



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE
DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E
L'IMPRESA

Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione, Controllo e
Professione

Imprese familiari e ruolo delle donne nei CdA: Teoria della Massa Critica
e sostenibilità.

Relatrice
Prof.ssa Alessandra FARAUDELLO

Candidato
Lisa Laffi
Matricola n. 20042275

Anno accademico 2024/2025

*Alla mia famiglia che ha reso possibile tutto questo,
lasciandomi libera di scegliere, sbagliare
e vivere la vita che desideravo.*

*A Gabriel, mio primo sostenitore.
A te devo tutto.*

Questo traguardo è anche vostro.

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1 – IMPRESE FAMILIARI E RUOLO DELLE DONNE: QUADRO TEORICO.....	3
1.1. DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE FAMILIARI	3
1.1.1. La diffusione delle imprese familiari	4
1.1.2. Definizione di impresa familiare.....	6
1.1.3. Composizione della compagine sociale.....	12
1.1.4. Fattori critici	13
1.2. ALCUNE FALSE CREDENZE SULLE IMPRESE FAMILIARI.....	14
1.2.1. La falsa credenza della piccola dimensione	14
1.2.2. La falsa credenza dei “capitalisti senza capitale”	15
1.2.3. La falsa credenza del basso tasso di crescita	15
1.2.4. La falsa credenza del modello superato	16
1.2.5. La falsa credenza del modello vincente	17
1.3. STRUTTURE DI GOVERNANCE NELLE IMPRESE FAMILIARI... 	17
1.3.1. Assetti proprietari e di governo	18
1.3.2. Assetto societario	20
1.3.3. Consiglio di amministrazione.....	21
1.4. PRESENZA FEMMINILE NELLE IMPRESE FAMILIARI E OSTACOLI AL COINVOLGIMENTO DELLE DONNE	22
1.4.1. Imprese “al femminile”	22
1.4.2. Imprese familiari e presenza femminile	23
1.4.3. Ostacoli e opportunità circa il coinvolgimento delle donne nelle imprese familiari.....	24
CAPITOLO 2 – METODOLOGIA DI RICERCA	27
2.1. INTRODUZIONE.....	27
2.2. METODOLOGIA DI RICERCA	30
2.3. RISULTATI DELLA RICERCA	31

CAPITOLO 3 – DISCUSSIONE DELLA REVISIONE DELLA LETTERATURA	36
3.1. RUOLO DELLA DONNA NEL CDA E TEORIA DELLA MASSA CRITICA	36
3.2. DIVERSITÀ DI GENERE NEL CDA E SOSTENIBILITÀ	54
3.3. IMPRESE FAMILIARI E NON FAMILIARI A CONFRONTO	78
CAPITOLO 4 – CONCLUSIONI	84
BIBLIOGRAFIA	89
SITOGRAFIA	97

INTRODUZIONE

Le imprese familiari costituiscono da sempre un argomento oggetto di numerosi studi in Italia e in tutto il mondo, in quanto sono una delle forme di impresa più antiche e più diffuse. In molti Paesi queste imprese contribuiscono ampiamente allo sviluppo economico, alla creazione di valore e all'occupazione. La loro importanza non è solo dettata dalla diffusione numerica ma anche da alcune caratteristiche proprie di questa tipologia di imprese, che le differenziano dalle imprese manageriali. Tra queste caratteristiche peculiari possiamo comprendere: l'orientamento al lungo periodo, il forte legame tra proprietà e gestione e l'influenza della famiglia proprietaria sui processi decisionali e strategici dell'impresa.

Uno degli aspetti più critici per questa tipologia di impresa è sicuramente la sovrapposizione tra la dimensione aziendale e la dimensione familiare, che può rappresentare sia un vantaggio che uno svantaggio, a seconda dei contesti. L'impresa familiare può essere un vantaggio perché può favorire una maggiore stabilità, una visione orientata alla continuità e al lungo periodo e un forte senso di appartenenza. Tuttavia, può anche rappresentare uno svantaggio a causa della difficoltà che i membri familiari possono riscontrare nella gestione dei rapporti tra famiglia e impresa, in particolare in relazione ai processi decisionali, alla successione e alla composizione degli organi di gestione e governo.

Un aspetto altrettanto importante da considerare è il ruolo che le donne appartenenti alla famiglia hanno all'interno dell'impresa familiare. È ampiamente dimostrabile che spesso le donne della famiglia danno un contributo prezioso all'impresa, ma non gli viene ufficialmente riconosciuto, rendendole di fatto invisibili. Questo avviene perché nella maggior parte dei casi le donne sono soggette a pregiudizi e discriminazioni di genere. Inoltre, in molte realtà aziendali, da sempre esiste un cosiddetto "soffitto di vetro", tale per cui le donne non riescono ad avanzare di carriera, non per una mancanza di capacità, competenze od esperienze, ma solo perché appartenenti al genere di minoranza e soggette a pregiudizi. È bene sottolineare che negli ultimi anni si è assistito ad un aumento della rappresentanza femminile nelle imprese, favorito sia

da un cambiamento culturale sia dall'introduzione di normative volte a promuovere una maggiore diversità di genere all'interno delle imprese. Tuttavia, la crescita della presenza femminile resta un fenomeno graduale e modesto.

Alla luce di queste evidenze, il presente elaborato si concentra proprio sulla questione del ruolo della donna all'interno dell'impresa familiare e sugli ostacoli che le donne da sempre, e ancora oggi, devono affrontare nella loro carriera professionale.

L'obiettivo di questa ricerca è quello di analizzare il ruolo delle donne all'interno delle imprese familiari e studiare quali effetti ha la diversità di genere nei consigli di amministrazione, con un focus sulla sostenibilità. In particolare, l'analisi verrà condotta alla luce della teoria della massa critica, secondo la quale gli effetti positivi della diversità di genere nel CdA emergono solo quando viene raggiunta una determinata soglia di donne all'interno del consiglio di amministrazione.

L'analisi viene effettuata attraverso una revisione della letteratura precedente. La prima fase della ricerca è stata la raccolta dei dati e la successiva selezione degli articoli scientifici più pertinenti. In particolare, sono stati selezionati 95 articoli e organizzati in un data-base per poter effettuare tutte le analisi necessarie allo scopo del presente elaborato.

La struttura della tesi si articola in quattro capitoli. Nel primo capitolo viene presentato il quadro teorico di riferimento della revisione della letteratura, soffermandoci sulle caratteristiche delle imprese familiari, sulla struttura della corporate governance e sul ruolo delle donne all'interno di questa tipologia di impresa. Nel secondo capitolo viene descritta la metodologia di ricerca utilizzata per la revisione della letteratura e vengono presentati i risultati delle fonti analizzate. Nel terzo capitolo vengono discussi i risultati della revisione, facendo riferimento, in particolare, al ruolo delle donne nel consiglio di amministrazione, alla teoria della massa critica, alla relazione tra diversità di genere e sostenibilità aziendale, e facendo un confronto finale tra imprese familiari e non familiari. Infine, nel quarto capitolo sono riportate le conclusioni finali della ricerca proposta da questo elaborato.

CAPITOLO 1 – IMPRESE FAMILIARI RUOLO DELLE DONNE: QUADRO TEORICO

Il seguente capitolo ha natura introduttiva rispetto alla successiva revisione della letteratura, fornendo un inquadramento teorico del particolare contesto delle imprese familiari e del ruolo delle donne all'interno di queste imprese. L'obiettivo di questo primo capitolo è illustrare le caratteristiche delle imprese familiari, i tratti distintivi della governance ed il ruolo delle donne, per comprendere meglio, nella revisione della letteratura, gli impatti che la diversità di genere ha all'interno del consiglio di amministrazione.

1.1. DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE FAMILIARI

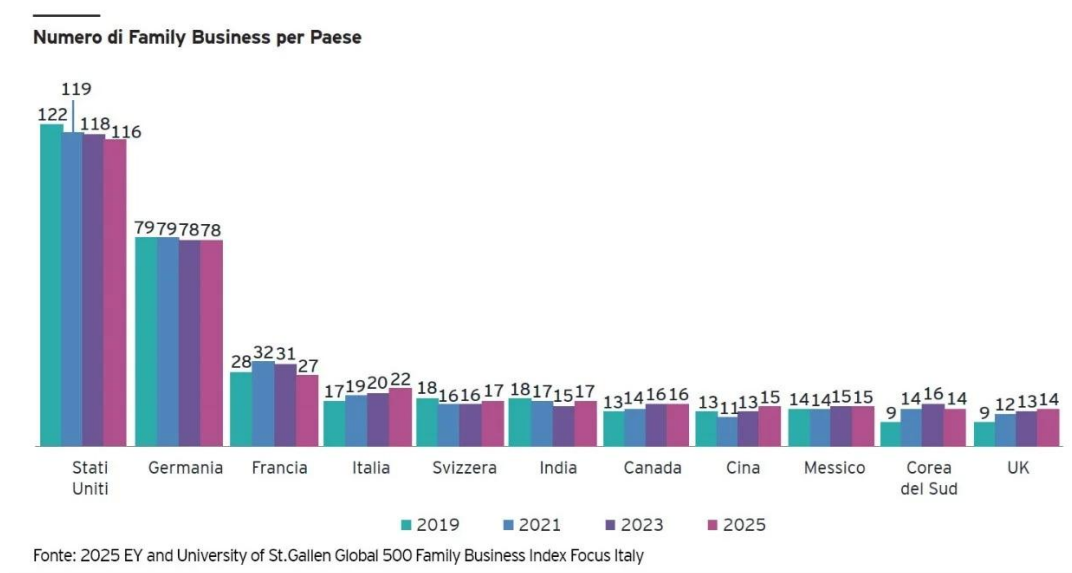
L'impresa familiare rappresenta la forma imprenditoriale più antica e diffusa in Italia, Europa e in gran parte del resto del mondo, sia nelle economie sviluppate sia in quelle emergenti (Vola, 2012). Tuttavia, quando si parla di *family businesses* in prima battuta si pensa a realtà di piccole dimensioni che si tramandano di padre in figlio e che spesso sono contesti marginali rispetto alle imprese non familiari, dette anche manageriali. Inoltre, questa tipologia di impresa viene considerata dagli studiosi meno innovativa ed efficiente rispetto alle imprese manageriali (Vola, 2012). Ad oggi questa concezione è totalmente obsoleta e riduttiva, in quanto le imprese familiari sono una realtà crescente in tutto il mondo. In particolare, è da smentire la credenza che le imprese familiari siano solo di piccole dimensioni, in quanto esistono realtà che sono multinazionali di importante rilevanza, spesso quotate sui mercati internazionali. Secondo numerosi studiosi le imprese familiari sono inadeguate per due motivi: in primo luogo, sembrerebbero non riuscire a sostenere strategie di crescita in quanto le famiglie proprietarie non dispongono delle risorse necessarie e hanno paura di perdere il controllo della maggioranza del capitale; in secondo luogo, non riescono a portare avanti la successione generazionale sostituendo il vertice con soggetti competenti che permettano all'azienda di sopravvivere nel tempo, in quanto privilegiano la logica nepotistica (Vola, 2012).

Secondo una logica di capitalismo manageriale, l'impresa familiare è spesso considerata la forma di impresa utilizzata negli stadi evolutivi iniziali, costituendo la prima forma organizzata del business, di piccole dimensioni e in gran parte finanziata dalla famiglia (Vola, 2012). Questa teoria viene smentita dall'evidenza empirica che dimostra che esistono imprese familiari di notevoli dimensioni, in tutto il mondo, in cui la proprietà ha raggiunto anche la terza o quarta generazione.

1.1.1. La diffusione delle imprese familiari

Le imprese familiari sono una delle forme imprenditoriali più diffuse in Italia. Secondo i dati rilevati dalla XVII edizione dell'Osservatorio UAB¹, in Italia alla fine del 2022 il 66% delle imprese con fatturato sopra i 20 milioni era a controllo familiare, pari a 15.568 imprese familiari. Nel nostro Paese ci sono molte imprese familiari, o gruppi di aziende, di grandi dimensioni e di notevole importanza, come Ferrero, Barilla, Lavazza, Bulgari e Max Mara. L'analisi del *Global 500 Family Business Index 2025* evidenzia che le aziende familiari italiane stanno crescendo e sono sempre più rilevanti nel panorama economico globale, posizionando l'Italia al quarto posto dopo Stati Uniti, Germania e Francia, come riportato nella Figura 1.

Figura 1. Numero di imprese familiari negli anni per Paese.

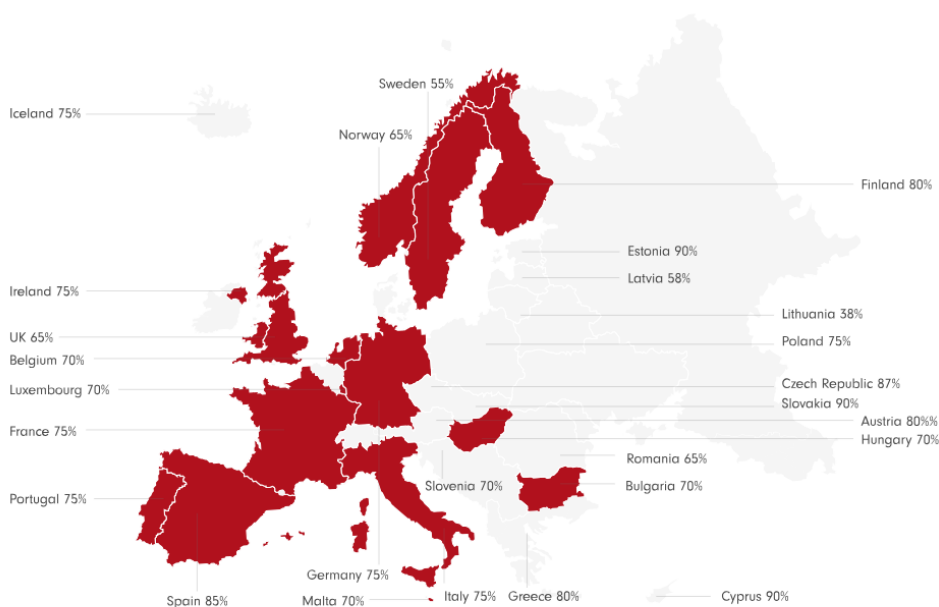


¹ Tali dati sono contenuti nella XVII edizione dell'Osservatorio UAB, promosso da AidAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari, dal gruppo Unicredit e dalla Cattedra AidAF-Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari dell'Università Bocconi; tale ente monitora tutte le aziende familiari Italiane che hanno superato la soglia di fatturato di 20 milioni di euro.

A livello europeo², si osserva che l'incidenza delle imprese familiari sul totale delle imprese è pari al 75% in Francia, Italia e Germania; all'85% in Spagna e al 65% nel Regno Unito, come mostrato nella Figura 2. Ciò dimostra che le aziende familiari sono ampiamente sviluppate anche in Europa, in quanto in ogni Paese, ad esclusione della Lituania, la percentuale di diffusione supera il 50%.

Figura 2. Imprese familiari in Europa.

Imprese familiari in Europa: percentuale sul totale delle aziende*



* Dati tratti dal rapporto "Overview of Family Business Relevant Issues" di Kmu Forschung Austria (gennaio 2009), dal progetto pilota statistico sulle imprese familiari della CE (2016) e dai singoli uffici statistici di diversi Stati membri.

Fonte: European Family Businesses.

Non si può dire con precisione né dove sia nata l'impresa familiare né si può attribuire un arco temporale, ma possiamo affermare con certezza che è tra le forme imprenditoriali più antiche al mondo. Oggi l'impresa familiare è molto diffusa a livello mondiale e comprende sia le piccole realtà al primo ciclo di vita, sia imprese multinazionali o quotate sul mercato di capitali (Vola, 2012).

² <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/#facts>

La grande diffusione e rilevanza assunta dalle imprese familiari nel contesto sociale ed economico ha reso importante ed interessante analizzare più approfonditamente le caratteristiche peculiari, i limiti ed i vantaggi di questa tipologia di organizzazione.

1.1.2. Definizione di impresa familiare

Nonostante il ruolo crescente che le imprese familiari hanno assunto negli anni nel panorama economico, la dottrina non è ancora riuscita ad elaborare una definizione univoca di *family business*. Tale forma di imprenditorialità è unica nel suo genere, ricca di sfaccettature diverse. Proprio per questo, gli studiosi hanno proposto nel tempo diverse definizioni di impresa familiare, considerando, di volta in volta, uno o più aspetti caratteristici.

In primo luogo, l'impresa familiare viene disciplinata nell'ordinamento italiano dall'Art. 230 *bis* del Codice Civile. Si rientra in questa definizione ogni volta che i familiari prestano la propria attività lavorativa in modo continuativo nella famiglia o nell'impresa familiare. In particolare, secondo l'art. 230 *bis* c.c., << [...] si intende come familiare il coniuge, i parenti entro il terzo grado; gli affini entro il secondo; per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo>>³ (Baschieri,2014).

Nelle prime definizioni di *family business*, elaborate tra gli anni Settanta e Ottanta, si tendeva a coniugare gli elementi razionali della gestione aziendale con quelli irrazionali propri della famiglia, come gli aspetti emozionali, i legami personali ed il nepotismo. Si credeva che questa combinazione di aspetti razionali ed irrazionali potesse allontanare le imprese familiari dall'obiettivo di creazione di valore e, di conseguenza, l'impresa familiare era considerata negativamente da parte degli studiosi (Vola, 2012). Secondo Litz (1995), si possono individuare due tipologie di approccio in tema di definizione di *family business*, che possono essere anche integrati tra loro:

- *Structured-based approach*, un approccio maggiormente oggettivo fondato sulla struttura organizzativa e di controllo;
- *Intention-based approach*, un approccio maggiormente soggettivo basato sul comportamento dei familiari rispetto al business.

³ Cfr. Codice civile italiano: Libro primo – delle persone e della famiglia; Sezione VI – dell'impresa familiare; art. 230 bis.

Barry (1975) e Barners e Herson (1976) considerano imprese familiari quelle in cui uno o più membri di una famiglia detengono una parte significativa dei diritti di voto o controllano la proprietà. Questa definizione si concentra sul concetto di proprietà e di controllo e considera come proprietaria una sola famiglia. Churchill e Hatten (1987) e Habbershon, William e Mcmillian (2003) si concentrano, invece, sul coinvolgimento dei membri della famiglia e suggeriscono che le imprese familiari sono legate alla volontà da parte della famiglia fondatrice di trasmettere alla generazione successiva la proprietà dell'impresa. Demattè e Corbetta (1993) ampliano la definizione di impresa familiare suggerendo che sia considerata tale un'impresa in cui una o più famiglie, collegate da vincoli di parentela o solide alleanze, detengono quote di capitale di rischio tali da assicurare il controllo dell'impresa. Questa definizione permette di comprendere all'interno delle imprese familiari anche quei contesti in cui: il controllo è esercitato da una o più famiglie che non hanno la maggioranza del capitale, ma stringono accordi per poter governare l'impresa; i membri della famiglia non sono presenti o non raggiungono la maggioranza negli organi di governo, ma il controllo viene attuato attraverso amministratori di fiducia. Perciò, il family business può essere anche costituito da più nuclei familiari che non sono per forza legati da vincoli di parentela (Vola, 2012).

Astrachan e Shanker (2003) propongono una serie di definizioni di impresa familiare, considerando il grado di coinvolgimento della famiglia e tenendo conto sia degli aspetti oggettivi che di quelli soggettivi del business. La prima definizione, cosiddetta ampia, suggerisce che per essere considerata impresa familiare sia sufficiente la presenza di qualche membro familiare che sia in grado di influenzare le decisioni strategiche, senza la necessità di un coinvolgimento della famiglia nella gestione. La seconda definizione, cosiddetta media, aggiunge alla precedente la necessità del coinvolgimento della famiglia nella gestione e l'intenzione di tramandare il business alle generazioni successive, mantenendo il controllo dell'impresa da parte della famiglia. Infine, la terza definizione, cosiddetta stretta, richiede il coinvolgimento di più generazioni nella proprietà e nella gestione dell'impresa (Vola, 2012; Baschieri, 2014).

Adottando criteri simili a quelli considerati da Astrachan e Skanker (2003), nel 2009 il *Family Business Group*, un organo costituito dalla Commissione Europea, ha

proposto una definizione di impresa familiare (Corbetta, 2011; Bertoldi e Giachino 2016). Questa definizione contiene alcuni tratti distintivi di interesse:

- È sufficiente che la famiglia possieda la maggioranza delle azioni, se la società non è quotata, o il 25% se la società è quotata. Ovvero, che la maggioranza dei poteri decisionali sia in possesso della persona fisica (delle persone fisiche) che ha (hanno) fondato l'impresa, o in possesso della persona fisica (delle persone fisiche) che ha (hanno) acquisito il capitale sociale dell'impresa, o in possesso dei loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei figli;
- I fondatori possono essere due o più persone non appartenenti alla medesima famiglia ma anche individui collegati da alleanze;
- Il controllo può avvenire in forma diretta o indiretta;
- Almeno un rappresentante o membro della famiglia deve essere coinvolto nella gestione dell'azienda.

Corbetta (2011) considera ampiamente condivisibile la definizione data dal *Family Business Group* ma precisa che la “natura familiare” viene acquisita dall'impresa solo quando i membri della famiglia vengono coinvolti dal fondatore nei processi decisionali. In sostanza, secondo tale autore, possiamo considerare imprese familiari le aziende o i gruppi di aziende:

- Di prima generazione oppure dove sono già coinvolte le seconde generazioni o generazioni successive;
- Con un numero di familiari coinvolto in qualche ruolo molto numeroso (oltre 10-15 persone), abbastanza numeroso (5-10 persone), o un numero molto ridotto (meno di 5 persone);
- Dove uno o più membri familiari hanno un forte ascendente sulle scelte degli altri familiari;
- Di dimensioni piccole, medie e grandi;
- Con membri familiari coinvolti in varie posizioni nella gestione aziendale oppure impegnati solamente nel ruolo di Amministratore Delegato, o di Presidente, o nei Consigli di Amministrazione;
- Con una forte identificazione tra famiglia proprietaria e azienda o con un legame meno evidente;
- Con un forte legame con il territorio oppure con un legame meno evidente.

In ogni caso, qualsiasi definizione venga scelta per definire le imprese familiari, esse rimangono un complesso sistema di relazioni tra due realtà molto diverse e separate: l'impresa e la famiglia (Baschieri, 2014).

Secondo Demattè e Corbetta (1993) esistono due categorie di imprese: le imprese familiari in senso stretto e le imprese familiari allargate. La prima categoria comprende le imprese familiari fondate da una singola famiglia e quelle plurifamiliari di seconda generazione ma originate dalla stessa famiglia. Nella seconda categoria sono comprese quelle che vedono presenti più famiglie dello stesso ceppo dopo la seconda generazione oppure di ceppo diverso dopo la prima generazione.

Il tratto più distintivo delle imprese familiari è che al loro interno interagiscono due sub-sistemi, ovvero la famiglia e il business, caratterizzati da obiettivi, valori e problematiche molto diverse. Questo elemento dovrebbe costituire un vantaggio per questa tipologia di imprese perché è in grado di fornirle risorse che non si potrebbero trovare in altre tipologie di imprese. In particolare, il sub-sistema impresa ha come oggetto la produzione di beni e servizi per lo scambio sul mercato in cambio di un controvalore che sarà destinato alla remunerazione dei fattori produttivi utilizzati. Il sub-sistema famiglia, invece, è descritto come “arena emotiva” dominata da logiche irrazionali, come valori affettivi e sentimenti (Vola, 2012). I due sub-sistemi sono molto differenti per natura, caratteristiche ed obiettivi, ma condividono anche molti principi comuni, come la continuità, l'unione, l'equità, la creazione di valore e si sovrappongono creando condizionamenti reciproci (Corbetta, 1995). Questo condizionamento reciproco dei due subsistemi può creare per l'impresa familiare e per la famiglia proprietaria sia vantaggi che svantaggi. L'effetto positivo o negativo dipende da come i potenziali vantaggi della presenza dei membri familiari e delle caratteristiche tipiche delle *family businesses* vengono sfruttati o meno. In alcuni casi tra la famiglia e l'impresa nasce una sinergia di gestione, in altri nascono dei problemi che potrebbero mettere a repentaglio la continuità aziendale (Vola, 2012).

Con riferimento ai rapporti famiglia-impresa, Vola (2012) identifica due approcci gestionali differenti delle imprese familiari:

- 1) *Family oriented approach*: la famiglia prevale sull'impresa e le risorse finanziarie vengono spostate dal business alla famiglia;

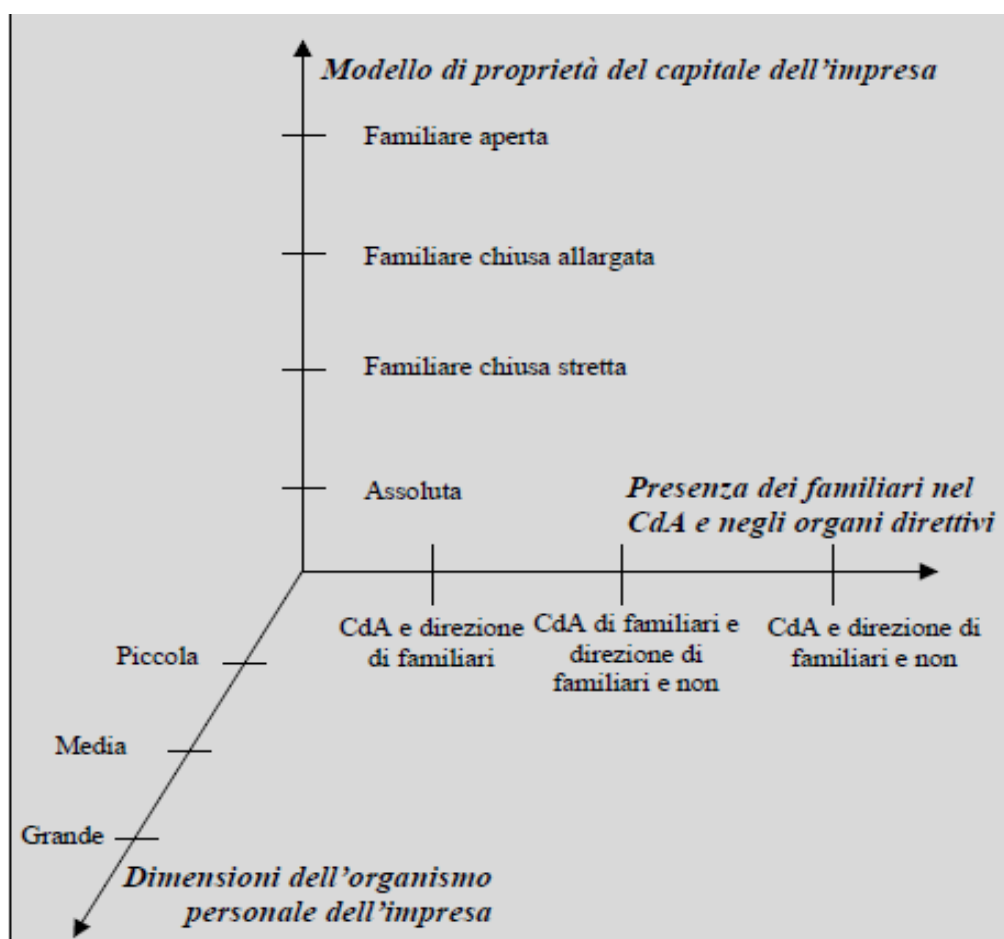
2) *Business oriented approach*: l'impresa prevale sulla famiglia e la maggior parte delle risorse finanziarie sono destinate alla famiglia.

