



Sinergie SIMA
Management Conference



Rediscovering local roots and interactions in management

Conference Proceedings

Long Papers

Bari (Italy)

29-30 June 2023

Sinergie-SIMA Management Conference Proceedings
Rediscovering local roots and interactions in management
29-30 June 2023
Mercure Villa Romanazzi Carducci (Bari)

ISBN 978-88-947136-1-9

The Conference Proceedings are published online on <https://www.sijmsima.it>

© 2023 FONDAZIONE CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona - Italy



Rediscovering local roots and interactions in management

29-30 June 2023

Conference Proceedings

Long Papers

edited by

*Arabella Mocciano Li Destri, Marta Ugolini,
Angeloantonio Russo and Savino Santovito*

SUMMARY

<i>Unpacking the drivers of the socio-environmental sustainability of new ventures: Insights from innovative digital start-ups in Italy</i> LEONARDO MAZZONI, SILVIA RITA SEDITA	PAG.	1
<i>Unlocking the potential of professional social matching in innovation ecosystems: A conceptual framework and research agenda to foster local interactions in global networks</i> MATTEO SPINAZZOLA, NICOLA FARRONATO, ALAN MURRAY, MARCO PIRONTI	“	13
<i>Wellbeing and sustainability in the marketing literature: A bibliometric approach</i> FRANCESCA CELIO, FRANCESCO RICOTTA, MICHELA ADDIS	“	29
<i>Reaching the SDGs by : At what point is Italy? Evidence from firms at the regional clusters' level</i> RAFFAELLA MONTERA, SALVATORE ESPOSITO DE FALCO	“	45
<i>Local resources and interactions in an entrepreneurial ecosystem perspective: An introductory study</i> MARIA GRAZIA STRANO	“	61
<i>Low-cost carriers in the tourism industry: A big data perspective on destination management</i> FRANCESCO RUSSO, ALESSIA MUNNIA, MELITA NICOTRA, MARCO ROMANO	“	75
<i>Sport facilities of Eastern Macedonia and Thrace Region in Greece. A project for sport development</i> GEORGIA YFANTIDOU, PANAGIOTA BALASKA, ELENI SPYRIDOPOULOU, ALKISTIS PAPAIOANNOU	“	87
<i>Why are born-digital retailers expanding offline?</i> GIULIA CASAGRANDE, BIRGIT HAGEN	“	109
<i>Gender diversity in the workplaces: Regulatory framework, public policies, and a possible future scenario in Italy</i> SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, ROSARIO BIANCO, GIUSEPPE CALABRESE, ELAHEH ANJOMROUZ	“	125
<i>Diversity & Inclusion: una review bibliometrica</i> CARMELA DI GUIDA, FRANCESCO LAVIOLA, SALVATORE ESPOSITO DE FALCO	“	147
<i>Effetti sulla performance delle leggi sulle quote di genere</i> MARIASOLE BANNÒ, EMILIA FILIPPI, CHIARA LEGGERINI	“	171
<i>Linking humane resource management and CSR: A focus on the drivers of employees' commitment towards sustainability</i> ANTONIO BOTTI, CHIARA CRUDELE, ROSANGELA FEOLA, MASSIMILIANO VESCI	“	183
<i>Exploring the drivers of sustainable transformation in corporations: Deliberate change or unconscious shift?</i> MARGHERITA MILOTTA	“	199
<i>Challenges and opportunities of digital nomadism for minor tourism destinations: The case of Valsugana (Italy)</i> SERENA LONARDI, FEDERICA BUFFA, UMBERTO MARTINI	“	213
<i>Concrete action system in shaping an organizational field for root tourism exploitation. The case study of “Rete Destinazione Sud”</i> CLAUDIO NIGRO, ENRICA IANNUZZI, ROSA SPINNATO, SIMONA CURIELLO	“	225
<i>Digital platform ecosystems: A multi-layer analysis of their emergence in rural areas</i> GIOVANNA TERRIZZI, ALBA MARINO, MARIA CRISTINA CINICI, DANIELA BAGLIERI	“	243
<i>Sustainable business model innovation for local development: The role of knowledge management</i> ADRIANA APUZZO, MARA GRIMALDI, ANTONIETTA MEGARO, FRANCESCO POLESE, MARIO TESTA	“	261

<i>Can authenticity be built? Looking for factors that influence authentic brand activism</i> ANTONELLA CAMMAROTA, FRANCESCA AVALLONE, VITTORIA MARINO, RICCARDO RESCINITI	PAG.	283
<i>Ecofeminism and entrepreneurship: The case study of People’s Bank of Govanhill</i> SIMONE GIBELLATO, LEA IAIA, DAVIDE CANAVESIO	“	297
<i>Exploring humane entrepreneurship in locally rooted tourism micro-small-medium enterprises</i> ANTONIO BOTTI, ORLANDO TROISI, MARA GRIMALDI, GIOVANNI BALDI	“	309
<i>Local root and university link: Digitalisation and SDGs. A literature review</i> FILOMENA IZZO, MARILENA BREDICE, VIKTORIIA TOMNYUK, MICHELE MODINA	“	327
<i>Human resource development and artificial intelligence in the view of personal development: A literature review and bibliometric analysis</i> FRANCESCO LAVIOLA, NICOLA CUCARI, HARRY NOVIC	“	347
<i>Open innovation and social norms: An integrated framework for the understanding of trust-based relationships</i> GINEVRA ASSIA ANTONELLI, MARIA ISABELLA LEONE	“	373
<i>Are consumers’ food purchase intentions impacted by blockchain technology?</i> ELISA MARTINELLI, FRANCESCA DE CANIO	“	383
<i>Business model innovation and ambidexterity in Industry .</i> MARCO PAIOLA, ROBERTO GRANDINETTI, FRANCESCO SCHIAVONE	“	397
<i>Sustainable entrepreneurship: How the food industry is adapting to meet the demand of a changing world</i> PETER ŠEDÍK, ERIK JANŠTO, ELENA HORSKÁ, SAVINO SANTOVITO, GAETANO MACARIO	“	415
<i>Tecnologie digitali e nuovi modelli di business per le imprese born global</i> ALESSIO TRAVASI, GIORGIA MASILI, FABIO MUSSO	“	421
<i>Stakeholders perception towards family firm brands: The influence of family firms CEO identity</i> CARLOTTA BENEDETTI, PAOLA ROVELLI, ALFREDO DE MASSIS, KURT MATZLER, NINA SCHWEIGER	“	433
<i>GREENING THE FUTURE. An empirical study on the relationship between Industry. And environmental and social sustainability in the Italian ceramic industry</i> GIUSEPPE PIRRONE	“	443
<i>Research impact management: A strategic approach to promote innovation</i> MARCO ROMANO, JAMES CUNNINGHAM, GIACOMO CUTTONE, ALESSIA MUNNIA, MELITA NICOTRA	“	459
<i>Digital entrepreneurial ecosystems: An empirical contribution using SMAA</i> ALESSIA MUNNIA, SALVATORE CORRENTE, JAMES CUNNINGHAM, MELITA NICOTRA, MARCO ROMANO	“	475
<i>Digging local roots and territorial capital in management: A structured literature review (SLR) and bibliometric analysis</i> ANNUNZIATA TARULLI, DOMENICO MORRONE, RAFFAELE SILVESTRI, KAROLINA SALLAKU	“	491
<i>Intangibles, technologies, and logistics resilience. Preliminary findings from the pharmaceutical and automotive sectors</i> FRANCESCA FAGGIONI, MARCO VALERIO ROSSI, ALBERTO PEZZI	“	511
<i>Packaging, logistics and sustainability. Exploring innovative solutions for eco-sustainable packaging</i> ALESSANDRA COZZOLINO	“	519
<i>Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of the Italian case</i> DAVIDE LIBERATO LO CONTE, GIUSEPPE SANCETTA, RAFFAELE D’AMORE	“	531
<i>Sustainability commitment of Made in Italy: A deep dive into the fashion industry sector</i> KAROLINA CRESPI GOMES, SILVIA RITA SEDITA, VANESSA PELLEGRIN, AMIR MAGHSSUDIPOUR	“	547

