotate appartenenti a gruppi bancari con capogruppo quotata sono risultati molto limitati. L'analisi ha anche riscontrato che l'introduzione delle quote di genere ha comportato un impatto neutro sulla *performance*; secondo gli autori tale risultato deve tuttavia

essere letto alla luce dell'estrema difficoltà di isolare gli effetti dell'introduzione della quota di genere da quelli concomitanti generati dalla crisi dei debiti sovrani.

## 5. Le opzioni normative

Alla luce delle analisi svolte, si è ritenuto necessario introdurre una quota di genere per la composizione degli organi con funzione di supervisione strategica e negli organi con funzione di controllo delle banche, fatta salva l'applicazione delle quote previste in via legislativa per le banche quotate.

Al fine di incrementare la presenza femminile nell'**organo con funzione di supervisione strategica** delle banche, si è ipotizzato di introdurre una quota per il genere meno rappresentato pari al:

- **H1: 20 per cento;**
- **H2: 33 per cento;**
- **H3: 40 per cento.**

Qualora la percentuale non sia un numero intero, si assume che essa sia approssimata all'intero inferiore se il primo decimale è pari o inferiore a 5; all'intero superiore nei rimanenti casi.

Per l'**organo con funzione di controllo** sono state invece individuate le seguenti opzioni normative:

- **H0:** mantenimento dello *status quo*;
- **H1:** introduzione di una quota pari al **33 per cento**.

## 6. L'analisi costi benefici

Con riferimento all'**organo con funzione di supervisione strategica**, l'applicazione di ciascuna opzione non comporterebbe effetti per le banche quotate, essendo basata su una quota di genere inferiore o uguale a quella attualmente prevista. Per le **banche non quotate**, di cui 333 con attivo inferiore o uguale a 5 miliardi e 33 con attivo superiore a 5 miliardi, gli effetti in termini numerici sarebbero i seguenti (Tavola 5.1):

- Opzione **H1 (20 per cento)**: comporterebbe la **sostituzione di 200 uomini con donne in 154 banche** (pari al 7,6 per cento degli amministratori uomini e al 6,4 per cento dei componenti dei *board* delle banche non quotate); 190 farebbero capo a 144 banche con attivo inferiore a 5 miliardi di euro, 10 a 10 banche con attivo superiore a 5 miliardi di euro;
- Opzione **H2 (33 per cento)**: comporterebbe la **sostituzione di 551 uomini con donne in 305 banche** (pari al 21,1 per cento degli amministratori uomini e del 17,8 per cento dei componenti dei *board* delle banche non quotate); 504 farebbero capo a 279 banche con attivo inferiore a 5 miliardi di euro, 47 a 26 banche con attivo superiore a 5 miliardi di euro;
- Opzione **H3 (40 per cento)**: comporterebbe la **sostituzione di 794 uomini con donne in 343 banche** (pari al 30,3 per cento degli amministratori uomini e del 25,6 per cento dei componenti dei *board* delle banche non quotate); 724 farebbero capo a 312 banche con attivo inferiore a 5 miliardi di euro, 70 a 31 banche con attivo superiore a 5 miliardi di euro.

Tavola 5.1

<b>a) Banche non quotate: impatto per le opzioni</b>			
<b>N. di banche</b>			
<b>N. di amministratori da sostituire</b>	<b>H1 (20%)</b>	<b>H2 (33%)</b>	<b>H3 (40%)</b>
0	212	61	23
1	112	129	74
2	38	115	136
3	4	52	90
4	0	9	37
5	0	0	6

<b>b) Banche non quotate con attivo uguale o inferiore a 5 miliardi: impatto per le opzioni</b>			
<b>N. di banche</b>			
<b>N. di amministratori da sostituire</b>	<b>H1 (20%)</b>	<b>H2 (33%)</b>	<b>H3 (40%)</b>
0	189	54	21
1	102	118	67
2	38	106	125
3	4	46	79
4	0	9	35
5	0	0	6

<b>c) Banche non quotate con attivo superiore a 5 miliardi: impatto per le opzioni</b>			
<b>N. di banche</b>			
<b>N. di amministratori da sostituire</b>	<b>H1 (20%)</b>	<b>H2 (33%)</b>	<b>H3 (40%)</b>
0	23	7	2
1	10	11	7
2	0	9	11
3	0	6	11
4	0	0	2
5	0	0	0