Nel contesto del primo approccio *family oriented* la gestione dell'impresa è affidata soprattutto a membri familiari, riducendo al minimo la presenza di soggetti esterni. Questo approccio può portare ad una sottocapitalizzazione delle imprese familiari. Al contrario, nel contesto del secondo approccio *business oriented* viene nettamente distinto il patrimonio aziendale da quello familiare. In particolare, in questo caso i membri familiari sono più propensi verso la partecipazione di manager esterni e l'ingresso di nuovi soci che possono apportare nuove competenze e nuovo capitale. L'approccio *family oriented* è tipico delle prime fasi del ciclo di vita dell'impresa e successivamente, crescendo, si dovrebbero orientare verso un approccio *business oriented*, aprendosi maggiormente verso il capitale e il management esterno (Vola, 2012).

Le imprese familiari possono essere classificate anche secondo il loro approccio al business e al ruolo svolto nel promuovere il “fattore imprenditorialità” (Corbetta, 2011; Vola, 2012). Distinguiamo, quindi, l'impresa familiare in due modelli: il modello famiglia e il modello dinastico. Il primo modello considera la famiglia dell'imprenditore proprietario come il contesto fondamentale in cui si coltiva il fattore imprenditorialità. Ciascun membro della famiglia può realizzare le proprie ispirazioni imprenditoriali in autonomia, separandosi dagli altri membri della famiglia. Nel secondo modello l'aspetto fondamentale è l'unione del gruppo familiare che nel tempo si configura come un serbatoio di imprenditorialità destinato a permanere nel tempo, di generazione in generazione, ed essere trasmesso a tutti i discendenti che vorranno rimanere uniti al gruppo o come azionisti o lavorando all'interno dell'impresa familiare. Tra i due modelli quello dinastico consente maggiormente di creare dei gruppi di imprese familiari di grandi dimensioni.

Secondo Corbetta (1995) è possibile individuare diverse tipologie di imprese familiari analizzando tre variabili, che comprendono: il modello di proprietà del capitale dell'impresa; la presenza di familiari nel CdA e negli organi di direzione dell'impresa; la dimensione dell'organismo personale dell'impresa. Dalla Figura 3, possiamo vedere le varie tipologie di imprese familiari osservate.

Figura 3. Classificazione delle imprese familiari



Fonte: Corbetta, G. (1995). *Le Imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. Italia: EGEA.

Le tipologie più interessanti da approfondire e quelle più diffuse sono le seguenti (Corbetta, 1995):

- Imprese familiari domestiche: sono imprese di piccole dimensioni in cui uno o pochi membri della famiglia possiedono la totalità del capitale di rischio e sono direttamente impegnati negli organi di governo e di direzione dell'azienda, senza la presenza di persone non familiari;
- Imprese familiari tradizionali: sono imprese di piccole, medie o grandi dimensioni in cui la proprietà è concentrata in uno o pochi membri della famiglia. Gli organi di governo sono composti solo da membri familiari, mentre gli organi di direzione dell'azienda sono composti da familiari e non familiari;

- Imprese familiari allargate: sono imprese di medie o grandi dimensioni in cui la proprietà è diffusa tra un certo numero di persone, oltre 5-6 persone. Gli organi di governo possono essere composti anche da membri non familiari, mentre negli organi di direzione sono presenti sia familiari che non familiari;
- Imprese familiari aperte: sono imprese di medie o grandi dimensioni in cui il controllo è mantenuto dalla famiglia, ma soggetti estranei alla famiglia fondatrice sono proprietari di quote del capitale. Sia gli organi di governo che gli organi di direzione sono composti da membri familiari e non familiari.

1.1.3. Composizione della compagine sociale

La composizione della compagine sociale caratterizza ed influenza il processo decisionale dell'impresa familiare. I soci di controllo solitamente sono un numero ristretto, ma ciò non implica automaticamente che le decisioni vengano prese in tempi più brevi, come si potrebbe inizialmente pensare. Infatti, i soci di controllo sono legati da rapporti di parentela e questo può comportare che, almeno nella fase iniziale, nei processi decisionali si ricerchi l'unanimità per evitare conflitti e tensioni all'interno della famiglia. La ricerca del consenso da parte di tutti i membri familiari può causare ritardi nel prendere le decisioni o può portare a decisioni fondate sul compromesso tra soci a danno dell'impresa familiare (Corbetta, 2011; Vola, 2012). In particolare, Corbetta (2011), precisa che i soci delle imprese familiari sono caratterizzati da forti legami di lunga durata tra le persone e tra le persone e l'impresa. Queste relazioni portano conseguenze positive quando si fondano su un condiviso rispetto verso l'azienda che consente ai soci di prendere le decisioni più velocemente. Al contrario, queste relazioni portano conseguenze negative quando sono caratterizzate da contrasti personali e atteggiamenti possessivi, con la probabilità che i soci prendano le decisioni sbagliate per l'impresa o che non riescano a prendere una decisione in tempi adeguati.

1.1.4. Fattori critici

Le imprese familiari presentano alcune caratteristiche che possono essere un vantaggio o uno svantaggio competitivo, a seconda dei contesti e di come vengono utilizzate all'interno delle imprese familiari (Vola, 2012). Questi fattori critici sono ampiamente studiati in letteratura e verranno esposti qui di seguito sulla base degli studi di Corbetta (2011) e Vola (2012).

Una delle principali e più diffuse credenze è che l'impresa familiare sia una tipologia di organizzazione molto prudente, tendenzialmente avversa al rischio. L'avversione al rischio può comportare un freno allo sviluppo aziendale in quanto, in primo luogo, l'impresa familiare potrebbe essere più cauta verso lo sviluppo di processi innovativi; e, in secondo luogo, potrebbe limitare la raccolta di capitale, frenando la crescita aziendale (Corbetta 2011; Vola 2012).

Un'altra caratteristica importante delle imprese familiari è l'orientamento al lungo periodo, dovuto alla particolare unione tra gli obiettivi della famiglia e gli obiettivi del business, che caratterizza questa tipologia di imprese. In particolare, l'obiettivo della famiglia è sempre quello di massimizzare il benessere delle attuali e delle future generazioni e ciò può portare le imprese familiari ad ottenere performance superiori rispetto alle imprese manageriali (Corbetta 2011; Vola 2012).

È importante considerare che l'impresa familiare assume un significato davvero profondo per la famiglia. In particolare, nelle imprese di prima o seconda generazione è praticamente impossibile distinguere la famiglia dall'azienda. Il senso di appartenenza può diminuire man mano che si passa alle generazioni successive. È bene evidenziare che questo forte senso di appartenenza della famiglia verso l'impresa consente di creare un senso di missione verso l'impresa stessa che non si può ritrovare nelle imprese manageriali (Corbetta 2011; Vola 2012).

Per il fondatore dell'impresa familiare la massima aspirazione è, nella maggior parte dei casi, quella di tramandarla alle generazioni successive. Il problema è che spesso questa successione avviene a prescindere dalle caratteristiche e dai desideri dei propri eredi, causando un danno per l'impresa. Il passaggio generazionale deve essere valutato per tempo e la cosa migliore è separare ciò che può essere un bene per

l'azienda da ciò che può essere un bene per la famiglia, valutando anche l'inserimento di manager esterni (Corbetta 2011; Vola 2012).

Un'ultima caratteristica tipica delle imprese familiari è il radicamento territoriale. Questa tipologia di imprese ha un legame particolare con la comunità locale del territorio in cui sono nate e si sono sviluppate. Molte delle imprese familiari esistenti in Italia sono associate al territorio in cui sono nate, anche se sono diventati grandi gruppi internazionali. Per citarne alcune, il gruppo Ferrero è ancora associato ad Alba, il gruppo Agnelli è ancora identificato con Torino, il gruppo Benetton è ancora associato a Treviso (Corbetta, 2011). In alcune imprese familiari il radicamento territoriale è un vantaggio perché l'impresa viene associata ad un particolare territorio e ad una specifica comunità. Tuttavia, questa caratteristica può diventare uno svantaggio per il *family business* nel momento in cui i familiari si adattano sulla comunità che già conoscono e non cercano di espandersi in altri territori.

1.2. ALCUNE FALSE CREDENZE SULLE IMPRESE FAMILIARI

Le imprese familiari rimangono un contesto difficile da analizzare e comprendere dalla letteratura e dagli studiosi. Questa complessità ed il fatto che ancora non esista una definizione unica di *family business* hanno contribuito allo sviluppo di alcune false credenze su questa tipologia di impresa. Le false credenze, a loro volta, confondono le idee agli studiosi e a tutti coloro che hanno interesse ad approfondire la materia. Proprio per questo, è importante e interessante analizzarle in questo lavoro e comprendere come, in realtà, siano fattori ormai superati.

1.2.1. La falsa credenza della piccola dimensione

Il primo pensiero riguardo alle imprese familiari è che siano realtà di piccole dimensioni, con pochi dipendenti e all'inizio del ciclo di vita. In realtà, si osserva che le imprese familiari non sono solo quelle di piccole dimensioni, ma possono essere anche di media, grande o grandissima dimensione. In particolare, molte grandi aziende nel mondo e in Italia sono ancora a controllo familiare, tra cui Wal-Mart e Ferrero. Con

riferimento all'Italia, secondo i dati dell'Osservatorio AUB⁴ tra la popolazione di imprese considerate con fatturato superiore a 20 milioni il 66% sono grandi imprese a controllo familiare. Le relazioni tra la famiglia e l'impresa sono diverse a seconda della dimensione dell'impresa stessa. In particolare, nelle aziende familiari più grandi, nella maggior parte dei casi, la famiglia controlla una quota del capitale ma sono presenti anche altri soci. Al contrario, nelle imprese familiari più piccole la famiglia solitamente detiene il controllo di tutto il capitale e non sono presenti altri soci esterni (Corbetta, 2011).

1.2.2. La falsa credenza dei “capitalisti senza capitale”

Una grande parte di studiosi sostiene che le imprese familiari presentino due criticità: in primo luogo, le famiglie proprietarie non dispongono delle risorse necessarie per sostenere le strategie di crescita delle aziende controllate e, contemporaneamente, temono di perdere il controllo della maggioranza del capitale; in secondo luogo, nei passaggi generazionali tendono a privilegiare i familiari (secondo la logica del nepotismo) e non riescono a portare al vertice degli organi di governo e di direzione delle persone realmente competenti che possano apportare valore all'impresa familiare (Corbetta, 2011).

Nella realtà, soffermandoci in particolare sulla disposizione delle risorse finanziarie necessarie per la crescita da parte della famiglia proprietaria, Corbetta (2011) afferma che esistono delle famiglie imprenditoriali che hanno finanziato la crescita dell'impresa familiare con elevate risorse di capitale proprio o di debito non familiare ma, tuttavia, non si può affermare che tale condizione sia valida per tutte le realtà familiari.

1.2.3. La falsa credenza del basso tasso di crescita

Un'altra falsa credenza che si è sviluppata sulle imprese familiari è che questo tipo di imprese crescono a tassi più bassi rispetto alle altre tipologie di imprese. Anche in questo caso è utile considerare i dati dell'Osservatorio AUB. Nel 2024, il tasso di crescita dei ricavi delle aziende familiari risulta inferiore a quello delle aziende non

⁴ XVII edizione Osservatorio AUB – Le performance delle aziende familiari italiane, 2026.

familiari (-1,2% vs +0,2%). Tuttavia, considerando l'intero arco temporale dell'ultimo decennio, permane un gap positivo di crescita a favore delle imprese familiari⁵. Anche in questo caso esistono imprese familiari che non sono in grado di realizzare percorsi di crescita significativi, ma non è corretto sostenere che questo giudizio è valido per la maggioranza delle aziende familiari e che ci sia una grande differenza tra la situazione di queste realtà e delle altre tipologie di aziende italiane (Corbetta, 2011).

1.2.4. La falsa credenza del modello superato

Per anni questa tipologia di imprese è stata ampiamente sottovalutata dagli studiosi di tutto il mondo. Tantissimi ricercatori sostenevano che le imprese familiari fossero una fase passeggera dello sviluppo economico e che con l'arrivo del capitalismo sarebbero state superate. Tuttavia, ancora oggi, nonostante il grande sviluppo di queste imprese, alcuni studiosi continuano a sostenere che le aziende familiari non consentono una gestione efficace ed efficiente delle imprese e che soffrono di alcuni fenomeni, tra cui (Corbetta, 2011):

- Il nepotismo, che permette a persone incapaci di assumere ruoli di vertice;
- I conflitti familiari, che per essere risolti portano i membri della famiglia a fare dei compromessi anche a danno dell'azienda;
- La volontà della famiglia proprietaria di mantenere il controllo anche a costo di indebolire la strategia aziendale;
- La chiusura all'ingresso negli organi di governo e di direzione di membri esterni alla famiglia anche al costo di rendere il management meno competente.

È sicuramente vero che questi fenomeni si verificano in alcune imprese familiari ma non si può affermare che ciò sia valido per tutte le imprese a controllo familiare in genere.

⁵ Executive summary della XVII edizione dell'Osservatorio AUB, 2026.

1.2.5. La falsa credenza del modello vincente

Negli ultimi anni si sono intensificati gli studi e le ricerche sulle imprese familiari, complice anche il grande sviluppo e la grande rilevanza che hanno avuto. Questo ampliamento degli studi si è accompagnato alla nascita di una nuova falsa credenza, ovvero che il modello delle imprese familiari è sempre vincente. I sostenitori di questa credenza sostengono che nelle organizzazioni familiari (Corbetta, 2011):

- La relazione diretta tra rischio e responsabilità personale permette di evitare comportamenti irresponsabili;
- È più facile accumulare e trasmettere competenze tra i membri della famiglia proprietaria;
- È più semplice accumulare e trasmettere relazioni di valore tra i membri della famiglia proprietaria;
- È più facile avere un bilanciamento di poteri tra proprietà e gestione.

È vero che in alcune imprese familiari questi fenomeni si verificano maggiormente rispetto alle imprese manageriali, ma non possiamo affermare che il modello familiare sia sempre quello vincente.

1.3. STRUTTURE DI GOVERNANCE NELLE IMPRESE FAMILIARI

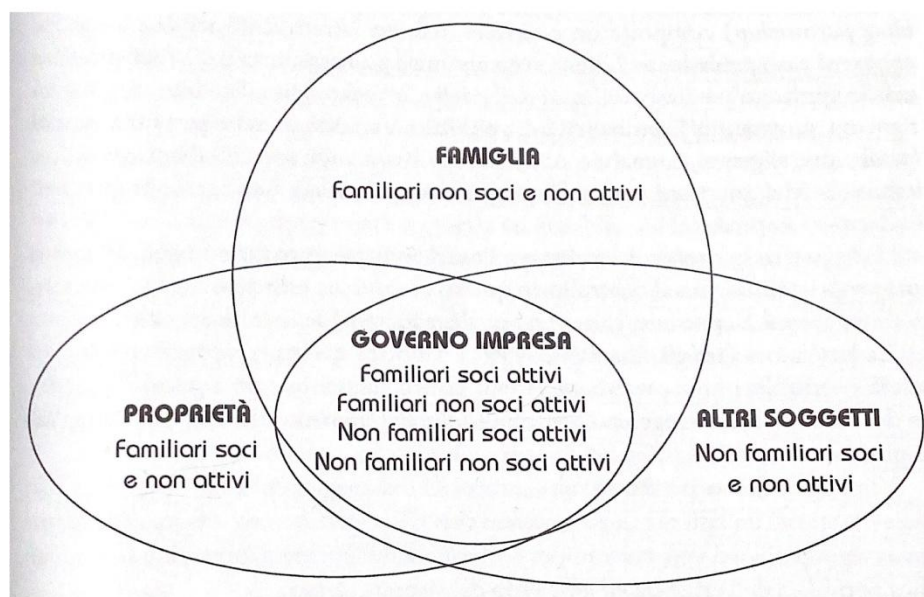
La corporate governance viene considerata come il sistema attraverso il quale le imprese sono dirette e controllate, comprendendo in primo luogo le relazioni formali ed informali che collegano il consiglio di amministrazione, i top manager, gli azionisti e gli altri stakeholder e, in secondo luogo, le regole che dovrebbero salvaguardare gli interessi dei soggetti coinvolti nell'impresa (Vola, 2012). Attraverso una buona corporate governance si può creare uno sviluppo economico sostenibile che, di conseguenza, permette di migliorare le performance delle imprese e aumentare la possibilità di accesso al mercato dei capitali (Baschieri, 2014).

1.3.1. Assetti proprietari e di governo

Focalizzandoci sulle imprese familiari il sistema di governance rappresenta il modo in cui la famiglia proprietaria formalizza il proprio rapporto con l'impresa, definendo la distribuzione dei ruoli nell'impresa, la composizione ed i ruoli degli organi di governo (Vola, 2012). In particolare, si evidenzia la presenza di due categorie di soggetti all'interno dell'impresa familiare: soggetti familiari e non familiari. I soggetti familiari, inoltre, si dividono in soggetti attivi e non attivi.

Attraverso lo schema proposto nella figura 4 possiamo vedere come le varie sfere delle imprese familiari interagiscono fra loro.

Figura 4. Il sistema di governance nel family business



Fonte: Paola, V. O. L. A. (2012). La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms. GIAPPICHELLI.

Secondo questo schema e secondo studi precedenti (Demattè e Corbetta, 1993; Corbetta 1995) le imprese familiari possono essere distinte in tre diverse tipologie, con riferimento ai soggetti che detengono il capitale di rischio:

- A proprietà chiusa: tipica delle prime fasi di vita dell'impresa, il proprietario fondatore è l'unico membro all'interno degli organi di governo e di direzione;
- A proprietà stretta: tipica delle fasi successive dell'impresa in cui subentrano le generazioni successive ma il controllo è sempre nelle mani di membri della famiglia, senza l'intervento di soggetti esterni;
- A proprietà aperta ed allargata: sono imprese medie o grandi in cui il controllo è mantenuto dalle famiglie di origine ma soggetti estranei detengono quote del capitale. Il consiglio di amministrazione e gli organi di direzione sono composti sia da membri familiari che non familiari.

Da un punto di vista prettamente teorico la governance dell'impresa familiare si distingue da quella delle altre tipologie di imprese perché permette di avere un perfetto allineamento tra gestione, proprietà e controllo (D'Allura e Faraci, 2018).

Un elemento molto importante da considerare è che, secondo Vola (2012), l'assetto della governance aziendale deve permettere di mantenere la fiducia all'interno dell'impresa familiare, che viene considerata uno dei principali vantaggi di questa tipologia di imprese. La fiducia comporta una serie di benefici al sistema famiglia/proprietà-impresa perché, in primo luogo, porta l'impresa ad una maggior coesione e motivazione e, in secondo luogo, riduce i conflitti tra i membri della famiglia e facilita i processi decisionali. È da sottolineare che negli stadi iniziali di vita delle imprese familiari il livello di fiducia è più elevato, mentre quando l'impresa cresce, cambia, o passa alla generazione successiva il livello tende a diminuire.

La pianificazione della governance risulta molto utile nel momento critico del passaggio generazionale. È evidente che una pianificazione adeguata permette di (Vola, 2012):

- Affrontare il problema della continuità considerando gli aspetti aziendali, psicologici, giuridici in funzione del ciclo di vita in cui si trova l'impresa;

- Combinare, se possibile, in modo armonico le fasi di sviluppo personale dei membri della famiglia con quelle del ciclo di vita dell'azienda e della famiglia;
- Permettere ai membri della famiglia di indicare i propri orientamenti professionali, in modo da individuare più facilmente quali sono i contributi che ciascun membro familiare può apportare al business.

1.3.2. Assetto societario

La relazione tra la famiglia e l'impresa può assumere diverse caratteristiche in base alla forma giuridica che l'impresa familiare adotta per svolgere l'attività imprenditoriale.

Le famiglie imprenditoriali possono decidere di controllare l'azienda direttamente come persone fisiche oppure tramite una società capogruppo, cosiddetta holding. In particolare, Corbetta (2011) definisce due diverse fattispecie di holding: holding semplice ed holding operativa. La prima è una società che detiene le partecipazioni di controllo delle aziende sottostanti, svolgendo in secondo luogo qualche piccola attività a favore dei soci familiari. La seconda, invece, oltre a detenere le partecipazioni delle altre aziende, svolgono varie attività a servizio delle imprese controllate, come la ricerca di finanziamenti.

Oltre a scegliere la forma giuridica da adottare è fondamentale anche disciplinarne lo statuto, il quale viene adattato alle esigenze delle imprese familiari e deve disciplinare essenzialmente (Vola, 2012): le clausole di prelazione a favore degli altri soci; le politiche di utilizzo delle risorse; la tipologia e le regole di funzionamento del consiglio di amministrazione.

Le clausole di prelazione diventano un elemento importante da definire quando aumenta la presenza di membri familiari coinvolti nell'impresa e, di conseguenza, aumenta anche la probabilità che qualche socio voglia uscire dalla compagine sociale. Le clausole permettono di garantire la libertà dei familiari soci rispetto alla loro uscita dall'attività e di evitare problemi finanziari all'impresa familiare rispetto alla liquidazione della partecipazione del socio uscente (Vola, 2012). Sotto questo aspetto, una buona pratica guida è quella di lasciare ai singoli soci la libertà di cedere una parte

della propria partecipazione o di uscire completamente dall'impresa a condizione che gli altri soci siano d'accordo con questa scelta (Corbetta, 2011).

1.3.3. Consiglio di amministrazione

Nelle aziende familiari non è raro avere un consiglio di amministrazione composto prevalentemente, o esclusivamente, da membri familiari, anche quando le imprese sono di medie o grandi dimensioni.

In realtà le imprese familiari dovrebbero considerare la possibilità di inserire all'interno del CdA dei membri esterni che potrebbero contribuire allo sviluppo aziendale ed essere un vero vantaggio per l'impresa. In primo luogo, i consiglieri esterni, infatti, potrebbero arricchire il patrimonio del consiglio in termini di competenze, conoscenze e relazioni. In secondo luogo, potrebbero migliorare la qualità del processo decisionale in riferimento al governo sia dell'azienda che dei rapporti tra famiglia e impresa. In terzo luogo, potrebbero monitorare le scelte del consiglio e i risultati aziendali a tutela di tutti gli stakeholders. Infine, potrebbero vigilare sulla pianificazione del ricambio generazionale e rendere il processo un po' più semplice (Corbetta, 2011).

La letteratura suggerisce che il consiglio di amministrazione, oltre alle solite funzioni, ha delle altre importanti funzioni di: riequilibrio, stabilizzazione, controllo e facilitazione (Vola, 2012). Con riferimento alla funzione di riequilibrio, quando si è in presenza di un solo proprietario il consiglio di amministrazione può bilanciare il potere dell'imprenditore obbligandolo a giustificare e razionalizzare le scelte intraprese. In quanto alla funzione di controllo, la presenza del CdA permette ai soci di controllare l'operato dell'amministratore delegato e ciò può essere importante soprattutto quando il CEO non è un membro della famiglia e non detiene partecipazioni nell'impresa familiare. Infine, il ruolo di facilitatore del consiglio è in riferimento alle relazioni personali tra i membri della famiglia proprietari dell'impresa. In particolare, in caso di conflitti o tensioni, il fatto che le decisioni vengano prese nel consiglio con la presenza di soggetti estranei alla famiglia, permette di avere un confronto più incentrato sulle questioni aziendali. Quindi il consiglio di amministrazione riesce a rendere il processo

decisionale più semplice e a migliorare la comunicazione tra i membri della famiglia proprietaria.

1.4. PRESENZA FEMMINILE NELLE IMPRESE FAMILIARI E OSTACOLI AL COINVOLGIMENTO DELLE DONNE

1.4.1. Imprese “al femminile”

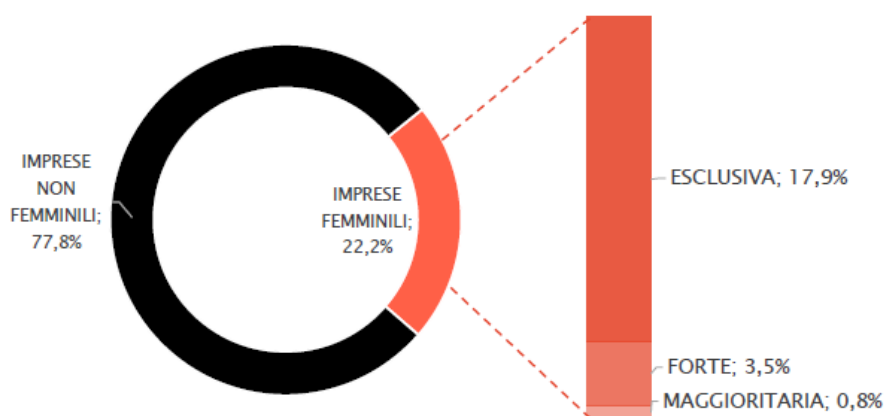
Le realtà imprenditoriali “al femminile” non sono un fenomeno sviluppatosi di recente ma è dimostrato come queste realtà esistano dalla seconda metà dell'Ottocento e come si siano sempre più sviluppate (Sentuti, 2013). Secondo i dati più recenti forniti dal GEM Women's Entrepreneurship Report⁶, edizione 2024/2025, l'imprenditoria femminile è diventata un vero fenomeno globale, con una crescita costante anno dopo anno. In particolare, nel 2024 il 10,7% delle donne adulte nei 51 paesi analizzati era impegnata in attività imprenditoriali di startup. Ciò riflette la continua tendenza in crescita della partecipazione delle donne nelle startup. È da precisare però che il tasso di crescita varia a seconda dei contesti nazionali. Il tasso più alto è stato rilevato in Ecuador (32%) e quello più basso in Polonia (2,3%). Secondo questo report le donne imprenditrici sono più giovani degli uomini e generalmente più istruite. Inoltre, nel 2024 le donne hanno avviato attività in tutti i principali settori ma, in particolare, i settori in cui erano maggiormente presenti attività imprenditoriali femminili sono stati⁷: commercio all'ingrosso e al dettaglio (44% donne e 41,3% uomini); servizi governativi e sociali (19,1% donne e 10,3% uomini). Per quanto riguarda il contesto italiano i dati più recenti ci vengono forniti dal VI Rapporto Nazionale Imprenditoria Femminile⁸, elaborato da Unioncamere. Al 31 dicembre 2024 le imprese condotte da donne in Italia erano pari al 22,2% con un'incidenza stabile nel tempo. Entrando nel dettaglio, il 17,9% erano a presenza esclusiva femminile; il 3,5% a forte presenza femminile e il 0,8% con presenza maggioritaria femminile, come si può vedere nel grafico della figura 5.

⁶ <https://gemconsortium.org/report/gem-20242025-womens-entrepreneurship-report-navigating-challenges-driving-change-2>

⁷ GEM 2024/2025 Women's Entrepreneurship Report

⁸ <https://www.unioncamere.gov.it/osservatori-economici/rapporti-imprenditoria-femminile/rapporti-nazionali-imprenditoria-femminile>

Figura 5. Distribuzione delle imprese per genere nel 2024.