<i>How sustainable is smart farming? The contribution of service platforms to innovate Italian agribusinesses</i>		
MARIA VINCENZA CIASULLO, MARCO SAVASTANO, ALEXANDER DOUGLAS, MIRIANA FERRARA, SIMONE FIORENTINO	PAG.	567
<i>Some methodological remarks for a sustainable management, An explainable artificial intelligence paradigm approach</i>		
ERNESTO D'AVANZO	“	585
<i>The unequal battle against climate change: Exploring the effect of power distance on the relationship between women on boards and GHG emissions</i>		
MASSIMO MARIANI, FRANCESCO D'ERCOLE, DOMENICO FRASCATI	“	601

Effetti sulla performance delle leggi sulle quote di genere

MARIASOLE BANNÒ* EMILIA FILIPPI* CHIARA LEGGERINI[♠]

Abstract

Inquadramento della ricerca. L'introduzione di leggi sulle quote di genere in molti Paesi ha ricevuto molta attenzione nella letteratura e nel discorso politico. Da un lato, i sostenitori delle leggi sulle quote di genere sottolineano la possibilità di aumentare le opportunità per le donne e la loro partecipazione ai consigli di amministrazione (CDA). Dall'altro lato, gli oppositori sottolineano il rischio di ridurre l'efficacia dei CDA, con un impatto negativo sulla performance delle imprese.

Obiettivo del paper. L'obiettivo di questo studio è valutare l'impatto delle leggi sulle quote di genere sulla performance aziendale (misurata con ROE, ROA e ROI).

Metodologia. L'analisi utilizza un database di 14136 imprese italiane e il treatment effect model.

Risultati. L'analisi econometrica rivela che le leggi sulle quote di genere hanno un impatto negativo sulla performance aziendale.

Limiti della ricerca. L'analisi non considera tutti i fattori (e.g., obiettivi aziendali, livello iniziale di performance, contesto istituzionale) che possono influenzare la relazione esaminata. Inoltre lo studio considera solo il contesto italiano.

Implicazioni manageriali. Nonostante l'analisi econometrica riveli un impatto negativo sulla performance aziendale, la presenza femminile nei CDA ha enormi effetti positivi ben noti in letteratura. Gli enti pubblici a fare di più e ad aggiungere ulteriori incentivi oltre alla semplice imposizione di leggi sulle quote per promuovere la presenza delle donne.

Originalità del paper. Lo studio avanza la letteratura precedente analizzando l'impatto delle leggi sulle quote di genere anni dopo la loro introduzione e utilizzando un approccio teorico (la resource based theory).

Parole chiave: Leggi sulle quote di genere; performance aziendale

Framing of the research. The introduction of gender quota laws in many countries has received much attention in the literature and political discourse. On the one hand, supporters of gender quota laws emphasise the possibility of increasing opportunities for women and their participation in boards of directors. On the other hand, opponents point to the risk of reducing the effectiveness of boards of directors, with a negative impact on company performance.

Purpose of the paper. The aim of this study is to assess the impact of gender quota laws on corporate performance (measured by ROE, ROA and ROI).

Methodology. The analysis uses a database of 14136 Italian firms and the treatment effect model.

Results. The econometric analysis reveals that gender quota laws have a negative impact on firm performance.

Research limitations. The analysis does not consider all factors (e.g. corporate objectives, initial level of performance, institutional context) that may influence the examined relationship. Moreover, the study only considers the Italian context.

Managerial implications. Despite the fact that the econometric analysis reveals a negative impact on corporate performance, the presence of women on boards of directors has enormous positive effects that are well known in the literature. Public bodies to do more and add further incentives beyond the simple imposition of quota laws to promote women's presence.

Originality of the paper. The study advances previous literature by analysing the impact of gender quota laws years after their introduction and using a theoretical approach (the resource-based theory).

Key words: Gender quota laws; firm performance

* Associato in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Brescia
e-mail: mariasole.banno@unibs.it

• Assegnista di ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Brescia
e-mail: emilia.filippi@unibs.it

♠ Dottoranda in *Ingegneria Gestionale* -Università degli Studi di Brescia
e-mail: chiara.leggerini@unibs.it

1. Introduzione

Le donne sono ancora sottorappresentate in molti ambiti, tra cui la politica, il mercato del lavoro, la dirigenza e i vertici aziendali (Atinc *et al.*, 2022; Pastore e Tommaso, 2016). Negli ultimi anni sono aumentate le donne nei consigli di amministrazione (CDA), ma rappresentano ancora una minoranza e i CDA equilibrati dal punto di vista del genere restano pochi (e.g., Comi *et al.*, 2020; Ferrari *et al.*, 2022; Kirsch, 2021). Nel 2022 le donne rappresentavano solo il 32% degli amministratori delle maggiori società quotate dell'Unione Europea e nel 2020 solo l'8% di tutti gli amministratori delegati e dei presidenti dei CDA (European Institute for Gender equality, 2022).

La sottorappresentazione delle donne nei CDA è dovuta alle barriere irragionevoli che le donne devono affrontare per avanzare di carriera (Kogut *et al.*, 2014). Promuovere la rappresentanza femminile nei CDA è diventata una priorità in molti Paesi (e.g., Atinc *et al.*, 2022; Post e Byron, 2015). A tal fine, in Europa sono stati adottati tre tipi di politiche: leggi sulle quote di genere, che obbligano le imprese a raggiungere una certa quota di membri di gruppi sottorappresentati entro un certo periodo di tempo; raccomandazioni per l'inclusione delle donne nei CDA; leggi che impongono la disclosure della presenza femminile nei CDA (Kirsch, 2021; Leszczyńska, 2018). Tra queste politiche, le leggi sulle quote di genere hanno ricevuto molta attenzione in letteratura e nel discorso politico (e.g., Atinc *et al.*, 2022).

Da un lato, le leggi sulle quote di genere rappresentano promuovono l'uguaglianza delle opportunità (Ferrari *et al.*, 2022), la rimozione delle barriere nell'accesso alle posizioni di comando (Atinc *et al.*, 2022) e l'inclusione delle donne nella governance aziendale con tutti gli effetti positivi che la loro presenza comporta (il cosiddetto "*business case*") (Hamplova *et al.*, 2019). Tuttavia, queste leggi sono considerate illegittime e antidemocratiche (e.g., Chandler, 2016), ostacolano il diritto degli stakeholder di nominare liberamente gli amministratori (e.g., Velkova, 2015), violano la meritocrazia (Ferrari *et al.*, 2022), favoriscono il tokenismo (Leszczyńska, 2018) e influiscono negativamente sul funzionamento dei CDA (e.g., Hamplova *et al.*, 2019).