**Si ritiene preferibile l'opzione H2.** L'individuazione della quota di genere al 33 per cento, che si pone in linea con la percentuale minima richiesta dalla comunicazione della Banca d'Italia del 2015 alle banche con attivo superiore a 10 miliardi e con l'ultima quota richiesta dalla legge Golfo-Mosca, è da intendersi ottimale in quanto si ritiene che possa imprimere una maggiore dialettica interna creando una "massa critica" di presenza femminile che sia in grado di influenzare realmente tutti i processi decisionali (dall'elaborazione delle strategie alle politiche di gestione dei rischi). Come segnalato dalle analisi finora effettuate sulle società e sulle banche quotate, tale quota potrebbe favorire un significativo processo di ricomposizione dell'organo con funzione di supervisione strategica attraverso un complessivo miglioramento degli altri indicatori di diversità (età, *background* professionale, provenienza geografica) e delle competenze del *board*. L'introduzione della quota potrebbe inoltre promuovere un maggiore ricambio degli amministratori, in particolare nelle banche non quotate di minori dimensioni che presentano una permanenza media in carica, soprattutto della componente maschile, molto elevata che rischia di "sclerotizzare" le dinamiche consiliari e di generare un'eccessiva concentrazione di potere. I costi associati all'ingresso delle donne nei *board* sarebbero attenuati dalla previsione di un regime transitorio che richiederebbe alle banche di adeguarsi alle quote di genere in occasione del primo rinnovo integrale dell'organo e comunque entro il 30 giugno 2024. Alle banche sarebbe dunque riconosciuto un tempo sufficiente per adeguare le loro politiche di reclutamento degli amministratori e/o favorire percorsi professionali di promozione del personale interno più sensibili alle politiche di genere.

Di contro, l'opzione H1, analoga alla percentuale minima in generale raccomandata nella comunicazione della Banca d'Italia del 2015, appare insufficiente a imprimere un reale processo di ricomposizione del *board* e a innescare gli effetti positivi sopra richiamati; l'opzione H3, che si pone in linea con la quota richiesta alle società quotate a partire dai rinnovi degli organi di gestione successivi al 1° gennaio 2020, comporterebbe invece costi sproporzionati a carico delle banche che potrebbero incontrare difficoltà per l'adeguamento delle politiche di reclutamento e/o di promozione del personale interno nel tempo richiesto, tenuto conto della forte distanza dall'attuale punto di partenza.

L'analisi condotta ha evidenziato la necessità di introdurre una quota di genere anche nell'**organo di controllo** nell'ottica di favorire una maggiore dialettica interna al pari di quanto auspicato per l'organo con funzione di supervisione strategica. Tenuto conto che il collegio sindacale è composto da 3 membri nel 97 per cento dei casi, **l'introduzione di una quota del 33 per cento (opzione H1) comporterebbe la sostituzione di un componente uomo con una donna in 206 banche (53 per cento dei casi)**. Anche in questo caso, si ritiene che i costi associati all'ingresso delle donne negli organi di controllo siano sostenibili alla luce del regime transitorio analogo a quello richiesto per l'organo con funzione di supervisione strategica.