Fonte: VI Rapporto Nazionale Imprenditoria Femminile.

1.4.2. Imprese familiari e presenza femminile

Spesso le realtà delle imprese familiari e l'imprenditorialità femminile vengono considerate come due fenomeni separati e distinti. In realtà, questi due fenomeni sono, nella maggior parte dei casi, collegati fra loro e spesso sovrapponibili. Quando si parla di presenza femminile nelle imprese familiari, è molto importante considerare non solo come le imprese vengono guidate dalle donne, ma anche analizzare tutte le situazioni in cui le donne vengono coinvolte nelle imprese familiari, a vario titolo e con diversi ruoli (Sentuti, 2013).

In Italia la presenza femminile è maggiore nelle imprese familiari, rispetto a quelle manageriali. Tuttavia, la rappresentanza femminile coinvolta nella proprietà, nella gestione e nel governo dell'impresa continua a crescere in modo modesto. Facendo riferimento, in particolare, alla diversità di genere nel consiglio di amministrazione, i dati della XVII edizione dell'Osservatorio AUB⁹ dimostrano che nel 39% dei CdA familiari sono presenti più del 33% di consiglieri donna. Questo dimostra che la diversità di genere sta continuando ad avanzare nel corso degli anni ma in modo graduale. È da tenere presente che la presenza femminile è cresciuta anche grazie alle normative introdotte in Italia, come la Legge 120/2011 (Golfo-Mosca)¹⁰ che obbliga

⁹ Executive summary della XVII edizione dell'Osservatorio AUB, 2026.

¹⁰ <https://temi.camera.it/leg19/temi/1-equilibrio-di-genere-nelle-societ-a-partecipazione-pubblica.html>

le società quotate e le società a controllo pubblico non quotate ad avere consigli di amministrazione ed organi di controllo composti per almeno due quinti dal genere meno rappresentato, ossia le donne, a partire dal 2020.

Un altro elemento molto importante da considerare è che spesso il contributo delle donne nelle imprese familiari è sottovalutato perché non viene riconosciuto ufficialmente. Il ruolo che la donna ha all'interno dell'impresa familiare, nella maggior parte dei casi, non viene riconosciuto come un vero e proprio lavoro, ma solo come una maggiore cura che la donna ha verso i familiari e un supporto offerto alla famiglia, non all'impresa. Di conseguenza non è raro che una donna contribuisca alle attività aziendali senza farne parte ufficialmente e senza ricevere una retribuzione (Sentuti, 2013). La tendenza nelle imprese familiari è indirizzare le donne verso la cura della famiglia piuttosto che verso ruoli aziendali di grandi responsabilità o verso un percorso di crescita professionale (D'Onza, 2017).

1.4.3. Ostacoli e opportunità circa il coinvolgimento delle donne nelle imprese familiari

Negli ultimi anni sono cresciuti gli studi sulla partecipazione delle donne nelle imprese femminili, il quale è diventato un argomento di particolare interesse da parte di studiosi in tutto il mondo. In particolare, si sono sviluppati due ambiti di ricerca: uno che analizza gli ostacoli che le donne devono affrontare per entrare nelle imprese familiari e per affermarsi all'interno dell'impresa; e un secondo che analizza le opportunità che le imprese familiari possono offrire alle donne in termini di carriera, successo e leadership. Nella tabella 1 riassumiamo i principali ostacoli e opportunità circa il coinvolgimento femminile nelle imprese familiari.

Tabella 1. Ostacoli e opportunità circa il coinvolgimento delle donne nelle imprese familiari.

Ostacoli	Opportunità
Soffitto di vetro	Motivazione personale
Invisibilità	Contesto dell'impresa familiare
Successione e primogenitura	
Fenomeno dell'ape regina	
Successione tra lo stesso genere	

Fonte: Jimenz, 2009; Faraudello et al. 2019.

Con riferimento, in primo luogo, alle opportunità, è riconosciuto che l'impresa familiare sia un contesto in cui il coinvolgimento femminile è favorito. L'ambiente familiare e alcune sue particolari caratteristiche potrebbero avere un effetto positivo sulla diversità di genere. Tra i fattori positivi comprendiamo il bilanciamento tra lavoro e famiglia, la gestione del tempo e la remunerazione (Faraudello et al. 2019). Nelle imprese familiari le donne hanno maggiori probabilità di avanzamento di carriera e di ottenere una remunerazione maggiore. Inoltre, questa tipologia di impresa consente alle donne di avere maggiori libertà e, di conseguenza, di raggiungere la soddisfazione personale. Infine, tendenzialmente i titolari delle imprese familiari sono maggiormente sposati o hanno più figli, in quanto il legame tra vita privata e vita professionale è più agevolato rispetto alle imprese manageriali (Sentuti, 2013; Faraudello et al. 2019). È interessante sottolineare, inoltre, che negli ultimi anni è cresciuta la motivazione personale delle donne che scelgono di intraprendere la carriera nelle imprese familiari. L'impresa viene vista come un'opportunità, una sfida, in cui potersi mettere alla prova, esprimere al meglio le proprie capacità e dimostrare alla propria famiglia di valere.

Analizzando, in secondo luogo, gli ostacoli al coinvolgimento femminile nelle imprese familiari è importante fare una precisazione rispetto a quanto detto in precedenza. È vero che spesso il contesto familiare è un'opportunità per le donne perché permette più libertà e un maggior incentivo al coinvolgimento femminile. Tuttavia, è anche vero che spesso le donne all'interno dell'impresa svolgono dei ruoli marginali di minore responsabilità rispetto ai colleghi uomini, e questo è un grande limite (Sentuti, 2013). Secondo vari studi uno dei più grandi ostacoli al coinvolgimento delle donne nelle imprese femminili è la presenza di un soffitto di cristallo, ovvero di una barriera, sottile

e trasparente, che impedisce alle donne l'accesso alle posizioni di vertice e quindi di crescere professionalmente (Sentuti, 2013; Faraudello et al. 2019). In particolare, è importante sottolineare che il soffitto di cristallo non dipende da una mancanza di competenze o esperienze delle donne ma solamente da una questione di pregiudizi e discriminazioni di genere.

Un secondo ostacolo da considerare è il concetto di invisibilità. Molto spesso, infatti, le donne quali, mogli, vedove, figlie o sorelle di imprenditori ricoprono ruoli chiave nell'azienda ma il loro impegno e il loro contributo non vengono ufficialmente riconosciuti. Questa invisibilità femminile deriva dal fatto che, nell'immaginario collettivo, i compiti principali delle donne sono quelli di gestione della casa e della famiglia, mentre gli altri compiti professionali legati all'impresa sono considerati secondari e perciò non riconosciuti (Sentuti, 2013; Faraudello et al. 2019).

Infine, un terzo ostacolo fondamentale da analizzare è l'ampio concetto della successione. Soprattutto in passato le donne non venivano considerate come potenziali successori nella gestione delle imprese familiari. I motivi sono principalmente due: in primo luogo, una spiegazione la possiamo trovare nella regola della primogenitura, per cui l'impresa veniva trasmessa dal padre al primogenito o, in ogni caso, al figlio maschio; in secondo luogo, le figlie femmine non venivano considerate come possibili successori a causa del loro genere che era ancora soggetto a discriminazioni e stereotipi e non veniva considerato adatto (Sentuti, 2013; Faraudello et al. 2019). In passato, e in parte ancora adesso, il ruolo della donna nella successione era quello della guida invisibile, di mediatrice e consigliera, di moglie paziente e ascoltatrice e di madre responsabile della crescita del futuro erede maschio (Sentuti, 2013).

All'interno delle imprese familiari un altro particolare fenomeno diffuso è il cosiddetto fenomeno dell'ape regina, tale per cui una donna tende a discriminare le altre donne ostacolandone l'ingresso oppure l'avanzamento di carriera perché accecata dal desiderio di essere l'unica donna all'interno dell'impresa familiare. Ciò si riflette anche nella successione, in quanto i membri familiari non sono propensi a passare la gestione dell'impresa ad un erede dello stesso genere. In particolare, la letteratura suggerisce che la successione tra generi diversi sia più semplice e meno conflittuale della successione tra lo stesso genere. La successione madre-figlia è maggiormente difficoltosa e competitiva in quanto la figlia ha la sensazione di operare nell'ombra

della madre e le sue capacità, competenze e stili di leadership vengono sempre messi a paragone con quelli della madre (Faraudello et al., 2019).

Nella realtà, la presenza femminile all'interno delle imprese familiari ha diversi impatti positivi e tutti questi ostacoli dovrebbero essere superati, per poter permettere l'accesso nelle imprese anche alle donne senza dover lottare e senza dover essere soggette a pregiudizi e discriminazioni. È ormai evidente che quando una donna si inserisce nella gestione e nella direzione dell'impresa introduce un approccio più delicato e femminile incentrato sul dialogo e sulla comprensione (Faraudello et al., 2019).

CAPITOLO 2 – METODOLOGIA DI RICERCA

2.1. INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il ruolo delle donne nei consigli di amministrazione (CdA) è stato al centro dell'attenzione del dibattito della letteratura, suscitando particolare attenzione. L'aumento dell'attenzione verso questo tema è dovuto non solo alla promozione dell'uguaglianza di genere e delle pari opportunità, ma anche alla crescente cognizione che la diversità di genere all'interno del consiglio di amministrazione può influenzare la governance, i processi decisionali e le performance complessive delle imprese. Di conseguenza, numerosi studi negli ultimi anni hanno analizzato il ruolo che la presenza femminile nei consigli di amministrazione ha sulle dinamiche decisionali e sulle performance delle imprese. Tendenzialmente, i consigli di amministrazione sono sempre stati dei contesti caratterizzati da una forte predominanza maschile. Tuttavia, negli ultimi anni la partecipazione femminile nei CdA è aumentata, anche grazie all'intervento di politiche pubbliche e normative che favorivano una maggiore rappresentanza femminile nei ruoli apicali delle imprese. In contemporanea, la letteratura ha iniziato ad analizzare come le donne amministratrici possono influenzare il comportamento e le decisioni delle imprese e se la diversità di genere contribuisce a migliorare le performance aziendali.

Diversi studi dimostrano che la presenza femminile nel consiglio di amministrazione può portare numerosi benefici al consiglio stesso e all'impresa in generale. In particolare, è bene sottolineare che le donne all'interno del CdA portano competenze, prospettive ed esperienze diverse rispetto a quelle dei colleghi. Questo permette di favorire discussioni più articolate, più complesse ed arricchire il processo decisionale aziendale. Inoltre, le donne sono generalmente più attente ai comportamenti etici, alla trasparenza, agli interessi degli stakeholder, il che permette di orientare le imprese verso strategie più sostenibili e responsabili.

Tuttavia, diversi studi della letteratura sottolineano che la presenza di una o due donne nel consiglio di amministrazione non sempre è sufficiente per portare dei cambiamenti nel consiglio o nelle performance aziendali. Questo fenomeno viene chiamato tokenismo, ovvero un concetto secondo cui le poche donne all'interno del CdA rischiano di essere considerate come rappresentanti del proprio genere e non vengono ascoltate. Proprio per superare questo fenomeno, molti studi fanno riferimento alla teoria della massa critica. Secondo tale teoria, gli effetti positivi della diversità di genere nel consiglio di amministrazione emergono solo quando viene raggiunta una certa soglia, che spesso viene identificata nel 30% del consiglio o tre donne amministratrici. Secondo questa prospettiva della letteratura, solo quando viene raggiunta questa soglia le donne all'interno del CdA riescono davvero a far sentire la loro voce e ad influenzare le decisioni del consiglio.

Negli ultimi anni si è anche sviluppato un altro filone di ricerca che analizza la relazione tra diversità di genere nel consiglio di amministrazione e sostenibilità aziendale. Anche in questo caso, è interessante vedere come la presenza femminile all'interno del CdA influenza le decisioni del consiglio in materia di responsabilità sociale aziendale (CSR) e pratiche ambientali, sociali e di governance (ESG). Numerosi studi suggeriscono che le donne amministratrici mostrano una maggiore attenzione verso gli impatti sociali ed ambientali delle attività aziendali e, di conseguenza, promuovono comportamenti più etici, una divulgazione delle pratiche CSR ed ESG più chiara e trasparente e un maggior impegno aziendale nelle pratiche di sostenibilità. Anche in questo contesto la presenza femminile nel CdA non viene più considerata solo come un obiettivo di equità di genere, ma anche come un fattore capace di migliorare le performance di sostenibilità aziendali, sotto vari punti di vista.

Un ultimo interessante aspetto che viene analizzato dalla letteratura, e che considero rilevante per la mia ricerca, riguarda il contesto organizzativo in cui le imprese operano, con particolare attenzione al confronto tra imprese familiari e non familiari. È interessante fare questa distinzione in quanto la struttura proprietaria ed il contesto organizzativo sono fattori moderatori dell'influenza delle donne nel CdA. Le imprese familiari sono caratterizzate da una governance diversa rispetto alle imprese non familiari, in quanto la proprietà ed il controllo sono spesso nelle mani della famiglia fondatrice, che quindi influenza la composizione del consiglio di amministrazione e le scelte strategiche aziendali. Il contributo delle donne nel contesto delle imprese familiari può variare in funzione della struttura proprietaria e delle dinamiche relazionali, in quanto le imprese familiari sono poco favorevoli all'entrata di membri esterni nel consiglio di amministrazione. Tuttavia, le imprese familiari tendono a mostrare una maggiore attenzione verso la responsabilità sociale e la sostenibilità, in quanto adottano una prospettiva di lungo periodo e sono più attente alla reputazione aziendale. Questa tendenza delle imprese familiari ben si sposa con le caratteristiche delle donne amministratrici, che comprendono un maggior orientamento al lungo periodo, una maggiore attenzione ai comportamenti etici e alla sostenibilità e un maggior interesse verso gli stakeholder. Tuttavia, è importante considerare come la proprietà influisce sulla governance aziendale per comprendere se la presenza femminile ha un effetto positivo nei processi decisionali e strategici delle imprese familiari.

Alla luce di questo, nel paragrafo 2.2. verrà esposto com'è stata effettuata la ricerca della revisione della letteratura, con i conseguenti risultati indicati nel paragrafo 2.3. Il capitolo 3 sarà invece dedicato alla discussione dei risultati ottenuti. In particolare, nel paragrafo 3.1. verrà analizzato il ruolo delle donne nel CdA e la teoria della massa critica; nel paragrafo 3.2. analizzeremo come la diversità di genere influenza la responsabilità sociale d'impresa e le pratiche ESG ed, infine, nel paragrafo 3.3. verrà fatto un confronto tra le imprese familiari e le imprese non familiari.

2.2. METODOLOGIA DI RICERCA

La metodologia utilizzata per questo lavoro di tesi si basa sulla “revisione sistematica della letteratura” (Cook et al., 1997), volta a evidenziare come la diversità di genere nel consiglio di amministrazione influisce sulla Responsabilità Sociale d’Impresa (CSR) e sulle performance Ambientali, Sociali e di Governance (ESG), considerando la Teoria della Massa Critica. Una revisione sistematica della letteratura è un metodo di ricerca usato per raccogliere, valutare e sintetizzare in modo rigoroso tutti gli studi già disponibili in risposta ad una domanda specifica. In base a questo metodo di ricerca devono essere definiti: la scelta del database, la scelta del campo di ricerca, le parole chiave selezionate e l’arco temporale selezionato. I criteri di selezione si sono concentrati su studi riguardanti CSR, ESG, diversità di genere, rappresentanza femminile nel consiglio di amministrazione e teoria della massa critica, con particolare attenzione al ruolo delle donne nel cda di imprese familiari e non familiari. L’indagine include fonti in lingua inglese selezionate sui seguenti database: Scopus, Ebsco, Wiley. I termini di ricerca o parole chiave utilizzate per identificare le pubblicazioni pertinenti sono state: “ESG” o “Environmental, Social and Governance”, “CSR” o “Corporate Social Responsibility”, “Sustainability”, “Board of Directors”, “Board Gender Diversity”, “Woman” o “Women”, “Female” o “Females”, “Family Business” o “Family Firms”, “Critical Mass” o “Critical Mass Theory”. Queste parole chiave di ricerca sono state combinate in diverse frasi per raccogliere tutti gli articoli esistenti e selezionare quelli più pertinenti.

Tabella 2. Elementi principali della revisione della letteratura

Parole chiave	“ESG” o “Environmental, Social and Governance”, “CSR” o “Corporate Social Responsibility”, “Sustainability”, “Board of Directors”, “Board Gender Diversity”, “Woman” o “Women”, “Female” o “Females”, “Family Business” o “Family Firms”, “Critical Mass” o “Critical Mass Theory”.
Stringhe di ricerca	Queste parole chiave di ricerca sono state combinate in diverse frasi per raccogliere tutti gli articoli esistenti e selezionare quelli più pertinenti.

Elementi scansionati	Articoli, titolo, abstract, parole chiave.
Fonti/biblioteche digitali	Scopus, Ebsco, Wiley.

Fonte: propria elaborazione.

Sono state selezionate solo le fonti pubblicate dal 2008 fino a gennaio 2026. Il primo set di fonti era composto da 103 articoli scientifici. Gli articoli selezionati sono stati filtrati leggendo i titoli, gli abstract, le parole chiave e i risultati della ricerca per individuare quelli rilevanti e pertinenti alla domanda dello studio.

Tabella 3. Fasi di perfezionamento della ricerca

Fase	Descrizione	Numero di articoli
0	Totale articoli selezionati dalla ricerca nel database	103
1	Campione di articoli selezionati	95

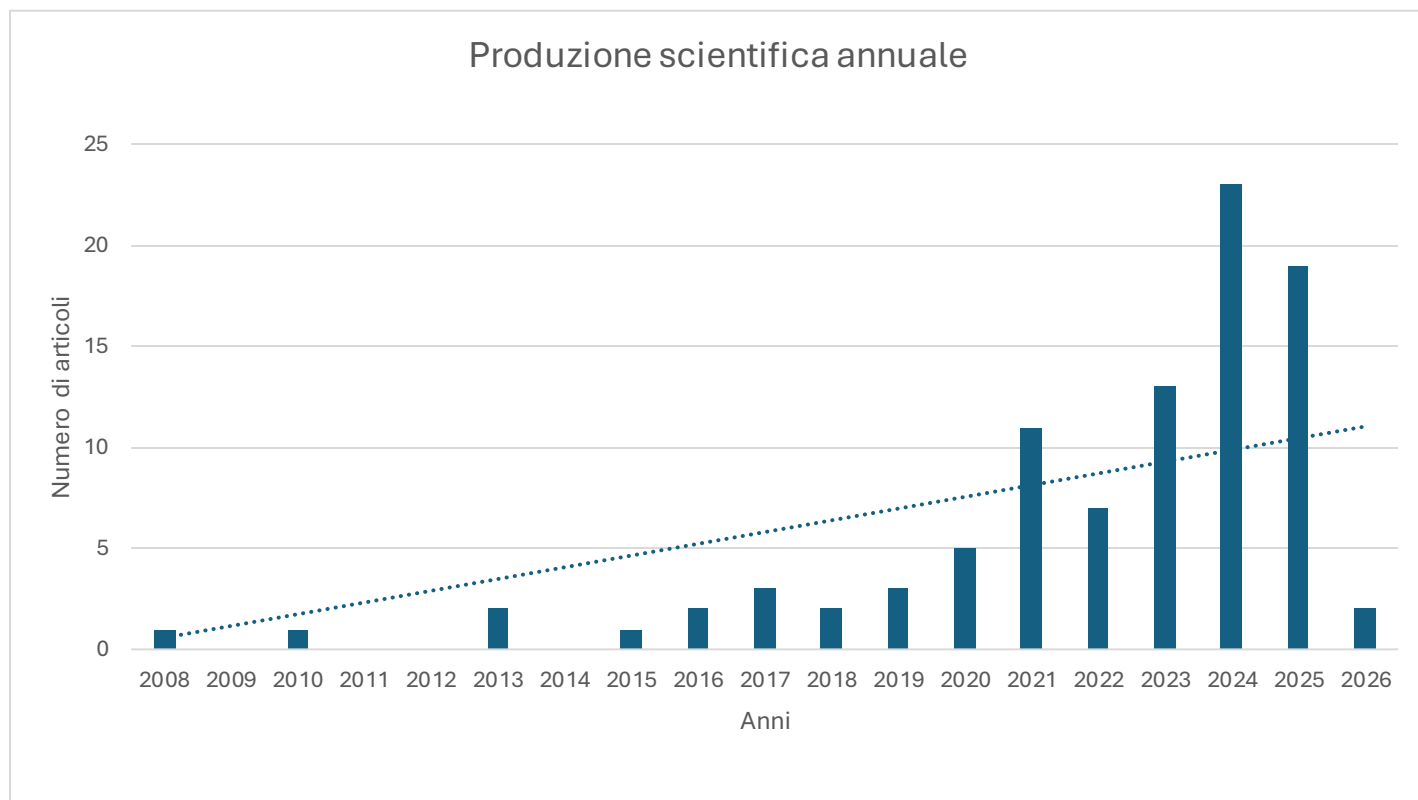
Fonte: propria elaborazione.

Dopo la prima fase di perfezionamento della ricerca, sulla base dei titoli, degli abstract, delle parole chiave e dei risultati della ricerca, sono stati selezionati 95 articoli per la successiva fase della revisione della letteratura. Successivamente, gli articoli sono stati inseriti in un database Excel per raccogliere tutte le informazioni necessarie per proseguire con la ricerca.

2.3. RISULTATI DELLA RICERCA

I 95 articoli analizzati sono stati pubblicati tra il 2008 e il gennaio 2026 (Figura 1). Si evidenzia un aumento graduale delle pubblicazioni annuali. I picchi più alti di pubblicazioni si registrano nel 2024 (23 articoli) e nel 2025 (19 articoli). In particolare, l'anno 2026 presenta pochi articoli in quanto è incluso solo il mese di gennaio. L'aumento di articoli scientifici pubblicati sull'argomento oggetto dello studio dimostra che è un argomento di rilevanza, sia nel mondo accademico che in quello degli affari. Inoltre, questo risultato ci indica che è importante e necessario studiare la questione in maniera più approfondita.

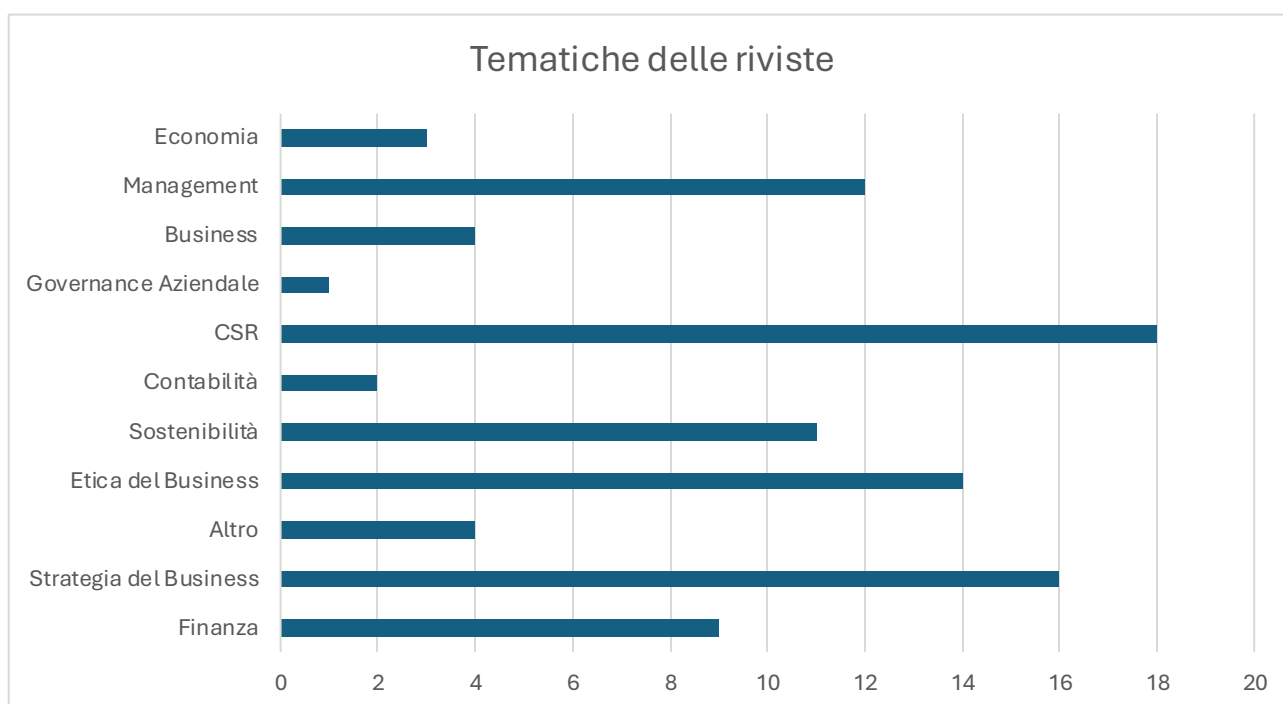
Figura 6. Produzione scientifica annuale



Fonte: propria elaborazione.

Gli articoli esaminati sono stati pubblicati su riviste che si occupano di vari ambiti tematici (Figura 6). In particolare, le tematiche trattate sono management, responsabilità sociale aziendale, etica aziendale e sostenibilità. Questo ci porta a dire che la domanda di ricerca viene affrontata in vari contesti e ci permette di analizzare la diversità di genere dal punto di vista organizzativo, economico e sociologico.

Figura 7. Tematiche delle riviste

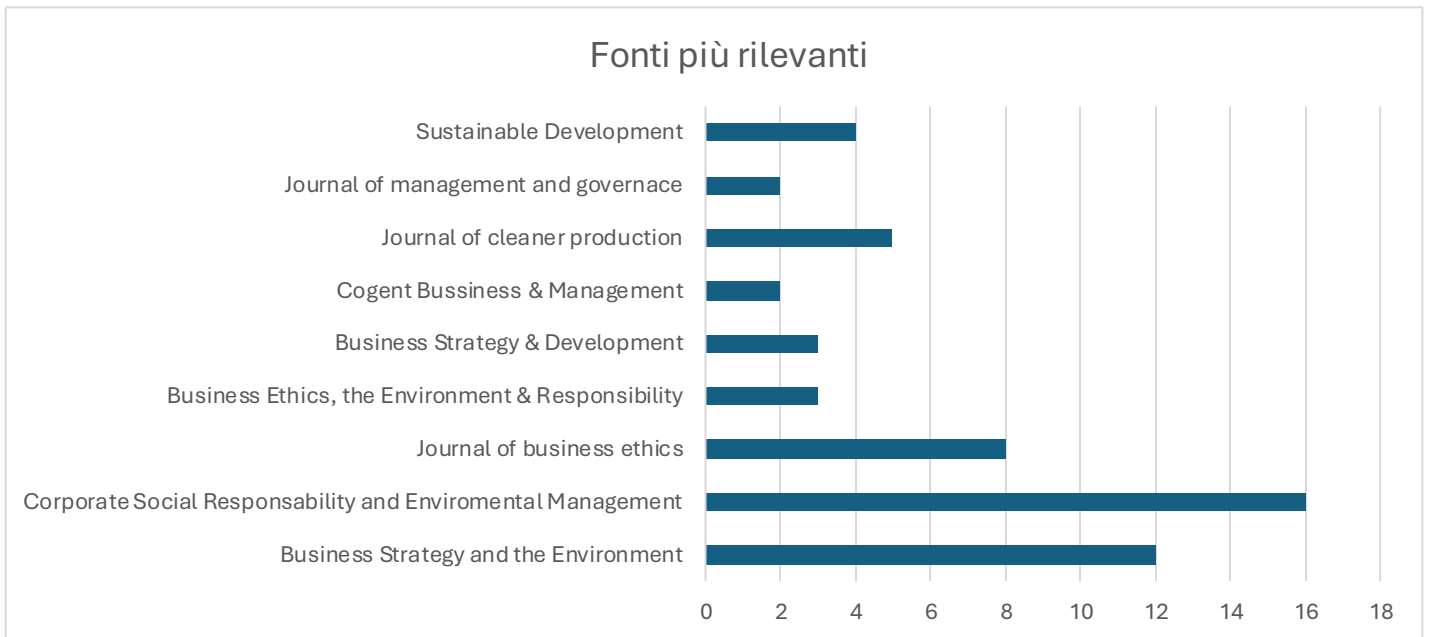


Fonte: propria elaborazione.