Gli studi che analizzano l'impatto delle leggi sulle quote di genere si dividono in due filoni. Il primo esamina se queste leggi sono efficaci nell'aumentare la presenza femminile (l'obiettivo della legge) (e.g., De Masi *et al.*, 2018; Pastore e Tommaso, 2016). Il secondo filone esamina se l'introduzione di queste leggi ha un effetto sugli indicatori economici dell'impresa interessata (e.g., valore di mercato, performance, profitti, produttività) (e.g., Ahern e Dittmar, 2012; Comi *et al.*, 2020; Greene *et al.*, 2020); questi impatti vanno al di là degli obiettivi della legge. Il presente studio si inserisce nel secondo filone.

Sebbene gli studi che analizzano l'impatto delle leggi sulle quote di genere sugli indicatori economici delle imprese soggette identificano generalmente un impatto negativo, non è ancora chiaro come il coinvolgimento delle donne nei CDA in seguito all'introduzione di queste leggi influisca sulla performance delle imprese (Comi *et al.*, 2020). Inoltre, i pochi studi esistenti presentano importanti limitazioni. In primo luogo, gli studi esistenti adottano normalmente un approccio di tipo *difference-in-difference*, considerando sempre il confronto tra le imprese soggette alla legge sulle quote di genere prima e dopo l'intervento pubblico; non esistono perciò studi che confrontano imprese soggette a leggi sulle quote di genere e imprese che non ne sono soggette. Secondo, solo pochi studi analizzano l'impatto della legge sulle quote di genere anni dopo la sua introduzione, data la recente introduzione di queste misure. Infine, gli studi esistenti generalmente non utilizzano un approccio teorico per esaminare la questione; gli studi di Comi *et al.* (2020) e Pastore e Tommaso (2016) sono gli unici che adottano una teoria, in particolare la *resource based theory*.

Partendo da questi gap, il nostro studio adotta la *resource based theory* e analizza l'impatto delle leggi sulle quote di genere sulla performance aziendale nel contesto italiano attraverso un approccio controfattuale (Bondonio, 2000). Nel 2011, l'Italia ha adottato la Legge Golfo Mosca (Legge 120/2011), che si applica ai CDA delle società quotate e delle imprese statali e richiede che i CDA (indipendentemente dalla loro dimensione) siano composti da almeno il 20% di ciascun genere entro il 2012 e dal 33% entro il 2015. Nel 2019 la legge è stata modificata e a partire dal

2020 il 40% degli amministratori dovrà essere costituito da donne. L'Italia rappresenta un contesto di analisi interessante in quanto nel 2020 si è classificata al 14° posto nell'Unione Europea per quanto riguarda il Gender Equality Index (European Institute for Gender Equality, 2020) e nello stesso anno solo il 37% degli amministratori era donna (European Institute for Gender Equality, 2020).

Dal punto di vista metodologico, questo studio adotta un *two-stage traditional treatment effect model* (Lee, 2005). La prima regressione stima la probabilità che un'impresa sia soggetta alla legge sulle quote di genere attraverso una regressione *probit*; la seconda regressione stima la performance dell'impresa (misurata con ROE, ROA e ROI) in funzione del trattamento (i.e., dell'essere soggetta alla legge), prendendo in considerazione altre variabili dipendenti che potrebbero influenzare la performance dell'impresa. L'analisi utilizza un database riferito al 2019 e composto da 14136 imprese italiane. L'analisi econometrica rivela un impatto negativo della legge sulle quote di genere sulla performance aziendale (misurata con ROE, ROA e ROI).

Da questo lavoro derivano importanti implicazioni politiche e manageriali, che saranno discusse nella Sezione 5 Discussione e Conclusioni.

2. Literature review

2.1 L'impatto delle donne sulla performance aziendale (“business case”)

Le leggi sulle quote di genere promuovono una maggiore presenza di donne nei CDA per ragioni di equità (e.g., Ferrari *et al.*, 2022). Tuttavia, le leggi sulle quote di genere possono anche favorire indirettamente l'efficienza economica e la redditività (De Vita e Magliocco, 2018).

I benefici economici che le imprese possono trarre dall'inclusione di donne nei CDA e da CDA equilibrati dal punto di vista del genere, una volta capitalizzate le opportunità create, sono identificati con il termine “*business case*” (Kirsch, 2021; Oberfield, 2014).

I *gender-diverse* CDA hanno risultati migliori rispetto a quelli composti da soli uomini per diverse ragioni (Terjesen e Sealy, 2016). L'inclusione significativa di donne nei CDA migliora i processi di *corporate governance* (Kirsch, 2021) perché la presenza delle donne promuove discussioni più ampie, che prendono in considerazione diverse alternative (Atinc *et al.*, 2022; Hamplova *et al.*, 2019; Pastore e Tommaso, 2016), e consente di riconoscere meglio gli interessi e le esigenze degli stakeholder e dei clienti dell'impresa (Atinc *et al.*, 2022; Pastore e Tommaso, 2016). Le pratiche di *governance* aziendale diventano più trasparenti (Terjesen *et al.*, 2009). Inoltre, poiché le donne tendono a essere più indipendenti dal *management* consentono un migliore monitoraggio e una maggiore vigilanza (Atinc *et al.*, 2022; Mateos de Cabo *et al.*, 2019). Il processo decisionale migliora e diventa più completo (Bart e McQueen, 2013; Pastore e Tommaso, 2016; Terjesen *et al.*, 2009).

Inoltre, alla luce della *resource based theory* (Barney, 1991, 1996), le donne direttrici apportano al CDA molte risorse preziose (e.g., Comi *et al.*, 2020) quali competenze, conoscenze, idee e punti di vista diversi (cioè eterogenei rispetto a quelli degli uomini) (Ferrari *et al.*, 2022; Pastore e Tommaso, 2016) e consentono l'accesso a reti diverse (Atinc *et al.*, 2022).

Le donne nei CDA hanno infine un impatto sulla performance, il cui impatto però non è chiaro: secondo alcuni studi l'impatto è positivo (e.g., Campbell e Mínguez-Vera, 2008; Erhardt *et al.*, 2003; Post e Byron, 2015; Terjesen *et al.*, 2009); secondo altri l'impatto è negativo (e.g., Adams e Ferreira, 2009; Shehata *et al.*, 2017); infine, alcuni studi individuano un effetto nullo (e.g., Carter *et al.*, 2010; Rose, 2007).

2.2 Ragioni pro e contro le leggi sulle quote di genere

Sono state avanzate varie ragioni di tipo etico ed economico a favore e contro l'imposizione di leggi sulle quote di genere (De Vita e Magliocco, 2018; Hamplova *et al.*, 2019).

Le leggi sulle quote di genere sono un riconoscimento che la sottorappresentazione delle donne è inaccettabile (Atinc *et al.*, 2022) e una soluzione valida per equiparare le opportunità (Ferrari *et al.*, 2022), promuovere la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e il loro coinvolgimento in posizioni qualificate (De Vita e Magliocco, 2018). Le leggi sulle quote di genere consentono inoltre di superare l'inefficacia delle raccomandazioni di genere, che non sempre riescono a promuovere un cambiamento (Fagan e Gonzáles Menéndez, 2012; Mensi-Klarbach e Seierstad, 2020). Le leggi sulle quote di genere consentono alle donne di mettersi alla prova (Hamplova *et al.*, 2019; Seierstad, 2016).