## Bibliografia

- Adams R., (2016). *Women on boards: The superheroes of tomorrow?*, *The Leadership Quarterly* 27.
- Adams R., Ferreira D., (2009), *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, in *Journal of Financial Economics*, 94(2).
- Adams R., Ragnathan V., (2015), *Lehman sisters*, consultabile in [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2380036](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2380036).
- Ahren K., Dittmar A. K., (2012), *The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1).
- Alkalbani N., Cuomo F., Mallin C., (2019), *Gender diversity and say-on-pay: Evidence from UK remuneration committees*, in *Corporate Governance: An International Review*, 27.
- Arnaboldi F., Casu B., Kalotychou E., Sarkisyan A., (2018), *The Performance Effects of Board Heterogeneity: What Works for EU Banks?*, in *The European Journal of Finance*, forthcoming.
- Bear S., Rahman N., Post C., (2010), *The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation*, in *Journal of business ethics*, 97(2).
- Bellucci A., Borisov A., Zazzaro A., (2010), *Does gender matter in bank-firm relationships? Evidence from small business lending*, in *Journal of Banking & Finance*, 34(12).
- Bertrand M., (2011). *New perspectives on gender*. Volume 4B, Chapter 17, pp. 1543-1590, Elsevier.
- Bianco M., Ciavarella A., Signoretti R., (2013), *Women on boards in Italy*, in *Questioni di Economia e Finanza*, n. 174, Banca d'Italia.
- Booth A. L., Nolen P., (2012), *Gender differences in risk behaviour: does nurture matter?*, in *The economic journal*, 122.558.
- Bruno G., Ciavarella A., Linciano N., (2018), *Boardroom Gender Diversity and Performance of Listed Companies in Italy*, *Quaderno di Finanza Consob*, n. 87.
- Capone D., (2020), *Diversità e inclusione nelle banche italiane: un'analisi empirica delle misure a sostegno della presenza femminile nei board*, in *Questioni di Economia e Finanza*, n. 552.
- Charness G., Gneezy U., (2012), *Strong evidence for gender differences in risk taking*, in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1).
- Ciavarella A., (2017), *Board diversity and firm performance across Europe*, in *Quaderni di Finanza Consob*, n. 85.
- Comi S., Grasseni M., Origo F., Pagani L., (2017), *Where Women Make the Difference. The Effects of Corporate Board Gender Quotas on Firms' Performance across Europe*, University of Milan Bicocca Department of Economics, Management and Statistic Working Paper, n. 367.
- De Cabo, R. M., Gimeno, R., & Nieto, M. J. (2012), *Gender diversity on European banks' boards of directors*, in *Journal of Business Ethics*, 109(2).
- Del Prete S., Stefani M. L. (2013), *Women on Italian bank boards: are they 'gold dust'?*, in *Questioni di Economia e Finanza*, n. 175, Banca d'Italia.
- Del Prete S., Papini G., Tonello M., (2020), *Gender quotas, board diversity and spillover effects. Evidence from Italian banks*, Banca d'Italia, mimeo.

- Demsetz H., Lehn K., (1985), *The structure of corporate ownership: Causes and consequences*, in *Journal of Political Economy*, 93(6).
- Dhir S., Dhir S., (2015), *Diversification: Literature review and issues*, in *Strategic Change* 24 (6).
- Elstad B., Ladegard G., (2010), *Women on Corporate Boards: Key Influencers or Tokens?*, in *Journal of Management and Governance*, 16 (4).
- Faccio, M., Marchica, M. T., Mura R., (2016), *CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation*, in *Journal of corporate finance*, 39.
- Ferrari G., Ferraro V., Profeta P., Pronzato C., (2016), *Gender Quotas: Challenging the Boards, Performance, and Stock Market*, IZA Discussion paper n. 10239.
- Ferrari G., Ferraro V., Profeta P., Pronzato C., (2018), *Do board gender quotas matter? Selection, performance and stock market effects*, in IZA Discussion paper n. 11462.
- Green C. P, Homroy S., (2018), *Female directors, board committees and firm performance*, in *European Economic Review*, 102.
- Greene D., Intintoli V. J., Kahle K. M., (2020), *Do board gender quotas affect firm value? Evidence from California Senate Bill No. 826*, in *Journal of Corporate Finance*, 60.
- Gregory-Smith I., Main B.G.M., O'Reilly C.A., (2014), *Appointments, pay and performance in UK boardroom by gender*, in *Economic Journal*, 124.
- Hillman A. J., (2015), *Board diversity: Beginning to unpeel the onion*, in *Corporate Governance: An International Review*, 21.
- Holzer H. J., Neumark D., (2006), *Affirmative action: What do we know?*, in *The Journal of Policy Analysis and Management*, 26(2).
- Huse M., Solberg A., (2006), *Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards*, in *Women in Management Review*, 21.
- Kim, Starke, (2017), *Gender diversity on corporate boards: do women contribute unique skills?*, in *American Economic Review*, 106 (5).
- Konrad A., Kramer V, Erkurt S., (2008), *Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards*, in *Organizational Dynamics*, 37(2).
- Matsa D. A, Miller A. R., (2013), *A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas*, in *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3).
- Profeta, P. (2020), *Gender Equality and Public Policy: Measuring Progress in Europe*. Cambridge University Press.
- Rhode D., Packer A., (2010), *Diversity on Corporate Boards: How much difference does difference make?*, in *Rock Center for Corporate Governance Working Paper* n. 89.
- Schwartz-Ziv M., (2017), *Gender and board activeness: The role of a critical mass*. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52, 1.
- Smith N., (2014). *Gender quotas on boards of directors*. IZA World of Labor, vol. 7.
- Torchia M., Calabrò A., Huse M., Brogi M., (2010), *Critical Mass theory and Women Directors' Contribution to Board Strategic Tasks*, in *Corporate Board: role, duties and composition*, 6(3).

Westphal, J. D., Zajac E. J., (1995), *Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection*, in *Administrative Science Quarterly*, 40.