La figura 7 mostra le riviste più rilevanti in cui sono stati pubblicati gli articoli che abbiamo selezionato per la revisione della letteratura. La maggior parte degli articoli è stata pubblicata in Corporate Social Responsibility and Environmental Management (16 articoli), seguito da Business Strategy and the Environment (12 articoli) e Journal of business ethics (8 articoli).

Gli argomenti oggetto di questo studio risultano pubblicati in una grande varietà di riviste scientifiche, mettendo in luce come la diversità di genere venga studiata e interpretata attraverso diverse prospettive. Questa varietà si evidenzia anche nelle metodologie di ricerca adottate, che includono sia studi qualitativi che ricerche quantitative e revisioni sistematiche. In ogni caso, la combinazione di prospettive diverse contribuisce ad una comprensione più ampia del fenomeno della ricerca.

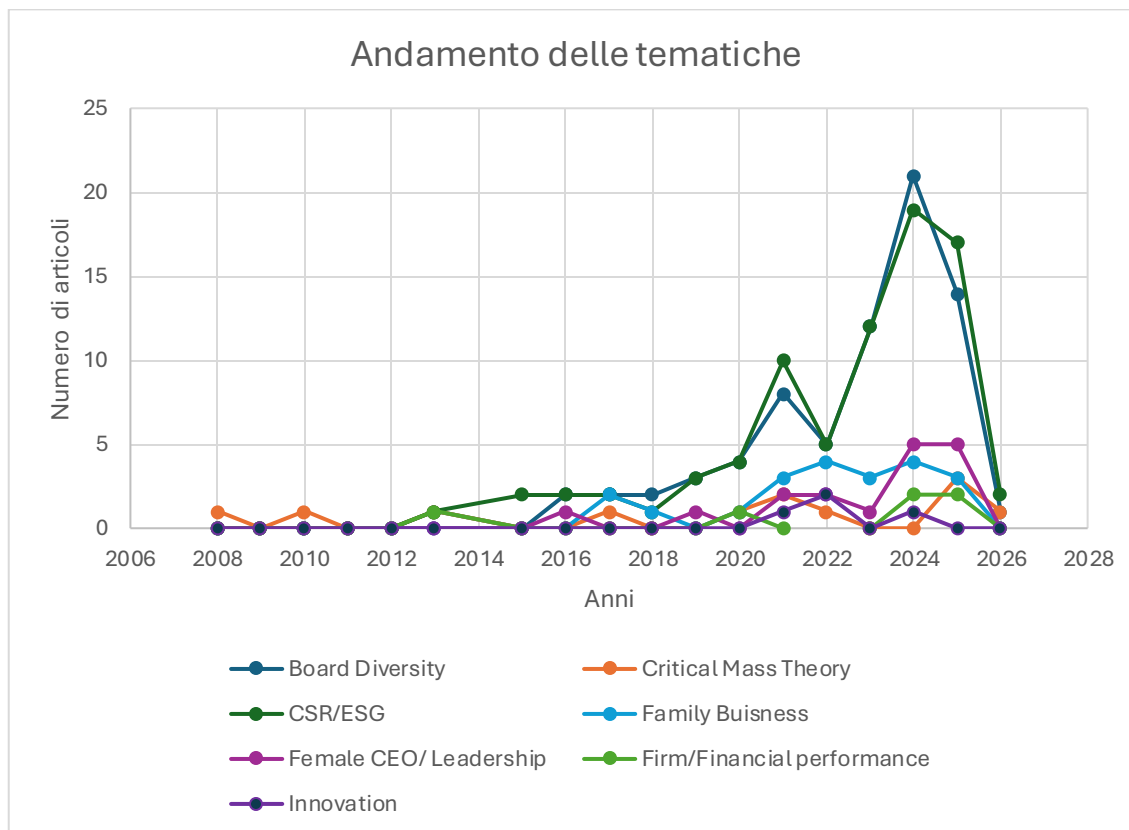
Figura 8. Fonti più rilevanti



Fonte: propria elaborazione.

Gli articoli selezionati affrontano una serie di argomenti diversificati. I temi principali emersi sono: diversità di genere nel CdA, imprese familiari, innovazione, teoria della massa critica, CSR/ESG, donne CEO, leadership femminile, performance finanziarie, performance aziendali.

Figura 9. Andamento delle tematiche nel periodo analizzato



Fonte: propria elaborazione.

Gli articoli analizzati provengono da più aree geografiche e garantiscono una visione internazionale. I contesti studiati coprono molti Paesi, tra cui: Stati Uniti, Francia, Italia, Regno Unito, Europa, Cina, Asia, Spagna, Portogallo, Thailandia. Questa ampia area territoriale permette di analizzare anche come l’impatto della diversità di genere nei consigli di amministrazione viene influenzato da fattori istituzionali e culturali diversi, o da normative diverse.

Infine, gli articoli selezionati saranno sottoposti ad indagine sistematica ed analisi.

CAPITOLO 3 – DISCUSSIONE DELLA REVISIONE DELLA LETTERATURA

3.1. RUOLO DELLADONNANELCDAE TEORIA DELLA MASSACRITICA

Negli ultimi anni l'attenzione verso la diversità di genere nei consigli di amministrazione (CdA) sta crescendo e sta diventando parte integrante del più ampio dibattito della letteratura sulla relazione tra composizione del CdA, qualità della governance e risultati aziendali. La presenza femminile non viene solo considerata come una questione di equità, ma anche come un fattore capace di influenzare vari aspetti della gestione aziendale, come i processi decisionali, la funzione di monitoraggio e l'orientamento strategico delle imprese. Gli ultimi studi della letteratura in materia, dimostrano che avere una rappresentanza femminile all'interno del consiglio di amministrazione non è importante solo per una questione di equità, ma anche perché la diversità di genere potrebbe davvero portare ad un cambiamento positivo per il consiglio e migliorare le performance aziendali. Vari studi dimostrano come l'inclusione di donne nei consigli di amministrazione e la conseguente diversità di genere, permettano di ampliare le competenze ed esperienze disponibili, favoriscano discussioni più articolate, comprendendo argomenti di ogni tipo, e decisioni maggiormente consapevoli ed informate (Elmagrhi et al., 2019; Arayakarnkul et al., 2022; Buallay et al., 2022; Chang et al., 2024; Saleh e Maigoshi, 2025; Vongpatchim et al., 2025). In particolare, viene dimostrato che le donne sono più inclini a sollevare maggiori argomenti e problemi nelle riunioni del consiglio di amministrazione, includendo anche quelle questioni che gli uomini considerano più morbide, ovvero quelle riguardanti: i dipendenti, la comunità, l'inclusione, la sostenibilità (Konrad et al., 2008). Inoltre, generalmente, una delle caratteristiche delle donne è che tendono ad essere più sensibili verso i temi della governance societaria, dell'occupazione femminile nel mondo del lavoro, della dimensione complessiva della forza lavoro, degli interessi dei dipendenti e della comunità. Di conseguenza, questo si traduce nella maggiore trasparenza delle informazioni aziendali, nella promozione dell'occupazione femminile e nel coinvolgimento di amministratori indipendenti nelle riunioni del consiglio di amministrazione (Zagorchev, A., 2024). La presenza femminile all'interno

del consiglio di amministrazione ha impatti positivi anche sulla divulgazione e sull'informativa aziendale. Diversi studi dimostrano che la diversità di genere nei consigli di amministrazione influenza e migliora significativamente i livelli di trasparenza e divulgazione, in particolare in ambito ambientale, sociale e di governance (ESG) e di responsabilità sociale d'impresa (CSR) (Konrad et al., 2008; Elmagrhi et al., 2019; Amorelli e García-Sánchez 2020; Amorelli e García-Sánchez, 2021; De Masi et al., 2021; Wasiuzzaman e Subramaniam, 2023; Sarhan et al., 2025). È anche vero, però, che il miglioramento della trasparenza è moderato dalle caratteristiche specifiche delle donne amministratrici, come l'esperienza e le competenze. In particolare, le amministratrici con esperienza nel settore industriale e con un background internazionale, per lavoro o istruzione, rendono le divulgazioni molto più chiare e comprensibili (Sánchez-Hernández et al., 2025). Un altro effetto positivo e significativo della presenza di donne amministratrici è che tendono a promuovere stili decisionali più partecipativi, rispetto ai colleghi uomini, e a rafforzare l'attenzione verso gli interessi degli stakeholder, il che permette di migliorare complessivamente la governance (Rao e Tilt, 2016; Atif et al., 2020; Amorelli e García-Sánchez, 2021; Issa e Bensalem, 2023; Boța-Avram e Tiron-Tudor, 2025; Sarhan et al., 2025). Inoltre, avere un'ampia diversità di genere all'interno del consiglio di amministrazione consente all'impresa di concentrarsi maggiormente sugli obiettivi di lungo periodo, rispetto a quelli di breve periodo (Harymawan e Nismara, 2022). La diversità di genere all'interno del CdA consente all'impresa di beneficiare di un insieme più ricco e diversificato di conoscenze, prospettive e idee che altrimenti non verrebbero prese in considerazione a causa dei pregiudizi di genere e del fenomeno del tokenismo di cui è molto difficile liberarsi (Saleh e Maigoshi, 2025). Tuttavia, non basta avere una diversità di genere per, automaticamente, beneficiare di tutti questi miglioramenti nelle performance aziendali. Infatti, gli effetti positivi della rappresentanza femminile sono fortemente influenzati e moderati dal capitale umano delle donne amministratrici. Le competenze, la formazione e l'esperienza professionale sono tutte caratteristiche del capitale umano che incidono sulla loro capacità di intervenire nelle discussioni strategiche e di influenzare le decisioni del consiglio di amministrazione (Rahman et al., 2024; Rabia Najaf et al., 2025; Sánchez-Hernández et al., 2025). In particolare, si può notare che l'impatto positivo della diversità di genere all'interno del consiglio di amministrazione diventa più intenso ed importante nei CdA con maggiore capitale umano, cioè quei consigli i cui membri sono

dotati di esperienze, competenze e background diversificati. I consigli di amministrazione che possono beneficiare di un capitale umano diversificato sono i contesti ideali per favorire il riconoscimento delle donne come membri alla pari degli uomini (Amorelli e García-Sánchez, 2020). È bene sottolineare che la presenza femminile porta ad un significativo e positivo cambiamento ed è realmente efficace, solo quando le donne amministratrici occupano posizioni di rilievo e di responsabilità e sono disposte a mettere a disposizione dell'impresa le proprie competenze qualificate, contribuendo ai processi decisionali (Rabia Najaf et al., 2025). In particolare, lo studio di Rabia Najaf et al., (2025) ha analizzato come le caratteristiche specifiche delle amministratrici influenzino la performance aziendale ed è arrivato a tre diverse conclusioni. In primo luogo, le donne amministratrici che fanno parte del consiglio di amministrazione e hanno conseguito un dottorato possono incidere positivamente sui risultati dell'impresa, mettendo a disposizione un elevato livello di conoscenze, capacità di ragionamento critico e competenze avanzate nell'analisi e nella ricerca. In particolar modo, i contributi intellettuali delle amministratrici con dottorato sono più visibili in condizioni aziendali stabili rispetto ai periodi di crisi. In secondo luogo, le amministratrici con una formazione in ambito economico possono fornire un supporto in materia finanziaria e contabile, potenziando le funzioni di monitoraggio del consiglio e consolidando le relazioni dell'impresa con l'ambiente esterno, in particolar modo con gli stakeholder. Queste caratteristiche specifiche delle amministratrici influiscono in modo significativo e positivo sulle performance aziendali ma, tuttavia, lo studio rivela che esiste una terza caratteristica delle amministratrici che, al contrario, potrebbe impattare negativamente sulle performance. Tale caratteristica è il fattore età. In particolare, le amministratrici più giovani potrebbero non disporre ancora dell'esperienza professionale necessaria e delle reti relazionali utili a garantire un'efficace attività di governance, con il rischio di incidere meno positivamente sui risultati aziendali o addirittura di incidere negativamente. Infine, la relazione tra la rappresentanza femminile nel consiglio di amministrazione e le performance aziendali viene influenzata anche dalle variabili legate al contesto socioculturale, alle dinamiche economiche e all'assetto politico-istituzionale (Yang et al., 2025). Di conseguenza, non si può affermare che la relazione tra diversità di genere e performance aziendale sia sempre positiva e significativa, perché viene moderata da più fattori che possono incidere sia positivamente che negativamente.

La diversità di genere all'interno del consiglio di amministrazione e i suoi potenziali effetti benefici sulle performance aziendali sono un argomento di studio molto importante che negli ultimi anni sta riscontrando sempre più consensi. Tuttavia, la letteratura ci pone davanti ad una importante precisazione: la semplice presenza femminile non è sufficiente a garantire cambiamenti sostanziali all'interno dei consigli di amministrazione ed effetti significativi sulla performance aziendale e sulle decisioni strategiche. Ancora oggi, in molti contesti, la rappresentanza femminile continua ad essere limitata a una o due donne amministratrici, il che può ridurre la loro capacità di incidere sulle dinamiche decisionali e può favorire fenomeni di tokenismo, ovvero che la donna venga considerata solo come una rappresentante del genere di minoranza e che le sue competenze non vengano considerate. In particolare, la letteratura evidenzia che quando all'interno del consiglio di amministrazione c'è solo una donna, essa può contribuire ai compiti strategici solo in modo limitato (Torchia et al., 2010). Nella grande maggioranza dei casi, una minoranza di donne nei CdA non viene presa in considerazione, anche se hanno maggiori competenze, esperienze, formazione professionale o background e quindi potrebbero realmente dare un contributo positivo alle decisioni strategiche e alle performance aziendali (Amorelli e García-Sánchez, 2020). Questo accade perché le donne, anche dopo essere entrate a far parte del consiglio di amministrazione, continuano ad essere soggette a pregiudizi di genere. Si rileva, inoltre, che anche quando le donne ricoprono ruoli importanti nei vertici aziendali continuano ad essere soggette a barriere e pregiudizi, da cui è difficile liberarsi (Wang et al., 2023). Una sola donna all'interno del consiglio di amministrazione può sentire una maggiore pressione da parte del consiglio per ottenere dei risultati e può sentirsi costretta ad adeguare le proprie scelte e azioni al pensiero della maggioranza, con il rischio, così facendo, di non far sentire la propria opinione ed esercitare un'influenza limitata sulle decisioni strategiche. Un'amministratrice che allinea il proprio pensiero a quello della maggioranza assumerà un ruolo più simbolico che sostanziale per gli amministratori, in linea con il fenomeno del tokenismo (Yang et al., 2025). Un ulteriore aspetto, spesso considerato dalla letteratura, è che le donne che ricoprono ruoli apicali sono spesso soggette a pregiudizi e dinamiche discriminatorie da parte dei colleghi, che rendono alquanto difficoltoso il coinvolgimento delle amministratrici nei processi decisionali (Rao e Tilt, 2016). La serie di pregiudizi di cui sono vittime le amministratrici donne fa sì che debbano dimostrare di essere all'interno del consiglio di amministrazione perché se lo meritano

e debbano combattere più degli uomini per farsi ascoltare e considerare dalla maggioranza degli amministratori. Il CdA maschile è un contesto tendenzialmente competitivo ed è molto probabile che nelle riunioni del consiglio le opinioni delle poche donne amministratrici vengano ignorate e scavalcate. Inoltre, quando il consiglio di amministrazione è rappresentato solo, o prevalentemente, da uomini, la sala riunioni viene considerata come una “rete di vecchi amici” e può capitare che alcuni argomenti vengano discussi in modo informale anche al di fuori del consiglio, facendo sentire le donne amministratrici ulteriormente escluse o poco considerate (Konrad et al., 2008). Questa serie di importanti evidenze sulle problematiche della presenza di poche donne all'interno del consiglio di amministrazione ha dato vita a un importante filone teorico centrato sulla teoria della massa critica. Questa teoria evidenzia che la soglia di rappresentanza femminile è un elemento cruciale per poter comprendere al meglio gli effetti della diversità di genere nei consigli di amministrazione.

Secondo la teoria della massa critica di Kanter, la situazione di tokenismo e di poca influenza sulle decisioni strategiche in cui si ritrova una donna sola nel CdA migliora quando più donne entrano a far parte del consiglio di amministrazione. In particolare, Kanter ha identificato quattro tipi di gruppi con diversi rapporti maggioranza-minoranza: (i) uniforme, senza una minoranza significativa; (ii) asimmetrico, con una minoranza fino al 15%; (iii) inclinato, con una minoranza tra il 15%-40%; (iiii) bilanciato, con una minoranza superiore al 40% (Torchia et al., 2010). Sulla base di questi gruppi, possiamo affermare che, in primo luogo, in un gruppo asimmetrico la maggioranza maschile non considera adeguatamente le nuove prospettive della donna amministratrice. In secondo luogo, nei gruppi inclinati o bilanciati la combinazione della diversità di genere nel CdA porterà ad avere discussioni maggiormente produttive ed influenzerà positivamente le performance del gruppo (Joecks et al., 2013). Diversi studi della letteratura esistente concludono che quando viene raggiunto un certo livello di rappresentanza femminile all'interno del consiglio di amministrazione, cosiddetto “massa critica”, l'influenza delle donne amministratrici diventa più visibile e più significativa. Al raggiungimento della massa critica, in particolare, i contributi individuali delle amministratrici sono maggiormente riconosciuti e riescono a collaborare con il gruppo di maggioranza in vari ambiti, senza doversi adeguare ma

esponendo le proprie idee e convinzioni (De Masi et al, 2021; Fathoni et al., 2025; Yang et al., 2025). La presenza di due donne amministratrici, tuttavia, non è sufficiente per eliminare del tutto gli stereotipi di genere e il fenomeno del tokenismo. In particolare, si evince che quando c'è una sola donna nel Cda l'influenza è insignificante e la donna è soggetta a pregiudizi. Quando, invece, ci sono due donne amministratrici gli uomini tendono ad essere più diffidenti e a credere che le due donne stiano cospirando (Konrad et al., 2008; Torchia et al., 2010; De Masi et al., 2021). La situazione per le amministratrici migliora solo quando all'interno del consiglio di amministrazione ci sono tre o più donne. Molteplici studi evidenziano che, secondo la teoria di Kanter, la soglia minima di rappresentanza femminile nei CdA, che impatta in modo positivo e significativo sulla performance aziendale, è di circa il 30% del consiglio, che si traduce in un numero assoluto di 3 donne amministratrici (Konrad et al., 2008; Torchia et al., 2010; Joecks et al., 2013; Schwartz-Zivn, 2017). Quando ci sono almeno tre donne amministratrici la situazione inizia a cambiare realmente. Le donne si sentono più libere di esprimere la propria opinione senza adeguarsi al pensiero della maggioranza e sentono di essere supportate dalle altre donne, anche se essendo individui indipendenti non sono sempre d'accordo (Konrad et al., 2008; Yang et al., 2025). È importante notare che un consiglio di amministrazione tende ad ottenere benefici dalla diversità di genere solo quando la rappresentanza femminile raggiunge una soglia minima significativa, superiore al 10%. È da sottolineare anche che solo i consigli di amministrazione in cui le donne raggiungono una massa critica superiore al 30% ottengono risultati migliori rispetto ai CdA maschili (Joecks et al., 2013). Una rappresentanza femminile al di sotto della massa critica non ha un impatto significativo sulla performance aziendale, perché non è sufficiente per superare i pregiudizi ed il fenomeno del tokenismo e, di conseguenza, le amministratrici hanno poche possibilità di influenzare il consiglio di amministrazione (Torchia et al., 2010; De Masi et al., 2021). Al contrario, con una massa critica di amministratrici nessuna donna viene più considerata come un mero simbolo e vengono prese in considerazione, ascoltate ed i loro suggerimenti vengono accettati e messi in atto da parte del CdA (Konrad et al., 2008; Yunwan e Karia, 2024). Uno degli aspetti positivi della presenza di tre o più donne all'interno del consiglio di amministrazione è che nelle riunioni si riescono ad affrontare molti più argomenti e aumenta la probabilità che il consiglio prenda un'iniziativa o richieda un aggiornamento, diventando così più attivo ed efficace. In particolare, lo studio dimostra che un consiglio di amministrazione in cui il 35%-65%

sono donne ha più probabilità di intraprendere un'azione rispetto ai consigli in cui la rappresentanza femminile è del 0%-35% o del 65%-100% (Schwartz-Zivn, 2017). Di conseguenza, non è automatico che un consiglio di amministrazione estremamente equilibrato dal punto di vista di genere aumenti ulteriormente le performance aziendali. La scelta migliore per i CdA, per essere più efficaci e migliorare le performance aziendali, è avere una massa critica di donne amministratrici, ovvero una rappresentanza femminile intorno al 30% del consiglio. È importante evidenziare che quando ci sono tre o più donne al tavolo delle riunioni del CdA anche gli uomini iniziano a cambiare il comportamento e il modo in cui comunicano all'interno del consiglio. Avere una maggiore diversità di genere nel CdA è un vantaggio anche per gli amministratori perché il consiglio stesso è caratterizzato da una maggiore trasparenza e tutti, amministratori ed amministratrici, sono più liberi di esprimere i propri punti di vista (Konrad et al., 2008).

I risultati degli studi analizzati dimostrano che il raggiungimento di una massa critica di donne all'interno del consiglio di amministrazione ha impatti positivi e significativi in diversi ambiti. In primo luogo, è associato a miglioramenti del funzionamento del consiglio che diventa più attivo e prende decisioni strategiche maggiormente informate e trasparenti. In secondo luogo, consente di ottenere un processo decisionale più diversificato, completo e orientato agli azionisti. La diversità di genere nel consiglio di amministrazione obbliga il management e gli amministratori ad esprimere le proprie idee più chiaramente e in modo più logico, migliorando così la qualità del processo decisionale. In terzo luogo, migliora il ruolo di monitoraggio degli amministratori con conseguente riduzione delle asimmetrie informative da parte del consiglio di amministrazione, con la presenza di amministratrici più conservative, caute ed avverse al rischio. In quarto luogo, consente di migliorare la performance finanziaria, soprattutto nei paesi con maggiore parità di genere (Konrad et al., 2008; Cabeza-García et al., 2018; Belaounia et al., 2020; Chang et al., 2024; Tran et al., 2024; Yunwan e Karia, 2024; Alodat e Hao, 2025; Boța-Avram e Tiron-Tudor, 2025; Sarhan et al., 2025). Inoltre, per influenzare maggiormente le decisioni del consiglio di amministrazione, le amministratrici dovrebbero essere coinvolte a diversi livelli e potrebbero avere un impatto positivo non solo nel CdA ma anche nei comitati (Khemakhem et al., 2024). Le donne amministratrici sono più collaborative, tendono a porre domande più difficili, sono avverse al rischio, sono più socialmente orientate

e preoccupate del comportamento etico, sono più attente agli interessi dei dipendenti e degli stakeholder e tutto questo migliora le performance aziendali (Arayakarnkul et al., 2022; Wasiuzzaman e Subramaniam, 2023; Chang et al., 2024; Boța-Avram e Tiron-Tudor, 2025). Inoltre, il raggiungimento della massa critica di donne nel consiglio di amministrazione influenza la performance finanziaria aziendale migliorando, in particolare, l'utile netto, la contabilità aziendale complessiva e la performance di mercato (Belaounia et al., 2020; Wang et al., 2023; Tran et al., 2024). Il miglioramento della performance finanziaria è positivamente moderato dal livello di uguaglianza di genere nei Paesi in cui le società operano. In particolare, si rileva che quando all'interno del consiglio la presenza femminile è limitata, l'impatto di ulteriori amministratrici sulle performance aziendali è positivo, soprattutto nei Paesi con una maggiore parità di genere (Belaounia et al., 2020). Le aziende con una maggioranza di donne nel consiglio tendono ad essere più generose nei confronti della comunità e prestano maggiore attenzione agli stakeholder naturali di un'azienda, come comunità, dipendenti ed ambiente (Rao e Tilt, 2016). Tuttavia, la rappresentanza femminile nel consiglio di amministrazione può essere moderata da vari fattori, inclusi quelli relativi al capitale umano e quelli relativi alle dimensioni socioculturali, economiche e politiche. (Rahman et al., 2024; Rabia Najaf et al., 2025; Sánchez-Hernández et al., 2025; Yang et al., 2025). Infine, ci sono evidenze che la rappresentanza femminile è maggiore in settori più orientati al cliente, come finanza, telecomunicazioni, farmaceutico e sanitario, beni di consumo (Joecks et al., 2013).

Nel complesso, la letteratura esistente riconosce che la rappresentanza femminile nel consiglio di amministrazione sia una dimensione rilevante da tenere in considerazione per il miglioramento della performance aziendale e dell'orientamento strategico delle imprese e che non sia solo una questione di uguaglianza di genere o di promozione dell'occupazione femminile. Tuttavia, è sempre da tenere in considerazione che gli effetti della presenza femminile all'interno del consiglio di amministrazione emergono pienamente solo quando la diversità di genere supera una dimensione simbolica di tre donne amministratrici. Inizialmente, la presenza di una sola donna nel consiglio di amministrazione non dà effetti positivi ma, anzi, potrebbe influenzare negativamente le prestazioni aziendali. Di conseguenza, la teoria della massa critica ci permette di comprendere al meglio come la diversità di genere crea valore all'interno del consiglio

di amministrazione. La letteratura, tuttavia, evidenzia che l'obiettivo delle politiche e delle pratiche aziendali non dovrebbe essere solo l'aumento numerico della rappresentanza femminile all'interno del consiglio, ma che ogni azienda dovrebbe puntare ad avere una massa critica di donne all'interno del CdA, capace di incidere positivamente e significativamente sulle decisioni strategiche e sulle performance aziendali. In altre parole, non basta che un'impresa assuma una o due donne amministratrici per ottenere dei risultati positivi, ma la rappresentanza femminile deve essere significativa per permettere alle amministratrici di dare il proprio contributo alle decisioni strategiche e alle performance aziendali senza sentirsi meno degli amministratori uomini e potendo esporre la propria opinione senza adeguarsi alla maggioranza.