A livello aziendale, le leggi sulle quote di genere consentono di aumentare il numero di donne direttrici (e.g., Chandler, 2016; Dahlerup e Freidenvall, 2005) poichè consentono di distruggere le barriere nell'accesso alle posizioni di comando (e.g., *glass ceiling*) (Atinc *et al.*, 2022; De Vita e Magliocco, 2018; Ferrari *et al.*, 2022). Le leggi sulle quote di genere consentono infine di ottenere i benefici indicati con il termine "*business case*" (Hamplova *et al.*, 2019). Gli effetti positivi raggiunti all'interno delle imprese non riguardano solo gli stakeholder dell'azienda, ma anche la società nel suo complesso (Kirsch, 2021).

Parallelamente alle ragioni a favore dell'imposizione delle leggi sulle quote di genere, alcuni studi ne evidenziano i limiti. Secondo alcuni autori, le leggi sulle quote di genere sono solo un "falso progresso verso l'uguaglianza di genere" (Bagues e Esteve-Volart, 2010; Fagan e Gonzáles Menéndez, 2012). Inoltre queste leggi possono essere considerate illegittime e antidemocratiche e causano discriminazioni e disparità di trattamento nei confronti degli uomini (Chandler, 2016; Dale-Olsen *et al.*, 2013; Velkova, 2015).

Anche a livello aziendale, si osserva che le leggi sulle quote di genere possono ostacolare il diritto degli stakeholder di nominare liberamente amministratori uomini e donne (e.g., Chandler, 2016; Dale-Olsen *et al.*, 2013; Velkova, 2015). Le leggi sulle quote di genere possono anche violare la meritocrazia (Ferrari *et al.*, 2022) e costringere le imprese a nominare donne meno qualificate o incapaci di svolgere con successo la posizione pur di rispettare la legge (Ferrari *et al.*, 2022; Leszczyńska, 2018; Pastore e Tommaso, 2016). Le conseguenze sono due. Primo, le donne saranno sempre messe in discussione per quanto riguarda le loro competenze (Freidenvall e Hallonsten, 2013), facilitando il tokenismo e gli stereotipi di genere verso le donne (Fagan e Gonzáles Menéndez, 2012; Leszczyńska, 2018; Piscopo e Clark Muntean, 2018). Secondo, la modifica "forzata" del CDA può ridurre l'efficacia del consiglio e la qualità delle decisioni e aumentare il rischio di conflitti (Ferrari *et al.*, 2022; Hamplova *et al.*, 2019; Leszczyńska, 2018), con conseguente riduzione del valore di mercato e della performance dell'impresa (e.g., Ahern e Dittmar, 2012; Bøhren e Staubo, 2016; Meyerinck *et al.*, 2018).

2.3 Leggi sulle quote di genere e impatto sulla performance aziendale

Gli studi che analizzano l'impatto della legge sulle quote di genere sulla performance aziendale utilizzano vari indicatori e giungono a risultati contrastanti.

Le leggi sulle quote di genere riducono il ROA (Bøhren e Staubo, 2016). In particolare, queste leggi aumentano la quota di amministratori indipendenti perché le donne tendono a essere più indipendenti degli uomini; questo, a sua volta, riduce il ROA perché i consigli degli amministratori dipendenti sono più importanti per la performance dell'impresa rispetto al monitoraggio degli amministratori indipendenti (Bøhren e Staubo, 2016). Yang *et al.* (2019) confermano l'impatto negativo delle leggi sulle quote di genere sul ROA.

Al contrario, secondo altri studi le leggi sulle quote di genere hanno un effetto positivo sul ROAE (return on average equity) e sul ROAA (return on average assets) (Mazzotta e Ferraro, 2020). In particolare, l'impatto delle donne nei CDA sul ROAE e sul ROAA era nullo prima dell'introduzione della legge sulle quote di genere e positivo dopo (Mazzotta e Ferraro, 2020). Questo perché prima dell'introduzione della legge sulle quote di genere, le donne nei CDA erano poche e percepite come incapaci di influenzare la performance aziendale (Mazzotta e Ferraro, 2020).

Altri autori stimano un effetto nullo delle leggi sulle quote di genere sul ROA (Dale-Olsen *et al.*, 2013; Ferrari *et al.*, 2022).

Secondo altri studi, l'impatto delle leggi sulle quote di genere sul ROA dipende dal contesto: le leggi sulle quote di genere diminuiscono il ROA in Francia e Spagna, ma hanno un effetto nullo in Italia (Comi *et al.*, 2020).

2.4 La domanda di ricerca

L'impatto delle leggi sulle quote di genere sulla performance aziendale non è chiaro a priori (Comi *et al.*, 2020; Dale-Olsen *et al.*, 2013; Meyerinck *et al.*, 2018).

Da un lato, in linea con il “*business case*”, le leggi sulle quote di genere potrebbero aumentare la performance delle imprese grazie una maggiore parità di genere nei CDA e agli effetti positivi che essa comporta: processi di governance aziendale migliori; processi decisionali migliori grazie a discussioni più approfondite, maggiore trasparenza e migliore monitoraggio; apporto di competenze e conoscenze diverse e preziose (e.g., Atinc *et al.*, 2022; Ferrari *et al.*, 2022; Pastore e Tommaso, 2016; Terjesen *et al.*, 2009). Ci si aspetta quindi che le leggi sulle quote di genere aumentino la performance dell'impresa.

D'altra parte, le leggi sulle quote di genere potrebbero ridurre la performance dell'impresa per due ragioni principali. In primo luogo, le leggi sulle quote di genere impongono un cambiamento nell'attuale consiglio di amministrazione (Comi *et al.*, 2020; Ferreira, 2015). Questo cambiamento potrebbe rappresentare uno “*shock negativo*” che può costringere le imprese a modificare un consiglio di amministrazione efficiente (Ahern e Dittmar, 2012; Dale-Olsen *et al.*, 2013). Secondo, poiché le imprese sono costrette a nominare amministratori donne per rispettare la legge (Leszczyńska, 2018), queste donne potrebbero essere meno qualificate o incapaci di ricoprire con successo la posizione (Comi *et al.*, 2020; Ferrari *et al.*, 2022). Si prevede quindi che le leggi sulle quote di genere riducono la performance aziendale quando le donne vengono nominate solo per rispettare la legge e senza tener conto del merito (Mazzotta e Ferraro, 2020).

Pochi studi esistenti che stimano l'impatto delle leggi sulle quote di genere sulla performance aziendale danno risultati in linea con entrambe le ipotesi. Pertanto, ulteriori ricerche sono necessarie per chiarire questa relazione. Lo studio si propone perciò di rispondere a questa domanda di ricerca: *Qual è l'impatto delle donne nei CDA sulla performance delle imprese quando sono in vigore le leggi sulle quote di genere?*

3. Metodologia

3.1 Dati

Per valutare l'effetto delle leggi sulle quote di genere sulla performance delle imprese, viene utilizzato un database riferito al 2019. Il database è composto da 14,136 imprese italiane, di cui 371 sono imprese soggette alla legge italiana sulle quote di genere ovvero imprese quotate (pari al 98,93% del numero totale di imprese soggette alla legge). La scelta del campione di controllo avviene in modo casuale e test χ^2 hanno confermato la rappresentatività della popolazione.

Per ogni azienda sono state raccolte le seguenti informazioni: presenza di amministratori donna, anno di fondazione, sede, situazione finanziaria ed economica, innovazione e status di multinazionale. I dati sono stati estratti dal database Orbis Bureau van Dijk (Orbis Intellectual Property per i dati relativi all'innovazione), ad eccezione dei dati relativi allo status multinazionale dell'impresa, che sono stati ricavati da Reprint (Mariotti e Mutinelli, 2017).

3.2 Modello

L'effetto di una politica pubblica (cioè il trattamento) si ottiene attraverso la differenza tra una variabile osservabile nei soggetti del campione trattato e il valore controfattuale (Ferraro, 2009).

Quest'ultimo può essere attribuito alla situazione in cui si sarebbero trovati i soggetti se non fossero stati esposti a una certa politica pubblica (Ferraro, 2009). Questa stima è importante per capire se l'effetto del fenomeno studiato è effettivamente il risultato della politica pubblica, evidenziando la relazione causa-effetto (Crano, 1991). I problemi nella stima dell'effetto riguardano: la dinamica spontanea dovuta a fattori esterni, cioè il diverso andamento della variabile risultato nella popolazione controfattuale e in quella target; la variabile omessa, cioè i cambiamenti esterni alla politica pubblica che possono influenzare l'esito dello studio; il bias di selezione, che dipende dalle caratteristiche del campione target e del controfattuale senza trattamento (Bartik e Bingham, 1995; Gramillano, 2012). Il bias di selezione può essere causato dall'autoselezione nel trattamento dei soggetti studiati o dalla decisione di selezione presa da chi controlla le politiche pubbliche (Heckman, 1979). Nel nostro caso, il bias di selezione è dato dalla presenza di donne nel board, che è il risultato dell'introduzione della Legge Golfo Mosca (cioè del trattamento). Non esiste quindi un problema di autoselezione (che spesso è il più difficile da controllare empiricamente) ma solo l'effetto di selezione dato dalla legge.

Per evitare il problema della dinamica spontanea e quello delle variabili omesse (tipico dei modelli *one group design*) (Bondonio, 2000), utilizziamo un modello appartenente alla *comparison group design family*, nello specifico un *two-stage traditional treatment effect model* (Lee, 2005). Vengono stimati due tipi di regressioni: la prima stima la probabilità che un'impresa sia soggetta alla legge (cioè la probabilità di essere trattata) attraverso una regressione *probit*, la seconda stima la performance dell'impresa in funzione della variabile di trattamento, tenendo conto di altre variabili indipendenti che potrebbero influenzare la performance dell'impresa. Il primo stadio è un modello in cui la probabilità di essere trattati è rappresentata da D^*_i per spiegare la differenza tra un'impresa trattata e una non trattata. x_i rappresentano le covariate osservate, che sono variabili indipendenti utilizzate per spiegare i diversi atteggiamenti tra un'impresa trattata e una non trattata. L'equazione di selezione ha anche una componente casuale u_i . L'equazione di selezione è definita come segue:

$$D^*_i = x_i + u_i \text{ (primo stadio, equazione di selezione)}$$

Nel nostro caso, l'equazione per il primo stadio, comune a tutti i modelli proposti, è definita come in Tab. 3 Modello 0.

Nel secondo stadio del modello, D_i (variabile binaria endogena) è definita come il risultato della variabile dipendente del primo stadio D^*_i :

$$D_i = 1 \text{ se } D^*_i > 0, \\ D_i = 0 \text{ altrimenti.}$$

Il secondo stadio, che si concentra sulla performance dell'impresa y_i , prevede una regressione lineare. Questa funzione comprende la variabile di trattamento del primo stadio D_i , altre variabili dipendenti esogene w_i e una variabile latente u_i . L'equazione di valutazione è definita come segue:

$$y_i = w_i + D_i + u_i \text{ (secondo stadio, equazione di valutazione)}$$

Nel nostro caso, l'equazione per il secondo stadio prevede l'analisi dell'impatto sul ROE, ROA e ROI. Le equazioni sono definite come in Tab. 3, Modello 1a (ROE), Modello 1b (ROA) e Modello 1c (ROI).

Infine, per analizzare l'impatto congiunto sulla performance dell'essere soggetti alla legge sulle quote di genere e della presenza di amministratori donne, utilizziamo modelli di interazione, definiti come in Tab. 3, Modello 2a (ROE), Modello 2b (ROA) e Modello 2c (ROI).

3.3 Definizione delle variabili

La Tab. 1 riporta le definizioni e le fonti delle variabili utilizzate.

Tab. 1: Definizione delle variabili

Variabili	Definizioni	Fonte
Variabili dipendenti		
Impresa trattata	Variabile dummy pari a 1 se l'impresa è quotata in borsa e a 0 altrimenti	Orbis
ROE	Rendimento del patrimonio netto, dato dall'utile netto sul patrimonio netto	Orbis
ROA	Rendimento delle attività, dato dall'utile netto sulle attività	Orbis
ROI	Rendimento del capitale investito, dato dal reddito netto degli investimenti	Orbis
Variabili indipendenti		
Presenza di donne nel board	Percentuale di donne nel board	Orbis
Dimensione dell'impresa	Logaritmo del numero di dipendenti	Orbis
Età dell'impresa	Numero di anni dalla fondazione dell'impresa	Orbis
Innovazione	Variabile dummy pari a 1 se l'impresa detiene un brevetto e a 0 altrimenti	Orbis Intellectual Property
IDE	Numero di IDE completati dall'impresa	Reprint
Rischio	Deviazione standard del rendimento delle attività negli ultimi 5 anni	Orbis
Nord Italia	Variabile dummy pari a 1 se l'impresa è situata nel Nord Italia, e 0 altrimenti	Orbis
Centro Italia	Variabile dummy pari a 1 se l'impresa è situata nell'Italia centrale e a 0 altrimenti	Orbis
Pavitt suppliers dominated	Variabile dummy pari a 1 se l'impresa è un suppliers dominated e a 0 altrimenti	Orbis
Pavitt scale and information intensive	Variabile dummy pari a 1 se l'impresa è un scale and information intensive e a 0 altrimenti	Orbis
Pavitt specialized supplier	Variabile dummy pari a 1 se l'impresa è un specialized supplier e a 0 altrimenti	Orbis
Pavitt science based	Variabile dummy pari a 1 se l'impresa è un science based e a 0 altrimenti	Orbis

Fonte: ns. elaborazioni

Variabili dipendenti. Nel primo stadio del modello, la variabile dipendente è *Impresa trattata*, una variabile dummy che assume il valore 1 se l'impresa è soggetta alla legge sulle quote di genere e 0 altrimenti. Nel secondo stadio dei modelli, le variabili dipendenti sono gli indicatori di performance *ROA*, *ROE* e *ROI* in linea con gli studi precedenti (Comi *et al.*, 2020; Dale-Olsen *et al.*, 2013; Mazzotta e Ferraro, 2020).