I principali risultati emersi dalla letteratura e qui sopra citati, sono sintetizzati nella Tabella 4.

Tabella 4. Sintesi dei filoni di ricerca

Autore e Anno	Obiettivo della ricerca	Metodologia di ricerca	Risultati della ricerca
Alodat e Hao, 2025	Analizza in che modo la diversità di genere nel CdA e il comitato per la sostenibilità impattano sui processi decisionali.	Analizza un campione di società non finanziarie quotate nei mercati europei nel periodo 2013-2022.	La diversità di genere nel CdA e nei comitati contribuisce positivamente ai processi decisionali strategici, alla governance aziendale e ai risultati finanziari aziendali.
Amorelli e García-Sánchez, 2020	Analizza come la diversità di genere nel CdA influenza la divulgazione CSR e l'effetto moderatore delle caratteristiche del capitale umano dei membri del consiglio.	Analizza un campione di 9.744 imprese internazionali dal 2007 al 2016.	La presenza femminile influenza positivamente la divulgazione della CSR quando si raggiunge una massa critica di amministratrici. L'impatto è maggiore quando il consiglio dispone di un elevato capitale umano (esperienze, competenze e background).
Amorelli e García-Sánchez, 2021	Analizza l'impatto della presenza femminile nel CdA sull'impegno aziendale verso la	Analizza 89 studi della letteratura tra il 2000 e il 2020.	La diversità di genere nel CdA contribuisce a migliorare le performance ambientali e sociali e

	responsabilità sociale.		i meccanismi di governance. I CdA sono più propensi a prendere decisioni strategiche volte a migliorare la trasparenza delle informazioni e a soddisfare gli interessi degli stakeholder.
Atif et al., 2020	Analizza se la presenza femminile nel CdA spinga l'azienda ad investire in iniziative legate alla sostenibilità aziendale.	Analizza un campione di imprese degli Stati Uniti tra il 2004 e il 2016.	Esiste una relazione positiva tra presenza femminile nel CdA e il livello di investimenti in iniziative ambientali e sociali. Una donna nel CdA ha un impatto insignificante (tokenismo). La relazione migliora con una massa critica di amministratrici.
Arayakamku et al., 2022	Analizza se la diversità di genere nel CdA renda le imprese più impegnate sotto l'aspetto sociale.	Analizza un campione di aziende degli Stati Uniti quotata in borsa nel periodo 2002-2018.	Le imprese con più amministratrici donne hanno un maggiore impegno sociale ed una migliore qualità della governance. Ciò può essere spiegato dal fatto che le donne tendono ad essere più socialmente orientate e più preoccupate del comportamento etico.
Belaounia et al., 2020	Analizza l'effetto della presenza femminile nel CdA considerando anche l'effetto moderato del livello di uguaglianza di genere del paese in cui opera l'impresa.	Analizza un campione di 1986 aziende pubbliche provenienti da 24 Paesi nel periodo 2007-2016.	Una maggiore presenza femminile nel CdA è associata a performance aziendali migliori, soprattutto nei paesi con maggiore parità di genere.
Boța-Avram e Tiron-Tudor, 2025	Analizza la relazione tra la diversità di genere nel CdA e il reporting di sostenibilità.	Analizza 124 studi tra il 2000 e il 2024.	Le donne vengono spesso associate a una maggiore qualità e trasparenza sulla rendicontazione della sostenibilità. Le donne hanno una maggiore avversione al rischio, hanno forti capacità di

			monitoraggio e si concentrano maggiormente sulle strategie a lungo termine. Sono più responsabili ed etiche rispetto alle controparti maschili.
Buallay et al., 2022	Analizza il rapporto tra la presenza femminile nel CdA e la rendicontazione sostenibile.	Analizza un campione di dati raccolti da 2.115 banche quotate nel periodo 2007-2016.	Le banche con una maggiore diversità di genere nel CdA mostrano un tasso più elevato di divulgazione di informazioni sulla sostenibilità, perché portano nuovi punti di vista e più trasparenza. La relazione migliora, in particolare, quando la rappresentanza femminile è in un intervallo del 21%-50%.
Cabeza-García et al., 2018	Analizza se la diversità di genere nel CdA influenza la trasparenza nella comunicazione CSR e valuta l'effetto moderatore del ruolo delle donne.	Analizza un campione di imprese quotate spagnole nel periodo 2009-2013.	Le aziende con una maggiore presenza di donne nel CdA, in particolare con una massa critica, tendono a divulgare più informazioni sulle pratiche di CSR. Avere una percentuale più alta di donne tra i direttori esterni e tra le amministratrici indipendenti favorisce la rendicontazione CSR. Questo può succedere perché le donne tendono ad avere comportamenti più etici e possono influenzare le decisioni del CdA.
Chang et al., 2024	Analizza se la maggiore rappresentanza femminile nel CdA porta ad avere migliori risultati CSR.	Analizza un campione di 1.500 aziende non finanziarie quotate a Taiwan tra il 2007 e il 2020.	Le aziende con direttore donna hanno migliori prestazioni CSR, in termini di maggiori probabilità di ottenere un premio CSR. La diversità di genere nel CdA contribuisce a migliorare le performance CSR.

			Le donne permettono di aumentare il monitoraggio con un atteggiamento più conservativo, cauto e avverso al rischio.
De Masi et al., 2021	Analizza se una massa critica di donne nei CdA influisce sul punteggio di divulgazione ESG.	Analizza un campione di società italiane nel periodo 2005-2007.	Avere una massa critica di donne nel CdA può influenzare l'informativa Esg. Le donne portano esperienze diverse, valori che influenzano il CdA e spingono le aziende verso comportamenti responsabili. 1 o 2 donne possono essere viste come un simbolo (tokenismo). 3 o più donne iniziano ad influenzare il CdA.
Elmagrhi et al., 2019	Analizza se la diversità di genere nel CdA influenza le performance ambientali aziendali.	Analizza un campione di società cinesi quotate tra il 2011 e il 2015.	Una maggiore percentuale di donne nel CdA e un'età più elevate delle amministratrici sono positivamente associate a performance ambientali migliori. La diversità di genere può apportare prospettive, conoscenze, esperienze ed idee diverse.
Fathoni et al., 2025	Analizza la relazione tra la diversità di genere nel CdA e la performance di sostenibilità, considerando il ruolo moderatore della cultura.	Analizza un campione di dati di 641 banche quotate in 63 paesi nel periodo 2011-2023.	La presenza di donne nel CdA ha un impatto positivo e significativo sulla performance di sostenibilità, in particolare nelle performance sociali e di governance. La presenza di donne è associata a una maggiore supervisione del rischio e una maggiore fiducia degli investitori. L'impatto è maggiore quando viene raggiunta una massa critica di donne nel CdA. Nelle società con una maggiore

			accettazione delle donne e con aziende che presentano strategie orientate al futuro, l'impatto è maggiore.
Harymawan e Nismara, 2022	Analizza la relazione tra la presenza femminile nel CdA e l'innovazione aziendale.	Analizza un campione di 868 società indonesiane quotate nel periodo 2010-2019.	Una maggiore presenza femminile nel CdA aumenta l'innovazione. Più amministratrici possono aumentare la visione di lungo periodo dell'azienda. Più il CdA è diversificato, più è ricco di risorse (esperienze, competenze, legami, background). La proprietà familiare indebolisce la relazione positiva tra la diversità di genere e l'innovazione.
Issa e Bensalem, 2023	Analizza se la presenza di donne nel CdA influenzi positivamente i risultati di eco-innovazione.	Analizza un campione di imprese quotate londinesi tra il 2011 e il 2020.	La diversità di genere nel CdA è associata positivamente alla strategia CSR che, a sua volta, è positivamente correlata ai punteggi di eco-innovazione. Le donne hanno standard etici più elevati e hanno maggiori probabilità di costruire relazioni solide con un'ampia gamma di stakeholder.
Joecks et al., 2013	Analizza se la diversità di genere nei CdA porti a migliori performance aziendali.	Analizza 151 aziende quotate tedesche nel periodo 2000-2005.	La diversità di genere nel CdA inizialmente ha un impatto negativo sulla performance aziendale. Tuttavia, al raggiungimento della massa critica l'effetto delle donne nei CdA diventa positivo. Le donne sono più avverse al rischio, sono più propense ad investire in modo sostenibile. Karent identifica 4 gruppi con diversi rapporti

			maggioranza-minoranza: uniforme, asimmetrico, inclinato ed equilibrato.
Khemakhem et al., 2023	Analizza la relazione tra diversità di genere nel CdA e informativa ESG.	Analizza un campione di società canadesi quotata nel periodo 2014-2016.	La presenza femminile nel CdA è positivamente correlata all'estensione dell'informativa ESG. L'effetto è maggiore quando le donne fanno parte anche dei comitati perché permette di rafforzare l'impatto sulla trasparenza.
Konrad et al., 2008	Analizzare il ruolo delle donne nei CdA e l'effetto della massa critica.	Analizza le interviste fatte a 50 donne consigliere nelle aziende Fortune 1000.	Avere una sola donna nel CdA non è sufficiente per avere effetti significativi sulle performance aziendali, perché è soggetta a pregiudizi e al fenomeno del tokenismo. Con 2 donne nel CdA gli uomini pensano che stiano cospirando. La situazione migliora quando si raggiunge una massa critica di 3 o più donne all'interno del CdA. Le donne sollevano più problemi e argomenti in riunione, anche quelli considerati più "morbidi".
Rabia Najaf et al., 2025	Analizza l'impatto della diversità di genere nel CdA e come le caratteristiche delle amministratrici influenzano la performance aziendale.	Analisi delle prime 100 società quotate malesi dal 2018 al 2021.	La presenza femminile nel CdA è maggiormente efficace quando ricoprono ruoli significativi e portano competenze rilevanti nel CdA. Caratteristiche come l'istruzione, il background influenzano positivamente la relazione tra la presenza femminile e la performance aziendale. Al contrario, l'età influisce

			negativamente. Il raggiungimento della massa critica migliora i risultati.
Rahman et al., 2024	Analizza se per migliorare la qualità della comunicazione di sostenibilità basti avere donne nel consiglio di amministrazione oppure se siano decisive alcune loro caratteristiche specifiche.	Analizza un campione di 300 aziende pakistane non finanziere nel periodo 2012-2021.	L'impatto positivo della presenza delle donne nel CdA sulla comunicazione di sostenibilità aumenta quando le donne sono indipendenti, hanno maggiore esperienza, hanno una formazione in discipline economiche e quando hanno un titolo di studio elevato. Le caratteristiche, competenze delle amministratrici sono importanti fattori moderatori della relazione tra presenza femminile nel CdA e comunicazione di sostenibilità.
Rao e Tilt, 2016	Analizza la relazione tra presenza femminile nel CdA, CSR e reporting CSR.	Revisione della letteratura.	La diversità di genere nel CdA influenza sia la CSR che la rendicontazione CSR. Quando le donne raggiungono la massa critica all'interno del CdA, l'impatto diventa ancora più forte, superando la logica del tokenismo. Le donne spesso devono affrontare discriminazioni che limitano la loro capacità di contribuire alle decisioni strategiche.
Sánchez-Hernández et al., 2025	Analizza se la diversità di genere nel CdA renda più chiari e leggibili i report di sostenibilità.	Analizza un campione di aziende spagnole nel periodo 2018-2022.	La diversità di genere nel Cda contribuisce a migliorare i meccanismi di governance aziendale attraverso report di sostenibilità più leggibili. Le variazioni nell'esperienza e

			competenze delle donne incidono in modo diverso sulla leggibilità delle informative CSR.
Saleh e Maigoshi, 2025	Analizza il rapporto tra ESG e ESP, considerando se la diversità di genere nel CdA influenza il rapporto.	Analizza un campione di aziende asiatiche quotate nel periodo 2005-2019.	La diversità di genere nel CdA influenza positivamente l'associazione tra ESG e ESP. Le aziende con maggiore diversità di genere hanno accesso a tante conoscenze, prospettive ed idee diverse, che altrimenti non verrebbero prese in considerazione.
Sarhan et al., 2025	Analizza se la leadership femminile influenza le performance, la divulgazione e la garanzia della sostenibilità aziendale.	Analizza un campione di 4.618 osservazioni annuali di imprese britanniche nel periodo 2002-2022.	La diversità di genere nei CdA e tra i dirigenti migliora le performance di sostenibilità e permettono una migliore trasparenza nelle comunicazioni. Ciò avviene perché le donne hanno una maggiore attenzione verso gli stakeholder ed un maggior senso di responsabilità sociale.
Schwartz-Zivn, 2017	Analizza se la presenza di una massa critica di amministratori uomini o donne nel CdA influisce sull'attività e sulle prestazioni del CdA stesso.	Analizza i verbali dei CdA e dei comitati dei CdA di 11 società GBC israeliane.	Una massa critica di donne o uomini nel CdA aumenta la probabilità che il consiglio richieda un aggiornamento o prenda un'iniziativa. Quindi i CdA sono più attivi ed efficaci.
Torchia et al., 2010	Analizza se la massa critica di donne nel CdA impatta positivamente sul coinvolgimento nei compiti strategici.	Analizza 317 aziende norvegesi nel periodo 2005-2006.	È necessaria una massa critica di almeno 3 donne amministratrici per avere un miglior impegno del CdA nelle attività strategiche. Kanter identifica 4 tipi di gruppi con diversi rapporti maggioranza-minoranza. Una sola donna nel CdA può avere solo un impatto

			limitato ai compiti strategici.
Tran e Nguyen, 2022	Analizza se la leadership femminile e il controllo familiare influenzano le performance CSR all'interno delle imprese familiari e non familiari.	Analizza un campione di PMI in Vietnam nel periodo 2011-2015.	Una maggiore presenza femminile nel CdA e nel management è associata a una migliore performance di CSR. Ciò è dovuto al fatto che lo stile di leadership femminile è più democratico e partecipativo. Questo effetto positivo emerge solo nelle imprese non familiari.
Vongpatchim et al., 2025	Analizza il legame tra diversità di genere nei CdA e performance aziendale sostenibile.	Analizza un campione di 1.940 osservazioni di società quotate thailandesi nel periodo 2014-2023.	La presenza di donne nel CdA influisce positivamente sulla performance ESG. Le donne portano prospettive, esperienze e valori diversi nel CdA, il che può migliorare il processo decisionale e promuovere una maggiore attenzione alle questioni ambientali e sociali.
Wang et al., 2023	Analizza se le donne nei CdA hanno più influenza nelle imprese familiari.	Analizza 43.947 amministratori in società quotate cinesi.	La diversità di genere nel CdA ha un impatto ancora maggiore nelle imprese familiari. Le donne, però, non sono immuni dai pregiudizi di genere neanche dopo essere entrate a far parte del CdA. Un consiglio diversificato può migliorare le performance aziendali.
Wasiuzzaman e Subramaniam, 2023	Analizza se la diversità di genere nel CdA impatta sulla qualità della divulgazione ESG.	Analizza un campione di dati provenienti da 48 Paesi, nel periodo 2004-2016.	La diversità di genere ha un'influenza positiva sui punteggi di divulgazione ESG. Questo può essere spiegato dal fatto che le donne sono più avverse al rischio e tendono a prendere decisioni che si guadagnano la fiducia degli

			stakeholder. Nei paesi in via di sviluppo la diversità di genere nel CdA ha impatto su tutti i punteggi ESG, mentre per i paesi sviluppati è significativa per tutti i punteggi, ad eccezione della divulgazione della governance.
Yang et al., 2025	Analizza se la diversità di genere nel CdA influenza la performance ESG.	Analizza un campione di società quotate a Taiwan nel periodo 2015-2021.	Una sola donna nel CdA è soggetta a maggiori attenzioni e pressioni per ottenere dei risultati e può sentirsi costretta ad adattarsi alla maggioranza. Quando si raggiunge una massa critica di donna nel CdA, i contributi delle donne sono più riconosciuti e possono collaborare con la maggioranza. C'è una relazione positiva tra rappresentanza femminile nei CdA e performance ESG, in particolare nelle imprese con alta quota di mercato.
Yunwan e Karia, 2024	Analizza se la diversità di genere nel CdA influenza la responsabilità ambientale aziendale.	Analizza un campione di aziende cinesi quotate nel periodo 2019-2022.	Esiste una relazione positiva tra la diversità di genere nel CdA e la performance ambientale aziendale. La diversità di genere facilita lo scambio di diverse prospettive ed esperienze. Quando il CdA è equo le opinioni di ciascun amministratore vengono prese in considerazione e i suggerimenti delle amministratrici vengono accettati.
Zagorchev, 2024	Analizza se e come la diversità di genere nei CdA influenza la	Analizza un campione di 3.231 aziende uniche e 8.500 osservazioni	Una elevata diversità di genere nel CdA contribuisce a una maggiore governance

	governance aziendale.	aziendali annuali in 60 Paesi nel periodo 2009-2018.	e informativa sociale. Le donne sono più attente alla governance, alla partecipazione femminile al lavoro, al numero dei dipendenti. Di conseguenza, sostengono le informative aziendali, l'occupazione femminile, la partecipazione degli amministratori indipendenti alle riunioni.
--	-----------------------	--	---

Fonte: propria elaborazione.

3.2. DIVERSITÀ DI GENERE NEL CDA E SOSTENIBILITÀ

Altri temi che negli ultimi anni stanno riscontrando sempre più attenzione da parte della letteratura sono la responsabilità sociale d'impresa e la sostenibilità aziendale. Ai fini della ricerca proposta è interessante, in particolare, analizzare l'impatto della diversità di genere nei consigli di amministrazione sulle politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility, CSR) e sulle pratiche Ambientali, Sociali e di Governance (Environmental, Social and Governance, ESG). Come abbiamo precedentemente analizzato, la diversità di genere nei CdA ha impatto su vari aspetti aziendali che comprendono le decisioni strategiche, le performance aziendali, le performance finanziarie e la corporate governance. Di conseguenza, è importante studiare anche quali impatti ha la diversità di genere sulle performance di CSR e sulle pratiche ESG. In particolare, l'attenzione verso questo tema è dovuta al fatto che, come precedentemente evidenziato, le donne tendono ad avere una maggiore attenzione verso gli stakeholder, promuovono i comportamenti etici e sono più attente agli impatti sociali ed ambientali delle attività aziendali. Queste caratteristiche delle donne sono in linea con il concetto di responsabilità sociale d'impresa (CSR), per cui le imprese sono sempre più focalizzate sulla propria responsabilità nei confronti degli stakeholder, dell'ambiente e della società in generale (De Masi et al., 2021). Anche in questo caso la diversità di genere non è solo più una questione di equità, ma diventa una vera e propria risorsa che ha un impatto positivo sulle performance aziendali e può aiutare le

imprese a diventare più sostenibili. Il legame tra la diversità di genere nel CdA e la sostenibilità è un argomento di ricerca recente, in forte crescita, che merita più approfondimenti (Kumar et al., 2024).

Molti studi rivelano che la differenza di genere nei consigli di amministrazione ha un impatto positivo sulla sostenibilità aziendale e sulle pratiche ESG e rappresenta un fattore rilevante nella promozione di modelli di governance più responsabili ed orientati al lungo periodo (Cordeiro et al., 2020; Provasi e Harasheh, 2021; Arayakarnkul et al., 2022; Bannò et al., 2023; Tran et al., 2024; Sarhan et al., 2025). Gli atteggiamenti e lo stile di leadership delle donne amministratrici le portano a migliorare le azioni di responsabilità delle aziende. In particolare, viene confermato che l'influenza positiva della diversità di genere nei CdA, è dovuta al fatto che le amministratrici tendono ad essere più orientate, rispetto ai colleghi uomini, alla responsabilità sociale, agli stakeholder, all'ambiente ed al comportamento etico (Cabeza-García et al., 2018; Cordeiro et al., 2020; Provasi e Harasheh, 2021; Arayakarnkul et al., 2022; Boța-Avram e Tiron-Tudor, 2025; Rahi, 2025; Sarhan et al., 2025). È da sottolineare che le donne riescono ad allineare maggiormente gli elementi interni alla governance e l'ambiente esterno, favorendo così il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (Tran et al., 2024). Avere all'interno del consiglio di amministrazione un maggior numero di amministratrici consente di migliorare la trasparenza e favorire un passaggio verso modelli di governance più orientati agli stakeholder e alla sostenibilità (De Masi et al., 2021). Il ruolo della diversità di genere nel consiglio di amministrazione non è solo quello di influenzare la sostenibilità aziendale, ma anche quello di consentire alle imprese di gestire eticamente le proprie responsabilità sociali e promuovere l'adozione di politiche di uguaglianza, diversità ed inclusione all'interno dell'azienda. Inoltre, si ritiene che le donne spingano l'azienda verso un maggior impegno in progetti sociali ed ambientali, qualunque sia la posizione che ricoprono all'interno dell'azienda stessa (Bannò et al., 2023).

Vari studi rivelano che la relazione positiva tra diversità di genere nel consiglio di amministrazione e responsabilità sociale d'impresa e pratiche ESG dipende dalla presenza di una massa critica di amministratrici, in linea con la teoria della massa critica. In particolare, la partecipazione di 3 donne nel consiglio di amministrazione è la soglia che permette alle amministratrici di essere influenti all'interno del consiglio,

poiché riescono a superare il fenomeno del tokenismo e i pregiudizi, sentendosi più libere di esprimere le proprie opinioni (De Masi et al., 2021; Yarram e Adapa, 2021; Arayakarnkul et al., 2022; Khatri, 2023; Fathoni et al., 2025; Karagiannopoulou et al., 2025; Rahi, 2025; Velte, 2025; Al-Shaer et al., 2026). Al di sotto di tale soglia, la relazione tra la diversità di genere e l'impatto sulle performance di CSR ed ESG potrebbe anche rivelarsi negativa o insignificante. Questo potrebbe avvenire perché una rappresentanza femminile simbolica all'interno del CdA potrebbe non essere sufficiente per superare i pregiudizi di genere ed influenzare il processo decisionale, in linea con il fenomeno del tokenismo (Karagiannopoulou et al., 2025; Rahi, 2025). La massa critica di donne nel CdA ha spesso un impatto positivo anche sulla divulgazione delle pratiche di responsabilità sociale d'impresa (CSR) e di quelle ESG (Cabeza-García et al., 2018; Amorelli e García-Sánchez, 2020).

Un primo importante filone della letteratura si concentra sullo studio della relazione tra diversità di genere nel consiglio di amministrazione e responsabilità sociale d'impresa (CSR). La CSR è uno degli ambiti in cui la rappresentanza femminile ha più impatto, perché alcune caratteristiche intrinseche delle donne, come la maggiore attenzione verso l'ambiente ed i comportamenti etici, sono strettamente collegate alla recente tendenza delle imprese di migliorare le proprie performance di sostenibilità. Le leggi sulle quote di genere promuovono la diversità all'interno delle aziende, riconoscendo che la parità di genere è importante non solo per una questione di equità, ma anche per lo sviluppo sostenibile (Houcine e Derouiche, 2024). Vari studi affermano che una massa critica di almeno tre donne nei consigli di amministrazione sia positivamente associata alla performance complessiva di responsabilità sociale d'impresa, all'innovazione ambientale e che mitighi le controversie CSR (Yarram e Adapa, 2021; Velte, 2025). In particolare, lo studio di Yarram e Adapa, 2021, evidenzia che la diversità di genere nel CdA ha un impatto positivo sulla CSR totale, ma non ha alcuna influenza sulle singole componenti della responsabilità sociale d'impresa. Le aziende con un'amministratrice donna non hanno un'influenza significativa sulla CSR, in linea con il fenomeno del tokenismo. Quando all'interno del consiglio di amministrazione ci sono fino a due donne amministratrici, le consigliere influenzano positivamente la CSR positiva, ma, al contrario, hanno un impatto insignificante sulla CSR negativa. Tuttavia, quando si raggiunge una massa

critica di donne all'interno del CdA, l'impatto della diversità di genere diventa positivo e significativo sia per la CSR positiva che per la CSR negativa. In altre parole, un'impresa che raggiunge una massa critica di donne nel CdA, riesce a rafforzare le iniziative di responsabilità sociale e a ridurre le attività controverse o dannose, dimostrando l'attenzione che le donne amministratrici hanno verso gli stakeholder.

La rappresentanza femminile nel consiglio di amministrazione e, più in particolare, la massa critica di almeno tre donne amministratrici è fondamentale per promuovere la performance sociale d'impresa (CSP), perché riescono ad influenzare realmente le decisioni prese dal CdA. La CSP è la misurazione dei risultati ottenuti dall'impresa e delle politiche adottate dall'impresa in ambito sociale, ed è positivamente e significativamente influenzata dalla presenza femminile nel consiglio (Houcine e Derouiche, 2024). In particolare, la massa critica di donne all'interno del consiglio di amministrazione ha un impatto significativo soprattutto sulle pratiche negative della performance sociale, ovvero quelle che riguardano danni e/o controversie e che suscitano un maggiore coinvolgimento empatico da parte delle amministratrici (Boulouta, 2013). Le imprese con una maggiore diversità di genere nel consiglio di amministrazione tendono ad avere risultati di responsabilità sociale migliori. Una possibile spiegazione di questa relazione positiva è che la diversità di genere nel consiglio permette di avere al suo interno diverse prospettive e di promuovere la difesa di gruppi diversi. Inoltre, la maggior rappresentanza femminile nel consiglio di amministrazione migliora l'impegno in materia di responsabilità sociale, facilitando l'allocatione di risorse alla CSR e aumentando la probabilità che l'impresa ottenga dei premi di responsabilità sociale (Chang et al., 2024). Un'altra interessante evidenza è che la diversità di genere consente all'impresa di aumentare i punti di forza della responsabilità sociale e di ridurre le preoccupazioni, in particolare nelle aziende con prodotti orientati al consumatore e in quelle che operano in mercati competitivi. Questa analisi è in linea con quanto detto precedentemente, cioè che le imprese in cui c'è maggiore diversità di genere sono più orientate agli interessi degli stakeholder e hanno maggiori capacità di prevenire ed affrontare i conflitti con essi (Harjoto et al., 2015). Inoltre, le aziende che hanno la loro sede principale in Stati in cui è in vigore una legge sul congedo familiare retribuito, e quindi più attenti alle donne lavoratrici, mostrano più punti di forza e meno criticità nei punteggi di responsabilità sociale (Korkmaz e Ucar, 2024). Entrando nel dettaglio delle diverse dimensioni della performance di

responsabilità sociale aziendale, notiamo che la diversità di genere ha effetti positivi sulla comunità e sui clienti. Ciò può trovare spiegazione nel fatto che le donne sono maggiormente capaci di intraprendere relazioni con altre persone, comprendendo meglio le esigenze del mercato e avendo maggiore attenzione alle questioni sociali. Al contrario, la presenza femminile all'interno del consiglio di amministrazione ha un impatto negativo sull'ambiente e sui lavoratori, il che potrebbe essere dovuto da una mancanza di competenze tecniche delle amministratrici o dal riflesso dei comportamenti stereotipati da parte degli amministratori, che considerano le donne meno capaci ed esperte nelle questioni tecniche (Ardito et al., 2021; Beji et al., 2021). La letteratura evidenzia la presenza di alcuni fattori che moderano l'effetto positivo della diversità di genere sulla responsabilità sociale aziendale. In primo luogo, l'aumento della dimensione del consiglio di amministrazione indebolisce l'effetto positivo che la presenza femminile ha sul punteggio di performance ambientale. Man mano che la dimensione del CdA aumenta, l'effetto negativo diminuisce e la diversità di genere nel CdA riacquista la sua influenza (Karagiannopoulou et al., 2025). In secondo luogo, è anche vero che l'effetto positivo della presenza femminile dipende dal contesto in cui le donne operano, dal ruolo che le donne ricoprono all'interno dell'azienda e da altre caratteristiche dell'impresa. In terzo luogo, il background, il talento e l'esperienza delle amministratrici sono fattori molto importanti che incidono sull'adozione di iniziative ambientali sostenibili (Bannò et al., 2023). Le amministratrici con livelli di istruzione più elevati e con mandati più lunghi migliorano le prestazioni di responsabilità sociale aziendale. In particolare, le amministratrici con mandati più lunghi possiedono una maggiore esperienza in materia e comprendono meglio di altri che le imprese devono investire maggiormente nella sostenibilità (Chang et al, 2024). L'effetto positivo della diversità di genere nei CdA è più forte nelle culture collettiviste, ovvero quelle culture che danno priorità all'armonia del consiglio, alle relazioni a lungo termine e al benessere sociale. Sono tutti fattori che sono allineati con gli obiettivi di sostenibilità. Infine, la relazione positiva tra diversità di genere nel CdA e performance di sostenibilità è maggiore nelle società più eque dal punto di vista del genere e nei paesi con un orientamento a lungo termine (Fathoni et al., 2025).