Variabili esplicative. Le variabili indipendenti utilizzate nell'analisi includono la *Presenza di donne nel board*, che misura la percentuale di donne nel board delle imprese (De Masi *et al.*, 2018; Ferrari *et al.*, 2022; Latura e Weeks, 2022; Meyerinck, 2018). Si sono considerate anche le variabili *Dimensione dell'impresa* (misurata come il logaritmo del numero di dipendenti) e *Età dell'impresa* (misurata con il numero di anni dalla fondazione dell'impresa). Il grado di innovazione e internazionalizzazione sono considerati con le variabili *Innovazione* (variabile dummy pari a 1 se l'impresa detiene un brevetto e a 0 in caso contrario) e *IDE* (numero di IDE completati dall'impresa). Si considera la variabile *Rischio*, data dalla deviazione standard del rendimento delle attività negli ultimi 5 anni (Miller e Chen, 2004). Il contesto è considerato con le variabili *Nord Italia* e *Centro Italia* (variabili dummy pari a 1 se l'impresa si trova rispettivamente nel Nord Italia o nel Centro Italia, e 0 altrimenti). Infine, è considerato il settore di appartenenza secondo la tassonomia di Pavitt (Bogliacino e Pianta, 2016, Pavitt, 1984): *Pavitt suppliers dominated*, *Pavitt scale and information intensive*, *Pavitt specialized supplier* e *Pavitt science based*, sono tutte variabili dummy.

4. I risultati

4.1 Statistiche descrittive

La Tab. 2 riporta le medie, le deviazioni standard, i valori minimi e massimi delle variabili.

Tab. 2: Statistiche descrittive

Variabili	Media/%	Dev. Std.	Min	Max
Impresa trattata	2.62%	0.16	0.00	1.00
ROE	2.78 %	13.11	-99.07%	97.17%
ROA	2.72 %	13.12	-99.07%	97.17%
ROI	5.44 %	7.95	-29.97%	29.94%
Presenza di donne nel board	17.52%	0.23	0.00%	100.00%
Dimensione dell'impresa	4.06	1.30	1.61	11.68
Età dell'impresa	22.58	19.19	0.00	188.00
Innovazione	20.69%	0.41	0.00	1.00
IDE	0.36	3.22	0.00	155.00
Rischio	6.33	14.47	0.00	369.34
Nord Italia	73.41%	0.44	0.00	1.00
Centro Italia	18.60%	0.39	0.00	1.00
Pavitt suppliers dominated	32.11%	0.47	0.00	1.00
Pavitt scale and information intensive	13.57%	0.34	0.00	1.00
Pavitt specialized supplier	27.12%	0.44	0.00	1.00
Pavitt science based	9.73%	0.30	0.00	1.00

Fonte: ns. elaborazioni

In media, nell'intero campione di imprese, il *ROE* è pari al 2,78%, il *ROA* al 2,72% e il *ROI* al 5,44%. La *Percentuale di donne nel board* è del 17,52% nell'intero campione di imprese.

4.2 Risultati econometrici

La Tab. 3 mostra i risultati della regressione per i modelli.

Tab. 3: Risultati econometrici

VARIABILI	Modello 0 Primo stadio Impresa trattata	Modello 1a Secondo stadio ROE	Modello 1b Secondo stadio ROE	Modello 2a Secondo stadio ROA	Modello 2b Secondo stadio ROA	Modello 3a Secondo stadio ROI	Modello 3b Secondo stadio ROI
Impresa trattata		2.267 (4.784)	8.013 (5.249)	2.151 (4.788)	7.940 (5.254)	5.726** (2.801)	8.168*** (3.037)
Presenza di donne nel board		0.860* (0.475)	0.982** (0.477)	0.933** (0.475)	1.055** (0.477)	0.015 (0.289)	0.067 (0.291)
Impresa trattata × Presenza di donne nel board			-11.113** (4.330)		-11.194*** (4.335)		-4.722* (2.414)
Dimensione dell'impresa	0.152*** (0.017)	-0.137 (0.099)	-0.155 (0.100)	-0.144 (0.099)	-0.162 (0.100)	-0.039 (0.060)	-0.047 (0.061)
Età dell'impresa	0.003*** (0.001)	0.042*** (0.006)	0.042*** (0.006)	0.043*** (0.006)	0.043*** (0.006)	-0.002 (0.004)	-0.002 (0.004)
Innovazione		0.442 (0.291)	0.396 (0.291)	0.398 (0.291)	0.440 (0.291)	1.155*** (0.176)	1.154*** (0.176)
IDE	0.041*** (0.005)	-0.039 (0.056)	-0.056 (0.056)	-0.037 (0.056)	-0.054 (0.056)	-0.097*** (0.033)	-0.105*** (0.033)
Rischio		-0.085*** (0.008)	-0.085*** (0.008)	-0.084*** (0.008)	-0.083*** (0.008)	-0.010** (0.005)	-0.010** (0.005)
Nord Italia	0.167 (0.110)	0.286 (0.413)	0.261 (0.414)	0.360 (0.413)	0.334 (0.414)	-0.129 (0.254)	-0.140 (0.255)
Centro Italia	0.244** (0.119)	0.251 (0.467)	0.207 (0.469)	0.322 (0.467)	0.278 (0.469)	-0.322 (0.287)	-0.340 (0.289)
Pavitt science based	0.705*** (0.101)	1.233** (0.484)	1.100** (0.487)	1.337*** (0.484)	1.202** (0.487)	0.687** (0.295)	0.630** (0.297)
Pavitt specialized supplier	0.484*** (0.092)	0.886** (0.354)	0.836** (0.355)	0.953*** (0.354)	0.903** (0.355)	-0.105 (0.217)	-0.126 (0.218)
Pavitt scale and information intensive	0.608*** (0.097)	0.686 (0.427)	0.611 (0.428)	0.806* (0.427)	0.731* (0.428)	-0.678*** (0.261)	-0.710*** (0.262)
Pavitt suppliers dominated	0.167* (0.096)	0.474 (0.331)	0.461 (0.331)	0.572* (0.331)	0.558* (0.332)	1.083*** (0.203)	1.077*** (0.204)
Costante	-3.288*** (0.151)	1.782*** (0.611)	1.829*** (0.612)	1.562** (0.611)	1.609*** (0.612)	5.222*** (0.374)	5.242*** (0.375)
Osservazioni	14,136	14,136	14,136	14,136	14,136	14,136	14,136
Lambda		-1.959 (2.084)	-3.293 (2.131)	-1.898 (2.086)	-3.241 (2.133)	-3.606*** (1.219)	-4.173*** (1.236)

Fonte: ns. elaborazioni

Considerando il primo stadio (Modello 0), comune a tutti i modelli, emerge che la *Dimensione dell'impresa* e l'*Età dell'impresa* hanno coefficienti positivi e significativi (rispettivamente $b=0,152$, $p<0,01$ e $b=0,003$, $p<0,01$). Anche gli *IDE* hanno un coefficiente positivo e significativo ($b=0,041$, $p<0,01$). Per quanto riguarda la localizzazione geografica, il *Nord Italia* ha un coefficiente positivo ma non significativo ($b=0,167$) e il *Centro Italia* ha un coefficiente positivo e significativo ($b=0,244$, $p<0,05$). Le variabili dummy che rappresentano la tassonomia Pavitt hanno tutte un coefficiente positivo ma con un diverso livello di significatività: *Pavitt science based* ($b=0,705$), *Pavitt specialized supplier* ($b=0,484$) e *Pavitt scale and information intensive* ($b=0,608$) hanno un livello di significatività $p<0,01$, mentre *Pavitt suppliers dominated* ($b=0,167$) un livello di significatività $p<0,1$.

Concentrandosi sul secondo stadio dei modelli, nel Modello 1a (impatto sul *ROE*), l'*Impresa trattata* ha un coefficiente positivo ma non significativo ($b=2,267$), mentre la *Presenza di donne nel board* ha un coefficiente positivo e significativo ($b=0,860$, $p<0,1$). Nel Modello 2a (impatto sul *ROA*), l'*Impresa trattata* ha un coefficiente positivo ma non significativo ($b=2,151$), mentre la *Presenza di donne nel board* ha un coefficiente positivo e significativo ($b=0,933$, $p<0,01$). Infine, nel modello 3a (impatto sul *ROI*), l'*Impresa trattata* ha un coefficiente positivo e significativo ($b=5,726$, $p<0,05$), mentre la *Presenza di donne nel board* ha un coefficiente positivo ma non significativo ($b=0,015$). Passando ai modelli con il termine di interazione, nel modello 1b (impatto sul *ROE*), l'*Impresa trattata* e la *Presenza di donne nel board* hanno entrambi un coefficiente positivo (rispettivamente $b=8,013$, non significativo e $b=0,982$, $p<0,05$), mentre il termine di interazione *Impresa trattata* \times *Presenza di donne nel board* ha un coefficiente negativo e significativo ($b=-11,113$, $p<0,05$). Nel modello 2b (impatto sul *ROA*), l'*Impresa trattata* e la *Presenza di donne nel board* hanno entrambi un coefficiente positivo (rispettivamente $b=7,940$, non significativo e $b=1,055$, $p<0,05$), mentre il termine di interazione *Impresa trattata* \times *Presenza di donne nel board* ha un coefficiente negativo e significativo ($b=-11,194$, $p<0,01$). Infine, nel modello 3b (impatto sul *ROI*), l'*Impresa trattata* ha un coefficiente positivo e significativo ($b=8,168$, $p<0,01$), la *Presenza di donne nel board* ha un coefficiente positivo ma non significativo ($b=0,067$), mentre il termine di interazione *Impresa trattata* \times *Presenza di donne nel board* ha un coefficiente negativo e significativo ($b=-4,722$, $p<0,1$).

Per quanto riguarda le altre variabili, la *Dimensione dell'impresa* ha un coefficiente negativo e non significativo in tutti i modelli. L'*Età dell'impresa* ha un coefficiente positivo e significativo nei modelli 1a, 1b, 2a e 2b, mentre nei modelli 3a e 3b è negativo e non significativo. L'*Innovazione* è non significativa e positiva, tranne che nei modelli 3a e 3b dove è significativa. Gli *IDE* non sono significativi, tranne che nei modelli 3a e 3b, dove sono negativi e significativi. Il *Rischio* è negativo e significativo in tutti i modelli del secondo stadio. Il *Nord Italia* e il *Centro Italia* non sono significativi in tutti i modelli del secondo stadio. Le differenze in termini di settore hanno un effetto sulla performance.

5. Discussione e conclusioni

Il presente ha cercato di chiarire l'impatto delle leggi sulle quote di genere sulla performance aziendale. Abbiamo adottato la lente teorica della *resource based theory* e un approccio controfattuale, trovando evidenza che le leggi sulle quote di genere hanno un impatto negativo sulla performance aziendale (misurata con *ROE*, *ROA* e *ROI*).

La nostra analisi suggerisce che le leggi sulle quote di genere sono controproducenti. Tuttavia, va notato che la relazione tra le leggi sulle quote di genere e la performance aziendale è più complessa in quanto può dipendere anche dagli obiettivi dell'impresa, dal livello iniziale di performance e dal contesto istituzionale in cui l'impresa opera (Comi *et al.*, 2020). Inoltre, è difficile distinguere il ruolo e l'impatto di questi aspetti sulla performance aziendale quando si valuta l'impatto delle leggi sulle quote di genere (Comi *et al.*, 2020). Il primo limite di questo studio è rappresentato dalla mancata considerazione di questi aspetti.

Un ulteriore limite della nostra ricerca riguarda il metodo adottato. Questo studio adotta un approccio quantitativo e utilizza un *treatment effect model* per valutare l'impatto delle leggi sulle quote di genere. Studi futuri potrebbero adottare un *mixed method* per considerare fattori di natura diversa che moderano la relazione tra le leggi sulle quote di genere e la performance aziendale. Inoltre, questo studio prende in considerazione il contesto italiano; studi futuri potrebbero considerare altri contesti di analisi poiché i nostri risultati potrebbero non essere validi in altri contesti.

Un'altra limitazione del nostro studio riguarda la misura utilizzata per calcolare la presenza delle donne nel consiglio di amministrazione. Nel nostro studio, abbiamo classificato le donne in base al sesso invece di considerare il genere.

Siamo fermamente convinte dell'importanza dell'introduzione delle leggi sulle quote di genere in quanto hanno contribuito notevolmente ad aumentare la presenza delle donne nei CDA (Dale-Olsen *et al.*, 2013; Kirsch, 2021) e possono promuovere fortemente l'uguaglianza di genere (Hamplova *et al.*, 2019). A questo proposito, le leggi sulle quote di genere hanno avuto successo (Dale-Olsen *et al.*, 2013). Riteniamo inoltre che l'impatto negativo delle leggi sulle quote di genere sulla performance aziendale non debba essere al centro delle valutazioni a favore o contro l'introduzione di queste leggi. Vogliamo incoraggiare gli enti pubblici a fare di più e ad aggiungere ulteriori incentivi oltre alla semplice imposizione di leggi sulle quote per promuovere la presenza delle donne.

Bibliografia

- ADAMS R.B., FERREIRA D. (2009), "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, vol. 94, n. 2, pp. 291-309.
- AHERN K.R., DITTMAR A.K. (2012), "The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 127, n. 1, pp. 137-197.
- ATINC G., SRIVASTAVA S., TANEJA S. (2022), "The impact of gender quotas on corporate boards: a cross-country comparative study", *Journal of Management and Governance*, vol. 26, n. 3, pp. 685-706.
- BAGUES M.F., ESTEVE-VOLART B. (2010), "Can gender parity break the glass ceiling? Evidence from a repeated randomized experiment", *Review of Economic Studies*, vol. 77, n. 4, pp. 1301-1328.
- BART C., MCQUEEN G. (2013), "Why women make better directors", *International Journal of Business Governance and Ethics*, vol. 8, n. 1, p. 93.
- BARTIK T.J., BINGHAM R.D. (1995), *Can economic development programs be evaluated?*, W.E. Upjohn Institute.
- BOGLIACINO F., PIANTA M. (2016), "The Pavitt Taxonomy, revisited: patterns of innovation in manufacturing and services", *Economia Politica*, vol. 33, n. 2, pp. 153-180.
- BØHREN Ø., STAUBO S. (2016), "Mandatory gender balance and board independence: mandatory gender balance and board independence", *European Financial Management*, vol. 22, n. 1, pp. 3-30.
- BONDONIO D. (2000), *Metodi per la valutazione degli aiuti alle imprese con specifico target territoriale*, Dipartimento di Politiche Pubbliche e Scelte Collettive, Università del Piemonte Orientale "A. Avogadro", Working Paper No. 14.
- CAMPBELL K., MÍNGUEZ-VERA A. (2008), "Gender diversity in the boardroom and firm financial performance", *Journal of Business Ethics*, vol. 83, n. 3, pp. 435-451.
- CARTER D.A., D'SOUZA F., SIMKINS B.J., SIMPSON W.G. (2010), "The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance: board diversity and financial performance", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 18, n. 5, pp. 396-414.
- CHANDLER A. (2016), "Women on corporate boards: a comparison of parliamentary discourse in the United Kingdom and France", *Politics & Gender*, vol. 12, n. 03, pp. 443-468.
- COMI S., GRASSEN M., ORIGO F., PAGANI L. (2020), "Where women make a difference: gender quotas and firms' performance in three European Countries", *ILR Review*, vol. 73, n. 3, pp. 768-793.
- CRANO W.D. (1991), "Pitfalls associated with the use of financial incentives (and other complex manipulations) in human social research", *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 12, n. 4, pp. 369-390.
- DAHLERUP D., FREIDENVALL L. (2005), "Quotas as a "fast track" to equal representation for women: why Scandinavia is no longer the model", *International Feminist Journal of Politics*, vol. 7, n. 1, pp. 26-48.
- DALE-OLSEN H., SCHØNE P., VERNER M. (2013), "Diversity among Norwegian boards of directors: does a quota for women improve firm performance?", *Feminist Economics*, vol. 19, n. 4, pp. 110-135.
- DE MASI S., SŁOMKA-GOŁĘBIEWSKA A., PACI A. (2018), "Women do the job: the reasons to set quota for women on boards", *International Journal of Business and Management*, vol. 13, n. 12, p. 167.