La diversità di genere all'interno del consiglio di amministrazione permette all'impresa di aumentare gli investimenti sostenibili. Inoltre, si precisa che una sola

donna amministratrice ha un impatto insignificante sull'investimento sostenibile, il che è coerente con il fenomeno del tokenismo. L'impatto è più forte quando si raggiunge una massa critica di donne all'interno del CdA (Atif et al., 2020). Un'altra relazione positiva, seppur indiretta, è quella tra la rappresentanza femminile nel consiglio di amministrazione e l'eco-innovazione, grazie alla diversità di conoscenze ed esperienze che la diversità di genere apporta al consiglio. In particolare, la diversità di genere è positivamente associata alla strategia CSR, che a sua volta è positivamente associata ai punteggi di eco-innovazione (Issa e Bensalem, 2023). Al contrario, viene evidenziato che all'aumentare della percentuale di donne amministratrici il livello di investimenti innovativi diminuisce leggermente, perché le donne, e di conseguenza il CdA, sono più orientate verso scelte più prudenti (Korphaibool et al., 2024).

Un altro aspetto che si rivela interessante è come la diversità di genere influisce sulla divulgazione della responsabilità sociale aziendale. Una massa critica di donne all'interno del consiglio di amministrazione aumenta il livello di rendicontazione della responsabilità sociale aziendale, aumentandone la qualità (Cabeza-García et al., 2018; Amorelli e García-Sánchez, 2020; Pucheta-Martínez et al., 2020; Rahman et al., 2024; Velte, 2025). In particolare, la presenza di amministratrici indipendenti ed esterne influisce positivamente sulla divulgazione della responsabilità sociale aziendale (Cabeza-García et al., 2018). Inoltre, la qualità delle informazioni sulla responsabilità sociale migliora quando le donne all'interno del consiglio di amministrazione hanno un maggiore capitale umano, ovvero background, competenze ed esperienze elevati (Amorelli e García-Sánchez, 2020). Quando una donna amministratrice è anche presidente dell'azienda, la relazione tra diversità di genere e divulgazione della CSR diventa negativa. Questo potrebbe spiegare che le donne in posizione di leadership, quando ci sono altre donne nel consiglio, modificano il proprio stile di leadership per essere meglio accettate e considerate dagli amministratori uomini (Amorelli e García-Sánchez, 2020). L'impatto positivo della diversità di genere sulla divulgazione è più forte quando le donne amministratrici sono indipendenti, hanno maggiore esperienza e hanno un titolo di studio più elevato (Rahman et al., 2024). La diversità di genere nei comitati di sostenibilità, quando le donne sono attivamente coinvolte, rende i report di sostenibilità più chiari e leggibili. Le donne nel comitato hanno la possibilità di concentrarsi sulla sostenibilità, apportando le loro competenze e prospettive al processo decisionale. In particolare, le donne con esperienza industriale e con un

background internazionale contribuiscono maggiormente a rendere i report di sostenibilità più leggibili (Sánchez-Hernández et al., 2025). Un altro aspetto da considerare è che la diversità di genere nel consiglio di amministrazione riduce l'effetto negativo che i paesi con un alto livello di segretezza hanno sulla divulgazione della responsabilità sociale (Temiz e Acar, 2023).

La presenza di una donna come amministratore delegato (CEO) non è significativamente collegata alla performance di responsabilità sociale d'impresa, il che potrebbe essere spiegato dal fatto che le donne CEO agiscano come gli amministratori uomini. Al contrario, una donna nella posizione di presidente del consiglio di amministrazione ha un'associazione positiva con la responsabilità sociale d'impresa, grazie al loro stile di leadership, alle capacità di risoluzione dei problemi e alla visione internazionale (Furlotti et al., 2019). Si evidenzia che la diversità di genere nel consiglio di amministrazione e la separazione dei ruoli di amministratore delegato e presidente del CdA portano ad un aumento delle performance di sostenibilità (Naciti, 2019). Tuttavia, nei Paesi con sistemi ad un livello e quote di genere volontarie nel consiglio di amministrazione, la presenza di donne nel consiglio è associata a migliori performance di responsabilità sociale d'impresa (Velte, 2025).

Un secondo ambito di ricerca riguarda la relazione tra diversità di genere nel consiglio di amministrazione e le performance ambientali, sociali e di governance (ESG). Negli ultimi anni, le pratiche ESG sono uno degli strumenti principali attraverso cui le imprese si occupano della sostenibilità e la integrano nelle proprie strategie. Le donne sono più attente alle questioni sociali e ambientali e questo comporta un'influenza positiva della diversità di genere sulle performance ESG, sull'informativa e la divulgazione delle pratiche ESG. Inoltre, l'impatto diventa ancora più forte quando si raggiunge una massa critica di donne nel consiglio di amministrazione. Al di sotto di questa soglia, l'impatto è insignificante (De Masi et al., 2021; Peng e Chandarasupsang, 2023; Alawadi et al., 2024; Martínez et al., 2024; Meng e Zhu, 2024; Odriozola, et al., 2024; Paolone et al., 2024; Pinheiro et al., 2024; Yan et al., 2024; Vongpatchim et al., 2025; Yang et al., 2025; Al-Shaer et al., 2026). L'impatto della massa critica di donne nel consiglio di amministrazione è significativo e positivo per ogni componente del punteggio ESG, ovvero ambientale, sociale e governance. In particolare, il massimo effetto si rivela sul punteggio di governance; il più basso sul

punteggio ambientale (De Masi et al., 2021; Peng e Chandarasupsang, 2023; Meng e Zhu, 2024; Odriozola, et al., 2024; Pinheiro et al., 2024; Sandretto et al., 2025). Un'importante evidenza è quella del ruolo cruciale che hanno il mercato e l'ambiente organizzativo in cui operano le imprese, nel plasmare l'influenza delle amministratrici sulle performance ESG. In particolare, l'impatto positivo delle donne nel CdA sulle performance ESG è più forte nelle imprese non statali e che si trovano in regioni con un ambiente istituzionale favorevole (Peng e Chandarasupsang, 2023). Le amministratrici delegate hanno un impatto positivo sulla performance ESG ma, tuttavia, questo effetto positivo non dipende dalla maggiore presenza femminile nel consiglio di amministrazione e quindi non supporta la prospettiva dell'omofilia di genere (Al-Shaer et al., 2026). Le donne dirigenti migliorano la performance ESG e l'effetto è ancora più forte quando c'è una maggiore concentrazione della proprietà e una maggiore esposizione mediatica. In primo luogo, una delle possibili spiegazioni di questa relazione positiva dirigenti donne-performance ESG, sono le caratteristiche del capitale umano e cognitive delle donne. In secondo luogo, un'altra spiegazione sono le condizioni in cui le donne guidano l'impresa, ovvero spesso in situazioni complicate e che richiedono un grande impegno da parte delle direttrici donne (Yan et al., 2024). Le aziende guidate da CEO donne registrano meno controversie ESG, in linea con l'idea che le donne portano all'interno del CdA prospettive e valori diversi, che comprendono una maggiore attenzione ai comportamenti etici, alla responsabilità sociale e alla sostenibilità, con conseguente adozione di strategie più solide per evitare le controversie ESG. Inoltre, un contributo per la riduzione delle controversie ESG viene dato anche alla massa critica di donne all'interno del CdA, oltre alle CEO donne, che portano all'interno del consiglio altrettante competenze, prospettive e valori diversi, riducendo le controversie (Muhammad, 2025). Nelle regioni con maggiore fiducia sociale e maggiori discriminazioni di genere, le società tendono ad avere più amministratrici donne, soprattutto amministratrici non indipendenti. Di conseguenza, attraverso questa maggiore rappresentanza femminile nel CdA la fiducia sociale contribuisce a migliorare i punteggi di ESG delle imprese (Qiu et al., 2023). Tuttavia, quando un'impresa opera in un contesto con forti stereotipi di genere è molto probabile che la diversità di genere nel consiglio di amministrazione influisca negativamente sulle performance sociali, ambientali e di governance. Questo può essere spiegato dal fatto che le donne, in un contesto del genere, cercherebbero di dimostrare il prima

possibile le loro competenze, orientando le loro decisioni al breve periodo e riducendo, di conseguenza, l'attenzione verso gli investimenti ESG (Abdelkader et al., 2024). La rappresentanza femminile nel consiglio di amministrazione è positivamente associata all'informativa ambientale, sociale e di governance (Buallay et al., 2022; Khemakhem et al., 2023; Wasiuzzaman e Subramaniam, 2023; Alodat e Hao, 2025). In particolare, una partecipazione femminile in un intervallo del 21%-50% del consiglio di amministrazione ha un effetto ancora più forte sull'informativa ESG, e favorisce la divulgazione di questioni sociali ed ambientali (Buallay et al., 2022). Le donne, essendo più avverse al rischio, riducono le asimmetrie informative e migliorano la divulgazione ESG. Questo è valido soprattutto nei Paesi sviluppati, mentre nei Paesi in via di sviluppo la diversità di genere non ha un impatto significativo sulla divulgazione ESG, probabilmente perché le donne non hanno influenza sui consigli di amministrazione (Wasiuzzaman e Subramaniam, 2023). Le donne migliorano l'informativa ESG ed il risultato è ancora più forte quando le fanno anche parte dei comitati, perché possono partecipare alle attività del comitato ed influenzare maggiormente le decisioni del CdA (Khemakhem et al., 2023). La divulgazione delle informazioni ambientali, sociali e di governance permettono all'impresa di allineare gli interessi dei vari stakeholder e, di conseguenza, ridurre l'asimmetria informativa e promuovere una governance aziendale migliore e più efficace (Alodat e Hao, 2025).

Vari studi dimostrano che la diversità di genere nel consiglio di amministrazione contribuisce a migliorare le performance ambientali e sociali delle aziende (Glass et al., 2016; Elmagrhi et al., 2019; Amorelli e García-Sánchez, 2021). In particolare, ci sono evidenze che le imprese con peggiori prestazioni ambientali siano più spinte ad aumentare la diversità di genere nel CdA, soprattutto quando sono soggette a maggiori pressioni ambientali. La maggiore rappresentanza femminile nel consiglio di amministrazione consente alle imprese di migliorare i propri punteggi ambientali (Dutordoir et al., 2024). Le amministratrici più anziane hanno un impatto maggiore sulle performance ambientali, perché hanno maggiori competenze ed esperienze e tendono a sostenere la divulgazione delle strategie ambientali (Elmagrhi et al., 2019). Quando le donne amministratrici hanno maggiori legami con altre aziende o ricoprono ruoli anche nel consiglio di amministrazione di altre aziende, l'impatto sulle performance ambientali è più forte e le aziende tendono ad adottare strategie ambientali migliori (Glass et al., 2016). In altre parole, la diversità di genere all'interno

del consiglio di amministrazione è significativa per le performance ambientali in tre modi. In primo luogo, le donne che fanno parte del consiglio ed hanno una rete di conoscenze sviluppata o ricoprono ruoli in altri CdA, sono associate a risultati ambientali migliori. In secondo luogo, i consigli di amministrazione con diversità di genere riescono maggiormente a promuovere i punti di forza ambientali, soprattutto nelle imprese guidate da amministratori delegati uomini. In terzo luogo, le donne amministratrici delegate che vengono supportate dalle amministratrici interconnesse hanno meno probabilità di avere preoccupazioni ambientali (Glass et al., 2016). La letteratura suggerisce, inoltre, che esiste un'associazione positiva tra punteggi ambientali, sociali e di governance e le performance di sostenibilità ambientale. In particolare, le imprese che hanno elevati punteggi ESG tendono anche ad avere risultati ambientali migliori. Questa relazione è moderata positivamente dalla diversità di genere nel consiglio di amministrazione, che ha accesso ad una maggiore gamma di conoscenze, prospettive e idee che permettono di promuovere l'impegno verso le pratiche di sostenibilità (Saleh e Maigoshi, 2025). I consigli di amministrazione con diversità di genere sono maggiormente attenti e preoccupati alle questioni etiche aziendali, alle questioni sociali ed ambientali, con un conseguente maggiore utilizzo delle energie rinnovabili (Issa, 2023). I CdA con maggiore rappresentanza femminile al loro interno sono considerati più innovativi a livello ambientale, soprattutto quando viene raggiunta una massa critica. Tuttavia, le culture aziendali più maschiline e discriminatorie tendono ad ottenere risultati peggiori in termini di innovazione ambientale (Bazel-Shoham et al., 2024).

Nel complesso, la letteratura esistente suggerisce che la diversità di genere all'interno dei consigli di amministrazione sia un fattore fondamentale per promuovere la responsabilità sociale d'impresa (CSR) e l'adozione di pratiche sociali, ambientali e di governance (ESG). La rappresentanza femminile può migliorare questi aspetti, perché le donne portano all'interno del consiglio idee, prospettive, valori e competenze diversi, che altrimenti non verrebbero considerati dal CdA. Inoltre, la diversità di genere permette di avere una maggiore attenzione verso i comportamenti etici, gli aspetti sociali ed ambientali e una maggiore trasparenza nella divulgazione CSR ed ESG. Di conseguenza, la maggiore rappresentanza femminile nel CdA permette, sotto vari aspetti, di migliorare il processo decisionale e promuovere strategie aziendali più orientate alla sostenibilità e al lungo periodo. Tuttavia, diversi studi suggeriscono che

l'effetto positivo della diversità di genere nel consiglio di amministrazione è moderato da vari fattori, tra cui il raggiungimento di una massa critica di donne nel CdA, le caratteristiche del capitale umano delle amministratrici, il ruolo che ricoprono le donne all'interno del consiglio e le caratteristiche dei contesti in cui operano le imprese.

I risultati di questa ricerca, pertanto, ci portano ad affermare che la diversità di genere all'interno del consiglio di amministrazione non è solo una questione di equità di genere, ma diventa un vero fattore fondamentale e strategico per migliorare la sostenibilità delle imprese nel lungo periodo.

I principali risultati emersi dalla letteratura e qui sopra citati, sono sintetizzati nella Tabella 5.

Tabella 5. Sintesi dei filoni di ricerca

Autore e anno	Obiettivo della ricerca	Metodologia di ricerca	Risultati della ricerca
Abdelkader et al., 2024	Analizza il ruolo mediatore dell'orientamento a breve termine nella relazione tra la diversità di genere nel CdA e le performance ESG.	Analizza un campione di società quotate non finanziarie nel periodo 2015-2020.	Quando la società opera in un contesto con forti stereotipi di genere, la presenza femminile nel CdA ha un'influenza negativa sulle performance ESG.
Alawadi et al., 2024	Analizza come la presenza femminile nel CdA impatti positivamente sul raggiungimento degli obiettivi ESG.	Analizza un campione di 41 interviste ad amministratori di società quotate e private negli Emirati Arabi Uniti.	La diversità di genere nel Cda da accesso ad una gamma più ampia di risorse e migliore i risultati ESG.
Alodat e Hao, 2025	Analizza l'effetto moderatore della presenza femminile nel CdA e del comitato per la sostenibilità.	Analizza un campione di società quotate non finanziarie nei mercati europei nel periodo 2013-2022.	La diversità di genere nel CdA migliora la divulgazione ESG, allineando gli interessi degli stakeholder, riducendo l'asimmetria informativa e

			promuovendo una governance aziendale più efficace.
Al-Shaer et al., 2026	Analizza il legame tra genere del CEO, massa critica di donne nel CdA e performance ESG.	Analizza un campione di imprese quotate nel Regno Unito nel periodo 2011-2019.	Una massa critica di amministratrici contribuisce alle performance ESG e migliora le pratiche di rendicontazione CSR.
Amorelli e García-Sánchez, 2020	Analizza come la diversità di genere nel CdA influenza la divulgazione CSR e l'effetto moderatore delle caratteristiche del capitale umano dei membri del consiglio.	Analizza un campione di 9.744 imprese internazionali nel periodo 2007-2016.	La presenza femminile influenza positivamente la divulgazione della CSR quando si raggiunge una massa critica di amministratrici. L'impatto è maggiore quando il consiglio dispone di un elevato capitale umano (esperienze, competenze e background).
Amorelli e García-Sánchez, 2021	Analizza l'impatto della presenza femminile nel CdA sull'impegno aziendale verso la responsabilità sociale.	Revisione della letteratura che analizza 89 studi nel periodo 2000-2020.	La diversità di genere nel CdA contribuisce a migliorare le performance ambientali e sociali e i meccanismi di governance. I CdA sono più propensi a prendere decisioni strategiche volte a migliorare la trasparenza delle informazioni e a soddisfare gli interessi degli stakeholder.
Atif et al., 2020	Analizza se la presenza femminile nel CdA porti l'azienda ad investire in iniziative ambientali e sostenibili.	Analizza un campione di imprese degli Stati Uniti nel periodo 2004-2016.	Esiste una relazione positiva tra presenza femminile nel CdA e il livello di investimenti in iniziative ambientali e

			sociali. Una donna nel CdA ha un impatto insignificante (tokenismo). La relazione migliora con una massa critica di amministratrici.
Arayakamku et al., 2022	Analizza se la diversità di genere nel CdA renda le imprese più impegnate sotto l'aspetto sociale.	Analizza un campione di aziende degli Stati Uniti quotate nel periodo 2002-2018.	Le imprese con più amministratrici donne hanno un maggiore impegno sociale ed una migliore qualità della governance. Ciò può essere spiegato dal fatto che le donne tendono ad essere più socialmente orientate e più preoccupate del comportamento etico.
Ardito et al., 2021	Analizza se la diversità di genere nel CdA migliora la CSR.	Analizza aziende B-corp europee e statunitensi.	La diversità di genere nel CdA ha effetti positivi soprattutto sulla comunità e sui clienti. Al contrario, ha un impatto negativo sull'ambiente e sui lavoratori.
Bannò et al., 2023	Analizzare la letteratura passata per verificare come la presenza di donne nei CdA influisce sulla sostenibilità.	Revisione della letteratura che analizza 187 studi passati.	La presenza femminile è associata a performance di sostenibilità più alta e comunicazioni più trasparenti. Quando le donne ricoprono anche ruoli apicali e vengono adottate pratiche sostenibili, possono migliorare anche la performance economica.
Bazel-Shoham et al., 2024	Analizza il ruolo della presenza femminile nel CdA nella promozione	Analizza un campione di 19.800 osservazioni annuali di 2.966 aziende	La diversità di genere nel CdA ha un impatto positivo

	dell'innovazione per la sostenibilità aziendale.	con sede in 52 paesi nel periodo 2003-2019.	sull'innovazione ambientale, soprattutto quando si raggiunge una massa critica. Le culture maschiline hanno un effetto negativo.
Beji et al., 2021	Analizza come la diversità di genere nel CdA influenza la CSR in Francia.	Analizza un campione di società quotate francesi nel periodo 2003-2016.	La diversità di genere ha un impatto positivo in due aree specifiche della CSR, ovvero i diritti umani e la corporate governance. I dirigenti altamente istruiti hanno un maggiore impatto sulla CSR. Le imprese non familiari hanno una migliore performance di CSR.
Boța-Avram e Tiron-Tudor, 2025	Analizza la relazione tra diversità di genere nel CdA e il reporting di sostenibilità aziendale.	Revisione della letteratura che analizza 124 studi pubblicati nel periodo 2000-2024.	Le donne vengono spesso associate a una maggiore qualità e trasparenza sulla rendicontazione della sostenibilità. Le donne hanno una maggiore avversione al rischio, hanno forti capacità di monitoraggio e si concentrano maggiormente sulle strategie a lungo termine.
Boulouta, 2013	Analizza se la diversità di genere nei CdA influenza la CSP.	Analizza un campione di 126 grandi imprese degli Stati Uniti in un periodo di 5 anni.	La diversità di genere nel CdA ha un impatto positivo e significativo sulla CSP, soprattutto sulle pratiche negative.
Buallay et al., 2022	Analizza il rapporto tra la presenza femminile nel CdA e	Analizza un campione di dati di 2.116 banche quotate nel periodo 2007-2016.	Una maggiore partecipazione femminile nel CdA è associata a

	la rendicontazione sostenibile.		un maggiore livello di divulgazione ESG. Questo avviene soprattutto quando la partecipazione femminile è all'interno di un intervallo del 21%-50% del CdA.
Cabeza-García et al., 2018	Analizza se la diversità di genere nel CdA influenza la trasparenza nella comunicazione CSR e valuta l'effetto moderatore del ruolo delle donne.	Analizza un campione di imprese quotate spagnole nel periodo 2009-2013.	Le aziende con una maggiore presenza di donne nel CdA, in particolare con una massa critica, tendono a divulgare più informazioni sulle pratiche di CSR. Avere una percentuale più alta di donne tra i direttori esterni e tra le amministratrici indipendenti favorisce la rendicontazione CSR.
Chang et al., 2024	Analizza se la maggiore rappresentanza femminile nel CdA porta ad avere migliori risultati CSR.	Analizza un campione di 1.500 aziende non finanziarie quotate a Taiwan nel periodo 2007-2020.	Le aziende con direttore donna hanno migliori prestazioni CSR, in termini di maggiori probabilità di ottenere un premio CSR. La diversità di genere nel CdA contribuisce a migliorare le performance CSR.
Cordeiro et al., 2020	Analizza come il legame tra diversità di genere nei CdA e proprietà di maggioranza influisca sulle performance ambientali.	Analizza un campione di 2.755 osservazioni di imprese USA nel periodo 2010-2015.	La percentuale di donne nel CdA ha un impatto sul livello di CSR. Questo effetto è maggiore nelle imprese familiari e nelle imprese a doppia classe.
De Masi et al., 2021	Analizza se una massa critica di donne nei CdA influisce sul	Analizza un campione di società italiane nel periodo 2005-2007.	Avere una massa critica di donne nel CdA può

	punteggio di divulgazione ESG.		influenzare l'informativa Esg. Le donne portano esperienze diverse, valori che influenzano il CdA e spingono le aziende verso comportamenti responsabili. 1 o 2 donne possono essere viste come un simbolo (tokenismo). 3 o più donne iniziano ad influenzare il CdA.
Dutordoir et al., 2024	Analizza come la pressione ambientale influenza la diversità di genere nel CdA.	Analizza un campione di 182 aziende in 20 paesi europei nel periodo 2013-2019.	Le imprese con peggiori performance ambientali sono più spinte ad aumentare la diversità di genere nel CdA, per migliorare i propri punteggi ambientali.
Elmagrhi et al., 2019	Analizza se la diversità di genere nel CdA influenza le performance ambientali aziendali.	Analizza un campione di società cinesi quotate nel periodo 2011-2015.	Una maggiore percentuale di donne nel CdA e un'età più elevate delle amministratrici sono positivamente associate a performance ambientali migliori. La diversità di genere può apportare prospettive, conoscenze, esperienze ed idee diverse.
Fathoni et al., 2025	Analizza la relazione tra la diversità di genere nel CdA e la performance di sostenibilità, considerando il ruolo moderatore della cultura.	Analizza un campione di dati di 641 banche quotate in 63 paesi nel periodo 2011-2023.	La presenza di donne nel CdA ha un impatto positivo e significativo sulla performance di sostenibilità, in particolare nelle performance

			sociali e di governance. L'impatto è maggiore quando viene raggiunta una massa critica di donne nel CdA. Nelle società con una maggiore accettazione delle donne e con aziende che presentano strategie orientate al futuro, l'impatto è maggiore.
Glass et al., 2016	Analizza l'impatto della leadership femminile sulle strategie ambientali aziendali.	Analizza un set di dati di tutti gli amministratori delegati e i CdA delle aziende della Fortune 500 in un periodo di 10 anni.	Le amministratrici con forti legami con altre imprese adottano strategie ambientali più forti. La diversità di genere nel CdA è fondamentale per l'impegno ambientale.
Harjoto et al., 2015	Analizza se la diversità di genere aiuta le imprese a gestire i rapporti con gli stakeholder e di conseguenza a migliorare i risultati di CSR.	Analizza un campione di imprese degli Stati Uniti, nel periodo 1999-2011.	La diversità di genere aumenta i punti di forza della CSR e riduce le preoccupazioni CSR, soprattutto nei mercati di consumo e più competitivi. La diversità di genere permette di prevenire ed affrontare i conflitti con gli stakeholder.
Houcine e Derouiche, 2024	Analizza se la diversità di genere nel CdA migliori la (CSP) e se questa relazione è più forte nelle imprese familiari.	Analizza un campione di 2.674 osservazioni di aziende francesi quotate nel periodo 2006-2019.	La CSP è più alta nelle aziende con una massa critica di donne nel CdA. L'effetto positivo è ancora più pronunciato nelle imprese familiari. Le leggi sulle quote di genere promuovono la diversità e riflettono la

			maggior responsabilità sociale delle aziende.
Issa, 2023	Analizza in che modo la presenza femminile nel CdA influenza l'adozione di energie pulite.	Analizza un campione di 2.395 osservazioni di aziende in 13 paesi europei nel periodo 2006-2021.	La diversità di genere nel CdA è associata a un maggior utilizzo di energie rinnovabili.
Issa e Bensalem, 2023	Analizza se la presenza di donne nel CdA influenzi positivamente i risultati di eco-innovazione.	Analizza un campione di imprese quotate londinesi nel periodo 2011-2020.	La diversità di genere nel CdA è associata positivamente alla strategia CSR che, a sua volta, è positivamente correlata ai punteggi di eco-innovazione. Le donne hanno standard etici più elevati e hanno maggiori probabilità di costruire relazioni solide con un'ampia gamma di stakeholder.
Karagiannopoulou et al., 2025	Analizza la relazione tra diversità di genere nel CdA e performance ambientale, sociale e controversie CSR.	Analizza le società quotate nell'indice STOXX Europe 600 nel periodo 2007-2023.	La partecipazione di 3 donne nel CdA ha un impatto positivo sulla performance CSR. L'aumento della dimensione del CdA indebolisce l'effetto positivo della diversità di genere. Man mano che il CdA continua a crescere, l'impatto negativo diminuisce.
Khatri, 2023	Analizza il rapporto tra presenza femminile nel CdA e performance di sostenibilità.	Analizza un campione di 205 aziende quotate dei paesi nordici nel periodo 2002-2020.	È necessaria una massa critica di almeno il 30% di donne all'interno del CdA per ottenere un impatto positivo e significativo sulle