- DE VITA L., MAGLIOCCO A. (2018), "Effects of gender quotas in Italy: a first impact assessment in the Italian banking sector", *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 38, n. 7-8, pp. 673-694.
- ERHARDT N.L., WERBEL J.D., SHRADER C.B. (2003), "Board of director diversity and firm financial performance", *Corporate Governance*, vol. 11, n. 2, pp. 102-111.
- EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (2020), *Gender Equality Index 2020 ITALY*.
- EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (2022), *Gender Equality Index 2022: the COVID-19 pandemic and care*.
- FAGAN C., GONZÁLES MENÉNDEZ M.C. (2012), "Conclusions", in Fagan C., González Menéndez M.C., Gómez Ansón S. (Eds). *Women on corporate boards and in top management*, pp. 245-58.
- FERRARI G., FERRARO V., PROFETA P., PRONZATO C. (2022), "Do board gender quotas matter? Selection, performance, and stock market effects", *Management Science*, vol. 68, n. 8, pp. 5618-5643.
- FERRARO P.J. (2009), "Counterfactual thinking and impact evaluation in environmental policy", *New Directions for Evaluation*, vol. 2009, n. 122, pp. 75-84.
- FERREIRA D. (2015), "Board diversity: should we trust research to inform policy?", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 23, n. 2, pp. 108-111.
- FREIDENVALL L., HALLONSTEN H. (2013), "Why not corporate gender quotas in Sweden?", *Representation*, vol. 49, n. 4, pp. 467-485.
- GRAMILLANO A. (2012), "Combined approach of evaluation tools for regional policy innovation-the case of Marche region", vol. Regional Study Conference.
- GREENE D., INTINTOLI V.J., KAHLE K.M. (2020), "Do board gender quotas affect firm value? Evidence from California Senate Bill No. 826", *Journal of Corporate Finance*, vol. 60, p. 101526.
- HAMPLOVÁ E., JANEČEK V., LEFLEY F. (2022), "Board gender diversity and women in leadership positions - are quotas the solution?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 27, n. 4, pp. 742-759.
- HECKMAN J.J. (1979), "Sample selection bias as a specification error", *Econometrica: Journal of the econometric society*, pp. 153-161.
- KIRSCH A. (2021), *Women on board. Policies in member states and the effects on corporate governance*, European Parliament.
- KOGUT B., COLOMER J., BELINKY M. (2014), "Structural equality at the top of the corporation: mandated quotas for women directors: research notes and mommentaries", *Strategic Management Journal*, vol. 35, n. 6, pp. 891-902.
- LATURA A., WEEKS A.C. (2022), "Corporate board quotas and gender equality policies in the workplace", *American Journal of Political Science*, p. ajps.12709.
- LEE M. (2005), *Micro-econometrics for policy, program and treatment effects*, 1st ed., Oxford University Press Oxford.
- LESZCZYŃSKA M. (2018), "Mandatory quotas for women on boards of directors in the European Union: harmful to or good for company performance?", *European Business Organization Law Review*, vol. 19, n. 1, pp. 35-61.
- MARIOTTI S., MUTINELLI M. (2017), *Italia multinazionale 2017: Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane.
- MATEOS DE CABO R., TERJESEN S., ESCOT L., GIMENO R. (2019), "Do "soft law" board gender quotas work? Evidence from a natural experiment", *European Management Journal*, vol. 37, n. 5, pp. 611-624.
- MAZZOTTA R., FERRARO O. (2020), "Does the gender quota law affect bank performances? Evidence from Italy", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 20, n. 6, pp. 1135-1158.
- MENSI-KLARBACH H., SEIERSTAD C. (2020), "Gender quotas on corporate boards: similarities and differences in quota scenarios", *European Management Review*, vol. 17, n. 3, pp. 615-631.
- VON MEYERINCK F., NIESSEN-RUENZI A., SCHMID M., DAVIDOFF SOLOMON S. (2018), "As california goes, so goes the nation? The impact of board gender quotas on firm performance and the director labor market", *SSRN Electronic Journal*.
- MILLER K.D., CHEN W.-R. (2004), "Variable organizational risk preferences: tests of the March-Shapira model", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n. 1, pp. 105-115.
- OBERFIELD Z.W. (2014), "Accounting for time: comparing temporal and atemporal analyses of the business case for diversity management", *Public Administration Review*, vol. 74, n. 6, pp. 777-789.
- PASTORE P., TOMMASO S. (2016), "Women on corporate boards. The case of "gender quotas" in Italy", *Corporate Ownership and Control*, vol. 13, n. 4, pp. 132-155.
- PAVITT K. (1984), "Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory", *Research Policy*, vol. 13, n. 6, pp. 343-373.
- PISCOPO J.M., CLARK MUNTEAN S. (2018), "Corporate quotas and symbolic politics in advanced democracies", *Journal of Women, Politics & Policy*, vol. 39, n. 3, pp. 285-309.
- POST C., BYRON K. (2015), "Women on boards and firm financial performance: a meta-analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 58, n. 5, pp. 1546-1571.
- ROSE C. (2007), "Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, n. 2, pp. 404-413.
- SEIERSTAD C. (2016), "Beyond the business case: the need for both utility and justice rationales for increasing the share of women on boards: beyond the business case", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 24, n. 4, pp. 390-405.

- SHEHATA N., SALHIN A., EL-HELALY M. (2017), "Board diversity and firm performance: evidence from the U.K. SMEs", *Applied Economics*, vol. 49, n. 48, pp. 4817-4832.
- TERJESEN S., SEALY R. (2016), "Board gender quotas: exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective", *Business Ethics Quarterly*, vol. 26, n. 1, pp. 23-65.
- TERJESEN S., SEALY R., SINGH V. (2009), "Women directors on corporate Boards: a review and research agenda", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, n. 3, pp. 320-337.
- VELKOVA I. (2015), "Quotas for women on corporate boards: the call for change in Europe", *SSRN Electronic Journal*.
- YANG P., RIEPE J., MOSER K., PULL K., TERJESEN S. (2019), "Women directors, firm performance, and firm risk: a causal perspective", *The Leadership Quarterly*, vol. 30, n. 5, p. 101297.