			performance di sostenibilità.
Khemakhem et al., 2023	Analizza la relazione tra diversità di genere nel CdA e informativa ESG.	Analizza un campione di aziende canadesi quotate nel periodo 2014-2016.	La presenza femminile nel CdA è positivamente correlata all'estensione dell'informativa ESG. L'effetto è maggiore quando le donne fanno parte anche dei comitati perché permette di rafforzare l'impatto sulla trasparenza.
Korkmaz e Ucar, 2024	Analizza se facilitare alle donne l'ingresso nel mondo del lavoro porti a migliori risultati di CSR.	Analizza un campione di aziende degli Stati Uniti nel periodo 1991-2013.	Le imprese con sede in Stati dove è in vigore una legge sul congedo familiare retribuito mostrano più punti di forza e meno criticità nei punteggi di CSR.
Korphaibool et al., 2024	Analizza se la diversità di genere nel CdA influenza le decisioni aziendali sugli investimenti in innovazione.	Analizza un campione di 456 aziende uniche nel periodo 1996-2010.	Le amministratrici portano ad una leggera riduzione di innovazione. Le donne sono più prudenti e neutrali verso il rischio.
Martínez et al., 2024	Analizza quali caratteristiche dell'impresa influenzano i punteggi ESG, concentrandosi anche sulla diversità di genere.	Analizza un campione di 4.525 dati di imprese degli Stati Uniti nel periodo 2010-2022.	Una maggiore presenza femminile nel CdA migliora le prestazioni ESG.
Meng e Zhu, 2024	Analizza se la presenza di dirigenti donne influenza le performance ESG.	Analizza un campione di società cinesi quotate nel periodo 2011-2020.	Quando le donne hanno un ruolo rilevante nella gestione migliorano l'investimento ESG. La presenza delle donne ha un effetto positivo su tutti i tipi di punteggi ESG.
Muhammad, 2025	Analizza come il genere del CEO impatta sulle controversie ESG.	Analizza un campione di società quotate negli Stati Uniti nel periodo 2018-2023.	Quando un'azienda è guidata da una CEO donna le

			controversie ESG si riducono. Anche la massa critica di donne amministratrici porta ad una riduzione delle controversie.
Naciti, 2019	Analizza se la composizione del CdA e la diversità di genere impattano sulle performance di sostenibilità aziendali.	Analizza 362 grandi aziende in 46 paesi nel periodo 2013-2016.	La diversità di genere nel CdA e la separazione dei ruoli di presidente e CEO migliorano le performance di sostenibilità.
Odriozola, et al., 2024	Analizza la relazione tra rappresentanza femminile nel CdA e punteggi ESG.	Analizza un campione di 205 imprese quotate nel periodo 2002-2020.	La diversità di genere nel CdA è positivamente associata a tutti i punteggi ESG.
Paolone et al., 2024	Analizza se la diversità di genere del CdA influenza le performance ESG e se questa relazione è cambiata durante il Covid-19.	Analizza un campione di 600 società quotate in Europa nel periodo 2018-2021.	Dopo il Covid-19 la presenza di una massa critica di donne nel CdA ha avuto un'influenza positiva sulle performance ESG, probabilmente dovuto all'aumento delle donne nel CdA.
Peng e Chandarasupsang, 2023	Analizza come la diversità di genere nel CdA influenza le pratiche ESG.	Analizza 8.000 osservazioni di aziende cinesi quotate nel periodo 2010-2020.	Esiste una relazione positiva tra la presenza di donne nel CdA e le pratiche ESG aziendali, in particolare in termini di governance. Il mercato e l'ambiente organizzativo in cui operano le aziende hanno un ruolo cruciale.
Pinheiro et al., 2024	Analizza come la diversità di genere del CdA influenza le performance ESG.	Analizza un campione di 390 aziende in America latina nel periodo 2016-2021.	La diversità di genere nel CdA ha un effetto positivo sulla performance ESG, su tutte le sue dimensioni.
Provasi e Harasheh, 2021	Analizza gli effetti dell'introduzione delle quote di genere in Italia (legge Golfo-	Analizza un campione di 40 società dell'indice FTSE-MIB nel periodo 2016-2018.	La presenza femminile è positivamente associata alla

	Mosca del 2011) sui risultati delle imprese, distinguendo tra performance finanziaria e performance di sostenibilità.		performance di sostenibilità. Le donne nel CdA e nel Top Management sono più inclini alla CSR, alla sostenibilità, al comportamento etico e all'orientamento agli stakeholder.
Pucheta-Martínez et al., 2020	Analizza se la presenza femminile nei CdA, ed in particolare la presenza di donne che rappresentano investitori istituzionale, contribuisce al miglioramento delle politiche CSR.	Analizza un campione di società spagnole quotate nel periodo 2005-2014.	Le donne amministratrici istituzionali sono positivamente associate alla rendicontazione della CSR.
Qiu et al., 2023	Analizza la relazione tra diversità di genere nel CdA e fiducia sociale.	Analizza un campione di imprese cinesi quotate nel periodo 2007-2020.	Le aziende che operano nelle regioni con livelli più alti di fiducia e maggiori discriminazioni di genere tendono ad avere più donne nel CdA. Di conseguenza, avranno migliori performance ESG.
Rahi, 2025	Analizza se la diversità di genere nel CdA migliori la sostenibilità aziendale e quale livello di partecipazione femminile permetta alle donne di esercitare un'influenza davvero efficace.	Analizza un campione di 440 imprese in 19 paesi europei nel periodo 2015-2020.	Quando la composizione del CdA è di circa il 30% di donne, l'impatto positivo sulla performance di sostenibilità è ancora più forte. Le donne sono più orientate verso gli stakeholder e più propense a stabilire politiche che promuovono una maggiore performance di sostenibilità.
Saleh e Maigoshi, 2025	Analizza il rapporto tra ESG e ESP, chiedendosi se questo	Analizza un campione di aziende asiatiche	La diversità di genere nel CdA influenza

	legame venga influenzato dalla diversità di genere nel CdA.	quotata nel periodo 2005-2019.	positivamente l'associazione tra ESG e ESP. Le aziende con maggiore diversità di genere hanno accesso a tante conoscenze, prospettive ed idee diverse, che promuovono l'impegno verso le pratiche di sostenibilità.
Sánchez-Hernández et al., 2025	Analizza se la diversità di genere nel CdA renda più chiari e leggibili i report di sostenibilità.	Analizza un campione di imprese spagnole nel periodo 2018-2022.	La diversità di genere nel Cda contribuisce a migliorare i meccanismi di governance aziendale attraverso report di sostenibilità più leggibili. Le variazioni nell'esperienza e competenze delle donne incidono in modo diverso sulla leggibilità delle informative CSR.
Sandretto et al., 2025	Analizza se le donne nei ruoli di vertice influenzino i risultati di sostenibilità.	Analizza un campione di 2.646 aziende quotate in Europa, America e Asia nel periodo 2013-2022.	Sia le donne nel CdA che le donne nel management migliorano le performance di sostenibilità, in particolare attraverso il punteggio di governance.
Sarhan et al., 2025	Analizza se la presenza di donne nella leadership influenza le performance, la divulgazione e la garanzia della sostenibilità aziendale.	Analizza un campione di 4.618 osservazioni annuali di aziende britanniche nel periodo 2002-2022.	La diversità di genere nei CdA e tra i dirigenti migliora le performance di sostenibilità e permettono una migliore trasparenza nelle comunicazioni. Ciò avviene perché le donne hanno una maggiore attenzione verso gli stakeholder

			ed un maggior senso di responsabilità sociale.
Tran et al., 2024	Analizza se la diversità di genere nel CdA migliora la performance aziendale.	Analizza i dati di un campione di aziende asiatiche nel periodo 2017-2020.	La soglia di massa critica di donne nel CdA migliora la performance aziendale. La diversità di genere permette un migliore allineamento tra gli elementi interni alla governance e l'ambiente esterno, favorendo il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.
Velte, 2025	Analizza come la presenza di una massa critica di donne nel CdA influenza i risultati di CSR.	Revisione della letteratura che si basa su 92 studi empirici.	Una massa critica di donne nel CdA è associata a esiti CSR più elevati e aumenta il livello di rendicontazione CSR.
Vongpatchim et al., 2025	Analizza la relazione tra diversità di genere nei CdA e la performance aziendale sostenibile, misurata dai punteggi ESG.	Analizza un campione di 1.940 osservazioni di imprese quotate thailandesi nel periodo 2014-2023.	Una maggiore rappresentanza femminile nel CdA è associata positivamente alle performance ESG. Le donne portano nel CdA prospettive e valori diversi che possono promuovere una maggiore attenzione a questioni sociali.
Wasiuzzaman e Subramaniam, 2023	Analizza se la diversità di genere nei CdA influenza la qualità della divulgazione ESG.	Analizza un campione di dati provenienti da 48 paesi nel periodo 2004-2016.	La diversità di genere nel CdA ha un impatto positivo sulla qualità della divulgazione ESG. Nei Paesi sviluppati l'impatto è positivo. Nei Paesi in via di sviluppo

			l'impatto è insignificante.
Yan et al., 2024	Analizza se la presenza di dirigenti donne ha impatti sulle performance ESG.	Analizza un campione di società quotate in borsa in Cina nel periodo 2009-2022.	Le donne dirigenti migliorano le performance ESG e di CSR. L'effetto positivo diventa più forte quando c'è una proprietà concentrata o una forte esposizione mediatica.
Yang et al., 2025	Analizza se la diversità di genere nel CdA influenza la performance ESG.	Analizza un campione di società quotate a Taiwan nel periodo 2015-2021.	Quando si raggiunge una massa critica di donna nel CdA, i contributi delle donne sono più riconosciuti e possono collaborare con la maggioranza. C'è una relazione positiva tra rappresentanza femminile nei CdA e performance ESG, in particolare nelle imprese con alta quota di mercato.
Yarram e Adapa, 2021	Analizza se la massa critica di donne nel CdA ha impatti sulle politiche CSR aziendali.	Analizza 241 aziende australiane dell'indice ASX 300 nel periodo 2011-2016.	Una massa critica di donne nel CdA influenza positivamente sia la CSR positiva che la CSR negativa.

Fonte: propria elaborazione.

3.3. IMPRESE FAMILIARI E NON FAMILIARI A CONFRONTO

Un ultimo aspetto che ritengo sia interessante considerare è come l'impatto della diversità di genere nel consiglio di amministrazione cambi a seconda del tipo di società, ovvero a seconda che sia un'impresa familiare o non familiare. La letteratura ha ampiamente analizzato le differenze tra imprese familiari e non familiari in relazione ai meccanismi di governance, alle strategie aziendali e alle pratiche di responsabilità sociale. In generale, gli studi sottolineano che la presenza della famiglia nella proprietà è in grado di influenzare i processi decisionali e le performance aziendali.

Un primo aspetto da considerare nella ricerca è come la diversità di genere influenza la responsabilità ambientale nelle imprese familiari. Diversi studi dimostrano che una massa critica di donne all'interno del consiglio di amministrazione aumenta l'impegno di responsabilità ambientale aziendale (Cordeiro et al., 2020; Coscia, 2022; Ramos et al., 2024). I valori tipici della responsabilità ambientale aziendale verranno maggiormente colti nelle imprese familiari a causa della maggiore inclinazione a perseguire obiettivi di ricchezza socio-emotiva. È proprio la ricchezza socio-emotiva che distingue le imprese familiari da quelle non familiari, in quanto è basata su aspetti non finanziari, come l'immagine della famiglia, i legami sociali e l'attaccamento emotivo della famiglia all'impresa (Coscia, 2022). Aumentando la diversità di genere nel CdA le imprese familiari possono migliorare la propria immagine, diventando più inclusive dal punto di vista di genere e potrebbero migliorare la reputazione della famiglia nell'ambito delle pratiche di responsabilità ambientale. Inoltre, un importante aspetto è che le imprese familiari orientate alle pratiche di responsabilità ambientale potrebbero rompere il cosiddetto soffitto di cristallo, che pone un limite all'avanzamento di carriera delle donne rispetto agli uomini (Coscia, 2022). Le imprese familiari tendono a divulgare meno informazioni ambientali rispetto alle aziende non familiari. Tuttavia, questa relazione negativa viene moderata positivamente dalla presenza delle donne nel consiglio di amministrazione. In particolare, quando si raggiunge una massa critica di donne nel CdA la divulgazione ambientale delle imprese familiari migliora e la diversità di genere apporta un triplice beneficio. In primo luogo, quando ci sono donne amministratrici il ruolo di monitoraggio del consiglio di amministrazione è più efficace e questo consente di

limitare il possibile comportamento opportunistico dei proprietari familiari di maggioranza. In secondo luogo, le donne hanno una migliore capacità di gestire situazioni complesse e ciò consente loro di mediare i più disparati obiettivi della famiglia. In terzo luogo, le donne sono più predisposte ad adottare una pianificazione strategica e ciò permette di evitare un possibile trattamento immeritato dei dipendenti familiari e di migliorare le relazioni tra dipendenti familiari e non familiari (Maggi et al., 2023). Le aziende familiari che hanno almeno una donna all'interno del consiglio di amministrazione ottengono risultati migliori in termini di discorso e azione per il clima (climate talk e climate walk). Inoltre, possono trarre vantaggio dalla presenza di più donne nel consiglio di amministrazione anche in termini di strategie climatiche (Bergmann et al., 2025).

La relazione tra la diversità di genere nel consiglio di amministrazione nelle imprese familiari e l'innovazione è controversa. Secondo lo studio di Zagorchev, 2021, la presenza di una massa critica di donne nel CdA delle imprese familiari influisce positivamente sull'innovazione. Al contrario, quando all'interno del consiglio di amministrazione la rappresentanza femminile è al di sotto di questa soglia, l'impatto sull'innovazione è negativo perché le poche donne nel CdA non riescono a farsi ascoltare e ad incidere sulle decisioni strategiche. Inoltre, l'impatto è ancora più forte quando le donne occupano posizioni di potere nell'impresa familiare, come presidente o vicepresidente (Zagorchev, 2021). Una differenza tra imprese familiari e non familiari si riscontra nell'impatto della presenza femminile negli investimenti di ricerca e sviluppo. In particolare, nelle imprese non familiari le amministratrici non sono collegate ad un maggior livello di investimenti in R&S. Al contrario, nelle imprese familiari l'effetto delle donne sull'intensità di investimento in R&S è positivo e significativo (Bauweraerts et al., 2022). Secondo lo studio di Bauweraerts et al., 2022, possiamo attribuire questa influenza al differente tipo di approccio delle imprese familiari al processo decisionale, caratterizzato da una maggiore comunicazione ed inclusione, che danno origine a idee più innovative che vengono poi perseguite attraverso investimenti in R&S. Questo effetto positivo della rappresentanza femminile nel consiglio di amministrazione diminuisce con l'aumento del controllo e dell'influenza della famiglia (Bauweraerts et al., 2022).

Tuttavia, secondo lo studio di Harymawan e Nismara, 2022, la relazione tra diversità di genere nel CdA delle imprese familiari e innovazione è negativa. Lo studio

suggerisce che la proprietà familiare indebolisce la relazione positiva tra la diversità di genere nel consiglio di amministrazione e l'innovazione aziendale.

Diversi studi analizzano la relazione tra la presenza di donne amministratrici delegate nelle imprese familiari e le performance di CSR o le pratiche ESG. Un primo studio evidenzia che le donne amministratrici delegate (CEO) nelle imprese familiari ottengono risultati migliori nelle attività di responsabilità sociale aziendale, rispetto ai loro colleghi uomini. Inoltre, questa relazione è positiva sia nella CSR interna, ovvero verso i dipendenti, sia nella CSR esterna, ovvero verso l'ambiente e la comunità (Hoch et al., 2025). Un secondo studio suggerisce che le donne CEO nelle imprese familiari, solitamente, investono meno in innovazione ambientale rispetto agli uomini. Una spiegazione di questa relazione negativa potrebbe essere che le donne CEO devono proteggere la propria reputazione in un contesto che spesso è predominato da uomini e tendono ad adattarsi alla maggioranza. Tuttavia, quando la rappresentanza femminile nel consiglio di amministrazione aumenta l'effetto negativo si riduce. In particolare, l'ambiente familiare consente alle donne CEO di ridurre le preoccupazioni legate alle prestazioni e alla propria reputazione e le incoraggia ad aumentare le iniziative di innovazione (Guo et al., 2025). Le donne leader nelle aziende familiari sono dei veri e propri agenti di cambiamento all'interno delle imprese stesse, perché guidano l'impresa verso decisioni uniche e comportamenti sostenibili (Domańska et al., 2024).

Le imprese non familiari tendono ad avere livelli di performance di responsabilità sociale aziendale migliori rispetto alle imprese familiari (CSR). Questo si verifica perché esiste una relazione negativa tra il controllo familiare e le performance CSR, in quanto le imprese familiari hanno maggior interesse a salvaguardare la ricchezza socio-emotiva della famiglia, piuttosto che gli aspetti ambientali e sociali (Tran e Nguyen, 2022). Un altro aspetto interessante da considerare è che un aumento della diversità di genere nel consiglio di amministrazione delle imprese familiari non ha un effetto significativo sulle performance di CSR, perché l'influenza delle donne risulta debole. Al contrario, nelle imprese non familiari un aumento della diversità di genere è associato a migliori pratiche di CSR (Tran e Nguyen, 2022). In particolare, la proprietà familiare ha un effetto più forte nelle imprese con un basso livello di responsabilità sociale d'impresa (CSR). La diversità di genere nel CdA incoraggia la famiglia a migliorare il debole impegno che già hanno nella CSR (Brahem et al., 2021).

Le imprese familiari presentano una performance sociale inferiore rispetto alle imprese non familiari. Tuttavia, la performance sociale migliora con la presenza di donne nel consiglio di amministrazione, ma l'effetto è positivo ma non significativo (Rodríguez-Ariza et al., 2017; Gavana et al., 2023). Questo potrebbe essere spiegato dal fatto che le donne amministratrici nelle imprese familiari tendono molto ad allinearsi agli interessi e alle priorità della famiglia proprietaria, invece che a quelli dell'impresa (Rodríguez-Ariza et al., 2017). In particolare, la diversità di genere nel consiglio di amministrazione influisce sulla performance di responsabilità sociale d'impresa solo in termini di amministratori indipendenti (Veltri et al., 2021). È interessante sottolineare che un'impresa familiare può avere due gradi diversi di impegno socialmente responsabile allo stesso tempo, ovvero un grado maggiore ed un grado minore. In altre parole, potrebbe essere più socialmente responsabile verso gli stakeholder esterni ma meno nei confronti degli stakeholder interni (Rodríguez-Ariza et al., 2017). L'impegno sociale delle imprese familiari dipende sia dai legami con il territorio sia dal genere di chi le guida. In particolare, le imprese familiari si impegnano maggiormente in attività a sostegno della comunità, come sostenere iniziative locali oppure assumere ruoli pubblici nella propria comunità (Peake et al., 2017).

Nel complesso, la letteratura suggerisce che un elemento caratteristico delle imprese familiari è che tendono a privilegiare la ricchezza socio-emotiva, piuttosto che la massimizzazione del profitto o il raggiungimento di migliori performance aziendali. Al contrario, le imprese non familiari sono spesso più orientate a risultati di breve periodo e ad obiettivi di migliori performance finanziarie. Tuttavia, è bene ricordare che le differenze tra imprese familiari e non familiari sono controverse e dipendono da molti fattori, come il grado di coinvolgimento della famiglia nel controllo, la composizione del consiglio di amministrazione e il settore o il contesto in cui operano. Sicuramente il confronto tra queste due tipologie di imprese rimane un importante ambito di ricerca nella letteratura.

I principali risultati emersi dalla letteratura e qui sopra citati, sono sintetizzati nella Tabella 6.

Tabella 6. Sintesi dei filoni di ricerca.

Autore e Anno	Obiettivo della ricerca	Metodologia di ricerca	Risultati della ricerca
Bauweraerts et al., 2022	Analizza se le donne membri della famiglia proprietaria e presenti all'interno del CdA possono portare a migliori investimenti in innovazione nelle PMI familiari.	Analizza un campione di 324 piccole e medie imprese italiane quotate nel periodo 2018-2020.	Nelle imprese familiari le donne amministratrici sono significativamente e positivamente associate a maggiori investimenti in R&S.
Bergmann et al., 2025	Analizza come la rappresentanza femminile nel CdA e la proprietà impattino sugli impegni climatici.	Analizza un campione di imprese quotate nel periodo 2010-2021.	La diversità di genere nel CdA delle imprese familiari migliora il climate talk ed il climate walk.
Brahem et al., 2021	Analizza come il controllo familiare influenza la CSR.	Analizza un campione di società francesi quotate.	La proprietà familiare ha un impatto più forte nelle imprese familiari che hanno un basso livello di CSR.
Cordeiro et al., 2020	Analizza come la relazione tra diversità di genere nei CdA e proprietà di maggioranza impatta sulle performance ambientali.	Analizza un campione di 2.755 osservazioni di imprese USA nel periodo 2010-2015.	La percentuale di donne nel CdA ha un impatto sul livello di CSR. Questo effetto è maggiore nelle imprese familiari e nelle imprese a doppia classe.
Coscia, 2022	Analizza se la diversità di genere nel CdA migliora l'impegno delle imprese familiari nelle pratiche di responsabilità ambientale.	Analizza un campione di 171 imprese familiari globali nel periodo 2015-2020.	Quando la presenza femminile nel CdA raggiunge la massa critica, l'impegno ambientale nelle imprese familiari aumenta.
Domańska et al., 2024	Analizza se il genere del CEO e il suo orientamento imprenditoriale sono in grado di influenzare le iniziative di sostenibilità delle imprese familiari.	Analizza un campione di 195 aziende familiari in Polonia.	Le donne CEO sono degli agenti di cambiamento per le imprese familiari.
Gavana et al., 2023	Analizza l'impatto delle diversità di	Analizza un campione di aziende	La performance sociale delle imprese

	genere e strutturale del CdA sulle performance CSP delle imprese familiari e non.	quotate in 5 paesi europei nel periodo 2014-2021.	familiari è influenzata dalla presenza delle donne nel CdA. Tuttavia, l'effetto è positivo ma non significativo e la performance csr delle imprese familiari è inferiore rispetto a quella delle imprese non familiari.
Guo et al., 2025	Analizza se la presenza di donne CEO può influenzare l'innovazione ambientale.	Analizza un campione di aziende familiari cinesi quotate nel periodo 2010-2021.	Le CEO donne tendenzialmente hanno un effetto negativo sull'innovazione. Tuttavia, l'aumento della rappresentanza femminile nella leadership mitiga questo effetto negativo.
Harymawan e Nismara, 2022	Analizza il rapporto tra presenza femminile nel CdA e innovazione aziendale.	Analizza un campione di 868 società indonesiane quotate nel periodo 2010-2019.	La proprietà familiare indebolisce la relazione positiva tra diversità di genere nel CdA e l'innovazione aziendale.
Hoch et al., 2025	Analizza se il genere del CEO impatta sulla CSR nelle imprese familiari.	Analizza un campione di 1.555 aziende familiari in 29 paesi.	Le aziende familiari guidate da una CEO donna ottengono risultati di CSR migliori, rispetto a quelle guidate da un CEO uomo.
Maggi et al., 2023	Analizza la relazione tra diversità di genere nel CdA, imprese familiari e divulgazione ambientale.	Analizza un campione di dati di PMI italiane nel periodo 2018-2020.	Le aziende familiari rivelano meno informazioni ambientali rispetto alle aziende non familiari. Tuttavia, questa relazione negativa viene mediata dal raggiungimento di una massa critica di donne nel CdA.
Peake et al., 2017	Analizza come il genere all'interno del CdA influisce sulle azioni di CSR delle imprese familiari.	Analizza un campione di 279 imprese familiari.	L'impegno sociale delle imprese familiari dipende sia dai legami con il territorio che da chi le guida.
Ramos et al., 2024	Analizza il legame tra presenza femminile nel CdA e sostenibilità	Revisione della letteratura.	La diversità di genere nel CdA, in particolare con una massa critica, migliora le

	ambientale nelle imprese familiari.		performance ambientali.
Rodríguez-Ariza et al., 2017	Analizza il ruolo della presenza femminile nel CdA nella promozione di pratiche CSR nelle imprese familiari e non.	Analizza un campione di 550 aziende internazionali nel periodo 2004-2010.	Nelle imprese familiari il grado di comportamento sostenibile è inferiore e il legame tra diversità di genere e CSR è più insignificante.
Tran e Nguyen, 2022	Analizza se il controllo familiare e la leadership femminile influenzano le performance di CSR nelle imprese familiari e non familiari.	Analizza un campione di PMI in Vietnam nel periodo 2011-2015.	Esiste una relazione negativa tra controllo familiare e performance CSR. Le imprese familiari hanno più interesse a preservare la ricchezza socio emotiva, piuttosto che gli aspetti sociali.
Veltri et al., 2021	Analizza se la presenza femminile nel CdA influenza la CSP.	Analizza un campione di società quotate italiane nel periodo 2010-2019.	La diversità di genere nel CdA influisce positivamente i risultati di CSP solo in termini di amministratori indipendenti.
Zagorchev, 2021	Analizza l'impatto della diversità di genere nei CdA delle imprese familiari sull'innovazione.	Analizza un campione di 755 imprese familiari italiane.	La presenza di una massa critica di donne nel CdA delle imprese familiari ha un impatto positivo sull'innovazione. Al di sotto di questa soglia l'impatto è negativo.

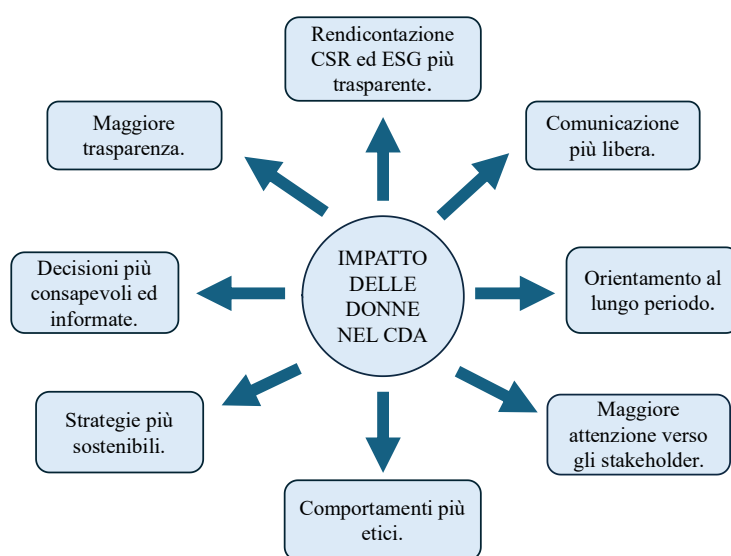
Fonte: propria elaborazione.

CAPITOLO 4 – CONCLUSIONI

Lo scopo di questo elaborato di tesi è stato analizzare il ruolo delle donne all'interno dei consigli di amministrazione, facendo particolare attenzione agli impatti positivi o negativi che la diversità di genere può avere sulla responsabilità sociale (CSR) e sulle pratiche ambientali, sociali e di governance (ESG). L'elaborato si è concentrato principalmente sul concetto di teoria della massa critica e sulla relazione tra diversità di genere nel CdA e sostenibilità. Infine, ha proposto un interessante confronto tra imprese familiari e non familiari, per mettere in luce eventuali differenze tra le due

tipologie di imprese. Per arrivare alla discussione dei risultati, proposta nel capitolo 3, si sono analizzati 95 articoli scientifici pubblicati tra il 2008 e gennaio 2026, con l'obiettivo di comprendere come la presenza femminile nel CdA può influenzare i processi decisionali aziendali, la governance e le performance aziendali, con particolare riferimento alle performance di sostenibilità. I principali risultati emersi possono essere sintetizzati come nella figura 10.

Figura 10. Sintesi dell'impatto delle donne nel CdA.



Fonte: propria elaborazione.

Negli ultimi anni è particolarmente cresciuta l'attenzione da parte della letteratura verso la diversità di genere all'interno dei consigli di amministrazione. Tale interesse da parte degli studiosi può essere ricondotto alla maggiore attenzione all'uguaglianza di genere e alle pari opportunità che negli ultimi anni si è sviluppata. L'uguaglianza di genere all'interno delle imprese è un argomento di particolare interesse in quanto è importante considerare come si stia sviluppando nel tempo. Come abbiamo visto nel primo capitolo, infatti, da sempre le donne contribuivano professionalmente alla vita dell'impresa, ma raramente il loro contributo veniva formalmente riconosciuto. Esse, infatti, erano soggette a diversi pregiudizi di genere, il che non permetteva loro di avanzare di carriera e di far riconoscere formalmente le loro capacità e competenze.

Per la società, il ruolo principale delle donne era quello di prendersi cura della famiglia e di crescere nel migliore dei modi il figlio maschio, futuro erede dell'impresa, non quello di contribuire professionalmente alla gestione dell'azienda. Nel corso del tempo il tema dell'uguaglianza di genere sta migliorando, sia grazie ad un cambiamento nella cultura sia all'introduzione di alcune normative volte a favorire una maggiore presenza femminile. La rappresentanza femminile non è considerata solo più una questione di equità, ma anche come un potenziale fattore capace di generare valore per l'impresa. Nonostante ciò, il miglioramento è lento e modesto e ancora non ci permette di affermare che sia stata raggiunta una situazione di assoluta uguaglianza e di pari opportunità.

In particolare, in questo elaborato è stato considerato il peculiare contesto del consiglio di amministrazione e si è analizzato come la diversità di genere all'interno del consiglio possa impattare in vari ambiti, creando valore per l'impresa. Si considera importante questa analisi in quanto, ancora oggi, i CdA sono contesti tipicamente maschili in cui le donne sono ancora soggette a pregiudizi e discriminazioni. In primo luogo, attraverso la teoria della massa critica, ampiamente sviluppata nell'elaborato, possiamo affermare che le donne nei CdA hanno un impatto positivo significativo solo quando viene raggiunta una certa soglia, tipicamente del 30% del consiglio. Quando, al contrario, all'interno dell'impresa ci sono solo una o due donne, si può creare una situazione di tokenismo, tale per cui le donne vengono viste solamente come rappresentanti del genere di minoranza e non vengono considerate o ascoltate, non riuscendo ad incidere positivamente sui processi decisionali del CdA.

Dalla revisione della letteratura emerge che la diversità di genere nel consiglio di amministrazione può portare a numerosi benefici nella gestione dell'impresa e nel funzionamento del consiglio stesso. Le donne contribuiscono al processo decisionale apportando all'interno del CdA nuove competenze, prospettive, esperienze e valori. Questo permette di avere in sede di riunione del consiglio delle discussioni più articolate, trasparenti e complete. Inoltre, le amministratrici sono più orientate verso gli interessi degli stakeholder e verso comportamenti etici e sostenibili, promuovendo quindi una governance più responsabile e sostenibile. Un altro impatto positivo della rappresentanza femminile all'interno del CdA è che le donne sono maggiormente orientate al lungo periodo e questo favorisce lo sviluppo di strategie sostenibili.

Molti studi dimostrano che le donne sono più attente alla reputazione aziendale, agli impatti sociali ed ambientali delle attività dell'impresa, e questo ha impatti positivi sulla responsabilità sociale d'impresa (CSR) e sulle pratiche ambientali, sociali e di governance (ESG). In particolare, la diversità di genere all'interno dei consigli di amministrazione permette di migliorare la divulgazione CSR ed ESG, favorendo informazioni più trasparenti, più chiare e report facilmente leggibili da parte degli stakeholder.

Infine, l'elaborato considera interessante fare un confronto tra il particolare contesto delle imprese familiari, introdotto nel primo capitolo, e le imprese non familiari. La peculiare caratteristica della forte influenza della famiglia proprietaria sulle strategie e performance aziendali può influenzare anche il ruolo della presenza femminile all'interno del consiglio di amministrazione. In primo luogo, il contesto delle imprese familiari potrebbe essere un vantaggio per le donne in quanto favorirebbe l'ingresso delle donne all'interno della proprietà, negli organi di gestione e di governo. In secondo luogo, tuttavia, nelle imprese familiari esistono ancora molti ostacoli alla partecipazione femminile come pregiudizi, invisibilità e il soffitto di vetro che rendono più difficile l'ingresso delle donne nell'impresa e la loro crescita professionale. Tuttavia, è bene considerare che questa tipologia di imprese ha una prospettiva di lungo periodo e sono molto attente all'immagine dell'azienda, il che può significativamente favorire lo sviluppo di strategie sostenibili e responsabili. In questo contesto la presenza femminile potrebbe sicuramente rafforzare l'orientamento dell'azienda verso il miglioramento delle pratiche CSR e dei punteggi ESG.

Nel complesso, i risultati della revisione della letteratura permettono di affermare che quando all'interno del consiglio di amministrazione viene raggiunta una determinata soglia di rappresentanza femminile, in linea con la teoria della massa critica, le donne sono in grado di influenzare positivamente e significativamente vari ambiti aziendali. In particolare, possono migliorare la composizione del CdA, favorire processi decisionali più trasparenti e completi, migliorare la governance e le strategie aziendali orientate alla sostenibilità.

Nonostante i risultati ottenuti, è da tenere in considerazione che lo studio presenta alcune limitazioni. In primo luogo, la ricerca si basa su una revisione della letteratura, non su un'analisi empirica diretta dei dati aziendali. In secondo luogo, gli studi selezionati ed analizzati provengono da diversi contesti geografici ed istituzionali, ciascuno caratterizzato da normative, governance e culture diverse che potrebbero influenzare i risultati della ricerca.

Ulteriori studi potrebbero prendere in considerazione l'analisi del ruolo delle donne all'interno dei consigli di amministrazione, con particolare riferimento al delicato momento della successione nelle imprese familiari.

In conclusione, l'elaborato ritiene che l'uguaglianza di genere e le pari opportunità siano migliorate, ma non abbastanza per permettere alle donne di essere considerate allo stesso livello dei colleghi uomini e di essere prese in considerazione senza doversi sentire soggette a pregiudizi o discriminazioni. Promuovere una maggiore partecipazione femminile negli organi di gestione e di governo aziendali non significa solo favorire l'uguaglianza di genere, ma anche dare voce alle donne e valorizzare le competenze e prospettive diverse che esse possono apportare all'interno dei consigli di amministrazione. Sono proprio queste diverse prospettive e diversi valori che permettono alle donne di contribuire positivamente ai processi decisionali e alla governance aziendale, favorendo lo sviluppo di imprese maggiormente innovative, responsabili e orientate alla sostenibilità nel lungo periodo.

BIBLIOGRAFIA

Abdelkader, M. G., Gao, Y., & Elamer, A. A. (2024). Board gender diversity and ESG performance: the mediating role of temporal orientation in South Africa context. *Journal of Cleaner Production*, 440, 140728.

Alawadi, A., Kakabadse, N., Morley, M., & Khan, N. (2024). Diversified boards and the achievement of environmental, social, and governance goals. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 33(3), 331-348.

Alodat, A. Y., & Hao, Y. (2025). Environmental, social and governance (ESG) disclosure and firm performance: moderating role of board gender diversity and sustainability committee. *Sustainable Development*, 33(1), 636-651.

Al-Shaer, H., Zaman, M., & Albitar, K. (2026). CEO gender, critical mass of board gender diversity and ESG performance: UK evidence. *Journal of Accounting Literature*, 48(1), 76-110.

Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2020). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 204-221.

Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2021). Trends in the dynamic evolution of board gender diversity and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 537-554.

Arayakarnkul, P., Chatjuthamard, P., & Treepongkaruna, S. (2022). Board gender diversity, corporate social commitment and sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1706-1721.

Ardito, L., Dangelico, R. M., & Messeni Petruzzelli, A. (2021). The link between female representation in the boards of directors and corporate social responsibility: Evidence from B corps. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 704-720.

Astrachan J.H., Shanker M.C. (2003), "Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look", *Family Business Review*, 16(3): 211-219.

Atif, M., Alam, M. S., & Hossain, M. (2020). Firm sustainable investment: are female directors greener?. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3449-3469.

Aziz, H., & Cek, K. (2026). The role of board gender diversity in financial performance: role of sustainability, climate risk and internal control systems. *Applied Economics*, 58(4), 721-736.

Bannò, M., & D'Allura, G. M. (2022). Donne e governo d'impresa: prospettive teoriche ed evidenze empiriche.

Bannò, M., Coller, G., & D'Allura, G. M. (2021). Family firms, women, and innovation. *Sinergie Italian Journal of Management*, 39(2), 59-74.

Bannò, M., Filippi, E., & Trento, S. (2023). Women in top echelon positions and their effects on sustainability: a review, synthesis and future research agenda. *Journal of management and governance*, 27(1), 181-251.

- Barnes L.B., Hershon S.A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review* (July-August), 105-114.
- Barry B. (1975), "The Development of Organization Structure in the Family Firm", *Journal of General Management*, Autumn: 42-60.
- Baschieri, G. (2014). *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance: Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*. FrancoAngeli.
- Bauweraerts, J., Rondi, E., Rovelli, P., De Massis, A., & Sciascia, S. (2022). Are family female director's catalysts of innovation in family small and medium enterprises?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 16(2), 314-354.
- Bazel-Shoham, O., Lee, S. M., Munjal, S., & Shoham, A. (2024). Board gender diversity, feminine culture, and innovation for environmental sustainability. *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 293-322.
- Beji, R., Yousfi, O., Loukil, N., & Omri, A. (2021). Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 133-155.
- Belaounia, S., Tao, R., & Zhao, H. (2020). Gender equality's impact on female directors' efficacy: A multi-country study. *International Business Review*, 29(5), 101737.
- Bergmann, N., Velte, P., & Requejo, I. (2025). Female Directors, Family Firms, Climate Talk and Climate Walk: European Evidence. *Business Strategy and the Environment*.
- Bertoldi, B., & Giachino, C. (2016). *Imprenditore e capitalismo familiare tra strategie di crescita, continuità e legame con il territorio* (pp. 1-124). Giappichelli Editore.
- Boța-Avram, C., & Tiron-Tudor, A. (2025). Women on Corporate Boards and Sustainability Reporting: A Proposed Integrated Framework of Determinants and Impacts. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(5), 7180-7212.
- Boulouta, I. (2013). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of business ethics*, 113(2), 185-197
- Brahem, E., Depoers, F., & Lakhal, F. (2021). Family control and corporate social responsibility: The moderating effect of the board of directors. *Management international*, 25(2), 218-238.
- Buallay, A., Hamdan, R., Barone, E., & Hamdan, A. (2022). Increasing female participation on boards: Effects on sustainability reporting. *International Journal of Finance & Economics*, 27(1), 111-124.
- Cabeza-García, L., Fernández-Gago, R., & Nieto, M. (2018). Do board gender diversity and director typology impact CSR reporting? *European Management Review*, 15(4), 559-575.
- Chang, Y., Wu, K. T., Lin, S. H., & Lin, C. J. (2024). Board gender diversity and corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1), 7.

Churchill N., Hatten K.J. (1987), "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", *American Journal of Small Business*, 11(3): 51-64.

Codice civile italiano: Libro primo – delle persone e della famiglia; Sezione VI – dell'impresa familiare; art. 230 bis.

Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of internal medicine*, 126(5), 376-380.

Corbetta, G. (2011). *Le aziende familiari: strategie per il lungo periodo*. EGEA spa.

Corbetta, G. (1995). *Le Imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. Italia: EGEA.

Cordeiro, J. J., Profumo, G., & Tutore, I. (2020). Board gender diversity and corporate environmental performance: The moderating role of family and dual-class majority ownership structures. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1127-1144.

Coscia, M. (2022). Board gender diversity and family firms' corporate environmental responsibility: does "critical mass" matter? *Corporate Governance and Research & Development Studies-Open Access*, (2).

D'Allura, G. M., & Faraci, R. (2018). *Le imprese familiari: governance, internazionalizzazione e innovazione*.

De Masi, S., Słomka-Gołębiowska, A., & Paci, A. (2022). Women on boards and corporate environmental performance in Italian companies: The importance of nomination background. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(4), 981-998.

De Masi, S., Słomka-Gołębiowska, A., Becagli, C., & Paci, A. (2021). Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1865-1878.

Dell'Atti, A. (2007). *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*.

Demattè C., Corbetta G. (1993). *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo.

Domańska, A., Hernández-Linares, R., Zajkowski, R., & Żukowska, B. (2024). Family firm entrepreneurship and sustainability initiatives: Women as corporate change agents. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 33(2), 217-240.

D'Onza, G. (2017). *Assetti di governance, sistemi di controllo e di risk management nelle aziende familiari* (pp. 1-202). Giappichelli.

Dutordoir, M., Schoubben, F., Struyfs, K., & Torsin, W. (2024). Environmental pressure and board gender diversity: Evidence from the European Union Emission Trading System. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 3911-3935.

Elmagrhi, M. H., Ntim, C. G., Elamer, A. A., & Zhang, Q. (2019). A study of environmental policies and regulations, governance structures, and environmental performance: The role of female directors. *Business strategy and the environment*, 28(1), 206-220.

Executive summary della XVII edizione dell'Osservatorio AUB, 2026.

Farauddello, A., Morelli, C., & Songini, L. (2019). *Strategia e organizzazione delle imprese familiari. Casi di successo*. Pearson Italia SpA.

Fathoni, A. F., Hanafi, M. M., & Tandelilin, E. (2025). Women on boards and sustainability performance: the moderating roles of national culture—international evidence from the banking sector. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2517245.

Furlotti, K., Mazza, T., Tibiletti, V., & Triani, S. (2019). Women in top positions on boards of directors: Gender policies disclosed in Italian sustainability reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 57-70.

Garcia-Blandon, J., Argilés-Bosch, J. M., Ravenda, D., & Castillo-Merino, D. (2025). Breaking barriers: assessing the influence of female directors on financial performance beyond the boardroom. *Review of Managerial Science*, 1-31.

Gavana, G., Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2023). Board diversity and corporate social performance in family firms. The moderating effect of the institutional and business environment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(5), 2194-2218.

Gavana, G., Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2024). The effect of board diversity and tenure on environmental performance. Evidence from family and non-family firms. *Journal of Family Business Management*, 14(3), 534-561.

Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. R. (2016). Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 495-511.

Guo, P., Liu, Y., Yu, J., & Chen, Y. (2025). Female CEOs and green innovation in family firms: promoting or inhibiting? *Business Strategy and the Environment*, 34(7), 9059-9080.

Habbershon T.G., Williams M.L., MacMillan I.C. (2003), "A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, 18: 451-465.

Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). Board diversity and corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 132(4), 641-660.

Harymawan, I., & Nismara, K. (2022). Board Gender Diversity and Corporate Innovation: Evidence from Indonesian Family Firms. *JASF: Journal of Accounting and Strategic Finance*, 5(1), 22-39.

Hoch, F., Seyberth, L., Faherty, C. M., Clinton, E., & Sharma, P. (2025). Can Women Save a Man's World? The Influence of Gender-Discriminating Institutions on Female Family CEOs' CSR Performance. *Journal of Business Ethics*, 1-20.

Houcine, A., & Derouiche, I. (2024). Board gender diversity and corporate social performance: the moderating effect of family firms. *Journal of Management Control*, 35(2), 265-301.

Issa, A. (2023). Shaping a sustainable future: The impact of board gender diversity on clean energy use and the moderating role of environmental, social and governance

controversies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(6), 2731-2746.

Issa, A., & Bensalem, N. (2023). Are gender-diverse boards eco-innovative? The mediating role of corporate social responsibility strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 742-754.

Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass?”. *Journal of business ethics*, 118(1), 61-72.

Karagiannopoulou, S., Andronikidis, A., Sariannidis, N., & Giannarakis, G. (2025). Is board gender diversity a superficial goal or a strategic asset for CSR performance? The role of critical mass and board size. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(6), 8674-8687.

Khatri, I. (2023). Board gender diversity and sustainability performance: Nordic evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1495-1507.

Khemakhem, H., Arroyo, P., & Montecinos, J. (2023). Gender diversity on board committees and ESG disclosure: evidence from Canada. *Journal of Management and Governance*, 27(4), 1397-1422.

Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational dynamics*, 37(2), 145-164.

Korphaibool, V., Chindasombatcharoen, P., Chatjuthamard, P., Jiraporn, P., & Treepongkaruna, S. (2024). Business sustainability under the influence of female directors toward the risk-taking in innovation: Evidence from textual analysis. *Business Strategy and the Environment*, 33(3), 1578-1591.

Kumar, K., Kuhar, N., & Sharma, M. (2024). Gender Diversity on Boards and Sustainability: A Bibliometric Review. Available at SSRN 5091433.

Lim, M. H., & Chung, J. Y. (2021). The effects of female chief executive officers on corporate social responsibility. *Managerial and Decision Economics*, 42(5), 1235-1247.

Maggi, B., Gjergji, R., Vena, L., Sciascia, S., & Cortesi, A. (2023). Family firm status and environmental disclosure: The moderating effect of board gender diversity. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(4), 1334-1351.

Martinez Jimenez, R. (2009). Research on women in family firms: Current status and future directions. *Family business review*, 22(1), 53-64.

Martínez, R. G., Medrano-Garcia, M. L., & Navas, D. A. (2024). Evaluating ESG performance: The influence of firm size and gender diversity. *Small Business International Review*, 8(2), e693-e693.

Meng, X., & Zhu, P. (2024). Females’ social responsibility: the impact of female executives on ESG performance. *Applied Economics Letters*, 31(14), 1292-1297.

Muhammad, H. (2025). CEO Gender and ESG Controversies. *Economic Papers: A journal of applied economics and policy*, 44(1), 91-100.

- Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of cleaner production*, 237, 117727.
- Nadeem, M., Gyapong, E., & Ahmed, A. (2020). Board gender diversity and environmental, social, and economic value creation: does family ownership matter? *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1268-1284.
- Najaf, R., Najaf, K., Wahba, K., & Khlie, K. (2025). How Female Director Attributes Drive Governance and Firm Performance Through Critical Mass Theory. *Business Strategy & Development*, 8(4), e70248.
- Nekhili, M., Chakroun, H., & Chtioui, T. (2018). Women's leadership and firm performance: Family versus nonfamily firms. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 291-316.
- Odriozola, M. D., Blanco-González, A., & Baraibar-Diez, E. (2024). The link of ESG performance and board gender diversity in European firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 5656-5669.
- Orozco Collazos, L. E., & Botero, I. C. (2024). Women ownership as a form of leadership: The role of context in understanding its effects on financial performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(1), 57-72.
- Paola, V. O. L. A. (2012). La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms. *GIAPPICHELLI*.
- Paolone, F., Bifulco, G. M., & del Mar Perona Alfageme, M. (2024). Creating value through diversity: Analysis of the strategic management of BoD diversity in favor of sustainable performance. *Strategic Change*, 33(3), 169-186.
- Peake, W. O., Cooper, D., Fitzgerald, M. A., & Muske, G. (2017). Family business participation in community social responsibility: The moderating effect of gender. *Journal of Business Ethics*, 142(2), 325-343.
- Peng, H., & Chandarasupsang, T. (2023). The effect of female directors on ESG practice: Evidence from China. *International Journal of Financial Studies*, 11(2), 66
- Pinheiro, A. B., Behm, A. J. B., do Prado, N. B., & Mazzioni, S. (2024). The impact of board composition on ESG performance: Comparing results from symmetrical and asymmetrical approaches. *Business Strategy & Development*, 7(3), e424.
- Pothisarn, T., Chatjuthamard, P., Jiraporn, P., & Papangkorn, S. (2023). Sustainability, asset redeployability, and board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1738-1752.
- Provasi, R., & Harasheh, M. (2021). Gender diversity and corporate performance: Emphasis on sustainability performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 127-137.
- Pucheta-Martínez, M. C., Olcina-Sempere, G., & López-Zamora, B. (2020). Female directorship on boards and corporate sustainability policies: Their effect on sustainable development. *Sustainable Development*, 28(1), 56-72.
- Qiu, B., Ren, H., Zuo, J., & Cheng, B. (2023). Social trust and female board representation: evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 188(1), 187-204.

- Rahi, A. F. (2025). Unpacking women's power on corporate boards: Gender reward in board composition. *International Journal of Disclosure and Governance*, 22(1), 64-80.
- Rahman, H. U., Zahid, M., Jan, A., Al-Faryan, M. A. S., & Hussainey, K. (2024). Is it the mere female directors or their attributes that matter for the quality of corporate sustainability disclosures? *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 661-678.
- Ramos, A., Jayantilal, S., & Sardo, F. (2024, April). Exploring gender dynamics and environmental sustainability in family firms. In *International Conference on Gender Research* (pp. 331-338). Academic Conferences International Limited.
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of business ethics*, 138(2), 327-347.
- Rodríguez-Ariza, L., Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2017). The role of female directors in promoting CSR practices: An international comparison between family and non-family businesses. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 162-174.
- Saleh, M. W., & Maigoshi, Z. S. (2025). The nexus of ESG and environmental sustainability: does gender diversity make a difference in Asian companies? *Environment, Development & Sustainability*, 27(6).
- Sánchez-Hernández, M. D.M., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2025). Board gender diversity, female expertise, and female internationalization: exploring influences on the readability of sustainability reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(4), 4343-4357.
- Sandretto, D., Rizzi, A., & Esposito, G. (2025). Gender Diversity Leadership and ESG Performance: The Influence of Women on Boards and in Management. *Business Strategy and the Environment*, 34(4), 5075-5094.
- Sarhan, A. A., Bwanya, P. R., & Cowton, C. J. (2026). Beyond the board: Does female leadership make a difference to corporate sustainability performance, disclosure and assurance? *Business Strategy and the Environment*, 35(1), 329-350.
- Schwartz-Ziv, M. (2017). Genere e attivismo nel consiglio di amministrazione: il ruolo di una massa critica. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52 (2), 751-780.
- Seckin-Halac, D., Erdener-Acar, E., & Zengin-Karaibrahimoglu, Y. (2021). Ownership and corporate social responsibility: "The power of the female touch". *European Management Journal*, 39(6), 695-709.
- Sentuti, A. (2013). La successione al femminile. Il ruolo della donna nella continuità dell'impresa familiare.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family business review*, 5(1), 43-62.
- Temiz, H., & Acar, M. (2023). Board gender diversity and corporate social responsibility (CSR) disclosure in different disclosure environments. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(5), 2247-2264.

- Torchia, M., Calabrò, A., Huse, M., & Brogi, M. (2010). Critical mass theory and women directors' contribution to board strategic tasks. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 6(3).
- Tran, N. M., & Nguyen, T. H. (2022). Women's leadership and SMEs' CSR performance: Family versus nonfamily firms. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2157973.
- Tran, T. H., Nguyen, T. S., & Lien, M. L. T. (2024). Women on corporate boards and firm financial performance: Empirical evidence from a multi-country in Asia. *Business Strategy & Development*, 7(1), e340.
- Velte, P. (2025). Board gender diversity and corporate social Responsibility. A literature review on critical mass theory and research recommendations. *Sustainable Development*, 33, 1233-1248.
- Velte, P. (2025). Female Chief Executive Officers and Corporate Social Responsibility: A Literature Review on Upper Echelons Theory. *Sustainable Development*.
- Veltri, S., Mazzotta, R., & Rubino, F. E. (2021). Board diversity and corporate social performance: Does the family firm status matter? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1664-1679.
- VI Rapporto Nazionale Imprenditoria Femminile, Unioncamere, 2025
- Vongpatchim, P., JUMANI, Z. A., & Rangsungnoen, G. (2025). Women and Corporate Sustainability: Do ESG Scores Truly Reflect Sustainability? *Quality-Access to Success*, 26(208).
- Wang, J. C., Zhao, Y., Sun, S. L., & Zhu, J. (2023). Female-friendly boards in family firms. *Journal of Business Research*, 157, 113552.
- Wasiuzzaman, S., & Subramaniam, V. (2023). Board gender diversity and environmental, social and governance (ESG) disclosure: is it different for developed and developing nations? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(5), 2145-2165.
- Women's Entrepreneurship Report, GEM, edizione 2024/2025,
- Yan, J., Huang, Y., & Liao, X. (2024). Help or hindrance? The impact of female executives on corporate ESG performance in China. *Journal of Cleaner Production*, 437, 140614.
- Yang, T. H., Huang, A. D., & Shang, L. D. (2025). Diverse links: Female board representation and ESG in varied business landscapes. *Journal of Cleaner Production*, 490, 144720.
- Yarram, S. R., & Adapa, S. (2021). Board gender diversity and corporate social responsibility: is there a case for critical mass? *Journal of cleaner production*, 278, 123319.
- Yunwan, S., & Karia, N. (2024). Power plays: How women directors' collective power influences corporate environmental performance. *Global Business & Management Research*, 16.

Zagorchev, A. (2024). An international study of board gender diversity and corporate governance. *Journal of economics and finance*, 48(4), 1053-1077.

SITOGRAFIA

<https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/#facts>

<https://gemconsortium.org/report/gem-20242025-womens-entrepreneurship-report-navigating-challenges-driving-change-2>

<https://www.unioncamere.gov.it/osservatori-economici/rapporti-imprenditoria-femminile/rapporti-nazionali-imprenditoria-femminile>

<https://temi.camera.it/leg19/temi/1-equilibrio-di-genere-nelle-societ-a-partecipazione-pubblica.html>

RINGRAZIAMENTI

Un sentito grazie alla mia relatrice, Prof.ssa Faraudello, per avermi seguita, con gentilezza e infinita disponibilità, in ogni fase di questo elaborato.

Grazie alla mia famiglia, senza di voi nulla di tutto questo sarebbe possibile. Grazie per l'amore, la pazienza ed il sostegno che mi avete dato. Spero di avervi resi orgogliosi.

Grazie alla mia sorellona Sara, sempre pronta ad aiutarmi e a proteggermi.

Grazie a Gabriel, il mio più grande sostenitore. Grazie per non aver mai mollato la mia mano.

Grazie a Chiara, il mio punto di riferimento da quando ero solo una bambina.